

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Justiça organizacional de gênero nas empresas:
os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos

ANGELA CHRISTINA LUCAS

São Paulo
2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ANGELA CHRISTINA LUCAS

Justiça organizacional de gênero nas empresas:

os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
parcial para a obtenção do título de doutor em
Ciências.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

Versão Corrigida
(Versão original disponível na Biblioteca da FEA USP)

São Paulo

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Lucas, Angela Christina

Justiça organizacional de gênero nas empresas: os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos / Angela Christina Lucas. – São Paulo, 2015.
184 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: André Luiz Fischer.

1. Recursos humanos 2. Justiça organizacional 3. Mulheres I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

Dedico esta tese às primeiras feministas da
minha vida, minha avó e minha mãe, aos meus
filhos e ao Carlos.

AGRADECIMENTOS

Minha avó materna, irmã do meio entre dois meninos, foi retirada da escola antes de terminar o que chamamos hoje de Ensino Fundamental, enquanto seus irmãos estudavam. Eles se formaram em Direito e tiveram carreiras de sucesso. Lembro-me das histórias que me contava antes de dormir, em que mostrava o mundo de uma menina que adorava estudar, mas não pôde. Essa menina cresceu, casou, teve quatro filhas e sozinha sustentou sua família depois do marido ir embora de casa para iniciar uma nova família. Ela trabalhou para que o sonho de ter todas as filhas formadas virasse realidade. Criou uma geração de mulheres guerreiras e estudiosas, falando sempre: podemos perder tudo, mas o conhecimento ninguém tira nós. E, agora, estou aqui arranjando uma maneira de agradecê-la sem mais poder fazer isso pessoalmente, pois ela não me viu ser aprovada no processo seletivo do doutorado: faleceu dois meses antes.

Agradeço ao Carlos por compartilhar comigo todos esses anos e por me apoiar na decisão de iniciar o doutorado, grávida e com um filho pequeno. Obrigada pelos finais de semana que saiu com as “crias” para que eu pudesse trabalhar mais sossegada e pelo apoio incondicional.

Agradeço à família que entendeu todos os momentos nos quais não pude estar perto e um agradecimento especial ao Alan, meu irmão querido, que se dispôs a me ajudar com parte da formatação e revisão da tese.

Um doutorado que durou quatro anos e meio me deu a oportunidade de participar ativamente da vida acadêmica e fazer novos amigos que me acompanharam de perto nessa jornada sempre ao meu lado nos momentos mais importantes, inclusive naqueles em que não acreditei que conseguiria. Agradecimentos especiais para Fran, Lu, Tati, João, Fernanda e os “FEAs”. Também não posso esquecer meus amigos de longa data que, mesmo longe do dia-a-dia do doutorado, estavam perto de alguma maneira: Mel, Nana, Angeli, Betina, Kavita, Aninha, Vivian, Anastasiia e Chris.

Agradeço aos entrevistados por terem aceitado o convite e doado um pouco do seu tempo escasso para contribuir com o desenvolvimento desta tese. Agradeço também às pessoas que me ajudaram, colocando seus contatos à disposição e fazendo as conexões para que as entrevistas acontecessem.

Agradeço aos professores que tiveram um papel importante no meu desenvolvimento como professora e pesquisadora, como os professores Adalberto Fischmann, Ana Cristina Limongi, José Mazzon, Lindolfo Albuquerque, Martinho Almeida. Agradeço também às professoras Andrea Rodrigues e Tania Casado pela oportunidade de falar sobre o tema da tese em suas turmas de alunos.

Eloisa, Fabiana, Daniela e Cinthia do PPGA e Cida e Francisco da FEA, obrigada pelo apoio, pelas conversas, ajudas e pelo cuidado.

Grande parte do meu doutorado foi realizada enquanto trabalhei como pesquisadora da equipe das “Melhores Empresas para Você Trabalhar”. Aprendi muito com os pesquisadores e amigos que trabalharam comigo em um projeto que marcou minha vida. Obrigada aos amigos Tobias, Débora e Carol Shinoda, da equipe da FIA, aos jornalistas da equipe Você SA e que hoje são amigos de coração: Juliana, Tati, Dani, Renata, José Eduardo, Lucas e Rosi.

Agradeço todo o carinho e atenção da minha querida Regina, que é minha mãe na casa FEA desde os meus 18 anos. Obrigada pelos abraços, pelos mimos e pelos puxões de orelha.

Por fim, agradeço ao professor André Fischer por aceitar ser meu orientador na minha jornada, na qual o doutorado é apenas uma parte. A relação de orientador não começou na aprovação no doutorado e espero que não termine com sua finalização.

*“Mulher da Vida, minha Irmã.
De todos os tempos.
De todos os povos.
De todas as latitudes.
Ela vem do fundo imemorial das idades e
carrega a carga pesada dos mais
torpes sinônimos,
apelidos e apodos:
Mulher da zona,
Mulher da rua,
Mulher perdida,
Mulher à-toa.
Mulher da Vida, minha irmã”*

(Cora Coralina)

RESUMO

LUCAS, A. C. **Justiça organizacional de gênero nas empresas:** os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos. 2015. 182 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

As mulheres apresentam maior qualificação, mas menores salários e oportunidades de crescimento de carreira. Como a área de Recursos Humanos (RH) está envolvida, ou é responsável, por essas decisões, questiona-se qual o papel dos profissionais da área pela justiça desses processos decisórios. Nesse contexto, esta tese pretende contribuir com o entendimento das relações entre as mulheres e as empresas em que trabalham, a partir dos conceitos de Gestão Estratégica de RH e Justiça Organizacional. Seu objetivo principal consistiu em revelar quais os sentidos atribuídos pelos profissionais de RH à sua atuação nas questões de Justiça Organizacional relacionada à gênero. O referencial teórico dessa pesquisa foi construído para situar historicamente a evolução do processo de independência econômica das mulheres na sociedade e compreender o papel da área de RH para que essas organizações possam incluir as mulheres dentro de um ambiente em que as políticas e práticas sejam aplicadas de maneira justa para homens e mulheres. O conceito de gênero utilizado para esse trabalho, alinhado à abordagem construcionista utilizada, foi proposto por Scott (1986, p. 1.067), no qual gênero é um “elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e é uma forma primária de significar as relações de poder”, de tal forma que quando há mudanças sociais, essas relações também se transformam. Também são apresentados conceitos sobre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, a partir de uma perspectiva contingencial (LEPAK; SHAW, 2008) e das diferenças entre práticas de RH que valorizam ou dissolvem as diferenças entre os grupos dominantes e os minoritários (LIFF, 1997). No que se refere à Justiça Organizacional, são explicadas as quatro dimensões que formam o conceito, Justiça Distributiva, Procedimental, Interpessoal e Informacional, suas relações com as práticas de RH e com as diferenças de gênero. Adotou-se para esta pesquisa a proposta de análise de práticas discursivas de Spink (2011) e, por ser um assunto em momento de mudança social, adotou-se também a “Teoria Social do Discurso” proposta por Fairclough (2001). Verifica-se que os profissionais de RH descrevem a mulher como qualificada, cuidadosa, sensível e com visão holística para a análise das situações. Também são mães (ou serão), heterossexuais e estão em cargos hierárquicos mais altos. Quando as mulheres não apresentam essas características ou comportamentos esperados, são consideradas mais masculinas. Os profissionais de RH atribuem a si mesmo o papel de desenvolver políticas de RH e de influenciar dos gestores, responsáveis pela tomada as decisões de Seleção, Remuneração e Promoção, e também pela criação de um ambiente de trabalho saudável para as mulheres. Durante as entrevistas, foram apresentadas variáveis que impactam a percepção de Justiça Organizacional dos profissionais de RH e outras, relativas à condição da mulher e de contexto, que levam a diferenças entre homens e mulheres. Em relação às práticas de Gestão da Diversidade que poderiam contribuir para uma maior igualdade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, constatou-se que seria possível combinar práticas vinculadas à corrente de Valorização das Diferenças e de Dissolução das Diferenças.

Palavras-chave: Recursos humanos. Justiça organizacional. Mulheres

ABSTRACT

LUCAS, A. C. **Organizational Justice of gender issues in workplace: HR professionals meaning attribution.** 2015. 182 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Women are more qualified, but lower salaries and fewer opportunities to grow. As Human Resources (HR) department is involved or is considered responsible for those decisions, the role of its professionals and their fair decisions are put in question. Regarding that, this thesis will ease the understanding between women and the companies they work for, using HR Strategic Management and Organization Justice concepts. Its main target was to show how HR professionals act using Organizational Justice related to gender issues. Theoretical part of this survey was made for a historical set of women's economic independence evolution in society and comprehension of HR department role and how it can put women in a workplace where the rights for men and women are equally fair. The gender issue used here based on constructionist approach was suggested by Scott (1986, p.1067) where 'gender is a constitutive element of social relationships based on perceived differences between the sexes, and gender is a primary way of signifying relationships of power' and this way may be influenced by social changes. There are also concepts of Strategic Management of Human Resources based on perspective contingency (LEPAK; SHAW, 2008) and the different HR ways of valuing or dissolving the differences between major and minor groups (LIFF, 1997). Referring to Organizational Justice, there are four dimensions that create a concept: Distributive, Procedural, Interpersonal and Informational Justice, its links with HR methods and gender issues. To make this survey it was used the analysis of discursive practices by Spink (2011) and as the topic is under social changes, 'Social Theory of Discourse by Fairclough (2001) as well. It's shown that HR professionals describe a woman as qualified, careful, sensible, with a holistic view to analyze the situation. They are (or will be) mothers, heterosexuals and occupy high positions. When women don't have these characteristics or expected behavior, they are considered more masculine. HR professionals put themselves in charge of developing HR policies and influencing managers responsible for decision taking of Selection, Compensation and Promotion, providing healthy working environment for women as well. During the interviews it was shown that variables influence HR Organizational Justice Professionals and others perception related to woman condition and the context that lead to the difference between men and women. As for Diversity Management methods that could contribute to equality between women and men in the workplace, it was proven that it's possible to blend Valuing Difference methods with Dissolving Difference methods.

Keywords: Human Resources. Organizational Justice. Women.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS	15
3	REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1	Feminismo e mudanças sociais no Brasil.....	20
3.1.1	O Movimento Feminista e suas principais conquistas no Brasil.....	20
3.1.2	Mudanças Sociais e Mudanças no Mercado de Trabalho	25
3.2	As mulheres nas empresas	31
3.2.1	Identidade Social	32
3.2.2	Ambiente de trabalho.....	34
3.2.3	Carreira e Liderança.....	37
3.2.4	Remuneração	40
3.2.5	Conflito trabalho-família	42
3.3	As mulheres nas empresas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos	46
3.3.1	Gestão de Recursos Humanos Estratégicos	46
3.3.2	Gestão da Diversidade.....	49
3.4	Justiça de Gênero e Justiça Organizacional	56
3.4.1	Justiça Organizacional: história e conceitos	57
3.4.2	Justiça Organizacional e Recursos Humanos	61
3.4.3	Justiça Organizacional e Gênero	64
3.5	Síntese do Referencial Teórico	65
4	METODOLOGIA.....	71
4.1	Abordagem de Pesquisa	71
4.2	Análise de Discurso e Práticas Discursivas	74
5	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	79
5.1	Estratégia de Pesquisa.....	80
5.2	Caracterização dos respondentes.....	81
6	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	89
6.1	Quem é a mulher?	89
6.1.1	A mulher na vida privada.....	90
6.1.2	A mulher no mercado de trabalho	94
6.2	Quem sou eu?.....	98
6.2.1	Minha vida pessoal	98

6.2.2	Minha carreira em RH.....	102
6.2.3	Meu papel como RH.....	104
6.3	O que é Justiça nas empresas?	108
6.3.1	O que é Justiça Organizacional?.....	108
6.3.2	Papel de RH para a Justiça Organizacional	110
6.3.3	Papel dos Gestores para a Justiça Organizacional.....	112
6.4	Como a Justiça é aplicada?.....	114
6.4.1	Práticas de RH	114
6.4.2	Práticas para mulheres	127
6.4.3	Ambiente para Justiça	134
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	143
7.1	Análise das reações dos entrevistados durante as entrevistas	143
7.2	A mulher na sociedade e na empresa.....	144
7.3	A visão e o papel de RH sobre Justiça Organizacional de Gênero	147
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
8.1	Implicações Teóricas	155
8.2	Implicações Práticas	156
8.3	Recomendações e Sugestões para Futuras Pesquisas.....	157
8.4	Limitações	158
	APÊNDICES.....	159
	REFERÊNCIAS	163

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 70, com a declaração de 1975 como o Ano Internacional da Mulher pela Organização das Nações Unidas (ONU), 162 nações ratificaram a Convenção para “Eliminar Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres” (CEDAW – *Convention to Eliminate All Forms of Discrimination Against Women*). Em 2010, 35 anos depois, a ONU cria uma nova entidade para a promoção da Igualdade de Gênero e o “Empoderamento das Mulheres”: o ONU Mulheres. Além da ONU, países de todos os continentes trabalham pelo desenvolvimento de ministérios e/ou secretarias especiais para as mulheres e comissões pela equidade de gênero (HAWKESWORTH, 2006).

Esses esforços conjuntos contribuíram para o progresso na direção da equidade entre homens e mulheres em diversos países. Dentre vários indicadores, a ampliação dos níveis de educação feminina é o que mais se destaca. Segundo Fiske (2012) em publicação da UNESCO, em dois terços dos países foi alcançada a paridade entre meninos e meninas na educação primária, e em um terço, a paridade tanto na educação primária quanto na secundária. Pesquisas da UNESCO também revelaram que quando as meninas ingressam no sistema educacional, permanecem durante mais tempo do que os meninos.

Na maioria dos países, embora a força de trabalho feminina tenha mais anos de estudo, a taxa de desemprego das mulheres é maior quando comparada aos homens de mesmo nível educacional. Além disso, as mulheres trabalham normalmente em setores caracterizados por baixa remuneração, arranjos informais, e, mesmo quando atuam em setores em que são maioria, não alcançam posições de liderança (ILO, 2010).

No Brasil a análise dos dados demonstra um contexto parecido aos demais países. As mulheres apresentam maior média de anos de estudo em comparação com os homens, de acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2011). Segundo as últimas pesquisas do IBGE, as mulheres representam 45,6% do total de pessoas ocupadas no Brasil e 46,3% de pessoas economicamente ativas. Para Sanches e Gebrim (2003, p. 99), esses dados estão relacionados com mudanças sociais:

[...] as mudanças na composição das famílias, tradicionalmente chefiadas por homens, contribuíram para esse movimento. O crescimento de famílias com chefia feminina, seja pela dissolução do casamento, seja pela morte do marido ou, ainda, pela simples opção de viverem sozinhas, também impeliram a mulher para o mercado de trabalho.

Entretanto, quando são analisados os dados sobre a distribuição hierárquica nas empresas, verifica-se que há uma sub-representação das mulheres nos cargos mais altos. Nas “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, pesquisa realizada anualmente pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA) em parceria com a Editora Abril, 34,5% dos cargos executivos são ocupados por mulheres e elas são apenas 8% dos presidentes (PROGEP-FIA, 2013). Nos Conselhos de Administração, essa proporção é menor ainda: 5,4% dos conselheiros são mulheres (LAZZARETTI; GODOI; CAMILO, 2012).

Esses dados refletem a estrutura social na qual as mulheres são responsáveis pelo trabalho não-remunerado e estrutura de mercado de trabalho brasileiro composto por empresas, nas quais são tomadas decisões cotidianas sobre recrutamento e seleção, movimentações de carreira e remuneração de seus trabalhadores.

Dentro das empresas, a área de Recursos Humanos (RH) está envolvida, ou é responsável, por essas decisões (FLINT; HALEY, 2013), portanto pode-se questionar se seria possível conferir aos profissionais da área uma parcela da responsabilidade pela justiça desses processos decisórios.

Sabe-se que as questões de justiça no ambiente empresarial são complexas, especialmente porque envolve o sentido de justiça para os atores envolvidos e a escolha de um princípio para uma distribuição justa de recompensas. Deutsch (1975) apresenta três princípios possíveis para a distribuição de recompensas dentro das organizações: equidade, igualdade e necessidade, sendo que a equidade é a base preferencial para contextos que buscam a lucratividade.

Entende-se que em um contexto baseado na equidade, o qual as recompensas estão diretamente relacionadas às contribuições e aos resultados, as diferenças entre o crescimento de carreira e a remuneração de homens e mulheres remetem a um questionamento sobre a justiça nas decisões sobre as políticas e práticas de RH para um grupo e para o outro.

Para Ely e Meyerson (2000), a equidade de gênero serve também para objetivos empresariais, visto que as desigualdades podem diminuir a eficácia de uma organização. Adicionalmente a essa discussão, Freitas (2012, p. 205) afirma que:

As sociedades de hoje começam a se dar conta de quem podem e precisam contar com a realização do potencial da outra metade de sua população; ou seja, as capacidades e os talentos das mulheres também são parte do ativo intelectual social e precisam realizar-se para tornarem-se evidências. A competição, cada vez mais sofisticada em todos os setores e esferas da vida, não pode prescindir de qualificações cada vez mais elevadas e diferenciais

Se a sociedade e as empresas em um mundo competitivo precisam da capacidade de realização das mulheres tanto quanto dos homens, espera-se que as decisões sobre políticas e práticas de RH sejam justas e baseadas em mérito para os dois grupos. A presente pesquisa pretende contribuir com este debate aprofundando as reflexões sobre os dilemas e desafios enfrentados pela mulher no ambiente de trabalho. Para isso busca-se entender os sentidos atribuídos pelos profissionais de RH à sua atuação e à atuação das empresas e suas práticas de gestão nas questões relativas a Justiça Organizacional relacionada a gênero.

2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS

Esta tese pretende contribuir com o entendimento das relações entre as mulheres e as empresas em que trabalham, a partir dos conceitos de Gestão Estratégica de RH e Justiça Organizacional. Seu objetivo consistiu em revelar quais os sentidos atribuídos pelos profissionais de RH à sua atuação nas questões de Justiça Organizacional relacionada à gênero.

Como objetivos específicos, apresentam-se:

- Identificar quais as **características e comportamentos das mulheres** nas empresas na visão dos profissionais de RH e se são diferentes das características e comportamentos dos homens;
- Descrever quais são as atribuições **dos gestores** nas questões de Justiça Organizacional de gênero na visão do profissional de RH;
- Identificar **obstáculos e desafios da gestão de RH**, tendo em vista a Justiça Organizacional relacionada ao gênero;
- Compreender como os profissionais de RH avaliam a contribuição das práticas de Gestão da Diversidade para a Justiça Organizacional nas questões relativas ao gênero.

As entrevistas foram desenvolvidas para que os profissionais de RH discorressem sobre sua experiência e seu conhecimento na área. Ou seja, não se limita exclusivamente ao que ocorre especificamente na empresa em que trabalham no momento, para que tracem um retrato da percepção da comunidade da RH a respeito dos temas acima mencionados.

Esta abordagem justifica-se pelo papel de RH na definição, elaboração e/ou aplicação de políticas e práticas, como seleção, avaliação de desempenho, remuneração, promoções e resolução de conflitos que possam reforçar ou eliminar as injustiças de gênero dentro das organizações (ELY; PADAVIC, 2007).

Alguns pressupostos orientaram as decisões sobre a abordagem e objetivos desse estudo. São eles:

- Considera-se que a cultura da empresa está relacionada à cultura nacional da sociedade em que opera (TANURE, 2009); dessa forma, os valores, os preconceitos, o

papel social dos homens e das mulheres podem ser encontrados de alguma forma nas empresas, nas práticas de RH e na própria atuação dos agentes envolvidos;

- O conceito de justiça é socialmente construído (BEUGRÉ, 2007), sendo, portanto, inerente à essa cultura nacional e organizacional;
- A meritocracia é o principal princípio de gestão perseguido pelas organizações em função do acirrado ambiente competitivo do mundo contemporâneo, por este motivo, o desempenho torna-se a principal referência nas decisões sobre admissão, mobilidade e ascensão profissional (BARBOSA, 2014);
- As práticas de gestão de Recursos Humanos, para se tornarem efetivas, devem ser institucionalizadas o que implica negociação com os membros da organização e compartilhamento de sentido. Os profissionais de RH são os principais responsáveis por essa atividades, que podem ser vistas como processo de construção social da realidade no interior da organização (FORRAY, 2006);

Pretende-se que os resultados deste estudo contribuam com a construção de uma sociedade mais justa, capaz de valorizar adequadamente o trabalho de homens e mulheres em condição de igualdade. Espera-se que as empresas também se beneficiem ao incluírem efetivamente as mulheres respeitando-as e oferecendo oportunidades para que contribuam com resultados. Aos profissionais de RH, aspira-se auxiliar o desenvolvimento de políticas e práticas que permitam um ambiente de trabalho adequado também às mulheres e que atuem na conscientização dos gestores para tomadas de decisão mais justas.

Também se espera contribuir teoricamente para as pesquisas feministas em administração, ao investigar a perspectiva dos profissionais de RH sobre as questões de gênero dentro das empresas e não apenas a perspectiva das mulheres, buscando revelar novas dinâmicas de discriminação (CZARNIAWSKA, 2006) no processo de tomada de decisão; para o campo de Gestão de Pessoas, ao apresentar uma faceta ainda não estudada, a Justiça Organizacional relacionada a gênero nas decisões sobre políticas e práticas; e para o campo de Justiça Organizacional, incluir a percepção dos profissionais de RH, formuladores e/ou responsáveis, das práticas e políticas de RH, sobre a justiça na sua aplicação, pesquisadas majoritariamente pela avaliação dos empregados. Também se pretende contribuir para Justiça Organizacional, ao utilizar uma metodologia quase não empregada nesse campo, a análise de discurso, que pode favorecer novas relações entre os construtos (FORRAY, 2006; GREENBERG, 2007).

O capítulo de Referencial Teórico é composto por 5 sub-capítulos: Feminismo e Mudanças Sociais no Brasil, As Mulheres nas Empresas, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Justiça de Gênero e Justiça Organizacional, incluindo um sub-capítulo de Síntese do Referencial Teórico. No primeiro sub-capítulo, são relatadas a história do feminismo e as mudanças sociais ocorridas desde o início do movimento. Nos segundo e terceiro sub-capítulos, o foco será as mulheres nas empresas, sendo que primeiramente serão apresentados assuntos sobre o ambiente de trabalho e, posteriormente, as práticas de RH. No quarto sub-capítulo, sobre a teoria, serão abordados os conceitos de Justiça Organizacional e as diferenças para homens e mulheres. O quarto capítulo versará sobre a abordagem metodológica adotada nessa pesquisa, o construcionismo social aplicado às pesquisas feministas.

Descrevem-se os métodos de coleta e análise dos dados utilizados nessa pesquisa no quinto capítulo e a análise das entrevistas no sexto. Por último, desenvolve-se a discussão de resultados no sétimo capítulo e as considerações finais no oitavo capítulo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico dessa pesquisa foi construído com dois objetivos: situar historicamente a evolução do processo de independência econômica das mulheres na sociedade, da abertura das primeiras escolas públicas para meninas até a inclusão nas estruturas de poder das organizações; e compreender o papel da área de RH para que essas organizações possam incluir as mulheres dentro de um ambiente em que as políticas e práticas sejam aplicadas de maneira justa para homens e mulheres.

Dentro da abordagem construcionista, na qual está pautado este projeto de pesquisa, a realidade é uma construção social passada como história às novas gerações (BERGER; LUCKMANN, 2007), portanto a introdução do contexto histórico e social brasileiro é importante para situar o movimento feminista e suas conquistas ao longo do tempo, para mostrar as mudanças relacionadas à entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho e para compreender os impactos dessas mudanças nas empresas.

O conceito de gênero utilizado para esse trabalho, alinhado à abordagem utilizada, foi proposto por Scott (1986, p. 1.067), no qual gênero é um “elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e é uma forma primária de significar as relações de poder”, de tal forma que quando há mudanças sociais, essas relações também se transformam.

Também serão apresentados conceitos sobre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, a partir de uma perspectiva contingencial (LEPAK; SHAW, 2008) e das diferenças entre práticas de RH que valorizam ou dissolvem as diferenças entre os grupos dominantes e os minoritários (LIFF, 1997).

No que se refere à Justiça Organizacional, serão explicadas as quatro dimensões que formam o conceito, suas relações com as práticas de RH e com as diferenças de gênero. Utilizou-se para o desenvolvimento do capítulo, teorias e resultados de pesquisa dentro de uma perspectiva quantitativa, na qual a Justiça Organizacional é normalmente estudada e pesquisada. Contudo, algumas indicações na literatura (FORRAY, 2006; GREENBERG, 2007) versam sobre a importância de utilizar outras metodologias e abordagens que contribuam para inovações no estudo do campo.

3.1 Feminismo e mudanças sociais no Brasil

Esse subcapítulo tratará da história do feminismo como movimento social e suas conquistas, detalhando principalmente como este se desenvolveu no Brasil, as mudanças sociais e no mercado de trabalho ocorridas na última década, tendo destaque questões sobre educação, remuneração e divisão sexual do trabalho.

3.1.1 O Movimento Feminista e suas principais conquistas no Brasil

Para DeVault (1996, p. 31), o feminismo é um “movimento, e uma série de crenças, que problematiza a desigualdade de gênero” e baseado na premissa “que as mulheres tem sido subordinadas pelo maior poder dos homens diversamente em diferentes arenas¹”. A partir de uma visão mais ampla, Calás e Smircich (2011) enxergam o feminismo hoje como um movimento social global que questiona as condições desiguais em que as pessoas vivem, incluindo no movimento outros grupos discriminados, como homossexuais e transexuais.

Dentro dessa perspectiva, o movimento feminista tem contribuído ao longo dos últimos 150 anos para os processos de inclusão, ampliação de espaços de atuação e empoderamento da mulher para redução das desigualdades sociais e construção de novas formas de relacionamento entre homens e mulheres (PINTO, 2010). A história do feminismo no mundo e, principalmente, no Brasil é fundamental para se contextualizar a análise da mulher nas organizações.

O movimento feminista tem sido estudado a partir de três ondas, sendo cada uma delas marcada por suas pautas e por suas conquistas. Mesmo que existam questionamentos sobre as definições, diferenças do movimento feminista nos diversos países e limitações temporais dessas ondas (GONÇALVES; PINTO, 2011), realizar esse percurso histórico é importante para avaliar seus avanços.

Nos países ocidentais, as feministas da primeira onda, final do século XIX e início do XX, tinham o direito ao voto das mulheres como principal bandeira.

¹ No original: “Feminism is a movement, and a set of beliefs, that problematize gender inequality. Feminists believe that women have been subordinated through men’s greater power, variously in different arenas.” Tradução nossa.

O grande esforço da **primeira onda** do feminismo foi o de questionar, refletir, procurando desconstruir inúmeras formas de instituições e relações patriarcais no seio das quais se mantinham e se reproduziam estratégias de dominação masculina; isso se dando na arena da luta pelo sufrágio universal. (MATOS, 2008, p. 338).

Simone de Beauvoir, filósofa e escritora francesa, publicou em 1949 o livro “O Segundo Sexo”, a partir de um tratado sobre a mulher no século XX. O livro influenciou gerações de feministas, por meio de, principalmente, sua afirmação mais famosa: “ninguém nasce mulher, torna-se mulher” (SAFIOTTI, 1999). Conforme o texto de Beauvoir:

Nenhum destino biológico, psíquico, econômico define a forma que a fêmea humana assume no seio da sociedade; é o conjunto da civilização que elabora esse produto intermediário entre o macho e o castrado que qualifica de feminino. (1980, p. 9)

Por essa perspectiva, as meninas nascem como fêmeas, porém ao se desenvolverem dentro de uma sociedade tornam-se mulheres, de acordo com as regras sociais estabelecidas. Essa forma de avaliar a questão da mulher dentro da sociedade relaciona-se com a 2ª onda, caracterizada por iniciar as reflexões sobre as diferenças biológicas e sociais que culminariam em 1960 com o surgimento dos Estudos Feministas (*Feminist Studies*), ou Estudos sobre Mulheres (*Women Studies*). Os grupos de pesquisadores responsáveis por esses estudos buscavam ampliar as reflexões sobre gênero, termo cunhado nesse momento para revelar a existência de diferenças na construção histórica, social e política de homens e mulheres (ELY; PADAVIC, 2007; MATOS, 2008). A segunda onda não se caracterizou apenas pela criação do termo “gênero”, mas também por outras pautas: 1) combate à discriminação, 2) combate à desigualdade cultural e política, e 3) direito ao corpo e ao prazer, incluindo a luta contra a violência doméstica e sexual (PEDRO, 2005; MATOS, 2008).

A terceira onda nasceu a partir de críticas ao feminismo direcionado a resolver os problemas das mulheres brancas e de classe média. Ela buscou, então, incluir e mostrar as diferentes pautas de diferentes mulheres, além de estreitar os laços entre academia e movimento político (PINTO, 2003; NARVAZ; KOLLER, 2006).

Atualmente, as posições relativas ao movimento feminista são controversas. São verificadas divergências entre os pesquisadores sobre seus avanços, sobre as diferenças entre as ideologias feministas e sobre a existência de espaço para este tipo de movimento na sociedade de hoje. Dentre os pesquisadores que apostam no fim do feminismo, há alguns como Butler (2003, p. 21-22), que acreditam ser necessário construir bases diferentes para a identidade, para além da dicotomia da matriz heterossexual; outros acreditam em um mundo mais liberal

e individualista como está hoje, não há espaço para o feminismo ou outros movimentos coletivos (MACEDO, 2006). Em oposição a esse pensamento, Hawkesworth (2006) afirma que o fim feminismo seria um “enterro prematuro”, visto que os objetivos de representação, distribuição de renda e melhoria de vida das mulheres não foram atingidos completamente. Outra perspectiva de análise busca demonstrar a emergência de uma 4ª onda feminista, como um movimento novo e multifacetado, com apoio de *blogs* e redes sociais, estabelecendo diálogos entre opiniões diferentes e dando voz a outros públicos acolhidos pelo feminismo, como homossexuais e transexuais (MATOS, 2010). Na avaliação de Giddens (2002), o significado de identidade de gênero e sua expressão tornaram-se múltiplas na sociedade, ou seja, dificilmente hoje seria possível construir um movimento feminista único.

A trajetória do movimento feminista brasileiro assemelhou-se, em alguns aspectos, aos movimentos registrados em países ocidentais de primeiro mundo, retratados em ondas, porém dentro de um contexto diferente que inclui desigualdade social, duas décadas de Ditadura Militar e altos índices de violência doméstica.

No Brasil, embora os registros da primeira onda do feminismo datem o início do século passado, houve pessoas e grupos organizados antes do início oficial do movimento feminista cujo objetivo era inclusão social das mulheres a partir da educação.

O direito à educação formal constituía as bandeiras das “pré-feministas”, visto que o ensino de meninas era reservado a conventos, professoras e escolas particulares até 1827, quando foi autorizada a abertura de escolas públicas femininas. As primeiras mulheres que estudaram formalmente dedicaram-se a educar, seja com a fundação de escolas, publicação de livros e/ou com a defesa pública de seus ideais. Nessa época, duas brasileiras destacaram-se: Nisia Floresta (pseudônimo de Dionísia Gonçalves Pinto), que lançou seu primeiro livro em 1832, com o título “Direitos das mulheres e injustiça dos homens”; e Maria Lacerda de Moura, que publica em 1918 o trabalho “Em torno da Educação”, baseado na premissa da instrução como fator indispensável para a transformação da vida da mulher (DUARTE, 2003).

