

# Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



**Clayton Robson Moreira da Silva**

(Organizador)

# Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Executiva: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Karine de Lima  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

#### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof.ª Dr.ª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
A238	Administração 4.0 [recurso eletrônico] : flexibilidade para a inovação das organizações / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-520-4 DOI 10.22533/at.ed.204190607  1. Administração de empresas. 2. Inovação. 3. Tecnologia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.  CDD 658.1
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de vinte e quatro capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo o debate sobre estratégias, ações e mecanismos flexíveis focados na inovação das organizações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre administração das organizações, com foco na inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da gestão à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre diversos temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão para a inovação. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Grau de Inovação das Micro e Pequenas Empresas: uma análise sob a ótica do radar de inovação” e objetivou evidenciar a importância da inovação para as micro e pequenas empresas, apresentando o grau de inovação de uma microempresa que participou do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), no período de 2009 a 2011. O segundo capítulo tem como título “Perfil dos Empreendedores Brasileiros: o que mostra a pesquisa SEBRAE/ IBQP/ *Global Entrepreneurship Monitor*” e objetivou identificar o perfil do empreendedor brasileiro, utilizando a metodologia de pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). O terceiro capítulo, intitulado “Pequenas e Médias Empresas: modelagem de processos de negócios e seus desafios”, objetivou elucidar os esforços, os desafios e oportunidades de pequenas e médias empresas em desenvolverem-se no mercado nacional e estrangeiro por meio do uso do gerenciamento de processos de negócio e suas vertentes.

O quarto capítulo é intitulado “Visão Crítica das Políticas de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento em Pequenas Empresas” e objetivou debater a importância da articulação teórica entre políticas de gestão de pessoas (GP) e gestão do conhecimento nas pequenas empresas. O quinto capítulo tem como título “Estilos de liderança e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard” e apresenta a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. O sexto capítulo, intitulado “A Percepção do Colaborador acerca da Implantação de um Plano de Cargos e Carreira: um estudo de caso em uma ICES – Instituição Comunitária de Ensino Superior”, teve como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior (ICES) sobre a implantação do plano de cargos e carreira.

O sétimo capítulo tem como título “Violência Simbólica e Empoderamento:

mulheres que ocupam cargos de direção em centros universitários” e buscou analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte - MG. O oitavo capítulo é intitulado “Equidade Salarial Feminina no Mercado de Trabalho: reflexões a partir de um levantamento bibliográfico” e teve como objetivo nortear novos administradores nas questões relacionadas à equidade salarial através de um levantamento bibliométrico de pesquisas sobre o tema. O nono capítulo é intitulado “Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição: é possível situá-la no círculo das matrizes epistêmicas?” e explora a Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição (TCPO), no âmbito do Círculo das Matrizes Epistêmicas (CME), com base na Sociologia das Ausências, das Emergências, da Teoria (trabalho) de Tradução, bem como na Razão Subjacente: a Razão Cosmopolita como crítica à Razão Indolente.

O décimo capítulo tem como título “Descentralização das Ações de Indução da Cultura da Inovação: estudo do setor confeccionista no município de Curvelo/MG” e estudou a importância da implementação de uma rede inovadora nos municípios onde há unidades CEFET-MG, a fim de consolidar uma política inovadora. O décimo primeiro capítulo é intitulado “Modelo de Internacionalização de Empresas com Suporte nas Teorias Uppsala e Capital Social” e objetivou propor um modelo de internacionalização com suporte na relação entre a Teoria *Uppsala* e a Teoria do Capital Social. O décimo segundo capítulo tem como título “Capital Social e Ensino Superior na Perspectiva da Internacionalização” e objetivou elaborar um *framework* para compreender a internacionalização do Ensino Superior, por meio do capital social desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional.

O décimo terceiro capítulo é intitulado “Transparência na Administração Pública Municipal do Estado da Paraíba” e objetivou verificar se os 223 municípios que formam o estado da Paraíba estão divulgando os instrumentos de transparência pública previstos no artigo 48 da Lei Complementar n 101 de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), nos portais eletrônicos dos municípios. O décimo quarto capítulo tem como título “*Accountability* como Ferramenta de Controle e Transparência na Universidade Federal de Rondônia” e objetivou analisar como a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) cumpre os critérios de divulgação e transparência exigidos pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. O décimo quinto capítulo, intitulado “Carta de Serviços ao Usuário: um estudo de caso numa grande universidade federal brasileira”, teve como objetivo verificar se o capítulo 2 do Decreto 9.094/2017 está sendo atendido nas universidades públicas federais brasileiras, ou seja, se a carta está disponibilizada ao usuário.

O décimo sexto capítulo é intitulado “Administração Transnacional, Governança Global e Política Mundial: as vicissitudes do mundo em transe” e desenvolve ensaio teórico à luz de Octavio Ianni, David Coen e Tom Pegrum, e Anne-Marie Slaughter. O décimo sétimo capítulo, intitulado “As Perspectivas Acadêmicas da Trajetória das

Políticas de Previdência Social no Brasil”, buscou analisar as perspectivas teóricas adotadas nos estudos científicos sobre a trajetória das políticas de Previdência Social no Brasil de 1998 a 2017 por meio de uma revisão bibliográfica sistemática integrativa. O décimo oitavo capítulo tem como título “Análise de Políticas Públicas: reflexões sobre a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu” e apresenta as principais características do bambu, seu uso nas atividades produtivas, como também analisa sinteticamente a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu.