Nessa época, ainda sem estudo formal, grande parte das mulheres de classes mais baixas trabalhava por necessidade. Normalmente, as jovens brancas e estrangeiras trabalhavam como operárias nas fábricas, as negras e mulatas trabalhavam nas casas de famílias ricas ou nas ruas, como vendedoras, doceiras ou prostitutas (RAGO, 2011; SOIHET, 2011), reflexo da recente Abolição da Escravatura.

Embora fossem responsáveis pela família e pelos filhos, e em muitos casos pelo seu sustento, não eram consideradas aptas a participar da vida política. No Brasil, a primeira onda nasce formalmente marcada pela mobilização para a participação política das mulheres, tendo Bertha Lutz, cientista brasileira, como principal liderança. Finalmente, em 1932, o direito ao voto foi conquistado pelas mulheres na promulgação do Novo Código Eleitoral brasileiro (PINTO, 2010).

A partir do final dos anos 1950, atraídas por isenções, incentivos governamentais, mão de obra barata e expansão do mercado consumidor, as indústrias multinacionais, principalmente automobilísticas e químicas, começaram a se instalar progressivamente no Brasil. O Estado também criou incentivos e subsídios para estimular alguns setores, contratou serviços para grandes obras públicas e expandiu as estatais, como a Petrobrás e a Companhia Vale do Rio Doce (FLEURY; FISCHER, 1992).

O momento de expansão foi propício para o crescimento da participação das mulheres no trabalho, incluindo a atuação nos sindicatos, com objetivo de melhorar as condições de trabalho, como a proibição de revista íntima, a proibição de teste de gravidez pela empresa e a busca por igualdade salarial (MADERS; ANGELIN, 2010).

O crescimento da participação das mulheres nas diversas esferas da sociedade, assim como o movimento feminista, passou por um momento de ruptura em 1964, início da segunda onda, quando se instaura o Regime de Ditadura Militar no Brasil.

Durante esse período, grupos diversos, incluindo professores, universitários, intelectuais, artistas e padres, começam a se organizar para combater a Ditadura. O feminismo posiciona-se contra a Ditadura e se estabelece como um movimento de esquerda que ganha força no Brasil, articulado com outros movimentos populares e políticos (CORRÊA, 2001; SARTI, 2001).

Mesmo nesse período, dois marcos legais são importantes para os avanços em direção à igualdade entre homens e mulheres. O primeiro deles é a mudança no Código Civil de 1968, no qual permite à mulher casada trabalhar sem o prévio consentimento do marido, e se inicia uma série de transformações em relação ao trabalho feminino (PRIORE, 2013). Já nos anos de 1970, verifica-se o aumento da participação das mulheres no mercado formal de trabalho,

principalmente jovens, solteiras e sem filhos (COSTA, 1984; BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002).

A aprovação da Lei do Divórcio de 1977 é outro marco legal importante para as mulheres, que passaram a ser cada vez mais responsáveis também financeiramente pela casa e pelos filhos (SANCHES; GEBRIM, 2003; PRIORE, 2013).

O Brasil inicia um momento de crescimento econômico e expansão das universidades, pilares do início da trajetória profissional das mulheres, baseada na educação. Houve ampliação das possibilidades para além das profissões consideradas femininas, como magistério e enfermagem, tendo maior participação em profissões de prestígio atribuídas normalmente aos homens, como medicina, direito e engenharia (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999; SARTI, 2001).

A volta das mulheres exiladas após a Anistia de 1979 fortaleceu a corrente feminista, tanto pela experiência política quanto por influência de movimentos feministas presentes na Europa. Nos anos 1980 são criados novos grupos feministas que começam a atuar junto a associações profissionais, partidos, sindicatos e Organizações Não Governamentais (ONGs) que pretendiam influenciar políticas públicas (SARTI, 2001; PINTO 2010).

Da década de 1980 em diante, período de redemocratização do Brasil, as mulheres conquistaram espaços políticos, como o Conselho Nacional da Condição da Mulher (CNDM), criado em 1984, que proporcionou a organização de uma campanha nacional para a inclusão dos direitos das mulheres na nova carta constitucional. Após esse esforço, a Constituição de 1988 é promulgada e reconhecida na época como uma das constituições que mais garantia direitos para a mulher no mundo (PINTO, 2010). Até 1988, os direitos trabalhistas das mulheres eram considerados protetores e restritivos, incluindo a proibição de horas extras e trabalho noturno, com algumas exceções, como aeromoças e enfermeiras, e passaram a ser promotores ao assegurar o direito à licença-maternidade, à equidade salarial e o combate à discriminação (BRUSCHINI, 1979; LOPES, 2006).

Nos anos 1990, as altas taxas de desemprego no Brasil, resultado das novas políticas econômicas e das transformações técnicas e reorganização do trabalho, foram proporcionalmente maiores para as mulheres e para a população negra (MARQUES; SANCHES, 2010). Saffioti (1985) revela que esse fenômeno é comum: ainda que em

momentos de expansão das atividades econômicas cresçam as possibilidades de empregos para mulheres, em momentos de encolhimento os empregos são primordialmente masculinos.

Em 2003, foi inaugurada a Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), que criou as Delegacias Especiais da Mulher, levando a violência doméstica da esfera da vida privada para a esfera pública (SARTI, 2001; CARNEIRO, 2003). Esse processo culminou, em 2006, com a promulgação da Lei Maria da Penha, que estabelece diretrizes rigorosas para punição dos crimes de agressão contra a mulher.

A partir desse panorama, constata-se que, em menos de um século, as mulheres brasileiras conquistaram o direito ao voto, o direito ao trabalho sem o consentimento do marido, o direito ao divórcio e direitos trabalhistas importantes para maior inclusão no mercado de trabalho. Foram quatro grandes conquistas relacionadas a mudanças na vida privada, social e de trabalho das mulheres, que seguem alterando as relações estabelecidas entre os gêneros e são impactadas por essas novas relações, em um ciclo de constante transformação.

3.1.2 Mudanças Sociais e Mudanças no Mercado de Trabalho

No ambiente da vida privada, verifica-se que, ao longo do tempo, as mulheres estão casando mais tarde e tendo menos filhos. Em 2003, a proporção de mulheres que se casavam com menos de 24 anos era de 49,9%, e diminuiu para 37,8% em 2011 (IBGE, Estatísticas do Registro Civil 2003-2011). Com o casamento na juventude e com métodos contraceptivos menos eficientes, em 1970, a taxa de fecundidade² era de 5,8 filhos. Em 2001, a taxa estava em 2,4 e na última pesquisa da PNAD (2013), divulgada pelo IBGE, o número de filhos por mulher em idade reprodutiva era 1,94. Os dados desagregados por faixas de anos de estudo das mulheres mostra que a taxa de fecundidade de mulheres que estudaram sete anos ou menos é de 3,07, enquanto a taxa de mulheres com maior nível educacional é de 1,69 (BRASIL, 2013).

No Brasil, assim como na maioria dos países (FISKE, 2012; Banco Mundial, 2012; MALIK, 2013), as mulheres que entram no sistema educacional estudam por mais anos do que os homens. De acordo com os dados do Censo Demográfico do IBGE realizado em 2010, a

² Taxa de Fecundidade Total: número médio de filhos que teria uma mulher de uma coorte hipotética (15 e 49 anos de idade) ao final de seu período reprodutivo.

proporção de homens e mulheres sem instrução ou com nível de instrução até o ensino médio incompleto era superior a 60% da população. A comparação com os dados de 2000 mostra que a proporção de mulheres com nível de instrução superior completo aumentou de 7,0% para 11,9%, enquanto para os homens essa expansão foi de 6,5% para 9,5%.

Tabela 1: Distribuição das pessoas de 25 anos ou mais de idade, por sexo, segundo nível de instrução - Brasil - 2000/2010.

Nível de Instrução	Homens		Mulheres	
	2000	2010	2000	2010
Sem instrução e fundamental incompleto	64,8%	50,8%	63,4%	47,8%
Fundamental completo e médio incompleto	13,0%	14,9%	12,4%	14,2%
Médio completo e superior incompleto	15,6%	24,5%	17,1%	25,6%
Superior completo	6,5%	9,5%	7,0%	11,9%
Não determinado	0,1%	0,3%	0,1%	0,3%

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000/2010.

Nota: Dados de 2000 e 2010 harmonizados.

A distribuição de trabalhadores segundo o nível de instrução relatada pelo MTE (2011), na mesma faixa etária, mostra que há 14,2% dos homens e 27,5% das mulheres com nível superior e vínculo ativo. Assumindo que 9,5% dos homens e 11,9% das mulheres (Tabela 1) formam-se no nível superior, conclui-se que as mulheres com mais anos de estudo têm maior probabilidade de fazer parte do mercado de trabalho formal. Outro ponto de atenção são as mulheres com nível de instrução até fundamental incompleto que estão fora do mercado formal: elas representam 47,8% das mulheres brasileiras, mas só 10,8% do mercado de trabalho formal.

Tabela 2: Distribuição dos trabalhadores com mais de 25 anos, por sexo, segundo nível de instrução

Escolaridade	2011	
	Homens	Mulheres
Até 5º Completo	21,2%	10,8%
Fundamental Completo a Médio Incompleto	22,0%	14,9%
Médio Completo e Superior Incompleto	42,6%	46,8%
Superior Completo	14,2%	27,5%
Total	100,00%	100,00%

Fonte: MTE, 2011.

A necessidade de trabalhar para o sustento da casa, a diminuição do número de filhos e o aumento da escolaridade foram algumas das bases que impulsionaram e sustentaram o

aumento da participação das mulheres na População Economicamente Ativa (PEA)³ em relação aos homens nos últimos anos. Em pesquisa realizada por Saffioti (1985), em 1960 apenas 17,9% da PEA eram mulheres, e em 1982 já representavam 32,2%. As taxas continuaram crescendo, alcançando 35,5% em 1990 e 40,7% em 1998 (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002). Os dados da Pesquisa Mensal do Empregado (PME)⁴ dos últimos 10 anos mostram que essa proporção continua em elevação, resultando em 2012 em 46,3% de mulheres na PEA. Entretanto, o trabalho é ainda um desafio para as mulheres com filhos pequenos: as taxas de atividades das mães com crianças de menos de dois anos foi de 57% em 2009 e das mães com crianças com mais de sete anos foi de 74% (BRUSCHINI *et al*, 2011).

Segundo dados do IBGE (2013), a distribuição da população ocupada por sexo e por agrupamento de atividade revela que o aumento participação das mulheres está principalmente relacionado às atividades ligadas a comércio e prestação de serviços, ainda que tenha crescido em todos os agrupamentos: indústria, construção, comércio. Os dados do MTE (2011) corroboram os dados do IBGE de aumento da participação da mulher no mercado de trabalho em todos os setores pesquisados, sendo Administração Pública (58,8%) e Serviços (46,7%) aqueles com maior proporção de mulheres.

Mesmo as mulheres representando quase metade da PEA, em todas as faixas divididas por anos de estudo, o rendimento médio real⁵ dos homens é superior ao das mulheres. Na comparação de 2003 a 2011, verifica-se que o aumento do rendimento médio foi maior para as mulheres nos grupos sem instrução e menos de um ano; de 8 a 10 anos de estudo e de 11 anos ou mais. Segundo essa mesma pesquisa, a razão da remuneração do trabalho entre homens e mulheres, que em 2003 era 70,8%, cresceu para 72,3% em 2011 (IBGE; PME 2003-2011).

³ População Economicamente Ativa: compreende as pessoas ocupadas e desocupadas na semana da pesquisa (IBGE, 2013)

⁴ A Pesquisa Mensal de Emprego, PME produz indicadores para o acompanhamento conjuntural do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e de Porto Alegre. Trata-se de uma pesquisa domiciliar urbana realizada através de uma amostra probabilística.

⁵ Rendimento mensal - soma do rendimento mensal de trabalho com o rendimento proveniente de outras fontes

Tabela 3: Rendimento médio real habitual da população ocupada, por grupos de anos de estudo, segundo sexo – (2003 e 2011)*

Anos de Estudo	Homens			Mulheres		
	2003	2011	Aumento	2003	2011	Aumento
Sem instrução e menos de 1 ano	R\$ 634,06	R\$ 812,73	28,2%	R\$ 419,76	R\$ 555,65	32,4%
1 a 3 anos	R\$ 689,27	R\$ 927,52	34,6%	R\$ 433,34	R\$ 570,18	31,6%
4 a 7 anos	R\$ 798,13	R\$ 1.045,24	31,0%	R\$ 501,71	R\$ 640,08	27,6%
8 a 10 anos	R\$ 940,46	R\$ 1.111,12	18,1%	R\$ 601,53	R\$ 734,91	22,2%
11 anos ou mais	R\$ 2.437,74	R\$ 2.467,49	1,2%	R\$ 1.585,70	R\$ 1.706,39	7,6%

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, PME 2003-2011.

* Média das estimativas mensais (Preços de dezembro de 2011)

Conforme tabelas anteriores, embora as mulheres estudem por mais anos que os homens e concluam o nível médio e superior em maior proporção, os rendimentos médios não são compatíveis. As diferenças de remuneração média por nível de escolaridade permitem melhor entendimento desse fato. Por exemplo, entre os homens que estudaram até nível Fundamental Incompleto, 4,8% deles ganham até 1 salário mínimo e 11,3% deles de 3 a 5 salários, enquanto 9,4% das mulheres recebem até 1 salário e apenas 2,4% delas de 3 a 5 salários. No outro extremo: 33,1% dos homens com nível superior recebem mais de 10 salários, mas somente 14,1% das mulheres recebem essa mesma remuneração.

Tabela 4: Distribuição de trabalhadores com vínculo por grupos de nível de escolaridade segundo faixas de remuneração média

Faixa Remuneração Média (SM)	Homens					Total
	Até 1,00	De 1,01 a 3,00	De 3,01 a 5,00	De 5,01 a 10,00	Mais de 10,00	
Até Fundamental Incompleto	4,8%	80,0%	11,3%	3,4%	0,5%	100,0%
Fundamental Completo e Médio Incompleto	5,0%	78,0%	11,7%	4,5%	0,8%	100,0%
Médio Completo e Superior Incompleto	2,9%	67,3%	17,0%	10,0%	2,9%	100,0%
Superior Completo	1,9%	20,3%	18,5%	26,3%	33,1%	100,0%
Faixa Remuneração Média (SM)	Mulheres					Total
	Até 1,00	De 1,01 a 3,00	De 3,01 a 5,00	De 5,01 a 10,00	Mais de 10,00	
Até Fundamental Incompleto	9,4%	87,1%	2,4%	0,9%	0,2%	100,0%
Fundamental Completo e Médio Incompleto	10,2%	84,5%	3,6%	1,5%	0,2%	100,0%
Médio Completo e Superior Incompleto	5,5%	80,1%	9,2%	4,3%	0,9%	100,0%
Superior Completo	2,0%	33,5%	26,4%	24,1%	14,1%	100,0%

Fonte: MTE, 2011.

Como Fraser (2007) explica, o gênero estrutura a divisão entre trabalho produtivo e assalariado *versus* trabalho reprodutivo, doméstico e não-assalariado, típico de mulher e também estrutura a divisão entre ocupações profissionais bem pagas dominadas por homens e mal pagas dominadas por mulheres, criando, assim, uma divisão sexual do trabalho.

A divisão sexual do trabalho é baseada no pressuposto de que o trabalho do homem é mais valioso e há definição de trabalhos e áreas específicos para cada sexo, por exemplo as atividades relacionadas ao trabalho doméstico, cuidado e educação são de mulheres (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999; HIRATA; KERGOAT, 2007). Segundo Abramo (2007) e Kon (2007), os contratantes ainda percebem a necessidade de diferenciações salariais entre gêneros, pois avaliam que aspectos culturais impactam mais o trabalho da mulher do que do homem, como intermitências causadas por ciclos familiares e dificuldades de dedicação integral, que inclui horas-extra, viagens e trabalho em período noturno. Dessa forma, os investimentos deveriam ser feitos para aqueles funcionários com “maior vida útil nas empresas” e com mais disponibilidade de tempo.

Chies (2010) afirma que a identidade da mulher como dona de casa é uma construção social presente na cultura brasileira. Essa visão é corroborada com dados nacionais: 51% das mulheres e 62% dos homens acreditam que o homem deve sustentar a família, 75% das mulheres e 79% dos homens declararam que quando se tem filhos pequenos, é melhor que o homem trabalhe fora e a mulher fique em casa (VENTURI *et al*, 2013).

Relacionado a essa ideia, confirma-se que no Brasil o trabalho doméstico continua sob responsabilidade das mulheres. Madalozzo, Martins e Shiratori (2010) analisaram os dados sobre jornada de trabalho familiar e verificaram que: as mulheres casadas tem maior jornada de trabalho doméstico que as mulheres solteiras, enquanto os homens casados tem menor jornada do que os solteiros; e as mulheres com maiores salários dividem o trabalho doméstico de forma mais igualitária com os homens. Na média geral, de acordo com dados do IBGE (2011), as mulheres têm jornada de trabalho remunerada de 36,2 horas semanais, em média, e os homens 42,5. Entretanto, a jornada de trabalho domésticas delas é de 22,3 horas e a deles é de 10,2. Com dupla jornada de trabalho, 48% das mulheres com filhos pesquisadas optariam por trabalhar, se pudessem escolher, contra 74% das mulheres sem filhos (VENTURI *et al*, 2013).

Os dados do IBGE referente à Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, de 2001 a 2011 mostram que a proporção de mulheres responsáveis pela família cresceu de 27,4% dos domicílios para 37,4%. Segundo Pelegrino (2011), essa mudança está relacionada à entrada cada vez maior de mulheres no mercado de trabalho.

O feminismo tem contribuído com o questionamento do modelo patriarcal, tendo como consequência mudanças que ainda estão em percurso. Cappelle *et al* (2004), ao analisarem a dinâmica do poder e das relações de gênero concluem que as alterações nas relações sociais entre homens e mulheres impactam as relações de poder que transformam padrões de comportamento em um ciclo constante, como os dados sociais, educacionais e de mercado de trabalho apresentados sugerem.

Desde Nísia Floresta, a educação tem sido vista como uma forma de inclusão e de independência das mulheres na sociedade e nos últimos anos; isso se concretizou em um número de mulheres que concluíram o nível superior maior que o número de homens (IBGE, 2010). Quando Bourdieu (2007, p. 107) analisa as mudanças em relação à dominação masculina, conclui que:

De todos os fatores de mudança, os mais importantes são os que estão relacionados com a transformação decisiva da função da instituição escolar na reprodução da diferença entre os gêneros, tais como o aumento do acesso das mulheres à instrução e, correlativamente à independência econômica e à transformação das estruturas familiares.

O alto nível de escolaridade feminino aumenta as chances de as mulheres participarem do mercado de trabalho, que por sua vez aumenta o “poder de barganha abalando a legitimidade deste (o homem) em sua condição de provedor” (CASTELLS, 1999, p. 170), reorganiza a distribuição de responsabilidades sobre o trabalho doméstico (MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010) e diminui a taxa de fecundidade (BRASIL, 2013).

Contudo, o investimento em educação das mulheres ainda não resultou em paridade salarial, seja porque exista uma interpretação de risco na contratação de uma mulher (ABRAMO, 2007; KON, 2007) ou por participarem do mercado de trabalho em profissões ou áreas menos valorizadas (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999; HIRATA; KERGOAT, 2007). Para as autoras Sanches e Gebrim (2003, p. 115):

Assim, se a intensificação da participação da mulher no mercado de trabalho não garante a ela igualdade de inserção e qualidade de trabalho, a intensificação da luta pela conquista de direitos que apontem para a reversão desse quadro pode traduzir-

se no aumento da negociação de garantias relativas à equidade de gênero, na introdução, pela negociação direta, de benefícios não regulamentados por lei e, até, pela introdução de temas dessa importância nas mesas de negociação.

3.2 As mulheres nas empresas

Nesse sub-capítulo, serão abordadas as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no ambiente de trabalho, com o objetivo de sustentar as discussões posteriores sobre práticas e políticas de Recursos Humanos e Justiça Organizacional, a partir do entendimento da situação das trabalhadoras brasileiras. Trabalhos realizados em outros países foram utilizados para comparações, complementações ou para explicações que possam contribuir com o tema.

Historicamente, os primeiros artigos sobre mulheres publicados no Brasil na área de administração datam o início da década de 1990. Nesses primeiros artigos, as discussões apresentadas referem-se às diferenças de carreira e seus significados para homens e mulheres (BETIOL; TONELLI, 1991), conflitos entre família e trabalho (FADIGAS *et al*, 1996), teto de vidro (STEIL, 1997) e apresentação, políticas e práticas de RH implantadas para as mulheres (ARRUDA, 1996).

A partir dos anos 2000, aumentou o número de artigos publicados nos periódicos brasileiros na área de administração, acompanhando as transformações oriundas do crescimento das mulheres no mercado de trabalho e com novas perspectivas de estudos. Entretanto, grande parte desses artigos aborda temas sobre trabalhadoras do meio urbano, no Sudeste, principalmente em cargos de nível superior ou cargos executivos. No levantamento de artigos brasileiros realizado para esse trabalho, não foram encontrados artigos específicos sobre mulheres negras, assim como pesquisas bibliométricas conduzidas por Cappelle *et al* (2007) e Souza, Corvino e Lopes (2011), ou pesquisas que contemplassem a perspectiva de mulheres de classes sociais mais baixas, de diferentes profissões, religiões e regiões brasileiras. Essas trabalhadoras ainda não tem representatividade no campo de pesquisa em administração, embora sejam a maioria das mulheres brasileiras.

Outra característica das publicações nacionais sobre gênero na área de administração é a pesquisa empírica com empregados como respondentes, mostrando sua percepção sobre questões relativas à carreira e ao ambiente de trabalho. Raras foram as publicações sobre o

tema a partir da perspectiva da direção das empresas ou do RH, foco desta pesquisa, para compor o cenário. Elas serão apresentadas no sub-capítulo seguinte.

Após o levantamento de artigos nacionais no campo da administração, buscou-se materiais nacionais e internacionais publicados em inglês que auxiliassem no entendimento dos principais pontos abordados pelo levantamento inicial.

O material utilizado para o desenvolvimento deste subcapítulo foi analisado e dividido em cinco tópicos, sendo o primeiro a identidade social, que será usado como base para compreensão dos outros quatro. Os demais tópicos são: ambiente de trabalho; carreira e liderança; remuneração e conflito trabalho-família.

3.2.1 Identidade Social

Tratar da identidade social de gênero no subcapítulo sobre a mulher nas empresas é importante porque dela derivam as diferenças entre homens e mulheres, que serão abordadas nos demais tópicos. Tajfel (1982) define identidade social como um autoconceito, produto do conhecimento sobre seu pertencimento a um grupo e dos valores e significados emocionais relativos a ele. Essa classificação social ajuda o ser humano a definir quem são os outros e quem ele é no ambiente social (ASHFORTH; MAEL, 1989).

O gênero é uma categoria social universal reconhecida em todas as sociedades, com divisão de papéis e *status* para homens e mulheres, que são diferentes para cada grupo cultural (MACCOBY, 1988). A identidade social de gênero existe em todas as sociedades e é construída de formas diferentes para cada uma, moldada pela história e cultura do grupo. Segundo Howard (2000), essa identidade é aprendida pelo processo de socialização e reforçada ao longo da vida, com prescrição de comportamentos considerados adequados.

Scott (1986) verificou que embora nas sociedades ocidentais sejam múltiplos os símbolos que representam as mulheres, as doutrinas religiosas, educativas, científicas, políticas e jurídicas tentam limitar as possibilidades do que é ser mulher. Bourdieu (2007) mostra que a socialização das meninas desencoraja a participação nos espaços públicos e tem seus comportamentos vigiados e oprimidos. As diferenças geradas por esse processo de socialização são naturalizadas como diferenças biológicas.

Essas diferenças percebidas impactam não somente a visão das pessoas, mas também o comportamento do próprio indivíduo, de forma inconsciente. Por exemplo: Schmader (2001) realizou um experimento com homens e mulheres a partir de um teste de matemática, disciplina na qual se tem uma expectativa que os homens são melhores, e uma pesquisa sobre a importância da identidade de gênero para os voluntários. Os homens e mulheres foram distribuídos em dois grupos: ao primeiro foi dito que o objetivo do teste era avaliar as diferenças de resultado entre homens e mulheres e ao outro grupo não. No primeiro grupo, as mulheres que apresentaram maiores índices em relação à importância da identidade de gênero foram mal no teste, enquanto as demais foram melhores. No segundo grupo, as diferenças de acertos entre homens e mulheres foram pequenas. Ao final da análise dos resultados do experimento, conclui-se que os estereótipos ligados à identidade social podem afetar de maneira inconsciente os resultados.

O paradoxo da igualdade, proposto por Scott (2005), usado como base para a análise das práticas de gestão da diversidade abordado no próximo subcapítulo, revela a tensão existente entre se reconhecer uma identidade social e quando ignorá-la para fins de gestão. O paradoxo parte do pressuposto de que a igualdade é um princípio absoluto, porém há exclusões legitimadas por diferenças entre os grupos. As ações afirmativas, avaliadas como discriminatórias, seriam uma tentativa para reparar as exclusões e alcançar a igualdade entre os grupos. Scott (2005) afirma que para um indivíduo, a identificação com determinado grupo é “devastador”, por ser tratado como estereótipo, e ao mesmo tempo “embriagador”, por participar de um movimento com outros indivíduos que passam pelas mesmas situações.

Fraser (2007) expõe também essa tensão entre tratar alguém como membro de grupo e como indivíduo. Para a autora, não reconhecer a identidade de um grupo acarreta na depreciação dessa identidade pela cultura dominante e reconhecê-la pode resultar na imposição de uma identidade simplificada que elimina, a complexidade e multiplicidade de identificações de um indivíduo.

Essa discussão ocorreu recentemente na Bélgica, iniciada pela proposta de cotas de mulheres para os conselhos de administração das empresas. Segundo seus apoiadores, o balanceamento entre homens e mulheres melhora o processo de decisão e princípios de representatividade deveriam ser aplicados, já que as mulheres formam um grupo sub-representado. Seus opositores afirmam que o mérito, a especialização e a senioridade são importantes dentro dos

conselhos; destacaram a importância da liberdade econômica e preocupação com o aumento da discriminação contra as mulheres (CELIS, 2013).

Cognitivamente, o ser humano divide os demais em categorias sociais, ponto de partida para estereótipos explícitos (nível consciente) e implícitos (inconscientes) (CORTINA, 2008). A discriminação, definida por Stone-Romero e Stone (2005) como viés sobre alguém de fora de um grupo por alguém de dentro de um grupo, ocorre quando se toma decisões baseadas nos estereótipos e não em critérios legítimos.

Ely e Padavic (2007) avaliam que as empresas, como atores sociais, são responsáveis por reforçar a identidade de gênero, ao invés de questionar, a partir dos critérios de abertura de oportunidades, de recompensas e punições, além da existência ou não da classificação de ocupações como femininas ou masculinas. Essa postura pode trazer consequências, como desvalorização das habilidades de gestão das mulheres (ADLER, 2002) e sensação de perda da identidade como mulher por ser avaliada como inferior à masculina ou como nociva ao desempenho da empresa (CARVALHO; CARVALHO; SANTOS, 2002).

3.2.2 Ambiente de trabalho

Bourdieu (2007) descreve a violência simbólica como algo invisível até para as próprias vítimas. Assim como o autor mostra as várias faces da violência simbólica na vida privada das mulheres, transformando aquilo que é cultural em natural, mostra também como ocorre no ambiente empresarial, a partir da valorização do trabalho e dos tipos de responsabilidade atribuídas a cada gênero.

Com foco nas empresas, Martin (2006, p. 255) analisa diversos depoimentos e conclui que o ambiente organizacional é repleto de discriminações de gênero “pouco visíveis, nem sempre intencionais, e raramente reconhecidas e condenadas”. A discriminação tem sido detectada na distribuição de responsabilidades e promoções entre homens e mulheres (MACEDO *et al*, 2012), nas formas mais veladas e sutis, como comentários e piadas machistas (IRIGARAY; VERGARA, 2009), e nas ocorrências de assédio moral ou sexual (CORRÊA; CARRIERI, 2007; BRUNSTEIN; JAIME, 2009; CAPPELLE; MELO, 2010)

Dentre as formas veladas e sutis de discriminação, destaca-se a atribuição de conotação negativa aos comportamentos das mulheres e a qualificação dos traços associados aos homens (IRIGARAY; VERGARA, 2009). Quando as emoções são expressas por uma mulher, estão associadas à instabilidade emocional e à fraqueza, enquanto quando expressas por homens, são vistas positivamente e chamadas de “sensibilidade masculina” (RAGINS; WILKEL, 2011; CARRIERI *et al*, 2013). Ao contrário, quando as mulheres adotam comportamentos considerados masculinos, são criticadas e avaliadas negativamente (DAMBRIN; LAMBERT, 2012). Para ilustrar, há dois trabalhos na área. Amanatullah e Tinsley (2013) conduziu um experimento e mostrou que a assertividade numa negociação salarial é bem vista para um homem, mas é mal vista para as mulheres, classificadas como arrogantes ou desagradáveis. Por outro lado, as mulheres não assertivas nas negociações foram avaliadas como simpáticas, mas não competentes. Também há o trabalho de Deaux (1984), que demonstra haver uma expectativa sobre desempenho maior dos homens do que das mulheres. Quando elas apresentam um baixo desempenho, o resultado é atribuído a causas internas; um bom desempenho, a causas externas. Para os homens, é o contrário: baixo desempenho é atribuído a causas externas e bons desempenhos, a causas internas.

Além da discriminação por serem mulheres, Irigaray e Vergara (2009) revelaram que algumas sofrem discriminação de “segunda ordem” pelas diferenças de cor da pele, classe social, orientação sexual ou deficiência. Isso demonstra a importância de incluir maior diversidade na pesquisa sobre as mulheres.

As minorias, consideradas pessoas cujos grupos tem menos poder na sociedade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), além de sofrerem mais discriminação, são as principais vítimas de assédio moral (HELOANI, 2004). Esse assunto é considerado tabu e, por isso, difícil de ser identificado e estudado. Para Heloani (2004), o assédio moral tem o objetivo de neutralizar o poder da vítima vista como ameaça normalmente em um ambiente de hipercompetitividade. Valadão Junior e Mendonça (2015, p. 22) caracterizam o assédio moral como:

[...] atos negativos (diretos ou indiretos) empreendidos por um ou mais indivíduos, de maneira sistemática e de longo prazo, a uma ou mais vítimas, envolvendo um desequilíbrio percebido de poder (não apenas no sentido formal), resultando em graves danos psicológicos (e, às vezes, até físicos) para a(s) vítima(s).

As mulheres, mesmo as que alcançam nível de gestão, são vítimas de assédio moral. No Brasil, em pesquisa realizada por Corrêa e Carrieri (2007), os chefes foram os principais

responsáveis pelo assédio moral com atitudes que denegriram a imagem da gerente em relação ao trabalho.

Cappelle e Melo (2010), em pesquisa conduzida com policiais militares, revelaram a interface entre o Assédio Moral e o Assédio Sexual. As recusas das policiais resultavam em perseguição e punição, dificultando sua ascensão profissional.