O décimo nono capítulo tem como título “Reduzir, Reutilizar e Reciclar - Sustentabilidade de um Centro de Triagem de Materiais Recicláveis: estudo de caso” e buscou apresentar uma proposta de gestão financeira para um centro de triagem visando sua sustentabilidade no mercado de materiais recicláveis localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. O vigésimo capítulo é intitulado “Custo da Promoção versus o Retorno da Promoção: o caso da GODAM Alimentos” e objetivou mostrar os custos e os retornos esperados de uma ação promocional através do trabalho de um promotor de vendas desta empresa dentro de uma empresa-parceira (cliente). O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Perfil e-Consumidor dos Discentes do Curso de Administração de uma IES Brasileira” e objetivou conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “Mito x Realidade: o *tag along* como mecanismo de proteção do acionista minoritário das sociedades anônimas brasileiras” e objetivou identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. O vigésimo terceiro capítulo, intitulado “Análise da Carteira Eficiente entre o Mercado Imobiliário e os Títulos Públicos Federais”, objetivou apresentar uma solução para maximizar um portfólio, utilizando a combinação de investimentos diferentes, buscando, com isso, obter a melhor relação risco-retorno. O vigésimo quarto capítulo tem como título “*Organizational Learning as a Driver of a Social Business Model: a case study*” e investiga como os agricultores orgânicos no Sul do Brasil estão tornando seu negócio social operacionalmente sustentável, criando um ambiente de aprendizagem.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO RADAR DE INOVAÇÃO	
Jéssica dos Santos Veiga Anderson Luís do Espírito Santo Rosa de Barros Ferreira de Almeida	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906071</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>18</b>
PERFIL DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS: O QUE MOSTRA A PESQUISA SEBRAE/ IBPQ/ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR	
Ângelo José Penna Machado Carlos Rodrigo da Silva Ywrynicksom Ramos Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906072</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>34</b>
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SEUS DESAFIOS	
Roquemar de Lima Baldam Daniel Vasconcelos Castro Morgana de Freitas Guaitolini Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906073</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>49</b>
VISÃO CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS	
Talita Bernardi Goettens Denize Grzybovski	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906074</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>58</b>
ESTILOS DE LIDERANÇA E A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	
Elvis Magno da Silva Caique Bevilaqua Vilas Boas Rondinelli Heitor Resende Andrade Heloísa Teixeira Fidelis Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906075</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>69</b>
A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR	
Eder Ocimar Schuinsekel Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906076</b>	



<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>84</b>
VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E EMPODERAMENTO: MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE DIREÇÃO EM CENTROS UNIVERSITÁRIOS	
Cristiane Chaves Caldas Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo Ana Lúcia Magri Lopes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906077</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>96</b>
EQUIDADE SALARIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: REFLEXÕES A PARTIR DE UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	
Eline dos Anjos Washington Ângelo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906078</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>113</b>
TEORIA CRÍTICA PÓS-MODERNA DE OPOSIÇÃO: É POSSÍVEL SITUÁ-LA NO CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTÊMICAS?	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906079</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>131</b>
DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE INDUÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO: ESTUDO DO SETOR CONFECCIONISTA NO MUNICÍPIO DE CURVELO/MG	
Ronaldo Ferreira Machado Lourdiane Gontijo das Mercês Gonzaga Nilton da Silva Maia Antônio Guimarães Campos Maria de Lourdes Couto Nogueira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060710</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>145</b>
MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COM SUPORTE NAS TEORIAS UPPSALA E CAPITAL SOCIAL	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060711</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>168</b>
CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060712</b>	

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>190</b>
TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO ESTADO DA PARAÍBA	
Marinely Costa de Lima	
Maria Manuela Costa de Lima	
Iran Jefferson Ribeiro de Lima	
Vera Lúcia Cruz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060713</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>207</b>
ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	
Daniela Dourado Santos	
Marcilene de Assunção	
Marlene Valério dos Santos Arenas	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060714</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>223</b>
CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NUMA GRANDE UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA	
Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis	
Diego Fillipe de Souza	
Jorge da Silva Correia Neto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060715</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>236</b>
ADMINISTRAÇÃO TRANSNACIONAL, GOVERNANÇA GLOBAL E POLÍTICA MUNDIAL: AS VICISSITUDES DO MUNDO EM TRANSE	
Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060716</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>248</b>
AS PERSPECTIVAS ACADÊMICAS DA TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL	
Raquel Andrade e Silva	
Elaine Aparecida Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060717</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>261</b>
ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO E AO CULTIVO DO BAMBU	
Fábio Moita Louredo	
Ricardo de Souza Martins da Costa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060718</b>	

<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>273</b>
REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR - SUSTENTABILIDADE DE UM CENTRO DE TRIAGEM DE MATERIAIS RECICLÁVEIS: ESTUDO DE CASO	
Ricardo Zerinto Martins	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060719</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>284</b>
CUSTO DA PROMOÇÃO VERSUS O RETORNO DA PROMOÇÃO: O CASO DA GODAM ALIMENTOS	
Elvis Magno da Silva	
Dayana Christina dos Reis	
Sibila Fernanda Martins Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060720</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>293</b>
PERFIL E-CONSUMIDOR DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES BRASILEIRA	
Igor Ferreira de Fúcio	
Reginaldo Adriano de Souza	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura	
José Carlos de Souza	
Lilian Beatriz Ferreira Longo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060721</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>308</b>
MITO X REALIDADE: O TAG ALONG COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO ACIONISTA MINORITÁRIO DAS SOCIEDADE ANÔNIMAS BRASILEIRAS	
Éder de Souza Beirão	
João Paulo Cavalcante Lima	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060722</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>324</b>
ANÁLISE DA CARTEIRA EFICIENTE ENTRE O MERCADO IMOBILIÁRIO E OS TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS	
Pedro Oliveira Otoch	
Marcelo Augusto Farias de Castro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060723</b>	
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	<b>336</b>
ORGANIZATIONAL LEARNING AS A DRIVER OF A SOCIAL BUSINESS MODEL: A CASE STUDY	
Michelle Dauer	
Michele de Souza	
Luiz Reni Trento	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060724</b>	
<b>CAPÍTULO 25</b> .....	<b>348</b>
A IMPORTÂNCIA DO LIDER COACHING NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO COM A EQUIPE DO NÚCLEO DE PESQUISA - OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESTADO DE GOIÁS	
Giovanna Adriana Tavares Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060725</b>	