No Brasil, país onde sensualidade e erotismo fazem parte da cultura nacional, o assédio sexual é muitas vezes explicado como “apenas” uma cantada, mas o assédio é hostil, degradante e assustador (FITZGERALD, 1993; FREITAS, 2001) O assédio sexual é definido por três dimensões: 1) assédio de gênero: insulto verbal e não verbal, hostilidade e atitude degradante contra a mulher; 2) atenção sexual sem permissão: comportamentos sexuais sem reciprocidade; 3) coerção sexual: proposta de subornos, ameaças ou oferecimento de benefícios no trabalho condicionados a aceitação de uma proposta sexual (COGIN; FISH, 2007).

Nem sempre as situações de cunho sexual podem ser classificadas dentro do conceito de assédio, porém a criação de um ambiente hostil para as mulheres com comportamentos de intimidação, humilhação ou contato físico não permitido também precisa de atenção da empresa (MCDONALD; BACKSTROM; DIER, 2008). De acordo com pesquisa conduzida por Rotundo, Nguyen e Sackett (2001), as mulheres definem mais situações do que considera assédio em relação aos homens, como um abraço sem consentimento, pois percebem essa atitude como ameaça.

Nos casos em que as situações de assédio sexual são relatadas, as mulheres não conseguem apoio das empresas, algumas são trocadas de área, punidas e até demitidas (FREITAS, 2001; MCDONALD; BACKSTROM; DIER, 2008; CAPPELLE; MELO, 2010). Segundo Freitas (2001, p. 19), os valores machistas suportam essas práticas e dificultam a eliminação do problema:

Os pressupostos de que “onde há fumaça, há fogo” ou “algumas vítimas fazem por merecer o que lhes acontece” ou “há sempre uma ponta de provocação por parte da assediada” tornam a mudança muito mais lenta. Pior que isso, a pessoa agredida acaba sendo levada a acreditar que é a sua reputação, e não a do agressor que ficará manchada, que é ela quem deve envergonhar-se e que será ela o objeto de censura e de desaprovação social.

Cortina e Berdahl (2008) propõem um modelo para eliminar o assédio sexual nas empresas: começa com garantia de confidencialidade das denúncias e criação de compromisso em treinar, sensibilizar e encorajar as denúncias, apoiados pela divulgação de um código de comportamentos inaceitáveis, que incluiria atos de misoginia, obscenidades e agressão.

Vários autores expõem que os homens não percebem os limites necessários para a criação de um ambiente digno para as mulheres, seja porque não percebem os próprios comportamentos ou comentários machistas (IRIGARAY; VERGARA, 2009; MARTIN, 2006), ou ações de cunho sexual (ROTUNDO; NGUYEN; SACKETT, 2001). A dominação masculina naturalizou-se de tal ordem que se tornou praticamente invisível (ECCEL; ALCADIPANI, 2012). Sendo invisível, é necessário investir grande esforço para revelar a dinâmica verificada em posturas, gestos e palavras, como a expressão “agir feito homem” (CZARNIAWSKA, 2006; MARTIN, 2006).

3.2.3 Carreira e Liderança

Carreira é um dos principais assuntos abordados pelos autores de artigos publicados no Brasil com foco na carreira da mulher dentro das empresas, englobando assuntos sobre as dificuldades em alcançar níveis hierárquicos maiores e o perfil esperado de um líder.

De acordo com estudos feitos a partir dos dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) nos anos de 1991 a 2005, concluiu-se que os homens têm maior probabilidade de serem promovidos do que as mulheres (COELHO; FERNANDES; FOGUEL, 2010). Esses dados são corroborados por pesquisas mais recentes. Segundo as últimas pesquisas do IBGE, ainda que as mulheres representem 45,6% do total de pessoas ocupadas no Brasil, verifica-se que há uma sub-representação das mulheres nos cargos hierárquicos mais altos. Nas “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, pesquisa realizada anualmente pelo PROGEP-FIA em parceria com a Editora Abril, 34,5% dos cargos executivos são mulheres e elas são apenas 8% dos presidentes. (PROGEP-FIA, 2013). Nos Conselhos de Administração essa proporção é menor ainda: 5,4% dos conselheiros são mulheres (LAZZARETTI; GODOI; CAMILO, 2012).

Esses números ilustram o fenômeno “Teto de Vidro”, termo cunhado em 1986 pelos jornalistas do “*Wall Street Journal*”, e a primeira metáfora criada para explicar a barreira

invisível no crescimento profissional das mulheres. (WEYER, 2007). Depois do Teto de Vidro, outras metáforas foram criadas, como “Labirinto” para demonstrar que há desafios complexos e sutis, mas a persistência e o trabalho árduo podem resultar no crescimento profissional (RAGINS, WINKEL, 2011) ou “*Firewall*” (dispositivo computacional de segurança), sugerindo que os homens no topo da hierarquia controlam quem entra ou não no sistema e, no caso de haver invasão, o “estranho” é considerado hostil pelo sistema (BENDL, SCHMIDT, 2010).

Essas metáforas podem explicar porque os homens tendem a seguir uma carreira linear dentro da mesma empresa, enquanto as mulheres adotam mais carreiras não tradicionais, com mudanças e interrupções. Esse fenômeno foi verificado tanto nos Estados Unidos (VALCOUR; TOLBERT, 2003) e Canadá (CHÊNEVERT; TREMBLAY, 2002), quanto no Peru (DOLAN; BEJARANO; TZAFRIR, 2011).

Dambrin e Lambert (2012) analisaram 44 artigos, de uma amostra de 156 publicados em revistas acadêmicas de contabilidade (16), da área de organizações (6) e de pesquisas feministas (2), cujo objetivo principal era verificar os motivos que levavam a raridade de mulheres no topo da profissão. As pesquisadoras classificaram as justificativas em duas perspectivas: “*pseudo-neutral perspective*”, cujas explicações voltam-se para as próprias mulheres e “*comprehensive perspective*”, cujas considerações estão vinculadas a fatores externos às mulheres:

- *Pseudo-neutral perspective*: as explicações desenvolvidas a partir dessa perspectiva são direcionadas à recenticidade das mulheres no mercado de trabalho e aos atributos considerados inerentes a elas, como diferenças de conhecimento, motivação, personalidade, percepção de profissão e escolhas relacionadas à satisfação no trabalho.
- “*Comprehensive perspective*”: nessa perspectiva, as explicações baseiam-se na exclusão das mulheres em momentos de compartilhamento de conhecimento pelos homens (*old-boy network*), na exigência dos clientes por disponibilidade fora do horário de expediente e mobilidade dos profissionais, e nas diferenças de imagem atribuída para homens e mulheres.

Essa imagem de homens e mulheres é corroborada por outros pesquisadores. Segundo Ely e Meyerson (2000) e Eagly e Karau (2002), as dificuldades encontradas pelas mulheres para alcançarem cargos de liderança são consequências da visão sobre os papéis normalmente atribuídos ao sexo feminino, vistos como menos favoráveis ao cumprimento do papel do líder,

que envolveria agressividade, independência e competitividade. Shapiro, Ingols e Blake-Beard (2011) indicam que as palavras normalmente usadas para descrever poder, como autoridade, controle e decisão, também são usadas para definir características masculinas. Entretanto, os resultados de pesquisa de Elsesser e Lever (2011) indicaram que os subordinados por líderes mulheres avaliaram suas gestoras dentro da média, embora na descrição de um líder ideal continue sendo de um homem. Nessa mesma pesquisa, verificou-se que as mulheres com estilo de gestão considerado mais masculino foram mais mal avaliadas do que as demais. Segundo Ely e Meyerson (2000), as narrativas empresariais reforçam esses estereótipos, sem ponderar que há uma grande variedade de estilos e abordagens de liderança que poderiam melhorar o trabalho.

É importante ressaltar que no Brasil não foram encontradas diferenças no estilo de liderança de homens e mulheres (HANASHIRO *et al*, 2005; AMORIM *et al*, 2009), assim como pesquisas internacionais (DOBBINS; PLATZ, 1986). Para Adler (2002), esse fato ocorre porque, ao ver o comportamento do homem ser considerado superior, as mulheres atentam para pensar, agir e gerenciar como homens para alcançarem o sucesso. Outra possibilidade de explicação seria que as mulheres promovidas são aquelas cujo estilo de liderança é mais parecido com o estilo dos homens.

Na visão de mulheres executivas brasileiras, há divergências sobre a existência de discriminação para o desenvolvimento de carreira. Na pesquisa de Bruschini e Puppini (2004) e de Morgado (2012), as gestoras não percebiam preconceito e discriminação por serem mulheres. Entretanto, na pesquisa de Henderson e Ferreira (2012), as executivas narraram que sentiam a necessidade de estarem mais preparadas que os homens para concorrerem às mesmas vagas, assim como as mulheres que trabalham na Europa Ocidental, pesquisadas por Linehan (2002).

Em várias publicações analisadas, o papel de mãe – passando pela gravidez, licença-maternidade e criação de filhos pequenos – é visto pela mulher como sobrecarga e obstáculo ao crescimento de carreira, porque existe um senso comum que pressupõe que elas precisam parar de trabalhar ou “diminuir o ritmo” quando se é mãe e/ou porque querem trabalhar mais para “compensar” a maternidade e receber uma boa avaliação (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; ANDRADE *et al*, 2002; CAPPELLE; MELO, 2010). Essa percepção está relacionada ao pressuposto da existência de mais responsabilidades e conflitos trabalho-família para as mulheres, que resultaria em menor comprometimento e conseqüente menor acesso às

oportunidades de trabalho (HOOBLER, WAYNE, LEMMON, 2009; METZ, 2011), conforme apresentado no tópico sobre equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, neste mesmo subcapítulo.

3.2.4 Remuneração

A discriminação contra a mulher também é percebida pelas diferenças salariais dentro da mesma empresa (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Elas são encontradas no Brasil e também em outros países, como a Nigéria (OKPARA, 2006), cuja entrada das mulheres no mercado de trabalho ainda é recente, Finlândia (SAARI, 2013) e vários países da Europa Ocidental (LINEHAN, 2002) onde as mulheres já fazem parte de quase metade da força de trabalho, com um alto grau de escolaridade.

Uma das linhas de pesquisa sobre diferenças salariais versa sobre a dificuldade de negociação para as mulheres. Segundo resultados de experimento de Barron (2003), as mulheres percebem-se mais interdependentes e buscam manter a harmonia durante a negociação salarial, enquanto os homens preocupam-se em destacar sua singularidade e se sentem confortáveis em pedir mais pelo seu trabalho. Stevens, Bavetta e Gist (1993) mostram que as mulheres usam menos táticas de negociação, mesmo tendo o mesmo nível de conhecimento sobre elas. Quando elas negociam melhor, e/ou são mais assertivas, são vistas de forma negativa pelas pessoas, tornando-se também um obstáculo (AMANATULLAH; TINSLEY, 2013).

Auster (1989) demonstra em seu trabalho que a questão da diferença salarial entre homens e mulheres é muito complexa, incorporada nas estruturas sociais, econômicas e organizacionais da sociedade. As pesquisas de nível macro são apresentadas em três vertentes: (1) as mulheres ganham menos porque tem menor nível educacional, menos experiências e menos habilidades em áreas gerenciais; (2) a diferença salarial vem das diferenças de ocupação dos trabalhos; e (3) os homens são mais alocados em trabalhos cujas empresas são grandes, produtivas, rentáveis, intensivas em capital. As pesquisas de nível micro mostram como processos cognitivos e comportamentais contribuem para o viés de gênero e como os estereótipos estão incluídos nas atribuições, atitudes e percepções de avaliação das mulheres.

O assunto é tão complexo que resultou em uma publicação específica da Organização Internacional do Trabalho: “*The motherhood pay gap*”. Grimshaw e Rubery (2015) associaram as diferenças de remuneração entre homens e mulheres à maternidade e suas explicações sobre o *gap* foram desenvolvidas a partir de três quadros analíticos, baseados nas abordagens: econômica racionalista, sociológica e institucionalista comparativa. Algumas das explicações desenvolvidas a partir desse trabalho internacional são compatíveis com o resultado do trabalho de Auster (1989). O primeiro quadro, oriundo da abordagem econômica racionalista, apresenta duas explicações principais: menos “capital humano”, resultado de interrupções do mercado de trabalho ou reduções do tempo de trabalho e escolha por postos de trabalho favoráveis à família, que pagam menos. O quadro elaborado a partir da abordagem sociológica apresenta a discriminação como base para decisões de contratação e promoção, a ausência de alternativas para cuidados infantis e subvalorização do trabalho das mulheres, incluindo suas habilidades, experiências e desvalorização das ocupações “*femaledominated*”.

Através da abordagem institucionalista comparativa, Grimshaw e Rubery (2015) analisaram as políticas públicas e listaram algumas importantes para que as mães alcançassem salários decentes, como a criação de políticas específicas para apoiar cuidado e trabalho, prestação de assistência à infância, maternidade e paternidade, e proteção do emprego formal e legalizado. Essa visão é confirmada por Brandl, Mayrhofer e Reichel (2008), em pesquisa comparativa entre vários países, na qual encontraram correlação entre adoção de políticas públicas voltadas para as mulheres e maior proporção de mulheres executivas na área de Recursos Humanos.

Essas pesquisas mostram a complexidade e a conseqüente dificuldade em tratar as diferenças salariais entre homens e mulheres, que ficam mais acentuadas quando as mulheres tornam-se mães. As pesquisas que relacionam as diferenças salariais ao comportamento de negociação da mulher (STEVENS; BAVETTA; GIST, 1993; BARRON, 2003) são interessantes para refletir sobre a influência da Identidade Social de Gênero, explicitada no primeiro tópico deste subcapítulo, no comportamento das mulheres dentro da empresa, e a avaliação negativa quando as mulheres são mais assertivas, como demonstrado por Amanatullah e Tinsley (2013).

3.2.5 Conflito trabalho-família

Embora esteja na fala das mulheres reveladas a partir de várias pesquisas no campo de administração no Brasil, não houve um foco de estudo específico sobre a maternidade. O assunto permeia as questões de carreira e embasa algumas explicações das diferenças salariais, mostrando os dilemas e dificuldades de conciliação entre a vida profissional e pessoal das mulheres que são mães.

O acúmulo de funções pode ocasionar desgaste emocional, visto como algo a ser gerenciado pela mulher para ser produtiva no ambiente de trabalho e em casa (BECKER, 2010). Essa produtividade esperada em todas as esferas é retratada nas revistas de negócio, nas quais as mulheres trabalhadoras são normalmente representadas como esposa ou namorada, supermulher (alguém que cuida da beleza, dos filhos, da casa e da profissão), esportista, executiva, sensual, consumidora, econômica, mulher-produto e mulher-solidária (MELO *et al*, 2004). Essas representações são diversas e por vezes, contraditórias, podendo significar um momento de transição nas representações e na identidade da mulher ou sobrecarga de papéis e funções exercidas pelas mulheres (MELO *et al*, 2004; CORRÊA *et al*, 2007).

Em sua tese de doutorado, Morgado (2012) mostra que embora as mulheres de média gerência sofram com o conflito para conciliar os diferentes papéis, o trabalho fica em primeiro lugar na lista de prioridades e a vida pessoal em último, gerando um grave problema de esgotamento físico. Vale ressaltar que na fala das mulheres solteiras, a casa e o convívio familiar não aparecem.

Nesse cenário, muitas mulheres acreditam que precisam fazer uma escolha entre a maternidade e o crescimento de carreira (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Como a identidade de gênero é construída com forte base nas questões relacionadas à maternidade, as mulheres precisam lidar com as consequências de suas decisões internamente, no trabalho e no convívio familiar e social (SILVEIRA; HANASHIRO, 2011). Quando decidem ter filhos, é esperado que gerenciem o conflito trabalho-família, definido por Grzywacz e Butler (2008) como o grau em que as vidas profissional e pessoal são incompatíveis. Ainda que os autores não tenham encontrado pesquisas que demonstrem a diferença de importância da família para homens e mulheres, afirmam que o conceito normalmente está associado às mulheres, principalmente às mães.

Os problemas organizacionais atrelados à maternidade já começam na gravidez, uma situação privada que se torna pública pela mudança no corpo da mulher, e que provoca diferentes reações dentro das empresas, positivas e negativas, como questionamento em relação ao profissionalismo, ao comprometimento e até desapontamento dos pares e líderes “porque a mulher jogou fora suas chances” (MÄKELÄ; 2012; GATRELL, 2013).

Segundo pesquisa conduzida por Buzzanel e Liu (2007) nos Estados Unidos, metade das mulheres que passaram por algum tipo de discriminação durante a gravidez não voltou a trabalhar depois da licença-maternidade, enquanto grande parte daquelas que não tiveram problemas assumiu suas atividades novamente.

Nesse período de licença-maternidade revelam-se os potenciais conflitos que podem emergir na volta ao trabalho: as questões de saúde das mães e crianças, desenvolvimento infantil, necessidade de trabalho, progressão de carreira, equidade de pagamento e divisão do trabalho doméstico (WHITEHOUSE; HOSKING; BAIRD, 2008).

Na volta da licença-maternidade, esses potenciais conflitos surgem principalmente em ambientes que, de alguma forma, são inadequados nessa situação: cobrança de presença em eventos de socialização fora do horário de trabalho (CAHUSAC; KANJI, 2014), mudança no escopo de trabalho, negação de oportunidades de formação, comentários negativos sobre aparência (MÄKELÄ, 2012), longas horas de jornada, falta de reconhecimento e negação de oportunidades de trabalho (METZ, 2011). Para Metz (2011), essa situação ainda ocorre pelo mito da “mãe-dona-de-casa”, que influencia a percepção de compromisso das mulheres.

As mulheres, então, percebem a necessidade de esconder seu papel de mãe nas empresas para poderem continuar em suas profissões, chegando a esconder as bombas para retirada do leite durante o período de trabalho como se essa ação fosse um problema. (TURNER; NORWOOD, 2013; CAHUSAC; KANJI, 2014).

Na tentativa de diminuir o conflito trabalho-família, algumas empresas adotam práticas que viabilizem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, também chamado *work-life balance*.

Lewis, Gambles e Rapoport (2007) afirmam que o *work-life balance* é um constructo social voltado para trabalhos de colarinho branco. Contudo, as práticas não têm mudado a realidade dos trabalhadores, visto que a dificuldade em encontrar tempo para a vida pessoal passa pela

forma de trabalho e qual o perfil do trabalhador ideal. A adoção de práticas não substitui as mudanças, que precisam ser estruturais e culturais.

Para Becker (2010), as práticas deveriam favorecer homens, mulheres e crianças, e não interpretar o conflito como problema que apenas as mulheres devem resolver. Quanto mais for valorizado o envolvimento dos pais na vida familiar, mais rapidamente será alcançada a igualdade no trabalho. Na Suíça, país reconhecido como um dos mais igualitários do mundo para homens e mulheres, mostra que a política de licença parental, que estimula os homens a serem responsáveis também pela criação dos filhos, tem sido crucial para a expansão do trabalho feminino (KUGELBERG, 2006).

Cortina (2008) afirma que a discriminação contra a mulher, e contra outros grupos minoritários, ainda persiste como consequência de um viés sutil, disfarçado por discurso racional. A percepção da discriminação eleva a insatisfação da mulher com o emprego e sua identificação com a organização, resultando na intenção de sair (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). Como consequência, o *turnover*, reconhecido como algo natural devido às responsabilidades familiares, pode ser assumido também como resultado da inequidade das oportunidades de crescimento de carreira, horas de trabalho excessivas e dificuldade de reconhecimento das mulheres pelos seus gestores (METZ, 2011).

Verifica-se também que as mulheres retratadas no levantamento realizado para esse projeto normalmente são heterossexuais, em cargos de nível superior ou executivos, e trabalham em organizações situadas no ambiente urbano. Pode-se atribuir essa constatação ao perfil dos pesquisadores, semelhante a esse, e ao foco que a mídia tem dado ao crescimento de carreira das mulheres ou à importância das mulheres que alcançaram maiores posições hierárquicas como inspiração para as demais. Deve-se ressaltar que, dentro dessa amostra, faltaram algumas percepções importantes para construir o mosaico de representação das vozes das mulheres brasileiras.

As questões abordadas neste capítulo, a partir da visão as mulheres dentro do ambiente organizacional, relacionam-se com as questões abordadas no capítulo anterior, sobre a história recente da sociedade brasileira. Para mais de 75% dos brasileiros, segundo pesquisa de Venturi *et al* (2013), as mulheres com filhos pequenos devem ficar em casa. Dentro da empresa, assume-se, então, que as mães tem maior propensão a ter conflitos trabalho-família do que os pais e o acesso às oportunidades torna-se mais raro para elas (HOOBLER,

WAYNE, LEMMON, 2009; METZ, 2011). A desproporção de responsabilidade familiar entre homens e mulheres (MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010) é percebida como menor comprometimento delas com o trabalho remunerado, resultando em distribuição de recompensas não associadas apenas à competência no trabalho (ELY; MEYERSON, 2000). Como resultado, as mulheres percebem que precisam estar mais bem preparadas e entendem a maternidade como obstáculo à carreira a ser superado (HENDERSON; FERREIRA, 2012).

A violência velada e sutil, apontada por Martin (2006) e Czarniawska (2006), chamada de simbólica por Bordieu (2007), transforma a empresa em um local hostil para o desenvolvimento profissional das mulheres. Sob esse ponto de vista, pode-se concluir que não há igualdade de ambiente de trabalho e de tratamento entre homens e mulheres e, conseqüentemente, há dificuldade em afirmar a existência da igualdade de oportunidades para ambos os grupos.

Para Fitzgerald (1993) uma das maneiras de reduzir a discriminação é elevar o *status* da mulher no trabalho e aumentar a proporção de mulheres na liderança. Afirmção confirmada por pesquisa realizada por Ely (1995). Segundo os dados, a maior proporção de mulheres em cargos elevados está relacionada à maior satisfação das mulheres com as empresas, à diminuição da percepção de estereótipos e ao aumento da confiança em expressar sua individualidade. Nas empresas dominadas por homens, os papéis de gênero são mais estereotipados, as mulheres são subvalorizadas e consideradas mais masculinas. Nesse contexto, as mulheres sentem-se desconfortáveis e há menor probabilidade de serem promovidas. A importância de elevar o número de mulheres também foi ratificada por Konrad, Cannings e Goldberg (2010) na Suécia, onde se verificou que o assédio era proporcionalmente maior quanto maior a porcentagem de homens no departamento.

Para os profissionais de RH, compreender esse contexto é importante para o desenvolvimento de políticas e práticas que levem a maior igualdade entre homens e mulheres. Assim como RH pode contribuir para o reforço da identidade de gênero (ELY; PADAVIC, 2007), pode também questionar e diminuir as barreiras impostas para as mulheres no mercado de trabalho.

3.3 As mulheres nas empresas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Neste subcapítulo, serão apresentados os principais conceitos da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e como ela é aplicada nas empresas brasileiras. Em seguida, são discutidas as estratégias de Gestão da Diversidade, Dissolução e Valorização das diferenças dentro do contexto de GERH, que inclui a meritocracia como premissa e como base das decisões.

3.3.1 Gestão de Recursos Humanos Estratégicos

A Gestão Estratégica de RH (GERH) tem crescido de importância nas últimas décadas para acadêmicos e profissionais da área (BECKER; HUSELID, 2006; LEGNICK-HALL *et al*, 2009). O entendimento de que o RH pode assumir um papel estratégico (ALLEN; WRIGHT, 2007) tem elevado a posição da área nos processos de decisão (VAN BUREN III; GREENWOOD; SHEENAN, 2011).

A GERH pode ser definida como: “[...] um padrão de atividades planejadas e implementações intencionalmente realizadas por recursos humanos, destinado a capacitar uma organização a alcançar seus objetivos.”⁶ (WRIGHT; McMAHAN, 1992, p. 298). Truss e Graton (1994) explicam que, dentro dessa perspectiva estratégica, a área de RH desenvolve políticas e práticas que apoiam os objetivos estratégicos da empresa.

Jackson, Schuler e Jiang (2014), em uma análise dos 30 anos da Gestão de RH, relatam que antes do surgimento da GERH, a eficácia da área era avaliada por critérios técnicos, critérios sociais baseados em leis e regulamentos, e reações individuais dos empregados (satisfação no trabalho). Posteriormente, com a adoção da GERH, os critérios de avaliação da área utilizados são relativos às outras partes interessadas, como proprietários e investidores.

Para ser cada vez mais eficiente e contribuir para o negócio, a área de RH começou a ter suas políticas e práticas analisadas a partir de três perspectivas: universalista, configuracional e contingencial (LEPAK; SHAW, 2008). As pesquisas realizadas a partir da perspectiva universalista baseiam-se na relação entre práticas e políticas de RH e seu impacto no

⁶ No original: “The pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals.” Tradução nossa.

desempenho organizacional, com o objetivo de definir as práticas universalmente mais eficazes. Já as pesquisas realizadas sob a perspectiva configuracional buscam a configuração de um conjunto de práticas e políticas de RH alinhadas internamente, visando melhorias nos indicadores de desempenho das empresas. A perspectiva contingencial, adotada nesta pesquisa, apresenta como pressuposto que as práticas de GERH serão eficazes, alinhadas a determinado contexto e determinada estratégia. Os sistemas de GERH seriam responsáveis, então, por incentivar comportamentos dos funcionários, alinhados às contingências que levaria a um melhor desempenho da empresa (DELERY; DOTY, 1996).

Paauwe e Boselie (2007) alertam que normalmente os estudos sobre GERH são realizados com base nos fatores contingenciais internos e é necessário que as empresas equilibrem a importância dos fatores internos e externos como variáveis relevantes para as práticas de RH, como as mudanças demográficas. Dessa forma, acredita-se que as mudanças sociais e culturais relativas à inclusão da mulher nas diversas esferas e respectivo crescimento no mercado de trabalho podem estar demandando também uma mudança nas políticas e práticas de RH. (LEPAK; SHAW, 2008),

As empresas efetivam a GERH a partir de dois modelos: *hard* ou calculativo, e *soft* ou colaborativo, encontrados dentro das empresas, com menor ou maior ênfase, mas não são excludentes. Para Legge (2005), o modelo *hard* relaciona a interação das políticas e sistemas de RH com a estratégia de negócio e ao *High Performance Work System* (HPWS), ou seja, práticas correlacionadas a um desempenho organizacional superior, como incentivos financeiros aos empregados, enfatizando os aspectos calculativos e quantitativos. Gooderham, Nordhaug e Ringal (1999) explicam que esse modelo prevê dispositivos que avaliem a contribuição de cada empregado para, posteriormente, recompensar conforme resultado da avaliação de desempenho individual. Logo, a abordagem calculativa depende da viabilidade de tratar cada empregado como indivíduo.

Por outro lado, o modelo *soft* está associado ao conceito de *High Commitment Model* (HCM), que tem ênfase nas políticas de RH como base para a produtividade, satisfação e comprometimento, ao tratar os empregados como recursos valiosos e como fonte de vantagem competitiva, observando a segurança no ambiente de trabalho, o desenho do cargo e o desenvolvimento dos empregados (LEGGE, 2005; GOODERHAM; NORDHAUG; RINGAL, 1999).

Internacionalmente, apesar de a GERH começar a ser pauta de pesquisas e artigos nos anos de 1980, apenas a partir da segunda metade dos anos 1990 o campo fortaleceu-se, com o crescimento do número de pesquisas e modelos teóricos. Verifica-se um aumento, ao longo dessas três décadas, de fatores considerados relevantes para os interesses do campo, do escopo das questões e da relação com outros campos e disciplinas (LEGNICK-HALL *et al*, 2009).

Há variações de foco nos estudos sobre a GERH, dependendo do país analisado. Na Europa, por exemplo, o RH tem um foco menos individualista, há um “grande Estado”, os sindicatos apresentam maior grau de legitimidade e as publicações são realizadas dentro de perspectiva crítica com trabalhos mais teóricos. Já nos Estados Unidos, as práticas tem um grande foco em desempenho, com implicações prescritivas (MORLEY, 2004; WASTI; POELL; ÇACAR, 2008). Elvira e Davila (2005), ao estudarem a GERH na América Latina, verificam que o desafio é integrar práticas de RH em um sistema cultural complexo, balanceando valores nacionais e regionais com práticas globais e locais.

No Brasil, realizada desde 2000 pelo PROGEP-FIA, a pesquisa Delphi RH 2010 revelou que a gestão de recursos humanos, contribuindo para os objetivos do negócio, é um princípio que tem orientado a construção de modelos de gestão de pessoas nos últimos dez anos, em praticamente todas as organizações pesquisadas (PROGEP, 2011). Em pesquisa realizada por Lacombe e Tonelli (2001), atribuiu-se o modelo de gestão estratégico de RH para mais da metade das empresas pesquisadas ainda no início dos anos 2000.

Apesar dos resultados, a GERH não foi incorporada plenamente nas organizações brasileiras ou não conseguiu ainda mostrar seu trabalho para os gestores de outras áreas. Artigos publicados por Cesar, Bido e Saad (2007) e por Tanure, Evans e Cançado (2010) revelaram que, no Brasil, o RH não é considerado estratégico pelos gestores, principalmente em empresas totalmente brasileiras. A participação do RH ainda é tímida no planejamento empresarial e, conseqüentemente, há pouca integração entre a estratégia de RH e os negócios (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005). A atuação estratégica de RH no Brasil pode ser considerada um ideal ainda não alcançado pela maioria das empresas ou um “jargão incorporado ao cotidiano”, como afirmaram Cesar, Bido e Saad (2007).

O momento de expansão e consolidação de GERH também gerou críticas de acadêmicos da área a esse novo modelo de RH. Van Buren III, Greenwood e Sheenan (2011) argumentam

que há custos e tensões na adoção de uma posição estratégica que oscila entre o papel de representante dos empregadores e de defensor dos empregados. Como o RH busca aumentar sua legitimidade perante a empresa, preteriu o foco nos empregados, nas responsabilidades de RH e nas atividades éticas. Corroborando com essa ideia, Winstanley e Woodall (2000) demonstram que a dimensão ética tem sido ignorada nos textos sobre RH estratégico, normalmente apresentada apenas nos temas vinculados à Justiça Organizacional. Legge (2005) explica que a ética de RH, sendo resultado de um processo de negociação entre diferentes *stakeholders* que refletem as relações de poder de uma organização, os empregados não seriam as prioridades. Isso acontece com tal força que grande parte dos indicadores de RH é quantitativa e financeira e não considera trabalho decente, direitos humanos, educação e igualdade de oportunidades como indicadores da área de RH (BOYD; GESSNER, 2013).

Para Kochan (2007) e Wright (2008), essa mudança de foco do RH tem impacto na identidade dos profissionais e no próprio RH como profissão, pois há perda de legitimidade perante dos empregados, ao assumirem uma identidade mais próxima ao de um consultor de negócios. Essa proximidade, na visão de Jackson, Schuler e Jiang (2014), leva a um estressante processo de mudança de identidade dos profissionais de RH.

No Brasil, essas críticas começam timidamente a surgir. Conforme pesquisa conduzida por Sant'anna *et al* (2013, p. 14), os gestores de outras áreas acreditam que a área de RH deveria incluir questões como a “promoção de organizações mais humanas”; mais “estímulos ao desenvolvimento e valorização das pessoas”; maior “cuidado com a cultura organizacional” e maior ênfase à “promoção da gestão de pessoas, ao longo da organização como um todo”, pois, ao buscar o resultado financeiro do negócio, afasta-se de seu papel.