<b>CAPÍTULO 26</b> .....	<b>354</b>
A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO CULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	
<a href="#">Carolina Pellissari Ribeiro</a> <a href="#">Ana Leticia Rupel</a> <a href="#">Jessica Cristine Metnek</a> <a href="#">Patricia Kroetz Maggioni</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060726</b>	
<b>CAPÍTULO 27</b> .....	<b>364</b>
PERCEPÇÕES SOBRE O (DES)ALINHAMENTO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ACCOUNTABILITY E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	
<a href="#">Leonardo da Silva Trindade Matos</a> <a href="#">Rosiane Maria Lima Gonçalves</a> <a href="#">Antônio Carlos Brunozi Júnior</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060727</b>	
<b>CAPÍTULO 28</b> .....	<b>377</b>
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA EM MATO GROSSO DO SUL	
<a href="#">André Luiz Alvarenga de Souza</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060728</b>	
<b>CAPÍTULO 29</b> .....	<b>393</b>
REDUÇÃO DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM O USO DAS TÉCNICAS FTA, FMECA E ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS	
<a href="#">Roquemar de Lima Baldam</a> <a href="#">Patrick Soares Silva</a> <a href="#">Lourenço Costa</a> <a href="#">Thalmo de Paiva Coelho Junior</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060729</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>404</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>405</b>

## VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E EMPODERAMENTO: MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE DIREÇÃO EM CENTROS UNIVERSITÁRIOS

**Cristiane Chaves Caldas**

Centro Universitário Unihorizontes  
Belo Horizonte - MG

**Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo**

Centro Universitário Unihorizontes  
Belo Horizonte - MG

**Ana Lúcia Magri Lopes**

Centro Universitário Unihorizontes  
Belo Horizonte - MG

**RESUMO:** O objetivo deste estudo foi analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte - MG. Optou-se pela pesquisa qualitativa, descritiva, do tipo estudo de campo. Os resultados sugerem a existência do processo de empoderamento feminino, identificado pela presença de cada fator do modelo proposto por Melo (2012). As mulheres diretoras pesquisadas vivenciam ora o empoderamento - a mulher já se recoloca no mercado de trabalho, mostra atitudes, capacidade de decisões, avanços na carreira profissional - ora a violência simbólica, incorporada pelo senso comum como algo natural.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empoderamento

feminino, violência simbólica, mercado de trabalho.

### SYMBOLIC VIOLENCE AND EMPOWERMENT: WOMEN WHO OCCUPY MANAGEMENT POSTS IN UNIVERSITY CENTERS

**ABSTRACT:** The objective of this study was to analyze the perception of the existence of empowerment and / or the experience of symbolic violence in the daily work of five women who occupy top management positions in University Centers in Belo Horizonte - MG. We chose the qualitative, descriptive research of the field study type. The results suggest the existence of the female empowerment process, identified by the presence of each factor of the model proposed by Melo (2012). The women directors who are being interviewed are now experiencing empowerment - women are already re-entering the labor market, showing attitudes, decision making, advances in the professional career - or symbolic violence, incorporated by common sense as something natural.

**KEYWORDS:** Women's empowerment, symbolic violence, labor market.

### 1 | INTRODUÇÃO

A presença e o crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho vem

possibilitando novas maneiras para esse ambiente, tal como o aumento dos desafios para o rompimento de convicções sociais e organizacionais originárias de uma cultura considerada tradicionalmente machista e patriarcalista (MELO; LOPES, 2012).

Historicamente, como enfatiza Bezerra (2013), havia uma preocupação com a educação das mulheres e tudo era ensinado dentro de suas casas, resumindo-se apenas as prendas domésticas, pois elas eram destinadas ao casamento, onde se tornariam donas de casa, mães e esposas dedicadas aos seus maridos.

A partir da década de 70, iniciam-se os movimentos feministas levando à conscientização da necessidade de empoderamento das mulheres para buscar tanto a igualdade social, econômica e política quanto para ampliar o acesso a direitos humanos fundamentais, como saúde e educação (MELO; LOPES, 2012). Nas palavras de Lisboa (2008, p. 7), “empoderamento é o mecanismo pelo qual as pessoas, as organizações e as comunidades tomam controle de seus próprios assuntos, de sua própria vida, de seu destino, tomam consciência da sua habilidade e competência para produzir, criar e gerir”.

O empoderamento da mulher a capacita e a fortalece para reconhecer e rejeitar a violência simbólica existente no cotidiano da sociedade e mudar o contexto de sua vida, não permitindo-lhe viver conforme os paradigmas da sociedade, mas de acordo com suas próprias escolhas e decisões. Assim pode ser observada a entrada das mulheres em profissões de maior valor social, em ambientes supostamente masculinos, o que se justifica pelo investimento em educação e escolaridade (BRUSCHINI, 2007; SADEK, 2009).

Contudo, mesmo com o aumento das mulheres no mercado de trabalho e em posições de liderança, percebe-se, ainda, a existência de um afinilamento hierárquico, ou seja, as mulheres são encontradas em menores proporções conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações (ROCHA, et al, 2014). Além disso, as mulheres convivem no seu cotidiano com a violência simbólica. Para Bourdieu (1998) a violência simbólica se dá na criação contínua de crenças no processo de socialização, que leva o indivíduo a se posicionar no espaço social, seguindo os padrões e costumes do discurso, ou seja, aquela violência suave, insensível, de encantada subordinação e invisível às suas próprias vítimas.