3.3.2 Gestão da Diversidade

Tanure, Evans e Cançado (2010) afirmam que o RH no Brasil importa modelos de gestão nem sempre adequados ao contexto e à cultura locais, visão corroborada por outros pesquisadores. Em artigo específico sobre o assunto, Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) demonstram que área de RH no Brasil passou por dois momentos de importação de modelos de gestão. O primeiro momento, de 1950 a 1980, foi caracterizado pela instalação de multinacionais que implantaram práticas de RH com base na meritocracia, criação de escolas de negócio e surgimento de publicações especializadas. O segundo momento, iniciado em 1980 e batizado

como neocolonização, foi marcado pelo aumento da concorrência entre as empresas, aumento no investimento em formação de funcionários, de graduação em administração, cursos de MBA e especializações, além da adoção constante de novos modelos e práticas de gestão normalmente importados.

A Gestão da Diversidade, nesse período de neocolonização, começou a ser desenvolvida como uma nova pauta de RH. Nos anos de 1990, os profissionais de Recursos Humanos das empresas brasileiras começaram a discutir práticas de diversidade cultural, principalmente nas subsidiárias de empresas norte-americanas com foco maior nas políticas, e práticas para mulheres (FLEURY, 2000).

O primeiro trabalho encontrado na literatura brasileira sobre políticas e práticas de RH para mulheres buscava compreender os efeitos das mudanças na Constituição de 1988. Bruschini (1995) pesquisou três grandes empresas e revelou que as práticas específicas, além das mudanças oriundas da nova legislação, estavam pautadas em flexibilidade de horário e outras ações pontuais para auxiliar o cumprimento dos papéis familiares e em programas para tratar assuntos de saúde da mulher. No ano seguinte, Arruda (1996), também apresenta algumas práticas de empresas, como criação de creche, licença para a mãe no caso de ter um filho doente e *home-office*.

A primeira pesquisa encontrada no Brasil que apresenta práticas de RH para mulheres com foco no seu desenvolvimento, e não apenas nas suas responsabilidades familiares, foi realizada por Fleury (2000). São apresentadas práticas, de maneira pontual, como treinamento para a diversidade, comunicação do programa, recrutamento preferencial para mulheres e ações específicas para crescimento de carreira.

Lucas *et al* (2010), em pesquisa sobre as práticas adotadas pelas “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, revelaram que 47% das melhores empresas não adotam programas específicos para mulheres. Grande parte das práticas apresentadas pelas empresas que adotavam esses programas tratava de questões sobre atenção à família ou à saúde. Poucas empresas relataram adotar práticas de estímulo ao desenvolvimento profissional e de carreira dentro das empresas. Para os autores, as práticas descritas pelas empresas visam auxiliar as funcionárias no desempenho dos seus diferentes papéis sociais, muitas vezes de forma estereotipada, promovendo mais o preconceito ao invés de superá-lo, assim como analisado por Irigaray e Vergara (2009).

Ao analisar resultados de pesquisas realizadas em outras regiões, como Taiwan (BOWEN, 2003), Hong Kong (CHIU; NG, 2001) e Oriente Médio (METCALFE, 2007), conclui-se que as necessidades e dificuldades em relação às políticas e práticas para mulheres são diferentes de acordo com a cultura do país onde a empresa está localizada. Em Taiwan, por exemplo, as práticas discriminatórias são realidade em uma sociedade com fraca proteção legal e de tradição patriarcal, em que há necessidade de “creche” para idosos, pois as mulheres são responsáveis por cuidar dos sogros depois que casam (BOWEN, 2003). Já no Oriente Médio, onde as discussões sobre a sociedade patriarcal e muçulmana tornaram-se constantes, as mulheres relatam dificuldade para encontrar uma profissional bem sucedida que possa ser mentora e anseiam práticas organizacionais que permitam equilibrar casa e família (METCALFE, 2007).

Com o crescimento da mulher no mercado de trabalho em quase todos os países, há necessidade de se promover o debate entre os profissionais de RH sobre a adoção ou não de práticas específicas. Normalmente, as ideologias que orientam a adoção de políticas e práticas de RH desenvolvidas com objetivo de melhorar o *status* dos grupos minoritários dentro das empresas podem ser divididas em duas correntes dominantes: aquelas que tomam decisões baseadas na individualidade e contribuição de cada empregado e aquelas que incluem explicitamente e formalmente a identidade do grupo demográfico nas decisões (KONRAD; LINNEHAN, 1995), revelando na prática empresarial o paradoxo descrito por Scott (2005).

A primeira corrente foi denominada “dissolução das diferenças” ou “*identity-blind*”. As premissas dessa corrente estão associadas à necessidade do mérito individual, desde a medida com precisão até a distribuição da recompensa; e às diferenças existentes entre todas as pessoas. O objetivo é a criação de um ambiente em que todos se sintam valorizados e que tenham as mesmas oportunidades (KONRAD; LINNEHAN, 1995; LIFF, 1997; PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Essa corrente é questionada a partir da constatação de que as mulheres e outros grupos minoritários são mais discriminados no ambiente de trabalho (IRIGARAY; VERGARA, 2009; MACEDO *et al.*, 2012), tem menores chances de crescimento de carreira (WEYER, 2007; COELHO; FERNANDES; FOGUEL, 2010; RAGINS; WINKEL, 2011), recebem menores salários (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; OKPARA, 2006; SAARI, 2013), sugerindo que eles não tem as mesmas oportunidades nas empresas. Para Ely e Padavic (2007), como homens estão em maior número nos cargos de maior poder, recebem maiores salários e maior

prestígio, as políticas formais reforçam o *status quo*. Ao invés de “dissolver as diferenças”, essa corrente reforça mais a desigualdade.

Com base na premissa de oportunidades diferentes para grupos diferentes, da importância de preservação da identidade social e de ter as necessidades dos diversos grupos respeitadas, surge a corrente “valorização das diferenças” ou “*identity-conscious*.” (KONRAD; LINNEHAN, 1995; PERREIRA; HANASHIRO, 2007). Nessa corrente, além do mérito individual, a identidade dos grupos minoritários é usada para tomada de decisões de RH, com objetivo de remediar a discriminação e reparar as injustiças. Para isso, monitoram-se as decisões, comparam-se os números, expõem-se os resultados e, a partir dessa análise, há esforços para empregar e promover os grupos, removendo obstáculos existentes para estes e criando uma boa relação de trabalho (KONRAD; LINNEHAN, 1995; YANG; KONRAD, 2011).

Scott (2005) argumenta que se a identidade de grupo é um fato social, seria imprudente tentar acabar com os grupos ou ignorá-los, portanto melhor seria descobrir como os processos de diferenciação operam e desenvolver análises de igualdade e discriminação. Baseada nessa premissa, as práticas de Ação Afirmativa buscam remover os obstáculos para a realização dos direitos individuais de grupos excluídos. Para Freitas (2012, p. 231), a necessidade de inclusão pressupõe a existência de uma “exclusão” anterior, ou seja, é apenas devolver ao grupo excluído, no caso, às mulheres, aquilo que teria direito.

De acordo com Dickens (1998), a necessidade de uma abordagem sensível ao gênero é necessária para refletir sobre a premissa implícita que os empregados são vistos a partir de um gênero neutro, construído primordialmente a partir da experiência dos homens e sobre os impactos das políticas e práticas de RH para homens e mulheres. Para exemplificar seu ponto de vista, a pesquisadora argumenta que o comprometimento é avaliado em horas de trabalho, mobilidade geográfica e trabalho além do contratado, e que as habilidades normalmente encontradas nas mulheres são subavaliadas e conseqüentemente subrecompensadas.

Konrad e Linnehan (1995) demonstram que nas empresas que não são “*identity-blind*” sobre as diferenças de identidade, mas conscientes, as mulheres e os negros alcançaram situações melhores. Para os pesquisadores, é importante a percepção das diferenças por três motivos: as decisões são passíveis de preconceitos dos tomadores de decisão, as decisões relativas às

mulheres estão propensas a viés e há uma tendência em valorizar as qualidades que a maioria apresenta.

As ações de “valorização das diferenças” para mulheres podem ser classificadas, de acordo com Ely e Meyerson (2000), em quatro tipos:

- *Fix the Women*: nessa teoria, as diferenças na socialização de homens e mulheres produzem diferenças nas atitudes e comportamentos. Os programas buscam desenvolver as habilidades das mulheres a partir de treinamento e *mentoring*. Embora busquem ajudar as mulheres em crescimento de carreira, mantêm o padrão masculino intacto.
- *Value the feminine*: as diferenças são reconhecidas, valorizadas e preservadas. A abordagem dos programas é a celebração das diferenças, legitimando-as, mas reforçando os estereótipos.
- *Create equal opportunities*: as diferenças no tratamento, acesso e oportunidades entre homens e mulheres leva à criação de políticas para compensar as barreiras estruturais, como ações afirmativas e auxílio ao equilíbrio trabalho-família. Embora essas políticas auxiliem o desenvolvimento profissional das mulheres, minimizam o impacto da cultura organizacional e reforçam o conflito trabalho-família como problema feminino.
- *Asses and revise work culture*: é uma abordagem emergente e voltada para as mudanças sociais envolvendo crítica e revisão das narrativas empresariais. Assume a neutralidade como aparente e opressiva para as mulheres. Contudo, é uma teoria que envolve mais resistência pela profundidade das mudanças.

Ao situar as políticas e práticas apresentadas em relação às teorias propostas por Ely e Meyerson (2000), verifica-se que as empresas trabalham de acordo com as três primeiras: *fix the women*, *value the feminine* e *create equal opportunities*. A quarta teoria, que exige mudanças mais profundas no “modo com as coisas são”, ainda não possui exemplos.

A corrente da valorização das diferenças também apresenta algumas desvantagens. Segundo algumas pesquisas, como as realizadas por Bruschini e Puppini, (2004) e por Fernandes *et al*, (2012), as próprias mulheres acreditam que as práticas de valorização das diferenças podem acentuar mais discriminação. A tese defendida por Pereira (2008) mostra que, além do problema de discriminação, as pessoas rejeitam a corrente de valorização das diferenças

porque não seria responsabilidade da empresa fazer concessões, visto que todos os benefícios devem ter como base o mérito e por elas presumirem que todas as pessoas tem iguais oportunidades. Aquelas que apoiam o fazem para obtenção de ganho ou por acreditarem na possibilidade de justiça social.

A base das diferenças entre as duas correntes é a discussão sobre meritocracia, conceito adotado pelas empresas como estratégia para alinhamento dos resultados individuais e organizacionais e como principal ponto para enfrentamento da concorrência. A meritocracia pode ser definida como conjunto de valores que postula as posições dos indivíduos na sociedade que devem ser consequência do mérito de cada um, rejeitando toda e qualquer forma de privilégio (BARBOSA, 2006). Dessa forma, as decisões de RH relativas à seleção, mobilidade e promoção devem ter como premissa as “regras previamente estabelecidas e critérios conhecidos por todos” (BARBOSA, 2014). A visão de que a meritocracia está pautada em regras acordadas tem potencial para diminuir o viés discriminatório, segundo Dickens (1998), na gestão do desempenho.

Apesar disso, experimentos sobre meritocracia e decisões de RH tem resultados diferentes da expectativa: a crença na meritocracia diminui a atenção dos decisores aos vieses (CASTILLA; BENARD, 2010) e faz com que as mulheres culpem-se mais quando não alcançam determinado resultado, mesmo quando as decisões são discriminatórias (FOSTER; TSARFATI, 2005; MCCOY; MAJOR, 2007).

Barbosa (2006, p. 34) expõe a complexidade da utilização do conceito na avaliação cotidiana das empresas, pois a meritocracia é um princípio que gera:

[...] múltiplas interpretações acerca de como avaliar, o que entra no seu cômputo, do que é talento e esforço, de quais são as origens das desigualdades naturais, da existência de igualdade de oportunidades, da possibilidade concreta de mensuração de desempenho individual.

O problema de mensuração de desempenho individual também é apontado por Auster (1989). Para o pesquisador, quanto mais imprevisíveis, variáveis, complexas e interdependentes forem as tarefas e responsabilidades, maior será o grau de subjetividade na avaliação e conseqüentemente maior a probabilidade de estar sujeita a preconceito. Por exemplo, em pesquisa realizada na Inglaterra, verificou-se que nos níveis hierárquicos mais altos, as mulheres percebem menos decisões baseadas em meritocracia (SEALY, 2010). Na visão da pesquisadora, os defensores argumentam que a meritocracia é importante para que não

ocorram recompensas arbitrárias e os acusadores afirmam que a classe que está no poder cria o sistema que julga o mérito, a partir de sua própria posição. No caso das mulheres, aquelas que participam mais da arena política das empresas são vistas de forma negativa pelos demais colegas.

Especificamente no Brasil, Barbosa (2006, p. 98-99) adiciona uma variável que aumenta a complexidade: aqui não há uma ideologia meritocrática na vida social. Dentro das empresas, não há legitimidade das recompensas, é difícil avaliar o desempenho porque nunca se considera a igualdade de oportunidades, devido às desigualdades sociais. Além disso, a competição é percebida com conotação negativa dentro de um país em que enfatiza “a inutilidade do esforço” e a “pouca dignidade do trabalho árduo”. Somado a essa descrição, o Brasil apresenta-se como um país de grandes desigualdades sociais e de grandes diferenças de valorização de identidade de grupos que impactam diretamente na desigualdade de oportunidades para esses grupos (PEREIRA, 2008).

Para Alvesson e Billing (1992), uma sociedade que preza pela meritocracia e igualdade consegue oferecer as mesmas oportunidades para as mulheres. Assim, práticas do modelo calculativo de RH que pressuponham a avaliação da contribuição de cada funcionário e recompensa relativa a essa contribuição (GOODERHAM; NORDHAUG; RINGAL, 1999) levariam as mulheres a alcançarem mais oportunidades dentro das empresas. Todavia, a adoção do modelo calculativo pode ser questionada a partir de resultados de pesquisa sobre as diferenças entre homens e mulheres nas empresas relacionadas às oportunidades de crescimento de carreira (COELHO; FERNANDES; FOGUEL, 2010), remuneração (BRUNCHINI; PUPPIN, 2004) e viés na avaliação (KONRAD; LINNEHAN, 1995; AUSTER, 1989). Se as pessoas são avaliadas da mesma forma buscando-se a contribuição individual, não haveria diferenças nas chances de crescimento de homens e mulheres. A consequência de valorizar apenas a contribuição dos homens é deixar de dispor da “outra metade” da população, diminuindo a eficácia e competitividade de uma empresa (ELY; MEYERSON; 2000; FREITAS, 2012).

Da mesma forma, questiona-se a adoção do modelo colaborativo, no qual os funcionários são tratados como valiosos recursos, dentro de um ambiente seguro, como base para produtividade, satisfação e comprometimento (GOODERHAM; NORDHAUG; RINGAL, 1999). Segundo resultados de pesquisas apresentados no subcapítulo anterior, o ambiente organizacional é muitas vezes hostil para as mulheres, seja por episódios de discriminação

(IRIGARAY; VERGARA, 2009), assédio moral (CORRÊA; CARRIERI, 2007) ou assédio sexual (FREITAS, 2001; CAPPELLE; MELO, 2010).

O RH tem desenvolvido suas atividades, assumindo que participa equitativamente das oportunidades oferecidas; para isso, é necessário avaliar como a política é passada para a prática (TRUSS, 1999). Cortina (2008) propõe um modelo no qual mostra que, mesmo as organizações que adotam políticas e práticas de RH estruturadas que proíbem decisões discriminatórias, as pessoas que tomam decisões discriminatórias utilizam recursos que não demonstram explicitamente esse viés ao criar uma explicação plausível.

Destaca-se, então, a importância de reconhecer que não há neutralidade de gênero nas decisões de RH, nem igualdade de oportunidade para homens e mulheres. No contexto atual, a meritocracia ainda se revela um sonho a ser alcançado. A partir dessa constatação, se a meritocracia é uma base utópica de tomada de decisão de RH, questiona-se se essas decisões estão sendo percebidas como justas ou não pelos funcionários, homens e mulheres, e pelos próprios profissionais de RH.

3.4 Justiça de Gênero e Justiça Organizacional

Sandel (2011), filósofo e pesquisador de Harvard, publicou o livro “Justiça: o que é fazer a coisa certa”, no qual discute questões e dilemas de justiça atuais sob o ponto de vista de alguns pensadores, como Aristóteles, Betham, Mill, Kant e Rawls. Essa pluralidade de conceitos e pontos de vista evidencia que não há uma definição exata e universal para justiça.

Beugré (2007) explica a justiça como um conceito socialmente construído, logo a percepção sobre o que é justo ou injusto é influenciada pela cultura de determinado local, podendo se transformar ao longo do tempo. No cotidiano, as pessoas preocupam-se com justiça por três razões fundamentais: controlar resultados desejados, avaliar sua situação e aceitação em um grupo e simplesmente porque é o que é certo fazer. Por outro lado, as pessoas se comportam de maneira justa para melhorar sua reputação perante aos outros, buscar reciprocidade e porque é o certo a se fazer. Nas empresas, aquilo que as pessoas acreditam ser justo depende da socialização, ou seja, desde a exposição a opiniões consensuais e validadas do que é a maneira apropriada de distribuir resultados e tratar os outros (BEUGRÉ, 2007).

Para compreender como o RH pode atuar visando à justiça interna entre homens e mulheres, primeiramente serão apresentados os conceitos de Justiça Organizacional, as principais práticas e políticas de RH impactadas pela percepção de justiça, as principais descobertas de pesquisas com foco em gênero e as consequências para a área de RH.

3.4.1 Justiça Organizacional: história e conceitos

As pesquisas na área de Justiça Organizacional normalmente buscam verificar a percepção dos indivíduos sobre a justiça em suas relações de trabalho e como essa percepção impacta as atitudes e comportamentos dos empregados (COLQUITT; 2008). Os pesquisadores, baseados principalmente no campo da Psicologia Social, visam compreender o que as pessoas percebem como justo ou injusto na relação entre trabalhadores e as organizações e o porquê dessa percepção (ASSMAR *et al*, 2005; CORREIA; 2010). As preocupações sobre Justiça Organizacional são consequências de como são tomadas as decisões e como os recursos são distribuídos, sejam eles concretos ou simbólicos, como pagamento, recompensas, promoções e resultados de resoluções de disputas (COLQUITT *et al*, 2013; COLQUITT, GREENBERG, ZAPATA-PHELAN, 2013).

Estudos de campo típicos de justiça organizacional medem as percepções de justiça a partir da utilização da escala do tipo Likert⁷ e correlacionam essas percepções com as medidas de atitudes e comportamentos dos empregados (GILLILAND, 2008). Os pesquisadores, geralmente utilizando técnicas estatísticas e estabelecem relações de antecedentes de percepção de Justiça Organizacional, como cultura organizacional (HANG-YUE; FOLEY; LOI, 2006; NISHII; OZBILGIN, 2007) e comportamento dos líderes (COLQUITT, 2008; PALAIOLOGOS; PAPAZEKOS; PANAYOTOPOULOU, 2011; COLQUITT *et al*, 2013). Assim como relacionam a percepção de Justiça Organizacional com os consequentes: comprometimento (REGO; SOUTO, 2004), satisfação com o trabalho e intenção de deixar a empresa (ASSMAR *et al*, 2005; FOLEY; HANG-YUE; WONG, 2005). O tratamento justo também dá suporte à legitimidade das lideranças e incentiva à cooperação, ao mesmo tempo em que satisfaz as necessidades de estima e pertencimento (COLQUITT; GREENBERG; ZAPATA-PHELAN, 2013).

⁷ Escala Likert: busca mensurar atitudes ou opiniões a partir de uma escala de 3 a 7 pontos para avaliar a intensidade de concordância com um conjunto de afirmações (HAIR JR *et al*, 2005)

Uma pesquisa sobre Justiça Organizacional realizada por Rego e Souto (2004), comparando resultados sobre a percepção de justiça de brasileiros e portugueses, conclui que há diferenças nas relações entre as variáveis de acordo com o país, demonstrando que o contexto cultural é importante para os estudos sobre justiça. Para Forray (2006), o tema tem sido estudado a partir da premissa que a percepção individual de justiça é consistente com o modelo quantitativo, porém não condiz com a base de construção social em que o tema Justiça está baseado (BEUGRÉ, 2007). Além disso, Greenberg (2007) afirma que novas abordagens podem trazer oportunidades para ampliação do campo. Assim, esta tese, elaborada dentro da abordagem construcionista, apresenta o referencial de Justiça Organizacional desenvolvido prioritariamente na abordagem funcionalista e com maioria dos artigos com base quantitativa que o campo apresenta hoje.

O constructo Justiça Organizacional é composto por quatro dimensões: Justiça Distributiva, Justiça Procedimental (ou Processual), Justiça Interpessoal e Justiça Informacional. Os primeiros estudos sobre Justiça Organizacional foram realizados nos Estados Unidos em 1960, inicialmente tratando de Justiça Distributiva, fundamentados na teoria da equidade de Adams: as pessoas comparam a relação entre seus resultados de trabalho, suas contribuições e os resultados e contribuições dos outros (GREENBERG, 1990). Em 1975, Thibaut e Walker iniciaram seus estudos sobre Justiça Procedimental no campo de Direito e, em 1980, Leventhal levou o conceito para o campo da administração (*apud* COLQUITT, 2001). Posteriormente, a Justiça Interpessoal foi proposta como uma dimensão independente para avaliar “a qualidade do tratamento interpessoal”, ou seja, para avaliar a percepção de justiça dos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e aquelas afetadas pelas decisões. Por último, há a dimensão da Justiça Informacional, que integra ao constructo Justiça Organizacional questões sobre o fornecimento de informações e explicação das decisões tomadas aos funcionários (ASSMAR *et al*, 2005).

Para Deutsch (1975, p. 137-138), a Justiça Distributiva está relacionada à “distribuição de condições e produtos que afetam o bem-estar das pessoas, incluindo aspectos fisiológicos, psicológicos, econômicos e sociais” e pode ser avaliada de acordo com três princípios que regulam a distribuição de recursos: (I) quando a produtividade econômica é o principal objetivo, a equidade é o princípio dominante, ou seja, o sistema atribui recompensas, prestígio e poder para aqueles que contribuem mais para o grupo; (II) quando a manutenção das relações é o principal objetivo do grupo, a igualdade será o princípio dominante; (III) quando

o desenvolvimento pessoal e o bem-estar é a ênfase principal, a necessidade será o princípio dominante da justiça distributiva. Nessa lógica, o princípio da equidade postula que as pessoas devem receber recompensas em relação à sua contribuição, a igualdade que todos os indivíduos devem ter igual chance de receber os resultados e a necessidade sugere que as recompensas devem ser distribuídas em função das necessidades individuais (KABANOFF, 1991; GILLILAND, 1993). Sabbagh, Dar e Resh (1994) detalharam esses três princípios, apresentando-lhe subcategorias, sendo que o princípio da equidade poderia ser baseado em esforço, produtividade ou talento; da igualdade em igualdade de oportunidades ou de resultado; e o da necessidade em necessidades primárias ou secundárias. Para a aplicação desses princípios, há a necessidade de determinação prévia de valores, princípios e regras e, depois, a determinação da situação individual.

Embora a teoria da equidade ao longo dos anos tenha continuado a ser o princípio mais utilizado para as pesquisas acadêmicas sobre Justiça Distributiva, verificou-se a necessidade de discussão sobre o princípio mais adequado a cada realidade do contexto social e histórico (DEUTSCH, 1983; KABANOFF, 1991; GILLILAND, 1993). Além disso, as empresas podem usar múltiplos princípios para a distribuição de recursos (SABBAGH, 2001). Por exemplo, para Kabanoff (1991), as organizações que tem como objetivo manter o desempenho econômico, ao mesmo tempo em que há um grupo de trabalho coeso, buscam também equalizar os princípios da equidade e da igualdade.

As políticas de ação afirmativa também suscitam discussões sobre as teorias e princípios da Justiça Distributiva, pois para a maioria das pessoas essas ações violam os princípios da equidade e da igualdade, mesmo quando os membros apresentam mérito equivalente ao de outros grupos favorecidos (GILLILAND, 1993; CORREIA, 2010).

Como segunda dimensão de Justiça Organizacional, tem-se a Justiça Procedimental. As pesquisas relacionadas a essa dimensão referem-se a como a decisão de alocação foi tomada, ou seja, como as pessoas percebem a justiça nos processos de decisão de alocação (KONOVSKY, 2000).

Para Leventhal (1980, *apud* COLQUITT, GREENBERG, ZAPATA-PHELAN, 2013), os processos justos apresentam seis características:

- 1) Consistência: através do tempo, independente das pessoas, sem que nenhuma pessoa tenha vantagem especial;
- 2) Supressão do viés: os processos não podem ser afetados por interesses pessoais ou preconceitos;
- 3) Acurácia: os processos devem ser baseados em informações válidas;
- 4) Corrigibilidade: os processos devem conter oportunidade de modificar e rever decisões a partir de apelos ou queixas;
- 5) Representatividade: os processos devem refletir preocupações básicas, valores e perspectivas dos indivíduos e grupos impactados;
- 6) Ética: os processos devem ser consistentes com a moral e valores éticos dos envolvidos.

Miller (1992) aponta características semelhantes àquelas definidas por Leventhal, como consistência, acurácia e corrigibilidade, e acrescenta a dimensão confiança. Para Tzafrir, Baruch e Dolan (2003), essa a confiança no gestor relaciona-se diretamente à percepção de Justiça Procedimental.

Nas pesquisas mais recentes, a dimensão Justiça Procedimental foi desmembrada em mais duas: Justiça Interpessoal e Justiça Informacional (COLQUITT *et al*, 2001; BEUGRÉ, 2007). A Justiça Interpessoal refere-se ao tratamento digno, educado e respeitador das partes envolvidas na execução dos processos ou distribuição de resultados, enquanto a Justiça Informacional, ao fornecimento de informações e explicações sobre as decisões tomadas (COLQUITT *et al*, 2001; ASSMAR *et al*, 2005). Para essa pesquisa, foi utilizado o modelo de quatro dimensões, conforme proposto por Rego *et al* (2012).

Essas dimensões são importantes, dado que a maneira como as pessoas são tratadas impacta significativamente as percepções de justiça e os seus níveis de confiança em relação aos gestores e à organização (SAUNDERS; THOMHILL, 2003). Não foram encontradas pesquisas específicas sobre a Justiça Informacional, apenas dentro de uma análise da Justiça Organizacional, a partir das quatro dimensões. Já a Justiça Interpessoal apresenta-se como foco de estudos, principalmente na tentativa de demonstrar se pode ser considerada realmente uma dimensão separada da Justiça Procedimental. (COLQUITT *et al*, 2001).

Em uma das primeiras pesquisas sobre Justiça Interpessoal, Bies (1985, *apud* COLQUITT, GREENBERG, ZAPATA-PHELAN, 2013) propõe quatro critérios para avaliar essa dimensão:

- Honestidade: gestores devem ser abertos, honestos e transparentes em sua comunicação;
- Justificativa: os gestores devem providenciar explicações sobre a tomada de decisões;
- Respeito: tratamento sincero e digno aos indivíduos;
- Decência: os gestores devem evitar declarações preconceituosas ou questões impróprias.

3.4.2 Justiça Organizacional e Recursos Humanos

A Justiça Organizacional é uma peça fundamental para análise de RH (FERRIS *et al*, 1999) visto que a área está relacionada a uma série de decisões de alocação dentro das empresas (FLINT; HALEY, 2013) relativas a seleção, remuneração e promoção (KONOVSKY, 2000). Entretanto, segundo Forray (2006), a área de RH não só define as práticas organizacionais, como também é responsável pela justiça na vida organizacional, atenta para as atividades diárias dos atores organizacionais e como o trabalho é realizado.

Assmar *et al* (2005) afirma que os profissionais de RH precisam adotar medidas que promovam a justiça dentro das empresas, pela constatação de que a percepção de justiça interfere em seu trabalho. Segundo resultado de pesquisa realizada por Katou (2013), algumas características das decisões de RH – como a consistência (utilização dos mesmos critérios ao longo do tempo), consenso (acordo entre visão dos trabalhadores) e distinção (destaque no ambiente) – tem impacto na motivação e comprometimento dos trabalhadores.

As políticas e práticas estudadas sob a perspectiva de Justiça Organizacional são principalmente relativas a processos de seleção (POWELL, 1987; GILLILAND, 1993; KONOVSKY, 2000), avaliação de desempenho (ERDOGAN, 2002; GEDDES; KONRAD, 2003; PALAIOLOGOS; PAPAZEKOS; PANAYOTOPOULOU, 2011; ROWLAND; HALL, 2012), promoção (CRAWSHAW, 2006; TZAFRIR; HARELI, 2009) e remuneração (TILL; KARRIN, 2011). Os resultados dessas pesquisas podem trazer informações importantes para a estruturação das políticas e práticas de RH a partir da perspectiva de Justiça Organizacional.

O processo de seleção é o primeiro contato de um funcionário com o RH. Quando não há justiça nesse momento, o candidato assume que o comportamento ético não é importante para a empresa (WEAVER; TREVINO, 2001). Os principais problemas de justiça relatados pelas pesquisas durante o processo seletivo são: entrevistas mal conduzidas, que resultam na falta de informações relevantes para tomada de decisão (FERRIS *et al*, 1999); discriminação (POWELL, 1987; GILLILAND, 1993; SAKS; MCCARTY, 2006) e falta de explicações sobre o processo (WEAVER; TREVINO, 2001). A percepção desses problemas diminui a possibilidade de o candidato prosseguir no processo seletivo, aceitar o trabalho e recomendar a empresa para outras pessoas (SAKS; MCCARTY, 2006). Gilliland (1993) propõe um modelo para que o processo seletivo seja justo, baseado em algumas regras: os candidatos devem ter oportunidade de desempenhar e mostrar suas capacidades, deve haver consistência nas avaliações, os testes precisam ser relacionados ao trabalho, e deve haver explicações, *feedback* e informações importantes ao candidato com honestidade, além de tratamento com respeito.

Assim como a seleção, a avaliação de desempenho é um processo crítico para RH pela complexidade e importância que uma avaliação traz (FERRIS *et al*, 1999). A avaliação de desempenho afeta decisões sobre remuneração, promoção e demissão (PALAIOLOGOS, PAPAZEKOS, PANAYOTOPOULOU, 2011), tornando-se um ponto central para análise de justiça em relação às práticas de políticas de RH.

Normalmente, as pesquisas associam a percepção de Justiça Organizacional na avaliação de desempenho à justiça procedimental, informacional e interpessoal. Os resultados de pesquisa apontam para a necessidade de comunicação a partir de várias vias: dar voz ao empregado ao longo das etapas, desde a concepção do sistema até a decisão final, adotar e utilizar de forma consistente critérios legitimados, dar *feedback* regular ao longo do tempo, além do *feedback* estruturado individual no processo de avaliação formal, e, ao término do processo, justificar as tomadas de decisões (HOLBROOK JR, 2002; PALAIOLOGOS; PAPAZEKOS; PANAYOTOPOULOU, 2011; ROWLAND; HALL, 2012).

Os gestores são normalmente responsabilizados por decisões justas ou injustas, de acordo com a utilização de critérios no processo de avaliação de desempenho e a comunicação com os empregados. Erdogan (2002) exemplifica duas situações que precisam de atenção: (I) avaliação positiva não merecida a um empregado e (II) avaliação leniente aos empregados mais próximos. Nessas situações, a avaliação e seus resultados não são legitimados pelo

grupo, embora utilizados pela empresa para tomada de decisões (GREENBERG; ASHTON-JAMES; ASHKANASY, 2007).