Dentro desse contexto, o objetivo deste estudo foi analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte, Minas Gerais.

O estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva, do tipo estudo de campo, realizado por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, com cinco mulheres em cargos de alta direção nas instituições supracitadas, escolhidas pelo critério de acessibilidade.

## 2 | ESCOLARIDADE E O MERCADO FEMININO DE TRABALHO

As regras do início do século XX apontavam que a mulher não deveria trabalhar fora do lar, e que o marido era o provedor da casa. A partir dos anos 70, após a ocorrência de movimentos sociais mundiais, a cultura da sociedade foi se modificando. As mulheres começaram a conquistar espaço no mercado de trabalho e a aumentar o seu nível de escolaridade (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005).

Junto a esses movimentos sociais, as mulheres passaram a disputar mais o seu espaço no mercado de trabalho, a reconhecerem a necessidade da complementação de renda, a necessidade da elevação da escolaridade, a diminuição do número de filhos e mudanças nas relações familiares. A busca pela educação continuada e o ingresso à universidade são fatores de grande impacto nesse maior acesso ao mercado de trabalho, o que explica não apenas o crescimento da atividade feminina, mas também as transformações no perfil dessa força de trabalho (BRUSCHINI, 2007).

De acordo com Sadek (2009), tem-se assistido a uma quebra da exclusividade masculina em diversas áreas, com a extensão da presença de mulheres em profissões anteriormente vistas como um privilégio ou uma “reserva de mercado” de homens. Homens passaram a enfrentar a concorrência feminina em postos de comando e em funções de elevada especialização.

Bourdieu (1998, p. 108) afirma que uma das mudanças mais importantes na condição das mulheres e um dos fatores mais decisivos da transformação dessa condição “é o aumento do acesso das mulheres ao ensino médio e superior que, estando relacionado com as transformações das estruturas produtivas, levou a uma modificação importante da posição das mulheres na divisão do trabalho”. Percebe-se, assim, uma mudança no comportamento das mulheres, fazendo com que muitas consigam competir com homens em igualdade de condição. Importa lembrar que o avanço nos níveis de qualificação feminina tem ajudado bastante para a melhoria da posição da mulher no mercado de trabalho.

Assim, não se pode ignorar o fato de que as mulheres, ao longo dos anos, vêm conquistando novos espaços no mercado de trabalho e, em alguns casos, atingindo níveis mais altos na hierarquia organizacional. Porém, o crescimento dentro da organização ainda compõe um dos maiores desafios que as mulheres encontram no percurso profissional — poucas mudanças são ainda percebidas quando se observa a estrutura hierárquica organizacional — sem esquecer a inexistência da igualdade de oportunidades para esse crescimento se comparada aos homens (MELO, 2012).

### 2.1 Violência simbólica e empoderamento feminino

Sadek (2009) já enfatizava que o ingresso feminino em arenas anteriormente monopolizadas por homens não significa que tenha havido a extinção de preconceitos, mas que muitos sulcos foram abertos, abalando antigas fortalezas. Lombardi (2017) acrescenta que a maioria das profissionais mulheres, permanece acantonada nas

bases das pirâmides hierárquicas e que ascender postos de alta gerência continua sendo um desafio que apenas poucas conseguem vencer.

O empoderamento não é um processo com um começo bem delineado e com um final determinado, não sendo experiências iguais para todas as mulheres, pois não existem fórmulas ou projetos, receitas ou modelos prescritos que ensinem a mulher a se empoderar. Ele é moldado para cada indivíduo, com base em suas experiências individuais, seus contextos e suas histórias, ocorrendo, assim, de acordo com a posição de subordinação de cada um nos níveis pessoal, familiar e profissional (MELO; LOPES, 2012).

Lisboa (2008) analisa o empoderamento da mulher na perspectiva feminista, considerando-o como novo conceito de poder nas relações de gênero que reconhece e valoriza as mulheres, e que, segundo Costa (2004), constrói novos mecanismos para a tomada de decisões e de responsabilidades compartilhadas.

Alguns autores definem o empoderamento feminino como uma forma de fortalecimento dos direitos das mulheres de fazerem suas próprias escolhas de vida, diminuindo, assim, as desigualdades entre homens e mulheres (COSTA, 2004; MALHOTRA; SCHULER, 2005; MELO, 2012; PORTER, 2013).

Para uma análise mais detalhada e melhor compreensão do processo do empoderamento das mulheres nas organizações, Melo (2012) considera seis fatores que se relacionam e se justificam pela identificação de ocorrência deles, podendo um desses fatores sobressair aos demais, quais sejam: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, cultural e social.

O fator cognitivo analítico refere-se à qualificação, ao conhecimento, a formação contínua e a contribuição da mulher para a organização, constituindo-se em um posicionamento do “eu sou capaz”. O fator subjetivo refere-se à maneira como a mulher se vê no ambiente organizacional e social e como os sentimentos dão significados à sua atuação, refletidos no seu posicionamento do “eu posso”. O fator político analisa seu posicionamento dentro das relações de poder vivenciadas nesse ambiente, já o fator econômico analisa o impacto da renda em seu progresso profissional e em sua vida particular, conferindo ou não a ela a independência financeira e, em decorrência, certa independência pessoal. O fator social analisa como se dá o reconhecimento da mulher nos ambientes social, organizacional e familiar, e como ela é percebida e reconhecida pelos superiores, pares e subordinados; e, por fim, o fator cultural analisa como os traços culturais e familiares têm afetado a atuação da mulher no mercado de trabalho e como essa atuação pode afetar a própria cultura (MELO, 2012).

Todavia, no mesmo ambiente em que a mulher pode vivenciar o empoderamento, as práticas no dia a dia podem, também reproduzirem a violência simbólica. Salvini, Souza e Marchi Júnior (2012) definem esta violência como dissimulada, o que lhe confere poderes particulares e eficácia específica, ela é a violência física mascarada e, por conseguinte, invisível e esquecida.