Outra situação de atenção é a avaliação baseada em preconceitos. Dipboye (1985) alerta que os avaliadores possuem estereótipos sobre o ocupante ideal de um cargo e que isso pode levar a discriminação em avaliações subjetivas. Não obstante os parâmetros cognitivos sejam normalmente enfatizados pelas empresas, o afetivo e social são negligenciados. Por isso, Greenberg, Ashton-James e Ashkanasy (2007) e Rowland e Hall (2012) acreditam que uma das formas de tornar a avaliação mais justa seria a avaliação com múltiplos avaliadores, pois oferece comparações entre os julgamentos e uma visão mais completa do funcionário.

Os resultados dessas avaliações servem de base para dois outros processos de RH: promoção e remuneração. Tzafrir e Hareli (2009) revelam que grande parte das emoções, negativas e/ou positivas, causadas por uma promoção dentro da equipe, é individual, para o promovido e para aqueles não promovidos. Por isso, a empresa deve fornecer explicações a todos para reduzir a atribuição da promoção à sorte ou ao azar e, conseqüentemente, enfraquecer a percepção de Justiça Organizacional. A percepção de justiça nos processos de promoção está relacionada primeiramente ao gestor, depois à organização e, em seguida, à percepção de oportunidade de desenvolvimento (CRAWSHAW, 2006).

Outro sistema importante da área de RH é a Remuneração. Till e Karren (2011), em pesquisa com gestores norte-americanos, relataram situações de injustiças relacionadas ao sistema. É comum, por exemplo, quando um empregado pede demissão, que receba uma contraoferta salarial maior, que pode impactar negativamente a percepção de justiça da equipe de trabalho. Outra situação é a atração de novos empregados com a oferta de um pacote de remuneração melhor do que os demais que já trabalham na empresa. A percepção de justiça em relação à remuneração pode ser aprimorada com informações sobre pagamento e explicações sobre as decisões (KONOVSKY, 2000).

Muitas dessas decisões e a maneira como são comunicadas estão sob responsabilidade não apenas do RH, mas também do gestor, influenciado pela cultura organizacional, clima e considerações políticas (SIKORA; FERRIS, 2014). Colquitt *et al* (2013) e Palaiologos, Papazekos e Panayotopoulou (2011) demonstram que o gestor tem papel fundamental na percepção de justiça de um funcionário, possivelmente porque é uma “parte” observável da empresa. A percepção de existência de uma autoridade justa comunica que os resultados no

longo prazo estão protegidos, mesmo que uma alocação pontual seja desfavorável (COLQUITT, 2008).

Como a percepção de justiça impacta as atitudes de comprometimento, motivação, satisfação e intenção de sair, os profissionais de RH devem selecionar os gestores com traços aderentes aos conceitos de justiça, promover treinamentos sobre os princípios de justiça e incluir justiça nas dimensões de desempenho (COLQUITT *et al*, 2013).

Os gestores, sendo identificados em diversas pesquisas como ponto importante para a Justiça Organizacional, receberam atenção de Folger e Bies (1989), ao apontarem sete responsabilidades de gestão: (a) consideração a pontos de vista dos trabalhadores, (b) eliminação dos preconceitos, (c) aplicação de critérios de tomada de decisão de forma consistente em empregados, (d) *feedback* aos funcionários após a decisão, (e) apresentação de justificativa para a decisão, (f) sinceridade na comunicação e (g) tratamento dos funcionários com cortesia e civilidade.

Nota-se que a eliminação de preconceitos é o segundo item da lista de responsabilidades dos gestores para a Justiça Organizacional. É necessário expô-la claramente, pois normalmente os preconceitos dos decisores não são trabalhados pelas empresas de forma a se tornarem mais conscientes (DIPBOYE, 1985). Nesses casos, geralmente o gestor desenvolve uma explicação racional para a sua alocação, mesmo quando a decisão está baseada em critérios não acordados anteriormente, como o preconceito (CORTINA, 2008; STONE-ROMERO; STONE, 2005).

3.4.3 Justiça Organizacional e Gênero

Em 1980, um dos primeiros artigos sobre as diferenças entre homens e mulheres dentro do campo de Justiça Organizacional foi publicado. Nieva e Gutek (1980) descreveram três fatores de viés de avaliação para seleção e promoção que podem explicar parcialmente a existência de barreiras e obstáculos à carreira das mulheres. Para os autores, há inferência sobre extrapolação do menor desempenho da mulher para contextos futuros, inferência sobre contexto impróprio baseada em prescrições apropriadas para o sexo (divisão sexual do trabalho) e menor favorabilidade das mulheres para cargos altamente qualificados. Adicionalmente, Powell (1987) também aponta alguns vieses para recrutamento de mulheres:

estereótipos de gênero podem influenciar os recrutadores a diferenciar homens e mulheres em termos de perfil, interesses e habilidades dos candidatos, influenciar também a percepção dos recrutadores não apenas sobre o trabalho apropriado ou não para cada sexo, como também se é apropriado ou não para uma mulher casada.

Em uma pesquisa qualitativa-quantitativa realizada por Anderson e Shinenew (2003) na área de serviços nos EUA, confirmou-se que os homens declaram não existir problemas de equidade de gênero. Já as mulheres relataram problemas de justiça relacionados à distribuição de responsabilidades e, conseqüentemente, ao salário, a políticas e práticas informais, dificuldade de entrada no “clube dos homens” e necessidade de fazer mais do que os homens para mostrar que são competentes.

A percepção de injustiça entre as mulheres pode impactar negativamente a satisfação com o trabalho, o comprometimento e intenção de sair (FOLEY; HANG-YUE; WONG, 2005; OKPARA, 2006; JEPSEN; RODWELL, 2012). Dessa forma, as empresas poderiam ampliar o número de decisores e estabelecer indicadores que limitem a possibilidade de viés (STONE-ROMERO; STONE, 2005).

3.5 Síntese do Referencial Teórico

Nós últimos 10 anos, houve mudanças sociais importantes que demonstram uma tendência de maior equidade entre homens e mulheres. Em termos de mercado de trabalho, a proporção de mulheres aumentou em relação aos homens na população economicamente ativa e na população ocupada, assim como em todos os setores de trabalho. Entretanto, os salários delas continuam mais baixos, mesmo quando comparados homens e mulheres com o mesmo tempo de estudo (MTE, 2011; IBGE, 2013).

A análise dos temas tratados no referencial teórico ressalta as diferenças no ambiente de trabalho para homens e mulheres. A literatura indica que elas enfrentam um ambiente mais discriminatório e que (BENDL, SCHMIDT, 2010), conseqüentemente, os homens obtêm mais privilégios e oportunidades. O Quadro 1, apresentado a seguir, resume os temas e seus respectivos autores que tratam em seus trabalhos destas características negativas dos ambientes organizacionais para o trabalho das mulheres.

Os temas foram classificados em quatro grupos: aspectos comportamentais em relação à mulher, como assédio moral, sexual e ações de discriminação; práticas e políticas de RH, com foco nas diferenças de remuneração e desenvolvimento de carreira; questões relativas à vida pessoal das mulheres e; aspectos sociais, com foco na divisão sexual do trabalho.

Quadro 1: Diferenças entre homens e mulheres no ambiente de trabalho

Grupos de análise	Temas	Autores
Aspectos Comportamentais em relação à mulher	Assédio Moral	HELOANI, 2004 CORREA; CARRIERI, 2007 BRUNSTEIN; JAIME, 2009 CAPPELLE; MELO, 2010
	Assédio Sexual	FITZGERALD, 1993 FREITAS, 2001 ROTUNDO; NGUYEN; SACKETT, 2001 COGIN; FISH, 2007 MCDONALD; BACKSTROM; DIER, 2008
	Discriminação velada	CZARNIAWSKA, 2006 MARTIN, 2006 IRIGARAY; VERGARA, 2009 RAGINS; WINKEL, 2011 DAMBRIN; LAMBERT, 2012
Políticas e Práticas de RH	Salários mais baixos	AUSTER, 1989 BRUSCHINI; PUPPIN, 2004 KON, 2007 GRIMSHAW; RUBERY, 2015
	Dificuldades e obstáculos para crescimento de carreira	WEYER, 2007 BENDL; SCHMIDT, 2010 RAGINS, WINKEL, 2011 HENDERSON; FERREIRA, 2012 DAMBRIN; LAMBERT, 2012
Questões relativas à vida privada da mulher	Conciliação entre vida pessoal e carreira	BECKER, 2010 CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010 MORGADO, 2012 GRZWACS; BUTLER, 2008
	Discriminação em relação à maternidade	BRUSCHINI; PUPPIN, 1994 ANDRADE <i>et al</i> , 2002 BUZZANEL; LIU, 2007 WHITEHOUSE; HOSKING; BAIRD, 2008 MÄKELÄ, 2012 CAHUSAC; KANJI, 2014
Aspectos da sociedade	Divisão Sexual do Trabalho	BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999 ABRAMO, 2007 HIRATA; KERGOAT, 2007

A construção do referencial teórico desta tese demonstra que algumas discussões foram recorrentes nos vários temas abordados. Entre elas destacam-se duas: o paradoxo da igualdade (SCOTT, 2005) e os fatores que impactam nas diferenças de remuneração e de crescimento de carreira entre homens e mulheres.

O paradoxo da igualdade apresentado por Scott (2005) é base da discussão sobre as duas correntes principais da Gestão da Diversidade (LIFF, 1997): dissolução ou valorização das diferenças. Segundo o paradoxo, a igualdade é um princípio absoluto, mas dependendo do contexto histórico decide-se entre ignorar ou considerar as diferenças entre grupos. No caso das empresas, esse paradoxo também é presente, pois ao mesmo tempo em que se quer julgar e avaliar as pessoas como indivíduos, sabe-se que alguns grupos não são tão valorizados como os demais.

No caso das mulheres, essa desvalorização, que aparece de maneiras variadas no cotidiano de trabalho, impacta diretamente a remuneração e o desenvolvimento de carreira. Interessante notar que foram encontradas diferentes metáforas que se referem às dificuldades de crescimento na carreira para as mulheres: “Teto de Vidro” (WEYER, 2007), “*Firewall*” (BENDL; SCHMIDT, 2010) e “Labirinto” (RAGINS; WINKEL, 2011). Possivelmente, essa variedade de imagens revela um problema importante para as mulheres e ainda não solucionado. Dentre os motivos das diferenças de remuneração e de desenvolvimento de carreiras, há aqueles que compreendem o processo de decisão dos gestores e questões relativas a escolhas e à vida privada das mulheres:

- Viés dos decisores: acredita-se que o trabalho da mulher tem mais interrupções e que a mulher tem mais dificuldade de dedicação integral (ABRAMO, 2007; KON, 2007), que o homem deve sustentar a família (VENTURI *et al*, 2013), que a mulher tem menor habilidade gerencial (ELY; MEYERSON, 2000; EAGLY; KARAU, 2002; EKSSER; LEVER, 2011).
- Divisão Sexual do Trabalho: impacta decisões individuais sobre setores e áreas de trabalho e no viés dos decisores (POWELL; 1987, AUSTER, 1989; BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999; HIRATA; KERGOAT, 2007; GRIMSHAW; RUBERY, 2015).
- Problemas em conciliar carreira com jornadas de trabalho extensas e vida pessoal com jornada de trabalho doméstico desigual (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010; MORGADO, 2012).
- Maternidade: gestores acreditam que a maternidade diminui o comprometimento e o profissionalismo das mulheres (DISCKENS, 1998; MÄKELÄ, 2012), há cobrança de presença fora do horário de expediente logo na volta da licença-maternidade (CASUHAC; KANJI, 2014), negação de oportunidades de trabalho (METZ, 2011) e

visão das próprias mulheres como um obstáculo de carreira a ser superado (HENDERSON; FERREIRA, 2012).

Diante desse cenário, a área de RH é questionada sobre a adoção ou não de práticas voltadas especificamente para mulheres, na tentativa de garantir maior igualdade interna (FLEURY, 2000; LUCAS *et al*, 2010), sendo que, seja qual for a decisão tomada, haverá funcionários que apoiam e aqueles que serão contra (PEREIRA, 2010). As discussões sobre a adoção ou não dessas práticas tem como ponto central a meritocracia, visto que as decisões de RH deveriam ser baseadas em regras pré-estabelecidas para todos, sem privilegiados (BARBOSA, 2014). O Quadro 2 mostra os argumentos normalmente utilizados nas discussões sobre a adoção de práticas de dissolução ou valorização das diferenças: aqueles que apoiam as práticas de Dissolução das Diferenças acreditam na meritocracia em um ambiente em que todos tem as mesmas oportunidades; e aqueles que apoiam as práticas de Valorização das Diferenças acreditam que há grupos com diferentes *status* social, que devem ser considerados.

Quadro 2: Dissolução X Valorização das Diferenças

	Dissolução das Diferenças	Valorização das Diferenças
Premissas	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões são baseadas no mérito • As diferenças existem entre todas as pessoas • Criação de um ambiente em que todos se sintam valorizados • Todo tem as mesmas oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Deve haver oportunidades diferentes para grupos diferentes • Preservação da identidade social • Respeito às necessidades dos diversos grupos • Objetivo é diminuir a discriminação e reparar injustiças
Argumentos contra	<ul style="list-style-type: none"> • Há discriminação contra alguns grupos específicos • Nem todos têm as mesmas oportunidades • Há obstáculos que precisam ser removidos para alcançar a igualdade de oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se acentuar mais a discriminação • Não é responsabilidade da empresa • As decisões devem ser baseadas no mérito para serem justas

Fonte: KONRAD; LINNEHAN, 1995; LIFF, 1997; PEREIRA; HANASHIRO, 2007; PEREIRA, 2010.

Uma terceira análise, que pode ser feita de forma transversal entre os assuntos do referencial teórico, refere-se às questões de Justiça Organizacional. O conceito de Justiça Organizacional é composto por quatro dimensões: Justiça Distributiva, Justiça Procedimental, Justiça Interpessoal e Justiça Informacional e, ao analisar cada um delas separadamente, a partir das pesquisas de gênero, verifica-se que dificilmente ocorrem processos e decisões justos dentro das empresas. A Justiça Distributiva, que se refere à distribuição de recompensas com base na equidade, igualdade e/ou necessidade, pode ser questionada a partir da análise das

dificuldades de ascensão de carreira para as mulheres e as diferenças de remuneração, conforme resumo do Quadro 3. Em relação à Justiça Procedimental, foram encontradas indicações de viés de avaliação (decisões afetadas por preconceitos), consistência (nenhuma pessoa tem vantagem especial) e acurácia (processos baseados em informações válidas) como principais infrações a essa dimensão. Os episódios de assédio e discriminação enfrentados pelas mulheres estão relacionados à dimensão da Justiça Interpessoal, principalmente no que se refere aos conceitos de respeito e decência, proposto por Bies (1985, *apud* COLQUITT, GREENBERG, ZAPATA-PHELAN, 2013). Por último, a Justiça Informacional, que pode ser violada com a existência do “clube dos homens”, que participam de jogos de futebol, *happy hour* ou outros encontros fora do horário de trabalho e trocam informações importantes.

Quadro 3: Dimensões de Justiça Organizacional e Justiça de Gênero

Justiça Organizacional	Crítérios	Principais pontos de atenção
Justiça Distributiva	Equidade Igualdade Necessidade	Dificuldade de ascensão de Carreira (WEYER, 2007; BENDL; SCHMIDT, 2010; RAGINS, WINKEL, 2011) Diferenças de Remuneração (AUSTER, 1989; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; KON, 2013; GRIMSHAW; RUBERY, 2015) Percepção de precisar fazer mais que os homens para concorrer às mesmas vagas (LINEHAN, 2002; HENDERSON; FERREIRA, 2012)
Justiça Procedimental	Consistência Supressão do viés Acurácia Corrigibilidade Representatividade Ética	Preconceito em relação à liderança feminina (EAGLY; KARAU, 2002; EKSSER; LEVER, 2011) Estereótipos de gênero para as atribuições (NIEVA; GUTEK, 1980; POWELL, 1987; AUSTER, 1989) Subvalorização do trabalho das mulheres (GRIMSHAW; RUBERY, 2015)
Justiça Interpessoal	Honestidade Justificativa Respeito Decência	Períodos de gravidez e volta de licença-maternidade não respeitados (MÁKELÁ, 2012; CAHUSAC; KANJI, 2014) Assédio moral e assédio sexual (FREITAS, 2001; HELOANI, 2004; CORRÊA; CARRIERI, 2007) Discriminação velada (CZARNIAWSKA, 2006; MARTIN, 2006; IRIGARAY; VERGARA, 2009)
Justiça Informacional	Comunicação	“clube dos homens”, que participam de encontros fora do horário de trabalho e trocam informações importantes (ANDERSON; SHINEW, 2003; DAMBRIN; LAMBERT, 2012)

Os profissionais da área de RH, diante desse cenário, podem ser questionados sobre a sua atuação como defensor dos funcionários e se sua atuação estratégica como parceiro de negócio está comprometendo seu foco nas pessoas (VAN BURREN III; GREENWOOD; SHEENAN, 2011).

O modelo de GERH pressupõe decisões baseadas na avaliação da contribuição dos funcionários dentro de um sistema pautado na meritocracia, com regras e critérios claros, e

conhecidos por todos os funcionários (GOODERHAM; NORDHAUG; RINGAL, 1999; BARBOSA, 2014). Entretanto, ao contrastar esse modelo ideal com os problemas enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho, verifica-se que há variáveis não contempladas, como viés nas decisões e diferenças de *status* entre grupos sociais. Por conseguinte, a premissa de que os empregados são tratados e avaliados a partir de um gênero neutro tem favorecido os homens (DICKENS, 1998).

O referencial teórico apresentado foi desenvolvido majoritariamente a partir de pesquisas que buscam revelar sentimentos e percepções dos funcionários, principalmente das mulheres que atuam dentro das empresas. Muitos problemas e dificuldades para permanência e desenvolvimento da mulher no mercado de trabalho formal foram apontados. Entretanto, são poucas as pesquisas que buscam analisar a questão de Justiça Organizacional ou a questão das mulheres pelo olhar do RH: como eles avaliam esses problemas e dificuldades, o que pode ser feito, e, principalmente, o que o olhar do RH pode contribuir para a melhoria de vida das mulheres dentro das empresas.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a abordagem teórico-metodológica utilizada para a realização desse estudo. Inicialmente, são analisadas as características das pesquisas feministas, incluindo um breve histórico. Com o objetivo de contribuir para a compreensão dos sentidos atribuídos pelos profissionais de RH à sua atuação nas questões de Justiça Organizacional de gênero, o construcionismo será usado como abordagem teórica, conforme conceitos da construção social da realidade de Berger e Luckmann (2007) e de Gergen (1985; 2009). O projeto de pesquisa está estruturado para seguir uma metodologia qualitativa com coleta de dados, por meio de entrevistas em profundidade semi-estruturadas com profissionais de RH e proposta de análise a partir de análise de discurso crítica proposta por Fairclough (2001), com foco nas práticas discursivas (FAIRCLOUGH, 2001; SPINK, 2013).

4.1 Abordagem de Pesquisa

As primeiras pesquisadoras feministas iniciaram seus estudos na década de 1960, revelando o sexismo e o androcentrismo presentes nas pesquisas dominadas por homens que propiciavam um entendimento parcial da natureza humana, da cultura e da história. O feminismo nas ciências nasce como uma estratégia de desafiar o “silenciamento das vozes das mulheres” na sociedade e no ambiente acadêmico. Por outro lado, as pesquisas e contribuições das mulheres foram consideradas pelos homens como secundárias por serem emocionais e, portanto, menos racionais (ELY; PADAVIC, 2007; BURNS; WALKER, 2005).

A pesquisa feminista é reconhecida como um campo amplo que abarca estudos que promovam *insights* sobre a situação da mulher em busca de uma agenda de mudanças. Esse comprometimento com a mudança social provoca um distanciamento da pesquisa feminista da abordagem positivista (DEVAULT, 1996; NARVAZ; KOLLER, 2006; THURLOW; MILLS; MILLS, 2006). O caráter político é aceito nas pesquisas feministas, impossibilitando a imparcialidade (CALAS; SMIRCICH, 1999; ELY, PADAVIC, 2007; CALAS; SMIRCICH, 2010). Corroborando com essa ideia, Cappelle *et al* (2007, p. 6) afirma:

Acredita-se que as teorizações sobre gênero carregam uma dimensão política e um desejo de transformação social, o que favorece sua abordagem sob uma perspectiva crítica e politizada. Nesse contexto, as relações de gênero podem ser entendidas por meio de elementos e discursos capazes de promover dominação e mediar

contradições nas relações de poder entre os agentes sociais em interação nas organizações.

Além dessas características, para Brisolara (2003), a pesquisa feminista também permite evidenciar as relações de poder e dinâmicas, regras tácitas e forças que ajudam a interpretar a realidade. A pesquisa feminista, ao reavaliar como o conhecimento tem sido produzido, demonstra como certos valores, mais comuns no processo de socialização do sexo masculino, são geralmente aceitos como padrão (CALAS; SMIRCICH, 1989).

Ao longo dos anos, conforme desenvolvimento e crescimento do movimento feminista, verificaram-se problemas do universalismo para teorias, abordagens e reivindicações (ACKERLY; TRUE, 2010). Principalmente após a 2ª onda, os pesquisadores feministas começaram a expandir os temas, utilizar novas abordagens e agregar perspectivas de mulheres de diferentes classes sociais, raça, cor e etnia, profissões, religiões e culturas (THOMAS; DAVIES, 2005; CERCHIARO; AYROSA, 2007; IRIGARAY; VERGARA, 2009; OLSEN, 2010). Essas novas perspectivas necessitam de contexto e de caracterização da mulher estudada para revelar as diferenças entre os diferentes grupos de mulheres.

Carrieri *et al* (2013, p. 285) explicam a importância de utilizar abordagens de pesquisa que compreendam o contexto específico das mulheres que serão estudadas:

Neste sentido, as diferentes maneiras envolvidas em ser uma mulher ou um homem só pode ser compreendido dentro de um determinado contexto e em uma interface que abrange as outras categorias que podem ser relevantes para a construção de subjetividade⁸

O conceito de gênero utilizado para essa pesquisa foi definido por Scott (1986, p. 1.067) como “elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos”, sendo assim, uma construção social. De acordo com Carrieri *et al* (2013), gênero como construção social tem se tornado uma das principais correntes na pesquisa feminista em administração. Nessa perspectiva, as pesquisas realizadas buscam compreender não como as mulheres e homens são realmente diferentes, mas como as pessoas entendem que são diferentes (DEAUX; 1984).

A abordagem construcionista de pesquisa é definida por Holstein e Gubrium (2011, p. 341) como um “mosaico de esforços de pesquisa com diversas sustentações filosóficas, teóricas,

⁸ No original: “In this sense, the different ways involved in being a woman or a man can only be comprehended within a given context and in an interface that contain the other categories that may be relevant to the construction of subjectivities.” Tradução nossa.

metodológicas e empíricas”. Entre elas, há duas correntes principais que focaram seus estudos no construcionismo: a Sociologia do Conhecimento tendo o livro “Construção Social da Realidade”, de Berger e Luckmann, a base de suas premissas com foco na conservação e transformação social; e a Psicologia Social, que se preocupa com os processos de interação entre as pessoas e produção de sentido no cotidiano (GERGEN, 1985; SPINK; FREZZA, 2013).

Pelo ponto de vista da abordagem construcionista, de Berger e Luckman (2007), “o homem se desenvolve em um ambiente produzido socialmente”, que inclui as formações socioculturais e psicológicas. Nessa abordagem, essas formações não podem ser vistas como resultados da biologia, mas como uma construção social. Para o tema desta tese, esse ponto é relevante, pois se assumem como naturais e biológicos os comportamentos e papéis que foram construídos socialmente (BEAUVOIR, 1980; HOWARD, 2000; BOURDIEU, 2007). Dessa forma, o gênero, como categoria social (MACCOBY, 1988), tem seus comportamentos limitados por cultura, história e contexto, não havendo referência universal sobre o que é ser homem e mulher (GERGEN, 1985).

As realidades são construídas e apreendidas no processo de socialização, a partir de experiências e refinadas na interação entre⁹ as pessoas (GUBA; LINCOLN, 1994) Nesse processo de socialização, o indivíduo entende o mundo dentro de uma cultura e história específicas (GERGEN, 2009). Quando essa realidade é legitimada pela sociedade, será passada como história para as próximas gerações (BERGER; LUCKMANN, 2007).

Como consequência, o conhecimento de um grupo não é necessariamente construído a partir de uma realidade objetiva nem dependente de validade empírica, mas é uma construção de uma versão da realidade de forma negociada entre as pessoas integrantes desse grupo (GERGEN, 1985; BURR, 2003). O conhecimento, então, é transformado em repertório e transferido para os indivíduos desse grupo a partir da linguagem. Para Berger e Luckman (2007), a conversa é o principal mecanismo que mantém, modifica e reconstrói a realidade subjetiva, base do conhecimento de um grupo. Os termos e palavras com os quais os indivíduos entendem o mundo são artefatos sociais, produtos historicamente situados de troca entre as pessoas e formas de compreensão negociada (GERGEN, 2009).

⁹ No texto original, em inglês, reforça-se a diferenças de interação entre as pessoas utilizando as palavras “*between and among*” que foram traduzidas apenas por “entre”.

A compreensão e o conhecimento de um grupo estão vinculados ao papel que ele assume dentro de uma determinada sociedade. Segundo Berger e Luckman (2007), o indivíduo, ao desempenhar papéis, participa de um mundo social no qual o conhecimento, cognitivo e afetivo, é adquirido e adequado a esse papel.

Com base nessas premissas, a abordagem construcionista situa-se dentro do paradigma interpretativo. Nesse paradigma, de acordo com Morgan (1980), o mundo social é entendido como produto da experiência subjetiva dos indivíduos e, por isso, a ênfase da pesquisa é principalmente o ponto de vista do participante.

As pesquisas desenvolvidas dentro de uma abordagem construcionista têm como principal proposta evidenciar os processos pelos quais as pessoas (participantes) descrevem, explicam e lidam com o mundo, hoje, no passado ou no futuro (GERGEN, 2009). Como consequência, a tarefa do pesquisador será compreender os significados das ações e declarações, mesmo com possibilidade de mal entendido, como alerta Schwandt (2006), visto que é um processo dependente do intérprete.

Essa abordagem aplica-se a essa pesquisa, uma vez que: a) o conceito de gênero adotado, definido por Scott (1986), é visto como uma construção social e b) os profissionais de RH foram socializados, diferenciando comportamentos de gênero de forma naturalizada e, no seu papel profissional, precisam construir um conhecimento específico e se posicionar em relação ao tema. Ao mesmo tempo, essa pesquisa é feminista principalmente por buscar evidenciar as relações de poder e dinâmicas que constituem obstáculos para as mulheres no ambiente empresarial (BRISOLARA, 2003) e por buscar uma agenda de mudanças por meio dos profissionais de RH (DEVAULT, 1996).

4.2 Análise de Discurso e Práticas Discursivas

Após análise do Referencial Teórico desse trabalho, verifica-se que ao longo dos últimos anos as mulheres fazem cada vez mais parte do mercado de trabalho (MTE, 2011), aos poucos desenvolvendo suas carreiras para alcançarem cargos de liderança (BRUSCHINI; PUPIN, 2004), tentando redistribuir as responsabilidades domésticas (MADALOZZO; MARTINS; SHITORI, 2010), ao mesmo tempo em que precisam enfrentar obstáculos dentro de casa e na empresa (FREITAS, 2001; MARTIN, 2006; WEYER, 2007). Como consequência, as

empresas têm debatido o assunto e até adotado práticas que facilitem a inclusão das mulheres (FLEURY, 2000; LUCAS *et al*, 2010).

Nesse momento de transformação, com as mulheres cada vez mais incluídas no mercado de trabalho formal, optou-se, dentre tantas possibilidades, utilizar a análise de discurso proposta por Fairclough (2001), cujo foco é a Mudança Social. O autor exemplifica as mudanças a partir da perspectiva de gênero, na qual observa contradições dentro de um mesmo discurso entre posições tradicionais, nas quais os indivíduos foram socializados, e as novas relações de gênero.

A adoção da análise de discurso por Fairclough (2001, p. 58) foi pautada também no alinhamento entre a abordagem construcionista e o conceito de discurso proposto pelo autor: “o discurso é socialmente construído constituindo os sujeitos sociais, as relações sociais e os sistemas de conhecimento e crença”.

De maneira prática, um discurso pode ser qualquer tipo de linguagem falada ou escrita, incluindo novas mídias, em forma de narrativas, histórias e conversas (LYNCH, 2007). Entretanto, para Fairclough (2008), o discurso ultrapassa o texto explícito; é também uma maneira de representar o mundo material (processos, relações e estruturas) e o mundo mental (pensamentos, sentimentos e crenças), originada na posição que o indivíduo tem no mundo, sua identidade social e pessoal e as relações que estabelece com outras pessoas. Também é considerado ação social, visto que as pessoas podem agir sobre o mundo e sobre os outros a partir de seus discursos. Fairclough (2001) aponta três aspectos dos efeitos construtivos do discurso: construção de identidades sociais, construção das relações sociais entre as pessoas e construção de conhecimento e crenças.

Nessa abordagem, a linguagem é concebida dialeticamente, conectada à vida social, atraindo cientistas sociais para atentar às características linguísticas dos textos. Para realizar a análise do discurso, é necessário atentar às posições institucionais, interesses, valores, intenções, desejos dos produtores, as relações entre os elementos e quem são os receptores, visto que a constituição do significado não está apenas naquilo explícito, mas também no que está implícito no texto e o que é premissa (LYNCH, 2007; FAIRCLOUGH, 2008; GODOI, 2010).

A proposta da Análise de Discurso, apresentada por Fairclough (2001), chamada no livro de “Teoria Social do Discurso”, é realizada a partir da análise de três dimensões:

- Texto: faz-se a análise linguística com atenção ao vocabulário, gramática, coesão, estrutura textual, ou seja, atenção à descrição do texto contido no evento discursivo;
- Prática Discursiva: observa e interpreta os momentos de interação, a força dos enunciados, coerência, intertextualidade e lexicalização (significação em tempos e épocas diferentes e para grupos de pessoas diferentes), que será foco da análise deste trabalho;
- Prática Social: analisa as estruturas sociais, hegemonia e ideologia.

A Análise de Discurso de Fairclough (2001) é considerada crítica porque busca revelar como as relações de poder moldam e transformam as práticas discursivas. Para o autor, as práticas discursivas intermedeiam as outras dimensões de análise: texto e prática social, ou seja, as práticas discursivas podem ser consideradas formas de expressão da prática social.

Fairclough (2001) explica que analisar um discurso como prática discursiva inclui a microanálise, considerada uma explicação do modo como os participantes produzem e interpretam textos; e a macroanálise, realizada a partir dos processos sociais com referência aos ambientes econômicos, políticos e institucionais nos quais o discurso é gerado. Para o autor, as práticas discursivas “recorrem a convenções que naturalizam as relações de poder” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 94).

De maneira específica, Spink (2010, p. 27) desenvolve um modelo de análise das práticas discursivas, baseada na seguinte definição: “são as maneiras pelas quais as pessoas, por meio da linguagem, produzem sentidos e posicionam-se em relações sociais cotidianas”, sendo que:

O sentido é uma construção social, um empreendimento coletivo, mas precisamente interativo, por meio do qual, as pessoas – na dinâmica das relações sociais historicamente datadas e culturalmente localizadas – constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com as situações e fenômenos a sua volta (SPINK; MEDRADO, 2013, p.22).