Assim, a dominação masculina é incorporada pelo senso comum como algo



normal, considerando que as próprias mulheres acabam incorporando essa relação de poder em sua vida com naturalidade, porque está incorporado na sociedade, e não percebendo sua condição de dominada, a mulher acaba reproduzindo essa forma de violência (RODRIGUES; NASCIMENTO; NONATO, 2015). Portanto, a mulher incorpora essa relação de poder em sua vida como algo que lhe parece natural ao aceitá-la como forma de crença, irrefletidamente, sem necessidade de comprovação, uma vez que essa concepção já se acha incorporada na sociedade, fazendo-a, assim, ser vista como natural (BOURDIEU, 1998).

Desse modo, os fatores relativos ao processo de empoderamento reforçam como as mulheres se fortalecem e se valorizam enquanto profissionais em ambientes ocupados, até pouco tempo, somente por homens; uma ruptura vivenciada numa sociedade que sempre foi dita como machista, patriarcalista, cheia de preconceitos que são, a cada dia, quebrados e reconstruídos com a participação das mulheres (MELO; LOPES, 2012).

### 3 | METODOLOGIA

O estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva, do tipo estudo de campo. A pesquisa qualitativa utiliza o ambiente natural como fonte direta de dados buscando entender um fenômeno social na sua complexidade. Um dos métodos de uma pesquisa qualitativa é o estudo de campo. Já a pesquisa de campo pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada (GONSALVES, 2001).

Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado. As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade das entrevistadas, gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra, dando destaque à fala das entrevistadas.

Participaram deste estudo cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, localizados em Belo Horizonte, Minas Gerais. A escolha dos sujeitos se deu pelo critério de acessibilidade e foram codificadas de M1 a M5, para preservar a identidade das pesquisadas.

O processo de análise dos dados segue os princípios de análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), destacando a tabulação temática que consiste na definição de temas, segundo os objetivos do estudo e permitindo o agrupamento dos extratos mais significativos retirados das entrevistas transcritas. Esta metodologia possibilita trabalhar com o conhecimento e a vivência do sujeito, além de consentir aos pesquisadores um entendimento mais aprofundado da temática pesquisada.

As respostas das entrevistadas foram analisadas considerando os fatores do processo de empoderamento proposto por Melo (2012), bem como, a identificação da violência simbólica nos discursos dos sujeitos pesquisados.

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS: EMPODERAMENTO FEMININO E VIOLÊNCIA SIMBÓLICA

### 4.1 Fator Cognitivo analítico

Buscou-se conhecer por meio dos relatos das mulheres entrevistadas a trajetória profissional, a qualificação profissional e o conhecimento adquirido, bem como a capacitação contínua para o exercício do cargo gerencial.

As entrevistadas ao descreverem os caminhos trilhados para alcançar cargos de alta gerência, destacaram que o avanço educacional é um dos requisitos para conquistar uma carreira de sucesso. Da mesma forma, a experiência adquirida ao longo do percurso profissional — como o exercício da docência, o conhecimento da área administrativa e conhecimento dos processos institucionais — também foi fundamental para a conquista do cargo.

A constante capacitação, o conhecimento e o próprio saber são requisitos primordiais para o processo de empoderamento, fortalecendo as mulheres profissionalmente, reforçando o exposto por Bruschini (2007) e Sadek (2009).

[...] eu comecei atuando em estágio técnico, fiz técnico em eletrônica no CEFET, então comecei com estágio em uma multinacional em eletro eletrônica na época e após o estágio, a faculdade em Engenharia Eletrônica [...] saí de uma empresa multinacional e fui para uma empresa nacional [...] foi muito bom pra mim, fiquei lá 2 anos, mudou a gestão, e por não estar de acordo com a nova gestão, resolvi buscar o mestrado (M3).

Além da busca pela capacitação contínua, percebe-se pelos relatos das mulheres entrevistadas um incômodo em almejar algo mais, de conquistar novos espaços, uma inquietação com a situação vivenciada e o desejo de transformá-la, conforme explicitado por Melo e Lopes (2012).

[...] a gente foi conquistando o espaço aos poucos, aí em 2012, 2013, fui convidada para assumir uma diretoria [...] (M2). [...] eu já sabia o que eu queria e queria muito abrir novos horizontes na minha carreira (M4).

As entrevistadas destacaram, ainda, alguns itens relacionados às qualificações para o exercício do cargo gerencial, como a capacidade de negociação, a flexibilidade, liderança, tomada de decisão, além de ter que conhecer as áreas institucionais.

Na visão das entrevistadas, elas são valorizadas pelas empresas onde trabalham, apesar dos desafios impostos no dia a dia, mas também precisam de muito profissionalismo, dedicação, compromisso e respeito, reforçados pela qualificação e conhecimento para uma trajetória profissional bem sucedida.

## 4.2 Fator Subjetivo

O fator subjetivo está intimamente ligado ao sentimento de capacidade, de autoconfiança e de autoestima (MELO, 2012). Na percepção das entrevistadas, as atividades profissionais são bem desempenhadas, reconhecem suas competências e contribuem para o crescimento profissional de outras pessoas e da instituição.

[...] sou uma pessoa bem objetiva (M1). Ah, me acho uma boa profissional, competente, faço aquilo que me proponho a fazer, a cada dia sou uma versão melhor de mim mesma (M4).

Entretanto, na oposição do bem estar que o fator subjetivo propõe, as entrevistadas relatam um sentimento de desvalorização ou discriminação no que se refere ao relacionamento com seus pares, levando-as a um desconforto no cargo de direção, comprovando, assim, a resistência do homem em relação às decisões femininas, caracterizando a violência simbólica, mascarada e sutil, citada por Bourdieu (1998).