A partir dessas primeiras definições da análise de práticas discursivas proposta por Spink (2010), verifica-se que também está alinhada à abordagem construcionista, inclusive a autora expõe que sua proposta foi elaborada dentro dessa abordagem já na apresentação. Em seu livro mais recente, Spink e Frezza (2013) relatam que, ao analisarem as práticas dentro da abordagem construcionista, estabelece-se uma necessidade de reflexão para que algumas construções possam ser revistas.

As práticas discursivas têm como elementos constitutivos: a dinâmica (enunciados, orientados por vozes), as formas ou *speech genres* e os conteúdos, que são os repertórios interpretativos (SPINK, 2010; SPINK; MEDRADO, 2013).

Na dinâmica, o enunciado é único e não se repete pela singularidade de cada situação (FOUCAULT, 2008). Em uma conversação, os enunciados referem-se a um processo de interanimação dialógica, ou seja, eles são endereçados a uma ou mais pessoas que se interanimam mutuamente, nas palavras faladas ou em sua mente (SPINK; MEDRADO, 2013). Nessa dialogia, deve-se atentar a como o locutor percebe o pesquisador e qual seu efeito no enunciado.

Spink (2010) alerta que durante a produção de sentido, interlocutores variados, e não somente o entrevistado, estão presentes na lembrança de histórias ou falas de outras pessoas, que remetem à intertextualidade da proposta de análise de práticas discursivas de Fairclough (2001).

Os *speech genres* são as formas de enunciados que pretendem alcançar coerência com o contexto, com o tempo e com o interlocutor. Uma resposta vista como apropriada é pautada em um referencial compartilhado, “não demonstrado e indemonstrável” da realidade (GIDDENS, 2002). Na análise das práticas discursivas, a atenção, nesse sentido, estará voltada para as coerências e, principalmente, para as incoerências dentro de um enunciado (SPINK; MEDRADO, 2013).

Em relação aos conteúdos, ou repertórios interpretativos, definidos como conjunto de termos, descrições, lugares e figuras de linguagem usados no desenvolvimento de uma linha de argumentação, foram em algum momento socialmente construídos (SPINK; MEDRADO, 2013).

A produção de sentido está relacionada também à linha histórica para entender como os conceitos foram construídos, apropriados e reconstruídos pelas pessoas. Spink e Medrado (2013) expõem os três tempos embutidos nas práticas discursivas:

- Tempo Longo: enunciados que se referem a conteúdos produzidos pela sociedade ao longo do tempo, podendo ser ligados à religião, à ciência e às tradições, e que estão presentes, ainda hoje, de alguma forma nas instituições ou modelos mentais.

- Tempo Vivido: os enunciados estão relacionados à experiência, à socialização e ao processo de aprendizagem individual. Também se referem às diversas vozes que fazem parte dos enunciados e às memórias afetivas.
- Tempo Curto: refere-se ao tempo das interações sociais na comunicação direta, à dialogia entre os interlocutores e à polissemia dos repertórios.

Em relação aos tempos, Giddens (2002) argumenta que a lembrança individual (tempo vivido) e a institucionalização da experiência coletiva (tempo longo) tem em comum a relação da linguagem com a memória. As distâncias temporais entre esses dois tempos são diminuídas pela preservação do significado das palavras e características estruturais da linguagem.

Fairclough (2001; p. 134) propõe que o texto “absorve e é constituído por textos do passado”. O discurso atual é uma relação com textos anteriores, de aceitação e de questionamentos contribuindo para mudanças de discurso.

Embora Spink (2010) não tenha tratado dessa forma, sua construção da análise de práticas discursivas, conforme apresentada, em muito se assemelha à proposta de Fairclough (2001). Primeiramente, alguns elementos de análise de práticas discursivas são semelhantes, como os enunciados, a coerência (ou a incoerência) e a intertextualidade. Spink e Medrado (2013) avaliam que a análise de práticas discursivas considera as “permanências” e as “rupturas históricas”, que permitem revelar as transformações históricas, assim como Fairclough (2001) defende que a análise de práticas discursivas, ponte entre o discurso e a prática social, revela as mudanças sociais.

Sendo objetivo desta tese revelar quais os sentidos atribuídos pelos profissionais de RH à sua atuação nas questões de Justiça Organizacional relacionada à gênero, adotou-se para esta pesquisa as propostas de análise de práticas discursivas de Spink (2011) e, por ser um assunto em momento de mudança de discurso, adotou-se a “Teoria Social do Discurso” proposta por Fairclough (2001).

5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentadas uma introdução sobre os principais pontos considerados para o desenvolvimento da pesquisa, a descrição da estratégia de pesquisa e a caracterização dos respondentes.

Essa pesquisa foi realizada a partir dos conceitos relacionados à pesquisa feminista dentro de uma abordagem construcionista (MORGAN, 1980; GERGEN, 2009), conforme apresentação no capítulo anterior.

Apesar da pluralidade de definições e abordagens relativas à pesquisa feminista, elas apresentam pelo menos dois pontos em comum: a pretensão de conseguir uma transformação social (CAPPELLE *et al*, 2007) e de revelar relações de poder e premissas que permitam compreender as dinâmicas sociais entre homens e mulheres (BRISOLARA, 2003).

Essas dinâmicas, dentro do ambiente empresarial, normalmente demonstradas em pesquisas a partir da perspectiva das mulheres, também podem ser explicadas a partir da perspectiva dos profissionais de RH. Como participantes dos processos decisórios de carreira e remuneração, a escolha desses profissionais como informantes adiciona novos conhecimentos e possibilidades à questão da mulher nas empresas. Para isso, é importante entender primeiramente como esses informantes compreendem a mulher, suas características e como percebem as diferenças entre homens e mulheres dentro das empresas (DEAUX, 1984; SCOTT, 1986).

Dentro da abordagem construcionista adotada para esta pesquisa, o objetivo é compreender o ponto de vista dos entrevistados, como descrevem, explicam e lidam, ou seja, como atribuem sentido à sua atuação nas questões relativas à Justiça de Gênero (MORGAN, 1980; GERGEN, 2009; SPINK; MEDRADO, 2013).

Deve-se considerar nas análises que sua identidade como profissional de RH no momento da entrevista impacta seu posicionamento, as histórias e os personagens apresentados, e que a identidade pessoal pode aparecer embutida nas práticas discursivas (BERGER; LUCKMAN, 2007; FAIRCLOUGH, 2008; PINHEIRO, 2013).

5.1 Estratégia de Pesquisa

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a partir de um roteiro de perguntas, para que o respondente se sentisse tranquilo para se expressar e para que a pesquisadora pudesse explorar durante a entrevista os aspectos que fossem mais relevantes (FRASER; GONDIM, 2004).

Segundo Fontana e Frey (1994), esse tipo de entrevista proporciona uma maior amplitude do que as entrevistas estruturadas pelo seu caráter qualitativo. As entrevistas semiestruturadas também permitem, segundo Godoi e Mattos (2010), a possibilidade de criar novas perguntas conforme contexto e oportunidades. Essa possibilidade foi utilizada principalmente com entrevistados que, por suas experiências, poderiam contribuir com conteúdos específicos de sua área de atuação, como *executive search* (Entrevistado W) e expatriação (Entrevistada G). Contudo, Gubrium e Koroljungberg (2005) alertam que os entrevistados podem controlar as histórias e contextos que eles escolhem para apresentar e enquadrar suas respostas.

Para o pré-teste do Roteiro de Entrevista (Apêndice 2), foi entrevistada uma coordenadora de área de RH de um banco, com mais de 10 anos de experiência na área, que resultou em pequenas modificações no roteiro original.

As entrevistas foram transcritas e analisadas para anotação das primeiras impressões (MATTOS, 2010). Posteriormente, as entrevistas transcritas foram analisadas com auxílio do *software* Atlas/ti¹⁰.

Como procedimento, antes de iniciar as entrevistas, foi apresentado um termo de consentimento informado (Apêndice 3), conforme orientação de Fraser e Gondim (2004) e Spink e Menegon (2013), no qual foi firmado o compromisso de não revelação das identidades ou uso de informações que possibilitem a identificação. Nesse termo, foi esclarecido que a entrevista fazia parte da etapa de coleta de dados para o desenvolvimento da tese de doutorado da pesquisadora, o nome e contatos do orientador e o tema da pesquisa.

A partir da análise inicial das entrevistas, foram realizadas categorizações no *software* Atlas/ti para agrupar as falas dos entrevistados e facilitar as análises. As categorizações iniciais foram feitas por temas que surgiram a partir do Referencial Teórico, como: história da mulher,

¹⁰ O *software* Atlas/ti foi desenvolvido na Alemanha com o objetivo de desenvolver uma ferramenta de análise para auxiliar os pesquisadores. A sigla “Atlas” são as iniciais das palavras que formam a frase traduzida como “arquivo para tecnologia, o mundo e a linguagem cotidiana” e “ti”, interpretação de texto (BANDEIRA-DE-MELLO, 2010)

práticas de recursos humanos, papel de recursos humanos, conceito de justiça; e seus subtemas. Entretanto, essas categorias iniciais não foram suficientes para atingir o objetivo proposto e responder à pergunta de pesquisa. As entrevistas foram novamente categorizadas incluindo o ponto de vista de RH: o que os profissionais falam de si, o que falam das mulheres, o que falam dos outros profissionais, formando uma matriz em conjunto com os temas anteriormente categorizados.

Como forma de proteger os dados dos entrevistados, seus nomes, nomes de parentes, colegas e chefes foram substituídos por “nome do (a) _____” dentro de um colchete. Os nomes das empresas foram substituídos pelo setor de atuação, pois em alguns casos houve comparações. As explicações importantes sobre algum tema abordado ou referência a alguma expressão apresentada anteriormente foram detalhadas dentro de parênteses.

Depois dessa etapa, estruturaram-se os temas a serem apresentados nessa tese, visto que as entrevistas foram muito ricas e trouxeram uma quantidade de temas e possibilidades de análise maior do que a expectativa inicial.

5.2 Caracterização dos respondentes

A saturação teórica foi o critério original para a determinação do tamanho da amostra, de acordo com a indicação de Godoi e Mattos (2010), entretanto, devido aos recursos disponíveis pela pesquisadora e os prazos estabelecidos para a conclusão da tese, a amostra foi encerrada após 26 entrevistas sem a certeza de se ter alcançado a saturação teórica.

Foram convidados para a entrevista profissionais de RH com mais de 10 anos de experiência, com pelo menos cinco anos de atuação na área. Também era necessário ter trabalhado na área de RH em pelo menos duas empresas diferentes para que pudessem ter uma visão mais global da Justiça Organizacional, embora se acredite que houve viés em relação às situações, à cultura, às políticas e às práticas da empresa em que atualmente trabalham pelo fator recenticidade.

Também se definiu que os profissionais de RH deveriam ter experiências em empresas privadas, visto que as instituições públicas são regidas por condições e legislações específicas.

As entrevistas realizadas para esse estudo foram majoritariamente individuais e ocorreram em local e horário marcado pelos entrevistados, entre os meses de fevereiro e abril de 2015. Apenas uma das entrevistas não foi individual, a pedido do Entrevistado M, na qual uma profissional da área pôde acompanhá-lo. Embora as entrevistas tenham sido realizadas em locais sugeridos pelos entrevistados, ocorrendo em grande parte em alguma sala da empresa em que o profissional trabalha, houve entrevistas conduzidas em cafés dentro ou fora da empresa, na casa dos entrevistados; uma delas foi realizada por Skype¹¹, pois a entrevistada mora atualmente em Recife. As entrevistas tiveram duração média de aproximadamente uma hora, sendo o total igual a 24 horas e 12 minutos de gravação. Essas entrevistas foram transcritas no Microsoft Word.

Sendo assim, as falas dos profissionais de RH estão situadas dentro do contexto de atuação em cidades da Grande São Paulo, com as suas particularidades em um país de grandes dimensões e profunda desigualdade social, como o Brasil.

É importante salientar que, para realizar a pesquisa, buscou-se balancear a quantidade de homens e mulheres na amostra, a fim de atentar às possíveis diferenças e semelhanças entre essas categorias; ao final, foram entrevistadas 15 mulheres e 11 homens. Notou-se que as mulheres abordadas para participar da pesquisa responderam ao convite (Apêndice 1) mais prontamente do que os homens, mesmo quando não poderiam participar, enquanto vários homens foram evasivos ao responderem a mensagem de convite e muitos outros nem o responderam. Como as letras foram atribuídas aos entrevistados conforme a sequência das entrevistas, ficou nítida a dificuldade de encontrar homens profissionais de RH que fossem voluntários: os nove primeiros entrevistados são mulheres.

Ao longo do processo de entrevistas foram sugeridos consultores externos que atuavam na área de RH. Como não estava previsto no projeto original entrevistá-los, foram feitas duas entrevistas em caráter de teste e nesses casos, ambas as consultoras tinham também experiência consistente como gestoras de RH em empresas. Após as análises dessas duas entrevistas (Entrevistada F e Entrevistada I), consideradas muito férteis para a pesquisa, outros dois consultores foram incorporados à amostra (Entrevistado K e Entrevistado W).

¹¹ Skype é um *software* de comunicação pela Internet que funciona através de conexões de voz e vídeo.

Além da transcrição das entrevistas, o material de análise incluiu observações realizadas antes e depois de iniciar as entrevistas, conversas depois do gravador desligado e anotações da pesquisadora.

Em relação ao perfil, a idade média dos entrevistados é de 42 anos, sendo a mais nova com 31 anos e o mais velho com 57 anos. Apenas quatro entrevistados não têm filhos e três são solteiros.

Todos os entrevistados concluíram o nível superior, sendo a maior concentração em Administração (10 entrevistados), três entrevistados com formação em Psicologia e quatro em Engenharia.

Quadro 4: Dados pessoais dos entrevistados

Entrevistados	Local da entrevista	Vida pessoal	Idade	Formação
Entrevistada A	Café - fora do escritório	2 filhos pequenos / casada	35	Administração
Entrevistada B	Café - fora do escritório	1 filho pequeno / casada	33	Administração
Entrevistada C	Sala fechada na empresa	2 filhas adultas / divorciada	49	Matemática
Entrevistada D	Café - fora do escritório	1 filho adulto / casada	50	Engenharia
Entrevistada E	Casa da entrevistada	2 filhos pequenos / casada	36	Administração
Entrevistada F	Skype	1 filho pequeno / casada	50	Psicologia
Entrevistada G	Sala fechada na empresa	sem filhos / solteira	36	Administração
Entrevistada H	Sala fechada na empresa	sem filhos / casada	31	Psicologia
Entrevistada I	Sala fechada na empresa	2 filhas adultas / divorciada	51	Letras
Entrevistado J	Sala fechada na empresa	1 filho pequeno / casado	42	Economia
Entrevistado K	Café - fora do escritório	2 filhas adultas / casado	57	Engenharia
Entrevistado L	Sala fechada na empresa	1 filho pequeno / casado	49	Computação
Entrevistado M	Sala fechada na empresa	3 filhos pequenos / casado	46	Administração
Entrevistada N	Casa da entrevistada	2 filhos pequenos / casada	32	Psicologia
Entrevistado O	Sala fechada na empresa	2 filhos adolescentes / divorciado	47	Administração
Entrevistada P	Sala fechada na empresa	1 filho pequeno / casada	53	Letras
Entrevistado Q	Sala fechada na empresa	sem filhos / solteiro	33	Administração
Entrevistada R	Sala aberta na empresa	2 filhos adultos	52	Serviço Social
Entrevistado S	Sala fechada na empresa	3 filhos pequenos / casado	39	Administração

Entrevistados	Local da entrevista	Vida pessoal	Idade	Formação
Entrevistada T	Sala fechada na empresa	1 filha pequena / casada	41	Marketing
Entrevistado U	Sala fechada na empresa	2 filhas pequenas e uma adolescente / casado	47	Ciências Contábeis
Entrevistada V	Sala fechada na empresa	1 filho pequeno / casada	35	Engenharia
Entrevistado W	Sala fechada na empresa	1 filha pequena / casado	40	Engenharia
Entrevistado X	Café da empresa	2 filhos / casado	45	Administração
Entrevistada Y	Café da empresa	Sem filhos / solteira	29	Administração
Entrevistado Z	Sala fechada na empresa	3 filhos pequenos / casado	39	Relações Internacionais

Os 26 entrevistados trabalham em 26 empresas diferentes. Algumas características profissionais de cada um deles merecem ser detalhadas uma vez que conferem maior qualidade aos dados que foram pesquisados, são elas:

- Os quatro consultores, Entrevistadas F e I e Entrevistados K e W, hoje atuam em suas próprias consultorias;
- A Entrevistada D saiu há dois anos do cargo de Diretora de RH para trabalhar como professora e pesquisadora em uma instituição de ensino superior;
- O Entrevistado S saiu há dois anos do cargo de Diretor de RH para ser Superintendente de um instituto educacional;
- A Entrevistada A, no momento da entrevista, havia pedido demissão recentemente da empresa de aviação para iniciar um processo de transição de carreira.

Quadro 5: Apresentação profissional dos entrevistados

Entrevistados	Setor de atuação da empresa	Cargo atual
Entrevistada A	Aviação	Coordenadora de Remuneração
Entrevistada B	Indústria de Beleza, Higiene e Saúde	Gerente de RH
Entrevistada C	Serviços de Saúde	Diretora de RH
Entrevistada D	Ensino Superior	Professora e Pesquisadora
Entrevistada E	Serviços Financeiros	Diretora de RH
Entrevistada F	Consultoria própria	Consultora
Entrevistada G	Construção Civil	Gestora de Expatriação
Entrevistada H	Indústria de Beleza, Higiene e Saúde	Gerente de RH
Entrevistada I	Consultoria própria	Coach
Entrevistado J	Serviços Financeiros	Diretor de Gestão Corporativa
Entrevistado K	Consultoria própria	Consultor
Entrevistado L	Serviços diversos	Diretor de RH
Entrevistado M	Química e Petroquímica	Vice-presidente RH

Entrevistados	Setor de atuação da empresa	Cargo atual
Entrevistada N	Serviços de Saúde	Gerência Plena de R&S
Entrevistado O	Serviços diversos	Diretor de RH
Entrevistada P	Indústria de Beleza, Higiene e Saúde	Diretora de RH
Entrevistado Q	Agroquímico	Gerente de RH
Entrevistada R	Consultoria	Gestora Sênior de RH
Entrevistado S	Serviços Financeiros	Superintendente
Entrevistada T	Consultoria de treinamento e desenvolvimento	Coordenadora de Gestão de Talentos
Entrevistado U	Indústria de Papel e Celulose	Diretor de RH
Entrevistada V	Indústria de Bebidas	Diretora de RH
Entrevistado W	Consultoria própria	Consultor
Entrevistado X	Tecnologia	Supervisor Administrativo
Entrevistada Y	Comunicação	Business Partner
Entrevistado Z	Indústria de Beleza, Higiene e Saúde	Diretor de RH - América Latina

Em média, os entrevistados trabalharam por 17 anos em atividades específicas de gestão de Recursos Humanos e passaram por quatro diferentes empresas em sua experiência profissional. Nove deles iniciaram suas carreiras na própria área de RH. O menor tempo de trabalho na área foi de oito anos (Entrevistada T e Entrevistado W), os que trabalham há mais tempo estão há até 28 anos na área (Entrevistada C e Entrevistado M).

As experiências dos entrevistados são diversas e englobam todos os sistemas de responsabilidade de RH nas empresas, entretanto cabe destacar que quatro entrevistados não atuaram nos subsistemas, já iniciando suas carreiras em RH como gestores generalistas.

Quadro 6: Experiência em RH

Entrevistados	Tempo de atuação em RH	Início da carreira em RH	Principais experiências nos sistemas de RH	Número de empresas na área de RH
Entrevistada A	18	Sim	Remuneração	5
Entrevistada B	12	Sim	Desenvolvimento Organizacional, Consultoria Interna e Recrutamento	4
Entrevistada C	28	Não	Remuneração e Desenvolvimento	2
Entrevistada D	16	Não	Mudança Organizacional	3
Entrevistada E	15	Não	Treinamento e Desenvolvimento, Consultoria Interna, Mudança Organizacional e Gestão de Talentos	5
Entrevistada F	25	Não	Treinamento e Desenvolvimento, Planejamento de Sucessão e Consultoria Interna	6
Entrevistada G	14	Não	Consultoria Interna e Expatriação	6

Entrevistados	Tempo de atuação em RH	Início da carreira em RH	Principais experiências nos sistemas de RH	Número de empresas na área de RH
Entrevistada H	11	Não	Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Consultoria Interna	4
Entrevistada I	18	Não	Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção e Consultoria Interna	5
Entrevistado J	10	Não	Remuneração e Relações de Trabalho	2
Entrevistado K	20	Não		4
Entrevistado L	16	Não		5
Entrevistado M	28	Sim	Remuneração e Relações Trabalhistas, Desenvolvimento, Qualidade de Vida	6
Entrevistada N	11	Sim	Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento Organizacional e Educação Corporativa	3
Entrevistado O	15	Não		5
Entrevistada P	18	Não	Treinamento, Recrutamento e Seleção	4
Entrevistado Q	13	Sim	Desenvolvimento Organizacional e Consultoria Interna	5
Entrevistada R	26	Não	Qualidade de Vida, Sustentabilidade, Gestão da Diversidade, Clima e Cultura	3
Entrevistado S	16	Sim	Desenvolvimento Organizacional, Remuneração, Recrutamento e Seleção e Avaliação de Desempenho	5
Entrevistada T	8	Não	Treinamento e Desenvolvimento	3
Entrevistado U	24	Sim	Treinamento e Desenvolvimento, Gestão da Diversidade e Responsabilidade Social	4
Entrevistada V	12	Não	Administração de Pessoal, Relações de Trabalho	3
Entrevistado W	8	Não	<i>Headhunting</i>	2
Entrevistado X	25	Não		4
Entrevistada Y	10	Sim	Treinamento e Desenvolvimento, Desenvolvimento Organizacional, Recrutamento e Seleção e Consultoria Interna	4
Entrevistado Z	20	Sim	Departamento Pessoal, Treinamento e Desenvolvimento, Saúde e Segurança e Gestão de Talentos	3

É importante salientar que grande parte dos profissionais de RH entrevistados trabalha ou já trabalhou em empresas que frequentemente estão na lista de “As melhores empresas para você trabalhar”, constituindo, portanto, um grupo que implementa e atua em organizações reconhecidas por seus funcionários pela excelência do seu ambiente de trabalho. Embora não possam ser considerados como uma amostra representativa do conjunto dos profissionais de

RH paulistas, muito menos brasileiros, pode-se dizer que são formadores de opinião, tanto os consultores quanto os profissionais que atuam diretamente no RH dessas empresas. Além de atuarem em empresas reconhecidas pelo mercado e pelos próprios funcionários, dois deles comentaram que tiveram livros publicados, vários são constantemente entrevistados para matérias de jornais e revistas de grande circulação, ministram palestras e recebem outras empresas para *benchmarking*. Por estes motivos considera-se que o grupo selecionado reúne qualidades importantes para oferecer as informações necessárias para os objetivos desta pesquisa.

6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A estrutura final dessa análise foi desenvolvida em quatro tópicos, sendo os três primeiros apresentados como base para a compreensão do último do tópico. O primeiro tópico, “Quem é a mulher?”, tem por objetivo compreender quais são as características e os comportamentos das mulheres, tanto na vida privada quanto nas empresas, que constituem um perfil feminino construído pelos profissionais de RH.

O tópico “Quem sou eu?” foi desenvolvido para compreender quem são os profissionais de RH entrevistados a partir de sua vida pessoal e sua história de carreira (tempo vivido), e quais os sentidos atribuídos ao seu trabalho dentro das empresas, com o intuito de identificar indícios sobre as identidades pessoal e profissional dos entrevistados. Embora essa questão não estivesse inicialmente nos objetivos, após as primeiras análises verificou-se que contribuiria para o alcance do objetivo principal.

O terceiro tópico, “O que é Justiça nas Empresas”, apresenta os sentidos atribuídos pelos entrevistados à Justiça Organizacional e apresenta a divisão de papéis entre profissionais de RH e gestores dentro das empresas para que ela seja alcançada.

Por último, busca-se compreender como os profissionais de RH avaliam a aplicação das práticas de RH (Seleção, Remuneração e Promoção), seu posicionamento em relação às práticas específicas para mulheres e o ambiente para Justiça Organizacional. A partir de suas falas sobre esse tópico, em comparação com as construções sociais sobre as mulheres, seu trabalho como profissional de RH e sobre Justiça Organizacional identificadas nos tópicos anteriores, são realizadas as análises finais do capítulo.

6.1 Quem é a mulher?

O objetivo deste subcapítulo é apresentar quais as características e comportamentos das mulheres captados nas falas dos profissionais de RH, tanto pelo ponto de vista da vida pessoal quanto do trabalho. Essa construção do que é ser mulher é importante para o alcance do objetivo da tese, pois a identificação dos sentidos atribuídos à atuação dos profissionais de RH nas questões de justiça organizacional relacionada ao gênero depende da compreensão da construção de gênero da qual eles partem para realizar suas análises.

As características e comportamentos das mulheres em sua vida pessoal foram atribuídos segundo os seus papéis na esfera doméstica: dona de casa e mãe. Da mesma forma, as características e comportamentos das mulheres que trabalham foram em parte, associados também ao seu papel na esfera doméstica e tratados como pontos positivos, e alguns dos comportamentos observados que estavam fora do que é esperado, foram criticados.

6.1.1 A mulher na vida privada

Os profissionais de RH relacionaram em vários momentos valores e estruturação da sociedade brasileira com a situação da mulher nas empresas, sendo que dois temas tiveram destaque por serem apresentados em grande parte das entrevistas: a mulher como responsável pelas tarefas da casa e o vínculo da mãe com o filho, temas associados à dificuldade de conciliação desses papéis com a carreira. A partir das falas, nota-se que, para os entrevistados, a vida privada das mulheres impacta diretamente no seu trabalho e na forma como são vistas nas empresas, inclusive por eles mesmos. Consequentemente, as políticas e práticas de RH provavelmente são desenvolvidas a partir dessa visão.

Em relação ao primeiro tema, a mulher aparece como principal responsável pelo lar e pelos filhos, mesmo quando trabalha fora de casa de forma remunerada, em oposição ao papel de provedor atribuído aos homens. Eles, quando realizam alguma tarefa doméstica, adotam uma postura menos comprometida e são vistos como “ajudantes”, não como responsáveis. Todavia, alguns profissionais, como a Entrevistada I e a Entrevistada B, adotam uma postura mais questionadora em relação a essa imagem enquanto outros profissionais, como o Entrevistado O, naturalizam.

Porque eu acho mesmo que ainda a gente carrega... é um ranço mesmo de que a mulher tem um papel mais servil, ainda mesmo, de dona de casa mesmo. Ela está no mercado de trabalho, mas a imagem da dona de casa não foi embora. [...] eu ainda ouço jovens falando... homens falando: – Ah, eu ajudo em casa. Enquanto no meu entendimento, não tem que ajudar nada, é ‘Eu faço em casa’. (Entrevistada I)

Eu acho que só é possível a gente falar de equidade entre mulheres e homens no local de trabalho, quando na família você tiver o equilíbrio entre papéis. Enquanto a mulher tem que tocar os filhos e a casa nunca vai ter equilíbrio no trabalho, porque sempre a pessoa no trabalho vai ter que perdoar o fato de que a mulher está fazendo vinte outras coisas. (Entrevistada B)

... a gente fica brincando, vamos fazer uma troca de papéis, bota o teu marido para fazer a mesma coisa e ao final da semana pega ele de volta, ele está destruído, não

sobreviveu, (risos) é tipo farrapo humano, falo: - Olha aqui jaz um... (Entrevistada G)

Porque, no fundo, é a mulher que se divide entre cuidar da casa, cuidar dos filhos, cuidar do marido, cuidar dela e cuidar do trabalho, enquanto em geral, para o marido, por mais que ele seja súper participativo, a responsabilidade dele é o trabalho, então ele não se liga com essas coisas. (Entrevistada N)

... a mulher chega em uma determinada época da vida, ela quer ter uma... um tempo, um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e ela realmente deixa de investir 100% da sua vida ou grande parte da sua vida em um outro profissional. É óbvio, ela tem... ela quer ser mãe, ela tem criança pequena, ela tem marido, ela tem... ela quer usufruir e se dedicar à vida familiar e o que não, na mesma proporção o homem tem. (Entrevistado O)

O vínculo das mães com os filhos é caracterizado como especial e diferente do vínculo entre pais e filhos. E esse vínculo especial, para os profissionais entrevistados, tem impacto negativo na relação da mulher com o trabalho.

O fato é que o esperado é que a relação da mãe é única e o pai nunca vai ter igual. É isso que todo mundo diz, desde a gravidez é colocado. Então essa expectativa de que a mãe tem uma relação, um papel especial com o filho, prevalece. Ela é fato. [...] Mas assim, a mãe é o centro afetivo, assim, de união da família, e o pai tem essa figura de ser o suporte da mãe. (Entrevistada B)

Então eu acho que maternidade sim, mexe com a cabeça, e aí com coisas tangíveis e intangíveis, eu acho que a mulher para deixar... é a tal preocupação, deixar o filho com a babá, ou com não sei quem, ou na escola, quem vai cuidar, quem não vai cuidar, para ela deixar isso, ela tem que ter um propósito muito grande, muito maravilhoso no trabalho. (Entrevistado J)

... é raro nós encontrarmos uma mulher que prefere abrir mão do lado profissional para se dedicar a vida familiar, sendo apenas mãe... apenas não né? Ser mãe e cuidar dos filhos e do marido que é uma vocação maravilhosa, mas cada vez mais as mulheres conseguem conciliar esse dom materno e esse dom conjugal de dona de uma família, dona do lar, com os desafios profissionais. (Entrevistado O)

A maternidade foi normalmente associada às palavras: crise, culpa, dilema, sofrimento, naturalizando o vínculo da mãe com o filho que, de alguma forma, transforma o retorno às atividades após o período de licença-maternidade uma tarefa quase impossível.

Aí quando fala mãe, eu também sou pai, mas sempre a mulher tem uma carga adicional de 'pô, se eu não fizer isso para o meu filho minha dívida é maior do que meu marido', é natural, a carga. (Entrevistado M)

Então tem gente que assume claramente, vou parar por um ano etc., e volta depois, tem gente que volta depois dos quatro meses, mas volta em um sofrimento que assim é, não tem outra saída, tem que voltar, porque às vezes o voltar não está só vinculado à carreira, tem a necessidade financeira também. (Entrevistada I)

... você fala assim: eu faço o esquema para a pessoa poder voltar, mas infelizmente é isso, porque, assim, o mundo está aí, cruel para caramba, então se você conseguir fazer isso, joia. Muitas fazem isso numa boa, outras se sentem muito mal por vir, mas muita mulher em posição de líder, assim, falou: olha, eu tenho consciência que

se eu ficar X tempos fora nesse momento X da organização, a hora que eu voltar, eu perdi o pé. E sofre e tal e vai. (Entrevistada D)

Eu tenho acompanhado, assim, executivas que sai da casa chorando, chega na reunião chorando, tem que deixar muito, fica muito triste. Eu fico triste quando saio de casa? Fico, não tenho dúvidas e minha esposa trabalha também, mas eu deixo, é um sofrimento diferente, é um sofrimento diferente, é uma culpa diferente. Então eu acho que é muito pesado. (Entrevistado Z)

Uma das entrevistadas, contrariando o conjunto, apresenta o principal problema: a cobrança da sociedade em relação ao ideal do papel de mulher-mãe-dona de casa. Ou seja, desnaturaliza esse vínculo entre mães e filhos, mostrando-o como uma cobrança social.

... o pessoal acha que eu sou uma guerreira, o pessoal ‘nossa, ela súper...’ não é isso, é porque a sociedade tem uma cabeça que bota muito peso na gente, sabe? A mulher não se ajuda, a mulher cobra a mulher, é uma judiação. Quando o pessoal fala: – Ai, nossa, você fica o dia inteiro pensando nele. Eu: - Aham, é, fico. Eu vou falar o que? ‘Não, não penso nele, porque ele está na escolinha, ótimo, eu estou tranquila com a minha decisão, eu gosto de trabalhar’. Não, eu falo: – É, fico, nossa fico lá sofrendo, você nem sabe, nem trabalho direito. Isso é coisa que se fale? Não é. (Entrevistada V)

Nas falas dos entrevistados, as mulheres “escolhem” abrir mão de sua carreira nas empresas para se dedicar aos filhos nos primeiros anos de vida. Os entrevistados acreditam que as exigências da vida executiva (viagens, desafios, disponibilidade) não permitem que a mulher concilie carreira e vida pessoal.

Eu tenho visto muitas mulheres abrindo mão de carreira mesmo, porque não consegue conciliar, o ambiente não permite que você concilie, seja porque não permite um horário flexível, não permite, não tem a creche dentro das empresas, enfim, por uma série de coisas que não permite que você concilie esses diferentes papéis, e você tendo que escolher, acaba escolhendo por outro caminho. Então eu acho que anda bem complicado ser mulher no ambiente corporativo. Depois que você vira mãe, então, anda quase impossível, sabe? (Entrevistada N)

Então, tem muitas mulheres que acabam buscando... ah, eu ouço muito, eu prefiro manter o meu... minha posição gerencial, que até onde a balança entre o custo-benefício, eu consigo administrar, até uma posição gerencial me exige em termos de tempo, em termos de disponibilidade para viagens, desafios, entregas, porque acima disso, posições de diretoria, presidência, esse level, a gente precisa ter uma entrega, uma doação que eu não estou disposta a assumir em troca de não estar com meus filhos, com meu marido, com a minha família. (Entrevistada O)

A questão da mulher na organização, a mulher trabalhar e querer sair do trabalho, muita gente fala: – Você é louca. ‘Não, vou ficar com meus filhos, quero curtir os meus filhos’. Isso no passado talvez não era tão comum, hoje, nos últimos anos tem ficado mais comum algumas pessoas optarem a ter licença à maternidade e não voltarem ao trabalho. (Entrevistado M)

Tem muitas... eu tenho colegas executivas que fizeram opção de vida, ‘eu quero ser profissional’, então não casou, não teve filho, não... e se tornou a *head* de determinada operação em uma empresa. Tem outras não, que chega um momento que ela fez opção, ‘não, eu quero cuidar da minha família’, ‘não, eu quero ser uma executiva, eu quero ter um cargo de liderança, mas não tão alto, porque eu também

não quero perder de ver meu filho crescer'. [...] Então às vezes ele, vamos dizer assim, ele trabalha um pouco mais. O homem então fica com esse papel e a mulher fica com o outro papel (Entrevistado U)

Novamente, o homem é visto como coadjuvante na sua vida doméstica, tanto nas responsabilidades sobre as tarefas de casa quanto na responsabilidade pelo cuidado e educação com os filhos. Como consequência, não recebe cobrança da sociedade pelo seu papel de pai e se não se sente culpado.

Então eu já vi gente (homens) com filho, 3 dias que ficou em casa trabalhando, loucamente, assim, aí volta e aí, tipo, sai 10, 11 horas da noite e fala: – Ah, não, mas a criança está dormindo mesmo, nessa época nem vejo. (risos) Então acho que tem essa... o homem não tem tanto porque ele... ele não acha é responsabilidade dele, como ele não acha que é a responsabilidade dele ele também não se culpa por isso e aí também não sofre nenhum tipo de retaliação. (Entrevistada G)

Ninguém perguntou para ele (marido) a primeira vez que ele ia viajar como que ele ia fazer longe do [nome do filho]. Quando eu fui viajar, todo mundo 'ah, e o [nome do filho], como que ele vai ficar, como que ele ficou, ai tadinho, ai ele vai para creche? Ai tadinho, tão pequeno para ir para creche, ai você vai para o trabalho? Ai você vai ficar o dia inteiro pensando nele'. Ninguém fala isso para o meu marido, ninguém. NINGUÉM. Nin-guém perguntou para ele se ele estava passando mal, sofrendo de ficar longe do filho dele, ninguém perguntou para ele se ele estava sofrendo de colocar o filho dele na creche, sabe? Ninguém. (Entrevistada V)

Como as mulheres são vistas como principais responsáveis pela casa e pelos filhos, é considerado normal quando uma mulher não volta ao trabalho remunerado depois do período de licença-maternidade e quando um pai tem um filho recém-nascido e fica no escritório trabalhando até tarde. Os homens e mulheres não são cobrados por papéis que não foram definidos socialmente a eles; caso queiram mudar, as estruturas das empresas não estão adaptadas a essa mudança.

Verifica-se o mito do amor materno, termo cunhado pela escritora Elisabeth Badinter para criticar a relação idealizada entre mães e filhos como inata e especial. Embora os entrevistados exaltem esse “dom materno”, as mulheres tratam como um peso e uma cobrança social, sendo que algumas até se vangloriam por conseguir conciliar todos os papeis.

Para os homens, esse mito tem impacto no exercício da paternidade, muitas vezes invisível que reforça o discurso de que o equilíbrio entre vida privada e carreira é importante apenas para as mulheres.

Na visão dos entrevistados, para desenvolver carreiras gerenciais em nível estratégico ou em cargos mais competitivos, muitas mulheres sentem-se obrigadas a optar entre segui-las ou ter

filhos. O discurso da necessidade de escolha é naturalizado ocultando o problema da exigência de plena disponibilidade de um funcionário para a empresa.

Por fim, nota-se que as entrevistadas se colocam no grupo de mulheres (“a gente”, “eu”) para descrever quem é a mulher na vida privada. Enquanto os homens falam do outro, a mulher fala de si.

6.1.2 A mulher no mercado de trabalho

As características e comportamentos da mulher no ambiente de trabalho foram descritos pelos profissionais em comparação com os homens, quando questionados sobre a existência de diferenças entre homens e mulheres. O objetivo era verificar se eles acreditavam haver diferenças e observar, caso positivo, quais seriam elas.

Os profissionais de RH entrevistados tendem a exaltar as características tipicamente femininas socialmente consideradas positivas, como a alta qualidade de entrega do trabalho (alto nível educacional, alto comprometimento, dedicação, cuidado com o detalhe), alta capacidade de resolução de conflitos (cuidado com os outros, empatia, compreensão, entendimento do ambiente, perfil mais integrador e colaborativo), capacidade de lidar com várias coisas ao mesmo tempo, além da questão da intuição e sensibilidade feminina. Nota-se que, exceto pela alta qualidade de entrega, as demais características apresentadas refletem a construção da imagem da mulher na sociedade.

Os profissionais de RH apresentam as mulheres como mais estudiosas e mais qualificadas do que os homens. Para eles, as mulheres contribuem com o conhecimento formal, mas também com a qualidade na entrega desse conhecimento.

E aí por isso que as mulheres vieram, até para elevar o nível, porque uma grande parte delas, engenheiras, elas assim, terminando a graduação, estão entrando em uma pós. em mestrado, então elas começaram... o pessoal começou a ver e falou: – Olha, ela dá conta de tudo isso e ela ainda faz isso daqui. E aí o povo começou a falar... já vem falando inglês, já vem, porque elas vão se preparando, acho que tem uma questão muito de mulher, acho que mulher já é aquela... parece que a vida inteira você estuda, você nasce e já está estudando alguma coisa, faz ballet, natação, inglês. Então, elas já vêm preparadas e estão dando, assim, um *show* nos homens e isso eu acho muito legal, porque aí eles começam a respeitar. (Entrevistada G)

Se a mulher tem uma qualificação educacional muito melhor do que o homem e tem mesmo, têm melhores notas, se forma mais, enfim, tem mais anos de estudo, tudo

que você quiser aí, nas máquinas, provavelmente ela vai saber apertar o botão certo, vai saber ler inglês, vai poder ter o raciocínio, vai poder trabalhar com a equipe, tal, então a questão física é cada vez menor, tende a diminuir (Entrevistado M)

Eu acho que as competências são iguais, mas a qualidade de entrega da mulher é muito diferente. É mais cuidadosa, você vê que teve um carinho, um cuidado com aquilo. E o homem vai lá no *power point*, explica duas linhas, e está excelente, ok, acha que deu *show*, né? (Entrevistada A)

Então eu acho que as mulheres, na média, são mais preparadas em termos de estudo, em termos de disciplina, da rotina de trabalho delas, [...] Então conseqüentemente elas provavelmente numa reunião, elas vão muito mais preparadas para aquela discussão. Eu acho que o homem é um pouco mais relapso em relação a isso, porque ele tem algumas, entre aspas, vantagens em ser homem, ser maioria, etc., ou usar um pouco da força bruta ou da autoridade, e talvez ele se prepare um pouco menos, ele é um pouco mais relapso. (Entrevistado W)

A característica de ser multitarefa também foi ressaltada por grande parte dos entrevistados, conferindo à mulher uma vantagem em olhar para o problema de forma mais integrada em contraposição à capacidade de foco dos homens e à facilidade deles com problemas e situações que exigiam habilidades lógico-matemática..

Eu acho que tem características que assim, tipicamente de gênero também, aquela coisa da mulher com uma capacidade de lidar com várias coisas ao mesmo tempo, o homem tem uma capacidade de foco, que pode contribuir com algumas atividades, mas que não necessariamente vai refletir no nível de competência, ou seja, talvez de formas diferentes vão atingir os mesmos resultados. (Entrevistada B)

... ela ousa, as mulheres ousam fazer mais, a capacidade de ser múltipla, a gente fala do multifacetado, ela faz de tudo um pouco, então ela é mãe, ela é mulher, ela é profissional, ela gere bem o seu trabalho, ela concilia e faz muito bem. (Entrevistada T)

Agora, eu acho que a contribuição deste olhar mais feminino, mais integrador... mas seria, assim, mais integrador, mesmo, integrador, colaborativo, capaz de lidar com vários temas diferentes ao mesmo tempo, ele é importante para esse momento dos negócios hoje. (Entrevistada F)

... a mulher tem uma capacidade de olhar de uma forma diferente outros fatores, de trabalhar às vezes de uma forma mais holística, de ponderar as questões de uma forma diferente, então você ter esse balanço quando você tem decisões colegiadas, faz sentido. (Entrevistado S)

Outras características apontadas por grande parte dos entrevistados foram a sensibilidade e a intuição, normalmente apresentadas como algo positivo.

Falando além da questão operacional, pensando em posições mais de liderança e tal, a mulher é muito mais observadora, mais sensitiva, mais conciliadora, percebe que as coisas estão rolando sem que alguém tenha que falar, [...] Então, eu acho que a questão mais sensitiva, sim, sem dúvida, é muito mais desenvolvida. (Entrevistada V)

Mas estatisticamente uma mulher, segundo o gestor da área, pela sensibilidade que ela traz, ela consegue enxergar melhor uma questão de um sinistro, de um falecimento, de um incêndio, uma mulher consegue identificar mais fraudes, então

eu acho que ela tem uma competência um pouco mais... São competências diferentes e complementares, em compensação quando eu olho para áreas de cálculo, de projeção, estatística, de preço de produto, em geral o homem tem mais facilidade e não só facilidade, eles gostam mais de fazer esse tipo de trabalho do que mulheres. (Entrevistada E)

... as mulheres têm algumas habilidades diferenciadas, em termos de... muito mais profundidade, às vezes, muito mais crítica, muito mais sensibilidade para algumas áreas que o trabalho exige. É claro, existe aí sempre, não quero generalizar, mas às vezes o lado feminino, intuição, entrega, às vezes, principalmente esse lado intuitivo, acho que tem... a organização ganha muito com esse lado feminino. (Entrevistado O)

Os entrevistados ressaltaram as características e comportamentos das mulheres que consideram positivos, mas houve falas em que os profissionais ressaltaram pontos negativos, como o comportamento mais “masculino” de algumas mulheres.

Os profissionais que falaram sobre o tema afirmaram que isso tira o diferencial da mulher. Ou seja, ela não é vista como um indivíduo, mas como um complemento às competências masculinas, ou um diferencial dentro das empresas. A feminilidade parece ser vista como uma regra de aceitação das mulheres no meio empresarial.

E aí, a mulher acaba, para demonstrar que ela pode, que ela é igual, elas acabam perdendo o que é o diferencial dela para se igualar ao homem, ‘não, porque eu faço como ele faz também’. Mas aí, qual é a vantagem? Eu não vejo vantagem nenhuma. (Entrevistada G)

Então, às vezes você depara com grandes executivas que, para conseguir um reconhecimento ou uma credibilidade corporativa, ela se comporta como homem. Na forma de se vestir, na forma de se comportar, nas brincadeiras, na tomada decisão, porque vai ser mais aceita. E não é por aí, na minha visão não é por aí, porque eu acho que é justamente o contraponto da análise pelo olhar feminino que vai fazer a diferença. (Entrevistado U)

Agora, uma coisa que eu citaria de cuidado para as mulheres, não necessariamente as mulheres precisam se masculinizar para ocupar seu espaço [...] Eu, particularmente, não acho que é isso, pelo contrário, se a mulher faz a diferença, é do jeito dela, não querer que ela se iguale ao homem, é pelo contrário, ela tem o seu valor sendo mulher. (Entrevistado M)

E eu falo assim, o que ela não pode perder é o que ela traz de feminino para a mesa, o charmoso, a doçura, o sentimento de cuidado, o sentimento de carinho, o que não significa que não seja inteligente, que não seja uma súper executiva, que não tenha liderança, que não seja prática para tomar decisões. (Entrevistado Z)

Os entrevistados associaram os comportamentos considerados masculinos que as mulheres apresentam ao ambiente de trabalho em que atuam, que, de alguma forma, faz com que elas comecem a se comportar dessa maneira.

A posição da mulher no mercado de trabalho, ela tem que ser muito valente pra estar ali no meio. Porque é um ambiente de briga, de gente grande. E homem tem a

história de falar mais alto, de falar grosso. Mulher tem que se impor. E aí se torna durona. É complicado. (Entrevistada A)

Eu acho que não perder tudo (referindo-se à feminilidade) é um pouco difícil, porque o meio executivo, em geral, ele puxa um pouco mais hoje pelas características masculinas, então ela acaba incorporando um pouco disso, mas pelo menos tem uma metade dela que ainda continua com essa coisa mais do equilíbrio, mais da sensibilidade, mais da visão de futuro, mais de longo prazo, do que do homem. (Entrevistado W)

E, depois, eu acho que a mulher também enfrenta uma... uma outra escolha que ela tem que fazer é em relação a mostrar ou não as características femininas que ela tem. Então muitas mulheres se masculinizam no ambiente corporativo porque, de fato, o ambiente corporativo ele nasceu masculino e hoje ainda é predominantemente masculino. (Entrevistado Q)

A partir da análise das práticas discursivas sobre as mulheres, observa-se que as mulheres são retratadas como responsáveis pela casa e pelos filhos em sua vida pessoal e como estudiosas, cuidadosas, sensíveis e com visão holística na vida profissional. Embora a superqualificação seja vista como algo diferencial, não faz com que as mulheres tenham mais oportunidades. Ela permite às mulheres se destacarem e competir com os homens, compensando o fato de serem mulheres.

Nas falas dos entrevistados, as características e comportamentos das mulheres que trabalham foram, em parte, associados também ao seu papel na esfera doméstica e tratados como pontos positivos; alguns dos comportamentos observados que estavam fora do que é esperado foram criticados.

Verifica-se, então, que os profissionais de RH avaliam as mulheres com características e comportamentos diferentes quando comparadas aos homens, caracterizados como mais relapsos nas entregas, mais focados e detalhistas. Além de não ser igual em termos de características e comportamentos, quando os comportamentos de uma mulher são percebidos como mais “masculinos”, ela é vista de maneira negativa pelos entrevistados. Nas falas, podem se identificar regras pré-estabelecidas para a presença da mulher dentro das empresas, como se ela só fosse aceita se tiver comportamentos adequados à construção social sobre o que é ser mulher, demonstrando uma das faces do “*firewall*”.

Na fala dos entrevistados, é possível verificar o dilema da maternidade para as mulheres que alcançam uma posição gerencial dentro das empresas. A opinião sobre a impossibilidade de conciliar crescimento na carreira gerencial e maternidade é unânime entre os entrevistados: ou elas perdem a continuidade na carreira, ou a relação com os filhos. Esse dilema é retratado como algo doloroso para as mulheres, envolvendo palavras como “culpa” e “sofrimento”. Em

relação aos homens e paternidade, esse dilema não aparece. Ele não é responsável pela casa e pelos filhos, nem cobrado por isso, logo, se é necessário viajar, trabalhar até mais tarde, eles podem fazer tranquilamente, dando continuidade a um ciclo vicioso.

6.2 Quem sou eu?

Este subcapítulo apresenta a visão dos profissionais de RH sobre si mesmos, quem são na vida pessoal, como construíram sua carreira e qual papel atribuem ao seu trabalho dentro das empresas. Suas experiências pessoais e profissionais revelam quem são eles e de onde eles partem para fazer suas análises sobre seu papel para a Justiça Organizacional.

6.2.1 Minha vida pessoal

Os profissionais de RH, ao longo das entrevistas, descreveram algumas situações pessoais para exemplificar ideias, valores, posições que embasam suas decisões dentro das empresas em que trabalham, ou trabalharam.

Dentre os vários assuntos abordados, dois foram mais citados pelas mulheres entrevistadas: as questões sobre feminilidade X masculinidade e questões sobre o seu papel como mãe.

Algumas mulheres pontuaram a questão de se sentirem menos “femininas” ou apresentarem características mais masculinas por causa do ambiente de trabalho, ainda que não se sintam bem com isso. As expressões “complicado”, “frustrante” e “fica difícil” dos trechos selecionados para exemplificar demonstram algo que incomoda, mas é inevitável. Ao comparar com a visão dos profissionais de RH sobre as mulheres que apresentam comportamentos considerados mais masculinos, verificam-se dois principais pontos: aqueles profissionais que criticaram são principalmente homens e esses comportamentos foram apresentados como uma escolha consciente. Pelo relato das mulheres que atribuíram a si esses comportamentos, ele é tratado como necessário para trabalhar em ambientes mais masculinos.

Mulher tem que se impor. E aí se torna durona. É complicado. Chega em casa quer mandar no marido. ... alguém me falava assim: Putz, mas [nome da entrevistada], você transmite uma serenidade. Pois é, eu chego em casa, eu bato no meu marido. (Entrevistada A)

E acho que chega um momento, e talvez pelo momento que eu estou vivendo, isso eu sinto mais, você se sente tão dividida porque o mundo corporativo, ele é um ambiente com uma energia masculina muito forte e para você conviver nesse ambiente, você tem que trazer o teu masculino também muito forte, porque você... no ambiente corporativo você precisa tomar decisão, você precisa ser prática, você precisa ser racional, que é tudo que é mais masculino. E você se masculiniza tanto que, para você estar no papel de mãe, de esposa e tudo mais, o teu lado feminino fica abafado, então é muito difícil. (Entrevistada N)

Sobre a maternidade, as mulheres entrevistadas contaram suas experiências, positivas e negativas, como mães que trabalham. As experiências negativas estão relacionadas ao preconceito percebido e à dificuldade de conciliação entre os papéis de mãe e de funcionária. Nota-se pelas falas que o preconceito não é apenas direcionado ao filho que já nasceu, mas também a uma suposta próxima gravidez.

Então três coordenadoras saíram de licença-maternidade. As três foram desligadas depois que voltaram. Eu sou uma delas. Não fui logo que eu voltei, mas teve todo um processo ali de: olha, não está rolando, a relação não está legal. Então é bem complicado. (Entrevistada A)

Outro dia eu conversei com uma pessoa e tal que meio que quis me chamar para uma vaga, ela falou: – Então, a única preocupação da mulher, é porque você acabou de ter um filho, você teve o primeiro filho, se você for querer ter o segundo muito logo, como que vai ser sua dedicação? Eu falei: – Nossa, então não quero nem falar com essa pessoa. [...] qualquer pessoa, qualquer mulher do mundo que cruza no caminho dela pode ficar grávida, querendo, não querendo, sem querer, eu não quero ter que ter medo de contar para o meu chefe que eu estou grávida, sabe? (Entrevistada V)

Uma vez, eu fui prestar, fazer uma entrevista em um outro, uma empresa que eu nunca fui, aliás eles contrataram um homem para a posição, e a pessoa virou para mim e falou: quantos filhos você tem? Eu falei: um. Você não vai ter outro filho? Eu falei: sinceramente, não penso nisso porque o meu filho já tem sete anos, e tal. Eu não vou ter. Não, mas e se você tiver, o que que eu vou fazer? O que que ele tem a ver com a minha vida, assim, entendeu? Assim, mas se provavelmente essa pessoa tivesse trabalhado com uma mulher, eu nunca faltei no trabalho porque meu filho ficou doente, sabe, essas coisas bobas? (Entrevistada D)

As questões de conciliação entre carreira e a maternidade apareceram como conflitos ou como sofrimento no trabalho.

O pessoal da [empresa farmacêutica 1] queria que eu mudasse para o Rio de Janeiro, eu falei: – Não, eu não vou mudar. Então assim, o que eu consigo flexibilizar, se for bom para empresa, eu consigo ficar dois dias no Rio de Janeiro e três dias em São Paulo. Meu filho tinha oito meses, eu ia toda semana para o Rio de Janeiro, eu me comprometi com aquilo e eu cumpri a duras penas, meu filho era muito pequeno naquela época. (Entrevistada P)

E aí o que acabava acontecendo é, eu trabalhava de casa nesses dias (filhos doentes), até porque eu estava em um projeto que, tipo, nem era um grande projeto, era uma coisa simples de botar de pé. E aí, um dia, a minha diretora vira e fala assim: – Você vai ter que dar um jeito de resolver isso, porque não dá para cada vez que eles ficarem doentes, você não vir trabalhar. Eu falei: – Não, eu só não estou trabalhando

aqui, mas eu estou trabalhando. E a gente sempre teve modelo flexível na [indústria de cosméticos] nesse sentido, nunca foi formalizado, mas a gente sempre teve. (Entrevistada N)

É importante salientar que as experiências de maternidade vividas por cada entrevistada, conforme dos relatos, foram diferentes. A Entrevistada D diz que nunca faltou porque o filho ficou doente enquanto a Entrevistada N gostaria que a falta fosse entendida pela chefe, até porque estava trabalhando.

As boas experiências de maternidade também foram relatadas, embora em menor quantidade.

Eu lembro quando eu engravidei, eu estava aqui no [nome do Hospital], que eu fui falar para o meu chefe assim morrendo de medo, falei: Gente, e agora? Eu vou dar um... vai ser um choque, porque como é, contratada, tenho mil projetos e agora estou grávida. [...] Esse meu chefe falou para mim: – Você está bem no seu casamento? Falei: – Estou. Pois é, é isso que importa, porque filho é para vida toda, emprego não. (Entrevistada C)

Logo quando eu voltei da maternidade, meu filho pegou bronquiolite, uma semana depois, [...] então assim, se eu pudesse ficar como eu fiquei, trabalhando na minha casa, minha mãe estava lá cuidando dele, porque não dá para fazer os dois ao mesmo tempo, bebê não tem jeito, minha mãe estava lá cuidando dele, mas eu estava do lado trabalhando, às vezes estava *in conference*, às vezes eu olhava e fazia... agora não dá, às vezes eu parava o que estava fazendo, ia e voltava, isso facilitou minha vida, assim, trezentos por cento, então eu acho que a mulher valoriza isso ainda mais do que os homens. (Entrevistada V)

Grande parte das mulheres entrevistadas que são mães comentaram sobre a divisão de responsabilidade dos filhos com os maridos. E essa divisão foi identificada na prática: na casa da Entrevistada N, enquanto respondia às questões desta pesquisa, o marido colocava os dois filhos pequenos para dormir.

Eu, por exemplo, para mim, né, o [Nome do marido], teve dia que eu não pude sair do trabalho, ele saiu e faltou no trabalho quando o [Nome do filho] estava doente. (Entrevistada B)

Eu, por exemplo, eu viajava duas, três vezes por mês, com uma criança de dois anos, deixava em casa. Um dia eu liguei dos Estados Unidos, o [nome do filho] estava morrendo de febre, que que você fez (pergunta ao marido)? Putz, eu fui no Einstein (nome de um hospital). E eu ia fazer o quê? Largar as coisas lá e vir? (Entrevistada D)

Quando... depois que meu filho nasceu, meu marido ficou... conseguiu ficar bastante tempo sem precisar ainda viajar à trabalho, [...], ele é súper parceiro, me apoia na minha carreira, ajuda com o neném, troca fralda, dá banho, faz de tudo. (Entrevistada V)

Todos os profissionais de RH homens entrevistados que são pais, em algum momento falaram sobre os filhos e sua relação com eles. Nas falas, percebe-se a tentativa de serem pais presentes que, de alguma forma, mesmo no horário de trabalho, arranjam tempo para ficar e

realizar algumas tarefas de cuidado e educação com os filhos. Entretanto, as falas mostram que não se sentem como principais responsáveis pela criação, com exceção do Entrevistado U, que parece dividir de maneira mais igualitária as responsabilidades com sua esposa.

Ontem eu pousei as quatro e meia da tarde, falei: – Não vou na [indústria química], vou buscar meus filhos hoje. Busquei meus filhos, eles: – Papai, que bom, segunda vez no ano que você vem buscar a gente. (risos). (Entrevistado M)

Eu gostaria de ter feito isso, ficar em casa, só que não dava para ficar dois, porque minha mulher queria ficar em casa também (risos), então não dava para ficar os dois. Eu faço isso, então eu acho que sim, ao meu redor isso acontece, porque eu faço isso, se tiver escola... se tiver reunião na escola e apresentação e tal eu quero estar presente, eu quero ver e eu dou um jeito de ir, eu mexo na agenda para funcionar. E eu falo isso: – Estou saindo nesse horário porque eu estou indo na escola do meu filho. (Entrevistado L)

Eu mesmo levava minhas filhas no médico, levava para o colégio de manhã enquanto minha esposa trabalhava, então... Ah, estou com uma de... tem uma que já está com 17, uma com 8, outra com 7. Então quando nasceram, minha esposa trabalhava, tinha comércio, então ela tinha que ir muito cedo, aí eu levava ela para a escolinha, depois o outro ia buscar ou... (Entrevistado U)

Os entrevistados fazem parte da sociedade e, tal como, refletem as mesmas divisões de responsabilidade entre homens e mulheres construídas socialmente. As identidades de profissionais de RH e de pais e mães, homens e mulheres foram se alternando ao longo da entrevista. As mulheres entrevistadas passaram pelos conflitos entre trabalho e maternidade, apontados pelo grupo, enquanto os homens não. Eles falaram de suas relações com os filhos, mas sem relatar conflitos ou problemas por serem pais.

Aquelas que são mães exaltaram que os pais de seus filhos auxiliam quando há algum imprevisto, mas a atitude é vista como um diferencial e não divisão das responsabilidades. Elas também apontaram algumas barreiras dentro das empresas, como desligamento das recém-mães, perguntas discriminatórias nas entrevistas e tratamento desrespeitoso às mães de filhos pequenos. Esses relatos colocam em cheque o discurso no qual a mulher escolhe entre a carreira e a maternidade: muitas vezes ela é colocada para fora de maneira sutil e velada.

As demais tarefas domésticas e vida pessoal, além dos filhos, não apareceram em nenhuma fala dos entrevistados, nem dos solteiros. É importante ressaltar que não havia uma pergunta específica sobre a vida pessoal dos entrevistados no roteiro e que essas falas apareceram espontaneamente durante a entrevista.

6.2.2 Minha carreira em RH

Para analisar melhor as carreiras em RH dos respondentes, eles foram agrupados pelas semelhanças em três tipos: aqueles que iniciaram a carreira profissional já na área de RH, aqueles que passaram para a área de RH ainda no início de carreira e aqueles que fizeram uma transição após uma carreira já estabelecida em outra área.

Os entrevistados que já iniciaram suas carreiras na área de RH não tem um perfil em comum, são homens e mulheres de idades diversas. Em relação à trajetória, verificaram-se mudanças de áreas de atuação dentro do próprio RH: como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, atuação como consultor interno.

Eu comecei trabalhando como estagiária no [banco 1], na área de treinamento, fiquei 1 ano e 7 meses como estagiária, eu fui efetivada na área de treinamento, depois fui para desenvolvimento organizacional quando o [banco 2] comprou o [banco 1], fiquei em desenvolvimento organizacional um ano e meio como efetiva, aí fui para a [empresa de comunicação 1], fiquei quase um ano em treinamento e desenvolvimento e vim para cá, 2011. Aqui eu já fiquei como BP (*business partner*) 2 anos, o ano passado eu fiquei responsável pela área de seleção e agora estou como BP de novo desde novembro. (Entrevistada Y)

Eu entrei na área de RH pela área de recrutamento, de treinamento e desenvolvimento. [...] E aí depois foi passando algum tempo e eu vim para São Paulo e aí atuei na área forte de desenvolvimento. Então, eu comecei a fazer todo o processo de assessment, processo de formação de novos líderes, contratação e desenvolvimento de trainees, capacitação de novos gerentes, essa coisa toda, [...] Aí depois eu saí desse banco, aí eu vou para um outro banco, o banco [banco 1], aí como o enfoque como *business partner*. Eu tinha também o chapéu de treinamento e desenvolvimento porque eu peguei todo o treinamento da área comercial que tinha, mas também tinha o atendimento aos *heads* da área comercial que eu tinha. Eu saio desse banco e eu vou para a [empresa de serviços financeiros], uma empresa na época muito brasileira e como consultor interno mesmo, mas aí para já montar políticas de educação corporativa, montar práticas de gestão de pessoas, fazer a gestão, toda a parte de recrutamento e seleção, desenvolvimento e depois, mais no final, a parte de sustentabilidade, responsabilidade social, as práticas com a comunidade, com o entorno. (Entrevistado U)

Por fazer Psicologia, quando eu trabalhava... trabalhava na [empresa de aviação] antes, mas era no operacional, era no aeroporto. Aí eles optaram por deixar eu responsável pela parte de seleção, só pelo fato de eu fazer Psicologia. Então, desde então, eu comecei a fazer seleção e treinamento dessa própria área que eu atuava. E a partir daí, aí eu segui a carreira no RH, até por trabalho assim, sempre foi o que eu mais tinha desenvoltura na área profissional. [...]. As áreas que eu já atuei, eu já atuei em todos os subsistemas de RH, então com desenvolvimento organizacional, educação corporativa, generalista, *business partner*... (Entrevistada H)

Os profissionais que mudaram para a área de RH ainda no início de carreira trabalhavam em áreas próximas ou de alguma forma vinculados à área. Dessa forma, as transições foram relatadas como tranquilas e realizadas num processo natural, baseado em experiências prévias.