[...] por mais que você represente uma liderança, [...] você é vista como uma ameaça, por ser mulher, você é vista sem crédito perante o grupo (M4). Eu sinto o tempo todo tendo que provar para alguém o quanto eu sou boa no trabalho que desempenho (M1).

Apesar dos desconfortos encontrados no percurso da profissão, as diretoras entrevistadas destacaram que conseguem exercer a autoridade profissional com habilidade, não apresentam, em geral, dificuldades de se posicionarem com os pares, e relatam também que, em alguns momentos, precisam ser mais enérgicas, o que contribui para a afirmação da autoconfiança e autoestima no comando organizacional.

## 4.3 Fator Social

Neste fator, analisou-se o respeito e o reconhecimento familiar, o reconhecimento do grupo social, bem como o respeito dentro do espaço organizacional.

Observou-se que o papel da família, principalmente o apoio dos pais, foi um ponto decisivo para a conquista do cargo de diretoria. Melo (2012) destaca que a família configura-se em um grau de importância elevado, podendo contribuir positivamente para o processo de empoderamento da mulher.

[...] minha mãe é orgulhosa por eu permanecer na educação (M1). Minha mãe, meu pai, têm muito orgulho. Eles têm muito orgulho (M3).

Para a maioria das entrevistadas, a relação com superiores e subordinados da instituição, apesar de desafiador, acontece com respeito e diálogo. Foi apontado, ainda, que as diretoras entrevistadas não possuem vergonha ou timidez para o exercício do cargo.

Então foi muito desafiador conquistar esta equipe [...] uma relação que eu acredito ser extremamente profissional (M1). Meus superiores, temos um comportamento normal no dia a dia, com respeito, com diálogo, sempre sendo resolutivos (M5).

Percebe-se que, mesmo havendo o respeito dos pares e dos colegas de trabalho, ainda assim, é possível identificar a existência de discriminação, de preconceito, além de assédio à mulher.

[...] desde o momento da entrevista [...] a reitora na época, quando ela entrou na sala e assustou ao me ver, já dizendo: - você é tão nova, né; mulher. A reitora voltou para o diretor dizendo: - a vaga não era para um homem? (M1). Às vezes as pessoas te olham, mulher, novinha, nossa! (M2). [...] já tive chefes que me chamaram para sair (M5).

Verifica-se, então a ocorrência da ambiguidade, do reconhecimento e da violência simbólica no ambiente vivenciado pelas mulheres em cargos de direção em instituições de ensino superior.

#### 4.4 Fator político

O estudo mostrou que o fator político dentro do processo de empoderamento no espaço organizacional está relacionado com o desenvolvimento de estratégias para manter-se no cargo, com as manifestações de poder vivenciadas e com a autonomia conquistada pelas mulheres (MELO, 2012).

As entrevistadas, de forma unânime, acreditam que estratégias e alianças são necessárias para estarem no comando institucional, estas atitudes facilitam a convivência e relacionamento entre pares.

[...] eu acredito que a gente tenha que ter algumas alianças [...] pessoas que a gente confia no trabalho e que a gente possa se apoiar (M2). [...] estratégias do bem, estratégias óticas, você precisa ser como uma águia, estar sempre olhando o todo, bem como o controle da situação, é necessário enxergar todos na instituição (M4).

Em relação ao poder vivenciado, no dia a dia da instituição de ensino, as mulheres entrevistadas, em sua maioria, relatam que respeitam a hierarquia, e que cumprem ordens dos seus líderes diretos da mesma forma que delegam aos seus liderados.

Me sinto muito à vontade para exercer a autoridade, coloco a orquestra para tocar e aí vai (M3). Com a autoridade, muito tranquila, faço com tranquilidade [...] o feedback contínuo, de poder exercer com tranquilidade a autoridade (M4).

Apesar de todas as competências e habilidades apontadas no fator cognitivo analítico, existem alguns incômodos no exercício do cargo gerencial, relacionados ao comportamento dos pares:

O que mais incomoda coincidentemente é ter que provar a todo momento que sou boa, por ser mulher, por ser nova (M1). [...] falta de clareza em algumas decisões institucionais (M3). [...] não me permite falar, isso incomoda (M5).

O fator político, portanto, destaca que a mulher ocupa postos de responsabilidade, exerce com autonomia e segurança o cargo de alta gerência, mesmo tendo em vista a existência de valores e condutas ainda masculinizadas nas organizações.

#### 4.5 Fator econômico

A maioria das mulheres entrevistadas indicou a conquista da independência financeira, e que o salário percebido proporciona segurança, liberdade e tranquilidade. Relatam também que existe a ajuda de um terceiro, sendo essa ajuda nas despesas financeiras da casa e não nas conquistas pessoais.

Hoje me proporciona autonomia, segurança, conforto, inclusive à minha família (M5). Na verdade meu marido não me ajuda, ele ajuda a casa, hoje eu sou a provedora (M2).

Esse fator apontou a independência econômica da mulher que passou a buscar e conquistar seu espaço nas organizações e participar ativamente das despesas financeiras do lar (MELO, 2012). Contudo, referindo-se ao provento financeiro, elas não consideram justo o salário recebido.

[...] vendo o tamanho que isso aqui é, você vê que deveria existir outros valores agregados a este salário atual, se fosse um homem no cargo, possivelmente o salário seria outro (M1).

As diretoras pesquisadas convivem com a conquista da independência financeira simultaneamente com a violência simbólica da desvalorização financeira.

#### 4.6 Fator cultural

Neste fator, considerou-se a influência da cultura no âmbito familiar, no âmbito profissional e os mitos culturais no impacto do empoderamento feminino. Dentro desse contexto, percebe-se que a família, novamente, atua como um fio condutor no processo de empoderamento das diretoras (MELO; LOPES, 2012).

[...] acredito que o grupo familiar tem favorecido essa ascensão profissional. O mercado de trabalho tem exigido a presença das mulheres, as mulheres têm saído de casa, desmistificado as donas de casas e isto, é fruto de determinação profissional, são esses, valores do empoderamento delas (M4).

Foi também unânime para as entrevistadas de que a cultura brasileira facilita o sucesso profissional dos homens, existindo culturalmente, para a maioria delas um preconceito em relação à mulher em cargos de gestão.

Facilita muito para os homens [...]. Isso porque, primeiro, tem um preconceito, segundo, porque a gente é menos competitiva, então eles acabam aproveitando da oportunidade, e, terceiro, porque existe um estilo no gerencial masculino, facilita as habilidades e competências que eles naturalmente têm (M2).

É perceptível também, segundo relatos das mulheres entrevistadas, a presença de barreiras para a ascensão profissional e que os mitos sobre o empoderamento – da sociedade patriarcal, da mulher dona de casa, da mulher cuidadora dos filhos – estão presentes e enraizados na cultura, reforçando a dominação masculina.

Eu percebo barreiras, mas acredito que as barreiras estão dentro de mim (M3). A própria panela, o homem puxa o homem (M2). [...] principalmente quando se trata de maternidade, isto é visto como uma barreira no momento da contratação (M1).

No discurso das entrevistadas, no fator cultural, o poder é considerado diferente para homens e mulheres que, intrinsecamente, apesar do apoio familiar, o senso comum do poder masculino ainda é marcante em ambientes organizacionais, configurando a trajetória da violência simbólica.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte/MG.

A análise contemplou seis fatores que melhor definem o termo empoderamento proposto por Melo (2012). Para indicar a força do fator cognitivo analítico, a capacitação continuada foi o caminho planejado para desencadear o empoderamento, o grupo pesquisado reconhece que o avanço educacional, as constantes qualificações foram requisitos para a conquista do cargo de direção.

Observou-se no fator subjetivo, existência da autoconfiança, da autoestima, reconhecimento, bem como suas competências e contribuição para o crescimento profissional de outras pessoas e da instituição. No entanto, as entrevistadas relatam também um sentimento de desvalorização ou discriminação, no que se refere a resistência do homem em relação às decisões femininas.

No fator social, destacou-se a participação da família, dos pais, como incentivadores potenciais para o processo de empoderamento. Mas também foi relatado que mesmo havendo o respeito dos colegas de trabalho, subordinados e líderes, ainda assim, é possível identificar a existência de discriminação, de preconceito, do assédio à mulher. E ainda, o favorecimento da ascensão masculina aos cargos de direção.

No fator político, verificou-se que as relações de poder refletem de maneira tranquila no dia a dia organizacional, que alianças são construídas na intenção de facilitar o relacionamento com os pares. Mesmo com estas estratégias, as mulheres

entrevistadas apontaram alguns incômodos no exercício do cargo gerencial, relacionado ao comportamento dos pares.

O cargo de direção proporciona a independência financeira, ampliando as oportunidades de qualificação, além de proporcionar segurança, liberdade e tranquilidade. No entanto, são apontadas disparidades salariais entre homens e mulheres em cargos de direção.

No fator cultural, a família tem destaque para a ascensão profissional das mulheres, o que reforça o fator social, contudo, a cultura brasileira ainda facilita e reforça o sucesso profissional dos homens.

De forma ampla, os dados sugerem a existência do processo de empoderamento feminino, identificado pela presença de cada fator do modelo proposto por Melo (2012). Mas as mulheres diretoras pesquisadas vivenciam ora o empoderamento - a mulher já se recoloca no mercado de trabalho, mostra atitudes, capacidade de decisões, avanços na carreira profissional - ora a violência simbólica, incorporada pelo senso comum como algo natural.

A mulher é o agente ativo para desvencilhar e vencer as barreiras estabelecidas historicamente pela sociedade, para percorrer caminhos que vão exigir, ainda, coragem, perseverança e potencial.

Para ampliar o tema empoderamento e violência simbólica sugere-se pesquisas direcionadas aos homens, na expectativa de conhecer a percepção deles quanto ao empoderamento feminino e a existência da violência simbólica na alta direção em instituições de ensino superior.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BEZERRA, N. Mulher e Universidade: **A longa e difícil luta contra a invisibilidade**. 2013.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Tradução Maria Helena Kühner. 1. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos. **Cadernos de Pesquisa**. Fund. Carlos Chagas, v.37, n.132, p.537-572, 2007.

COSTA, A. A. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. A química das mulheres. Salvador, 2004.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

LISBOA, T. K. O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais. **Fazendo gênero 8 – Corpo, Violência e Poder**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

LOMBARDI, M. R. Mulheres em carreiras de prestígio: conquistas e desafios à feminização. **Caderno de Pesquisa**. vol.47 no.163 São Paulo Jan./Mar. 2017.

MALHOTRA, A.; SCHULER, S. R. Women's empowerment as a variable in international development. In: **Measuring Empowerment: cross disciplinary perspectives**. Edited by: Deepa Narayan, 2005.

MELO, M. C. O. L. Mulheres gerente entre o empoderamento e o teto de vidro. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (orgs). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de Mulheres Gerentes: A construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador. v. 12, n. 3, p. 648-667, set/dez. 2012.

PEREIRA, R. S.; SANTOS, D. A.; BORGES, W. **A mulher no mercado de trabalho**. II Jornada Internacional de Políticas Públicas. São Luís – MA. 2005.

PORTER, E. Rethinking women's empowerment. **Journal of peace building & development**, 8(1), 1-15. 2013.

ROCHA, C. D. et al. O fenômeno teto de vidro na ascensão a posição hierárquica das mulheres no mercado formal: Barreiras. XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Anais...** Out. 2014.

RODRIGUES, M. E.; NASCIMENTO, G.; NONATO, E. M. N. **A dominação masculina e a violência contra a mulher no discurso religioso**. São Leopoldo, v. 20 n. 1, p. 78-97. 2015.

SADEK, M. T. Delegada: Doutora e Policial. In: SADEK, M. T. (Org.). Delegadas de Polícia. Rio de Janeiro: **Centro Edelstein de Pesquisas Sociais**, 2009. p.126-172.

SALVINI, L.; SOUZA, J.; MARCHI JUNIOR, W. A violência simbólica e a dominação masculina no campo esportivo: algumas notas e digressões teóricas. **Rev. bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v.26, n.3, p.401-10. 2012



## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Clayton Robson Moreira da Silva:** Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Accountability 6, 206, 207, 208, 210, 221, 222, 385, 387, 396  
Acionista 7, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 320, 321  
Administração Pública 6, 83, 188, 196, 207, 208, 211, 213, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 233, 234, 238, 240, 241, 253, 259, 260, 267, 306, 351, 385, 386, 387, 388, 390, 391, 392, 393, 395, 396  
Agentes Locais de Inovação 5, 1, 3, 8, 9, 17  
Alienação de Controle 308

### B

Bambu 7, 10, 261, 262, 263, 265, 267, 269, 270, 271  
BPM 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45

### C

Capital Social 6, 145, 146, 147, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 166, 168, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 183, 188  
Carta de Serviços 6, 10, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234  
Carteira de Investimentos 324  
Case Study 7, 46, 185, 223, 273, 285, 336, 337, 338, 339, 345, 346, 364  
Círculo das Matrizes Epistêmicas 6, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 130  
Comportamento 68, 83, 383  
Consumidor 7, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 303, 305, 306, 307, 357  
Contabilidade 110, 166, 206, 209, 214, 222, 284, 306, 323, 386, 389, 391, 396, 397  
Cooperação Acadêmica 6, 168, 170, 171, 182, 183  
Cooperatives 336, 341  
Custos 156, 284, 290, 292

### E

e-commerce 46, 143, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 303, 305, 306  
Educação Superior 109, 168, 169, 186  
Empoderamento Feminino 84, 86, 87, 92, 94, 111  
Empreendedorismo 17, 18, 31, 32, 110, 112, 131, 146, 152, 156  
Equidade 6, 96, 102, 109  
Estudos Críticos em Administração 49

### F

Fundos Imobiliários 324

### G

Gestão do Conhecimento 5, 49

Gestão Financeira 273, 286, 287

Gestão Municipal 190

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 5, 18, 19

Globalismo 126, 236, 238, 246, 247

Governança 6, 55, 221, 222, 236, 238, 241, 242, 247, 282, 308, 309, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323, 396

Governança Corporativa 308, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323

## I

Incubadora de Empresas 132

Índice de Sharpe 324, 335

Inovação 2, 5, 6, 1, 3, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 131, 132, 144, 359, 425, 426, 427, 428, 429

Internacionalização 6, 145, 147, 148, 151, 154, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 168, 170, 171, 181, 183, 186, 354, 356, 358

## L

Lei de Acesso à Informação 6, 191, 207, 208, 213, 218, 219, 228

Lei de Responsabilidade Fiscal 6, 190, 191, 192, 193, 204, 205, 207, 208, 211, 222

Liderança 5, 8, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 102, 110, 111, 353, 365, 382, 383

Liderança Situacional 5, 8, 58, 59, 60, 64, 66, 67, 383

## M

Maximização 324

Mercado de Trabalho 6, 99, 108, 109, 112, 369, 371, 383

Mercado Financeiro 308, 322, 323

Micro e Pequenas Empresas 5, 1, 3, 16, 17, 22, 24

Modelagem de Processos 34

Modelo de Internacionalização 6, 145, 151, 165

Mulher 94, 96, 99, 109, 111, 370, 373, 374, 383

## N

Neosoberania 236

## O

Organic food production 336

Organizational Learning 7, 336, 345, 346, 347

## P

Participação 60, 110, 112, 137, 215, 236

Pequena Empresa 17, 49

Pequenas e Médias Empresas 5, 36

Percepção 5, 69, 77, 78, 79, 80, 81, 112

Perfil do Empreendedor Brasileiro 5, 18, 19, 30  
Plano de Cargos e Carreira 5, 70, 74, 75, 78, 81  
Políticas de Gestão de Pessoas 5, 49  
Políticas Públicas 7, 10, 95, 109, 224, 233, 236, 238, 243, 245, 246, 247, 248, 249,  
254, 260, 261, 262, 270, 271, 348, 412  
Previdência Social 7, 197, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259,  
260  
Promoção 7, 284, 285, 290  
Propriedade Intelectual 131

## **R**

Radar da Inovação 1, 10, 14  
Reciclagem 273  
Rede de Inovação 131, 132  
Retorno 7, 284, 285, 290, 328, 334

## **S**

Satisfação 73, 80, 83, 301, 357, 360, 361  
Social Business 7, 338  
Sociologia das Ausências 6, 113, 114, 124, 128  
Sociologia das Emergências 113, 114, 124, 128  
Sustentabilidade 7, 261, 273, 274, 282, 313, 314

## **T**

Tag Along 308, 309, 314, 323  
Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição 6, 113, 114, 115, 119, 124, 128  
Teoria Uppsala 6, 145, 147, 163, 164  
Títulos públicos 324, 326  
Transnacionalização 236  
Transparência 6, 190, 191, 194, 205, 206, 207, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 220, 221,  
223, 228, 233, 388, 390

## **V**

Violência Simbólica 5, 9, 84

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-520-4