Eu entrei em RH porque eu comecei trabalhando com TV, como produção de vídeo e como produção de Internet e disso no final de 1999, comecinho de 2000, eu comecei a trabalhar com educação corporativa a distância, então eu trabalhava como change management, e-learning. [...] Foi totalmente sem querer que eu fui trabalhar em RH, eu trabalhava... era mais uma coisa de gestão de projetos, mais era tão voltado a treinamento, educação comunicação interna, que acabou se tornando RH e eu fui gostando. (Entrevistada E)

Como estagiária de TI, só que eu trabalhava junto com o pessoal da engenharia. E aí eu fui desenvolver um projeto do RH, que era de banco de dados de processo de seleção, alguma coisa assim. E aí surgiu uma vaga efetiva no RH, comecei a trabalhar no RH, como assistente, alguma coisa assim, na época. E era folha de pagamento. Então eu comecei a trabalhar no RH, na folha, né, em todos os processos de rescisão, férias. E aí nas outras empresas que eu fui, sempre na área. (Entrevistada A)

Primeiro fiz estágio em um hospital, não era na área de RH, era na área de Serviço Social do hospital. [...] Aí fazia as triagens socioeconômicas, depois eu passei a trabalhar em uma... depois que eu me formei eu trabalhei com a Secretaria de Promoção Social, e aí era em um projeto comunitário ali na favela do Real Parque. E aí entrei no [empresa de varejo], eu trabalhei 15 anos no [empresa de varejo]. No [empresa de varejo] eu passei por várias áreas, a gente chamava de Gestão Social, depois área de Qualidade de Vida, aí primeiro eu trabalhei como assistente social e depois eu migrei um pouco para gestão, para fazer o programa de qualidade de vida que no [empresa de varejo] tem, aí já era totalmente já no RH. (Entrevistada R)

A transição de carreira realizada pelos profissionais de RH com trajetórias iniciadas e consolidadas em outras áreas foram motivadas por uma busca pessoal por mudança, tendo a área de RH como objetivo ou não.

E eu era a responsável pelo projeto (de consultoria), fiz tudo, entrevistava todo mundo, fazia grupo focal, montava material de reunião, tal. Quando chegou em uma reunião do conselho, eu tinha dois chefes, eu era gerente e tinha um diretor e um outro diretor do projeto, e eu fiquei toda pronta, toda linda para ir para a reunião, que afinal de contas... Aí a pessoa que eu, amava de paixão de trabalhar comigo, virou e falou assim: [nome da entrevistada] – É melhor você não ir. Eu falei: – Por que é melhor eu não ir? Não, porque eles são bem machistas. [...] E eu não fui. E eu decidi que a partir daí eu ia fazer alguma coisa onde ser mulher era a vantagem e não a desvantagem. E eu, bom, era isso que eu queria. Aí a própria [empresa de consultoria] criou uma área de consultoria que chamava *Change Management*, e eu pedi para ir para lá. [...] Aí eu comecei a fazer trabalhos pontuais assim, pesquisa de clima, uma análise de remuneração, uma avaliação de cargo, fiz um curso fora, porque a empresa tinha isso e tal. (Entrevistada D)

Eu trabalhava em uma área administrativa que só existe em consultoria, aí chegou uma hora eu falei assim: – Daqui eu vou para lugar nenhum. Porque eu era supervisora de BackOffice, vamos chamar assim, mas o BackOffice era um setor de digitação e revisão de propostas, [...] eu falava: – Gente, para onde eu vou daqui? Eu pedi demissão para sair da empresa, aí minha chefe falou assim: – A diretora de RH quer falar com você, disse que não quer que você vá embora não. Aí eu fui lá falar com a diretora de RH, [nome da entrevistada], não vai embora, estou precisando de alguém no RH, que fale em inglês, você tem inglês ótimo, tal e não sei o quê', eu falei assim: – Mas eu nunca trabalhei no RH, eu não sei o que é RH, não sei o que é trabalhar no RH. Aí eu fui trabalhar, aí eu falei assim: – Olha, eu acho que aí é uma carreira, entendeu? aí é uma coisa, é um trabalho que realmente... que eu vou para algum lugar, então, ao invés de tentar alguma coisa desconhecida, eu vou ficar onde eu conheço e tentar uma coisa nova que eu acho que pode ser bem bacana. Aí eu fui trabalhar na área de treinamento na [consultoria]. (Entrevistada P)

... eu fui convidado, através de um processo de *headhunter* para poder assumir a diretoria de auditoria interna na Brasil [empresa de telecomunicação] em Brasília, isso em 2002. [...] e eu comentei que na [indústria] eu tinha uma carreira de 5 anos de auditoria interna, mas que eu estava fazendo uma mudança para RH, que era uma coisa que eu gostava muito, mas, diante da oportunidade que eu tive, do convite que eu tive no Brasil [empresa de telecomunicação], eu acabei aceitando a posição, a cadeira de diretor de auditoria. [...] um desses diretores que estavam nessa apresentação minha para presidente, me chamou para almoçar e comentou: – Olha, eu lembro que você comentou que você tinha um plano de mudar para a área de Recursos Humanos e nós temos uma posição aqui de diretoria de gestão e desenvolvimento de RH, precisamos de alguém, gostei bastante do seu estilo, eu queria saber se você aceitaria fazer essa mudança. (Entrevistado O)

As falas dos profissionais de RH sobre suas próprias carreiras mostram que não há uma trajetória de carreira predominante entre eles. Aqueles que iniciaram suas carreiras já na área de RH tiveram experiências em áreas operacionais e atuaram em diversos subsistemas de RH, ao passo que aqueles que começaram mais tarde contribuíram com sua experiência de outras áreas da empresa.

Outra diferença encontrada é a forma como descrevem as trajetórias: os profissionais que iniciaram suas carreiras em RH falam dos subsistemas de RH pelos quais passaram e os profissionais que fizeram uma transição de carreira descrevem como foi esse processo de e o que motivou.

6.2.3 Meu papel como RH

Neste subcapítulo, são apresentados os sentidos atribuídos pelos profissionais de RH à sua atuação dentro das empresas, a partir do questionamento sobre seu papel dentro das empresas. Esses sentidos são importantes porque são referências para as ações, as responsabilidades e os posicionamentos adotados no ambiente de trabalho.

Os sentidos atribuídos à sua atuação tem como base dois focos, sendo o principal a posição estratégica junto aos gestores, e o secundário a criação de um bom ambiente de trabalho para os funcionários, ambos com objetivo de contribuição para o negócio.

Os profissionais entrevistados atuaram durante 17 anos, em média, na área de RH, e dessa forma, muitos resgataram um histórico de como a área de RH era no início de suas carreiras e como se desenvolveu nos últimos anos.

No passado por mais que você quisesse discutir (a estratégia) ficava uma coisa meio mico. Te olhava com uma cara de... Não você tem que recrutar mais rápido, você tem que ter um roda folha (de pagamento) mais barato, era uma função muito mais operacional. (Entrevistada E)

Não, mudanças brutais, eu acho que, assim, a primeira empresa que eu realmente trabalhei em RH, como eu comentei eu já estava em um nível de maturidade da área bom [...] e isso nos últimos, nesses 16 anos mudou completamente, você tem grandes escolas de gestão de pessoas em grandes grupos nacionais, fazendo um trabalho muito interessante e você tem as pequenas e médias empresas já nascendo com essa preocupação. (Entrevistado S)

Eu diria para você, assim, mais ou menos, talvez uns 30% dos diretores me entendiam que eu tivesse essa postura de discutir negócio, de estar presente nas coisas de negócio, de querer estar nas reuniões comerciais, tal. Tinha alguns outros que me... e eu diria nos seus 60, 70%, que a ideia deles era assim, 'bom, você é de RH, quando eu tiver um problema de RH eu mando para você, você resolve lá, você me devolve o cara aqui de preferência mansinho, bom, funcionando, sem babar, tal' e... e, bom, eu não fazia esse papel, entendeu? (Entrevistado K)

Sobre o RH hoje, os entrevistados falaram sobre o RH estratégico, considerado por eles o melhor tipo de atuação, que não é realidade para grande parte das empresas brasileiras. Ainda convivem modelos mais processuais e transacionais, ao mesmo tempo em que empresas já adotam modelos de gestão de RH mais estratégicos.

Eu acho que tem um pouco de tudo no mercado. Eu acho que tem gente que atua bem, tem RH's que estão no estágio de folha (folha de pagamento) e tem empresa que precisa, porque tem empresa que peca até na... No básico, né, de folha, benefícios, e a parte trabalhista mesmo, e tem RH's superestratégicos, que estão nos negócios, né, com toda coisa de parceiro de negócios mesmo, com os diretores e do presidente. (Entrevistada B)

Quando eu saí de lá (empresa de cosméticos), eu encontrei um mundo onde o RH é meio, assim, ele é proforma, ele existe não para... para cumprir tabela, ele existe, não de fato para agregar. [...] é muito triste, muito, porque você sabe o tamanho do potencial que tem para você fazer. (Entrevistada N)

Em algumas empresas, eu acho que o RH está sendo considerado de fato como o mais relevante, se comparado com o que uma empresa olha muito, que é a parte financeira e a parte comercial, e em algumas empresas, a parte industrial, então Recursos Humanos está sendo como função em alguns tipos de empresas e alguns tipos de culturas empresariais como relevantes. (Entrevistado W)

O RH Estratégico na visão dos entrevistados é parceiro do negócio, participa das reuniões estratégicas da empresa, e conseqüentemente das decisões estratégicas, para contribuir a partir da gestão de RH. Isso demonstra o aumento de *status* do RH perante os diretores e presidentes da empresa.

Quando eu digo estratégico é um jargão do mercado ficar falando do RH estratégico, mas o que que eu acho que é o RH estratégico? É você não olhar só para dentro do RH, é você estar junto com o presidente e alta direção da empresa, buscando acompanhar o que realmente é importante na estratégia do negócio, o que está acontecendo, apoiando com outras... outros valores, outras soluções, com a sua

opinião, com a sua experiência [...] Então o RH, ele não está só hierarquicamente, no organograma, ligado ao presidente, ele está, de fato, atuando de uma forma muito mais próxima e participando das principais decisões da empresa. (Entrevistado O)

Olha, a gente aqui ganhou uma posição que eu acho assim importante, de fato influenciar nas decisões importantes do banco. Então começando na figura que era do [nome do ex-vice presidente de RH], agora é a [nome da vice-presidente atual] que é a vice-presidente, você está sentado no comitê executivo, você é um membro como outro qualquer, então está discutindo se vai comprar um banco, se vai lançar um produto, se vai enfim, mudar de estratégia, o RH está lá no comitê executivo dando opinião. (Entrevistado J)

Outros entrevistados atribuíram ao trabalho de RH o papel de estar junto às pessoas, para que elas se sintam bem, tenham valores em comum e que possam contribuir para o negócio.

Agora, hoje (o RH), está incorporado totalmente no negócio, o que eu vou fazer para atrair pessoas que possam ser boas para o negócio, o que eu vou fazer para desenvolver essas pessoas para que meu negócio esteja cada vez mais com êxito e o que eu vou fazer para manter essas pessoas aqui, depois do tamanho investimento que eu faço nessas pessoas para que elas fiquem comigo, que já estão preparadas e podem gerar um negócio cada vez mais produtivo. [...] aqui na empresa nós só temos pessoas, nós não temos produtos, então a nossa... a responsabilidade do RH é maior ainda, em formar os talentos e tê-los adequadamente para o nosso negócio. (Entrevistada R)

Eu acho que o que eu te falei que é a questão do guardião de cultura e guardião das pessoas, acho que isso é importante, porque eu acho que a gente se perde com o RH estratégico, RH não sei quê e tal e tem o *core* das funções que ela não pode mudar. O *core* da função, ninguém vai fazer para aquilo que a gente está aqui para fazer. (Entrevistado Z)

Então, o profissional, hoje em dia, tem que estar muito voltado a trabalhar com cultura, a trabalhar com propósito da organização, com práticas que mostrem cada vez mais as pessoas o valor que elas têm na organização. (Entrevistado M)

Então eu acho... o papel do RH é ser um grande ouvido, ter essa sensibilidade de perceber o que acontece para poder garantir que o clima, que o ambiente seja favorável para um alto desempenho e que as suas políticas sejam coerentes com aquilo que a gente quer que o profissional entregue, que é um desempenho que a organização precisa realizar. É ouvir realmente, ouvir... enxergar aquela pessoa o que que ela está na verdade passando, o que ela está na verdade, que recado ela está querendo realmente deixar. (Entrevistada C)

Ao mesmo tempo em que os entrevistados exaltam o RH Estratégico, alguns também apontam incoerências da atuação dentro desse modelo, seja porque muitos RHs, em nome do Estratégico, não dão atenção devida às atividades centrais ou porque embora o discurso seja estratégico, a prática não o é.

O RH tem que deixar de ser operacional e há muito tempo ele é operacional, e a gente ainda, hoje em dia, vende coisas como se fossem estratégicas, acho que tinham que deixar de ser, né? [...] É uma coisa de cultura, de influência, que hoje o RH não faz, porque perde tempo fazendo as coisas operacionais, perde o tempo fazendo essas coisinhas e tipo, fazendo relatoriozinho e coisinhas bobas que, no final, é muito pão e circo, tipo você vai lá e faz uma promoção, 'ah, ganhamos tal coisa'. (risos) (Entrevistada G)

Bom, das empresas anteriores que eu trabalhei, sempre houve uma intenção de fazer um RH mais estruturado, um RH que fosse mais estratégico, mas tirando a [empresa de tecnologia], que é uma empresa um pouco fora do ponto, as empresas que eu trabalhei nunca deram foco em RH, sabe? Então era assim... como que eu vou explicar? O RH é custo, sempre custo. [...] Então quando tem uma crise, de onde cortam? Do RH, porque o RH tem que dar exemplo, isso é o que eu escutava, sabe? (Entrevistado X)

Quando eu saí da [empresa], que foi a segunda posição de diretoria de RH, o que eu via nas entrevistas que eu fazia era o seguinte, um discurso lindo, o capital humano, as pessoas nãñãñãñã, só que os dirigentes da empresa tratando a área de RH como se fosse departamento pessoal. Tinha um discurso, mas não tinha a disponibilidade [...] Eu acho que o discurso continua, ah, a pessoa, o capital humano, agora mudou até o nome em algum lugar, mas eu acho que depende muito do dirigente. Tem muita gente que não tem noção do que se possa fazer em uma área de RH. (Entrevistada D)

Os profissionais de RH apresentam-se como pais presentes e como mães que precisam lidar com situações, grande parte das vezes conflituosas, no trabalho. A casa e a vida pessoal não aparecem nas falas. Embora não tenha sido perguntado sobre as vidas pessoais no roteiro da entrevista, as falas sobre maternidade e paternidade apareceram espontaneamente, mostrando-se uma parte importante de suas vidas.

Deve-se destacar que os profissionais fizeram diferentes trajetórias de carreira, passando por diversas áreas e contribuindo com suas experiências. Entre aqueles que não iniciaram suas carreiras na área de RH, os motivos que os fizeram mudar podem ser agrupados em dois tipos: porque queriam ir para a área de RH ou porque viram na área uma oportunidade para desenvolvimento de carreira.

Como profissionais, falam do seu papel estratégico na organização como algo conquistado nos últimos anos e que confere a eles um destaque e *status* nas organizações, voltando-se para a sua participação na estrutura de poder, que pode significar apenas uma inclusão. Não foram identificadas falas que indiquem os benefícios para os funcionários de se ter um profissional de RH nos comitês estratégicos.

Verificou-se que os poucos profissionais que falaram sobre seu papel de atuação próximo aos funcionários têm em comum muitos anos de experiência na área em comparação com os demais.

6.3 O que é Justiça nas empresas?

Neste subcapítulo, são apresentados os sentidos atribuídos à Justiça Organizacional, de maneira ideal, pelos profissionais de RH, além da divisão de papéis dentro da empresa para que esse ideal seja alcançado.

6.3.1 O que é Justiça Organizacional?

Os profissionais de RH foram questionados sobre qual era o significado de justiça dentro das empresas. Ao relacionar às respostas às dimensões que compõem o conceito de Justiça Organizacional, percebe-se que as definições passam por várias dimensões, com exceção da Dimensão Informacional, e não apenas a Distributiva, normalmente atrelada ao conceito de meritocracia, tão presente nos discursos de RH. A Dimensão Informacional teve apenas uma citação, do Entrevistado L que falou sobre a importância do *feedback* aos funcionários.

Os entrevistados não responderam prontamente à pergunta, transparecendo que não sabiam muito bem como elaborar a resposta. Algumas das frases iniciais das respostas ilustram essa tentativa inicial de elaboração.

Justo é uma palavra muito difícil, não é? (Entrevistada C)

Eu acho que injustiça passa... aí você está me botando na sinuca de bico. (Entrevistado K)

É uma pergunta muito interessante, eu procuro às vezes... é a coisa mais difícil quando você vai falar com grandes equipes, por que primeiro o que é justiça? Eu brinco que se você tem um grupo de dez pessoas, aí o gerente sai, você vai promover um dos dez, para nove delas foi injusto. (Entrevistado U)

Nossa, que pergunta difícil. Como seria essa definição? (Entrevistada Y)

Engraçado falar em justiça dentro das empresas, porque justiça é justiça, né? Esse é um conceito tão bonito. [...]. (Entrevistada B)

As respostas de um mesmo entrevistado, na maioria das vezes, contemplaram mais de uma dimensão de Justiça Organizacional. Para a análise, as respostas foram desmembradas de acordo com as dimensões.

A dimensão Justiça Distributiva foi relacionada pelos profissionais de RH, principalmente à entrega e ao resultado dos funcionários. Ou seja, os funcionários que mais entregam e

contribuem mais para o resultado da empresa devem ser reconhecidos e recompensados com aumentos salariais e promoções.

Eu acho que é aquela (empresa) que remunera e ela dá oportunidade para quem... baseado na entrega e no potencial. Também é muito, tipo, ela fez um trabalho bom, foi reconhecida, tem potencial para mais do que aquilo que ela faz, logo ela tem uma carreira, ela tem uma ascensão de carreira. (Entrevistada G)

Que permita os desenvolvimentos e que não pague diferente por isso, né? Que não tenha dois pesos e duas medidas, né? Pensando na questão de gênero. Que não tenha dois pesos e duas medidas. Porque isso, de fato, é algo difícil de se ver, né. (Entrevistada A)

Então, a justiça é você aplicar a meritocracia, você aplicar... você promover as pessoas que estão realmente fazendo a diferença, (Entrevistado O)

A Justiça Processual foi apontada como dimensão importante da Justiça Organizacional por duas características: acurácia (“baseada em fatos”) e supressão de viés (“no fundo, eu já sei que é o outro cara”). As demais, citadas por Leventhal (1980, *apud* COLQUITT; GREENBERG; ZAPATA-PHELAN, 2013), como representatividade e consistência, não apareceram nas falas dos entrevistados, sendo que a representatividade é uma característica importante nos processos de tomada de decisão com foco na diversidade para avaliar as perspectivas dos vários grupos que fazem parte da empresa.

..é você tomar as decisões baseada em fatos, em ferramentas e avaliações estruturadas e formalizadas, sair cada vez mais do subjetivismo e ter realmente o embasamento para você justificar as suas decisões. (Entrevistado O)

Eu acho que um ambiente que as pessoas conhecem as regras do jogo, sejam quais forem, porque para cada empresa é uma que funciona. Que não tenha muita agenda oculta, sabe? ‘Eu divulgo essa vaga, mas no fundo eu já sei que é o outro cara, mas eu não conto para ninguém, eu deixo você participar só para falar que você participou’. (Entrevistada V)

Então, eu acho que justiça tem a ver com... começando do começo, talvez com um conjunto de regras e critérios claros e conhecidos, eu acho que assim, todo mundo tem que saber, aqui no banco para você ter um reconhecimento, você tem que entregar bastante e entregar de um jeito correto, bacana, não é só entregar, tem que entregar de um jeito que é a nossa cultura. (Entrevistado J)

O respeito ao indivíduo, critério da dimensão Justiça Interpessoal, foi abordado nas falas dos profissionais de RH, ao atribuírem significado ao conceito de Justiça Organizacional.

Acho que uma empresa que respeite os limites das pessoas, é... que permita o equilíbrio da vida social, familiar, com equilíbrio da vida profissional, que mais...? (Entrevistada A)

Primeiro é respeitar as pessoas como elas são, respeitar as pessoas dentro do ambiente de trabalho, ter um ambiente leve, harmonioso na organização. (Entrevistado M)

Acho que justiça é trabalhar com respeito, essa é a principal justiça. Na verdade, é o respeito ao ser humano, às suas diferenças, às suas características, às suas possibilidades e aí... eu acho que ainda a gente tem muito a evoluir nesse aspecto da justiça. (Entrevistada F)

Ao responderem à pergunta sobre o significado de Justiça Organizacional, alguns entrevistados já expuseram o “paradoxo da igualdade”, apresentado por Scott (2005): ao mesmo tempo em que é preciso tratar todo mundo igual como indivíduo, alguns tem necessidades diferentes. Esse assunto será retomado no item “Práticas e Políticas para as Mulheres”.

Eu acho que... por um lado, eu acho que o básico é você tratar todo mundo igual, então, independente de cor, raça, sexo, não sei o quê, ter o olhar de, bom, todo mundo está para trabalhar, a empresa tem um objetivo, todo mundo tem que somar para isso, acho que esse é um patamar básico. O outro, que vai um pouco além disso, é você entender que as pessoas às vezes têm necessidades diferentes e você ter espaço para acomodar isso. (Entrevistado K)

O indivíduo quer ser ele, ele quer tratar, ser tratado como indivíduo. Só que para você ser tratado como indivíduo, você precisa ser tratado igualmente ao outro. E aí alguém percebeu que você tem expectativa de demanda, de sonho, de objetivo e tal. Então, justiça para mim é, assim, você ter políticas e práticas que sirvam para todos, onde você percebe que, assim, existe uma igualdade de forma de gestão, mas apesar disso, você reconhece as diferenças individuais. (Entrevistada D)

Que tenha, assim, que tenha uma preocupação com a igualdade, mas também endereçando necessidades e talentos específicos. (Entrevistada V)

O sentido atribuído à Justiça Organizacional foi, em grande parte dos casos, desenvolvido no momento da entrevista e envolveu três das quatro dimensões que fazem parte do conceito. Nota-se que o respeito, dentre os sentidos atribuídos, não está diretamente vinculado às práticas de RH, mas às relações entre os indivíduos como um princípio básico.

6.3.2 Papel de RH para a Justiça Organizacional

Os entrevistados foram questionados sobre qual era o papel de RH para a Justiça Organizacional e as respostas foram classificadas em dois grupos: via elaboração de políticas e práticas e RH ou, a mais citada, via influência e conscientização do gestor. Muitos entrevistados ressaltaram que a decisão final de contratação, promoção ou aumento de remuneração é do gestor, que demonstra a visão de um papel importante para a Justiça, mas limitado.

O primeiro grupo de respostas sobre a elaboração de políticas e práticas revela um RH preocupado com a criação e estabelecimentos de ferramentas, metodologias, critérios que possam ser usados pelos gestores para a tomada de decisão com o menor grau de viés possível.

Papel do RH é oferecer para os gestores ferramentas e metodologia que permitam minimizar qualquer subjetividade ou injustiça no processo de decisão de pessoas, em desligamento e promoção, premiação. Então, eu acho que a gente tem que contribuir com conceitos, explicando os conceitos de competência, conceito de entrega, o conceito de engajamento, mostrar todos os caminhos através de metodologia para que... para municiar os gestores para que eles possam ter uma tomada de decisão mais justa. (Entrevistado O)

Eu acho que a gente tem todas as ferramentas dentro das organizações pra ser o mais objetivo possível dentro de uma avaliação de desempenho. Mas sempre vai ter uma parte subjetiva, e você também tem ferramentas pra minimizar a subjetividade, por exemplo, calibração. Quando você trás outras perspectivas de outras pessoas, de clientes, fornecedores internos, pra trazer uma visão diferente da visão do gestor, e desafiar o gestor no que ele está vendo. (Entrevistada B)

Para mim, é garantir que as políticas sejam inclusivas o suficiente, políticas e práticas, o perfil do candidato. Eu fico rindo, o perfil não pode ser solteiro de boa aparência (risos), ter boa aparência. Eu acho então que é garantir as políticas e práticas, treinar os gestores, não só com mulheres, mas com todas as diferenças. (Entrevistada E)

Eu acho que é ter estruturas definidas, estruturas salariais, faixas salariais, por exemplo, com os descritivos de função, e aí independe se senta uma mulher ou se senta um homem naquela função e trabalhar dentro das faixas salariais, essa é uma ferramenta. A outra ferramenta é ter processos de avaliação justos, de desempenho, onde você olha o profissional, onde você olha o que o profissional está entregando, independente de sexo. E outra ferramenta seria oferecer as promoções e trazer e contratar, independente... enfim, é contratar, promover, reter pelo que a pessoa é, pelo que ela entrega. (Entrevistada P)

Os entrevistados referem-se ao papel do RH para a Justiça a partir de uma relação com o gestor, conscientizando-o, influenciando e questionando algumas decisões. Na visão dos entrevistados, eles não têm o “poder de polícia” e nem podem tomar as decisões pelos gestores.

Fomentador, um influenciador, catalizador do processo. E aí tem... mas ativamente, tá? Então assim, porque a ideia que você vai plantar muita das vezes pode ser que no momento inicial tem um pouco de reação que você tem que, sabe, resiliência, então tem um papel muito claro e eu acho que tem que alertar muito claramente o risco que o negócio tem, a oportunidade que o negócio vai ter em decorrência disso, e um grande influenciador, ele é um grande influenciador. (Entrevistado M)

Eu acho que é um papel muito importante, a gente tem que ser meio catequizador, [...] E eu acho que começa por aí, sabe? Naquele primeiro... primeiro a gente tem que fazer ele parar de falar, depois ele vai parar de pensar, daí depois ele vai começar a agir diferente. Então, eu acho que tem que ser muito catequizador, tem que enxergar quando tem problema, porque às vezes as pessoas não vêm trazer, não vêm à tona, a gente assume que está tudo bem e não está. (Entrevistada V)

... eu acho que o RH tem que estar alerta para entender um pouco e trazer a discussão, que o que eu acho que falta é discussão, sabe, assim? Não necessariamente criar uma política etc., e tal, mas, assim, como é que o RH faz para trazer o tema e discutir dentro da organização? Porque, no final, quem vai tomar a decisão não é nem o RH, o RH pode influenciar, sabe, assim? (Entrevistada Y)

Eu acho que mesmo que seja reforçar o que você já sabe, é sempre importante reforçar, porque a gente ainda não tem números que não precisem ser reforçados. E questionar, desafiar, eu acho que o RH que não desafia. (Entrevistada E)

O RH como parceiro de negócio, participando das decisões estratégicas, demonstra uma percepção de grande importância da área dentro da empresa. Todavia, quando são questionados, o sentido atribuído ao seu papel para a Justiça Organizacional é o de desenvolver processos que consideram justos e de consciência dos gestores, mas não de responsáveis pelas decisões justas.

Contrastando com a definição de justiça organizacional apresentada pelos entrevistados, a questão da relação de respeito ao indivíduo não é resgatada para se falar sobre o papel do RH para a Justiça Organizacional.

Há também falta de consistência no discurso quando no primeiro momento, quando fala-se do papel de RH, é atribuído *status* à sua posição estratégica na organização; no segundo momento, os entrevistados posicionam o RH como uma área que influencia, mas não decide.

6.3.3 Papel dos Gestores para a Justiça Organizacional

Enquanto os entrevistados veem seu papel para Justiça Organizacional como influenciadores, veem o papel dos Gestores/Líderes como executores, já que são eles que tomam as decisões, são a imagem da empresa para os demais funcionários e podem influenciar a dinâmica de suas equipes de trabalho. Dessa forma, ressaltaram a importância da seleção e do treinamento desses gestores.

O papel do líder é fundamental, fundamental. São essas pessoas que realmente fazem com que os códigos de ética, os códigos de conduta, os programas de treinamento, toda formação comportamental que a gente quer, que a gente busca, desde o... por exemplo, no processo seletivo, a gente vai buscar pessoas que tenham o DNA, que tenham isso. Mas isso só vai acontecer efetivamente se o líder quiser, é ele ali na frente que vai fazer isso acontecer. (Entrevistada C)

Eles são os que operam a justiça. [...] Então, eu acho que o papel deles é ser exemplo. Constantemente. Agir de acordo com o que fala. Agir de acordo com os

valores da empresa. Ter consciência das decisões que toma. Os impactos das decisões que toma... Pedir ajuda quando necessário, eu acho que uma coisa que os gestores fazem pouco, é pedir ajuda. Eles deixam a coisa chegar numa proporção às vezes, e aí, depois, quando a coisa está toda enroscada, quer demitir, quer mudar de área, quer promover. (Entrevistada B)

Eu acho que a minha visão é que o líder seria o primeiro cara do RH ali. [...] ele é o representante da empresa perante o funcionário, o funcionário... se o RH for falar uma coisa e o líder falar outra, adivinha para quem que os funcionários vão acreditar? É para o líder, porque é o cara está com eles todo dia, é o cara que vai dar uma promoção para ele ou que vai mandar ele embora, e se o líder não tem o discurso alinhado com o RH, o RH fala um negócio, o líder fala outro, os caras vão enrolar o RH, vão dizer que é, não é, mas é, e fica por isso mesmo. (Entrevistado M)

Então, é a hora da verdade, eu sempre falo que por isso que foi o primeiro que eu mencionei, assim, RH, pode ter a melhor política, prática, e isso está súper pacificado, não é? Tudo quanto é estudo que você vê é aquela história de “*Great place to work*” falam tanto disso, olha, você pode ter o melhor ambiente, mas a imagem, o que fica, a percepção, o dia-a-dia do profissional é o gestor. (Entrevistado S)

Verifica-se que os entrevistados não tinham uma resposta elaborada previamente para o questionamento sobre o sentido de Justiça Organizacional, embora o termo estivesse no convite da pesquisa. Após um primeiro momento de reflexão, a Justiça Organizacional foi definida pelos profissionais de RH entrevistados por: reconhecimento pautado nos resultados, critérios e processos definidos e legitimados para a avaliação sem viés desses resultados, e, principalmente, por respeito às pessoas.

O sentido atribuído ao seu papel é de atuar na construção de critérios e processos (Justiça Procedimental), mas o respeito às pessoas e o reconhecimento de resultados são atribuídos ao papel dos gestores. Os profissionais de RH atribuem a si um papel de “consciência” dos gestores, assim como o personagem Grilo Falante, do desenho Pinóquio (feito pela Disney), no qual o personagem principal buscava se tornar um menino de verdade com ajuda do grilo, no papel de sua consciência. No filme, embora bem intencionado, o Grilo Falante não é muito efetivo, pois o Pinóquio em vários momentos se coloca em situações de perigo.

Esse papel é condizente com o respeito, sentido atribuído à Justiça Organizacional, pois ele está pautado nas relações entre as pessoas. Um profissional de RH não conseguiria assegurar que todas as relações existentes em uma empresa sejam respeitadas, apesar de o desenvolvimento de políticas e práticas estar embasado nesse princípio.

6.4 Como a Justiça é aplicada?

Este subcapítulo apresenta a avaliação dos profissionais de RH sobre as práticas de RH (Seleção, Remuneração e Promoção), seu posicionamento em relação às práticas específicas para mulheres e ao ambiente para Justiça Organizacional. O objetivo é, além de compreender a percepção dos entrevistados sobre a aplicação da Justiça Organizacional relacionada à gênero, identificar variáveis que impactam a justiça nas práticas de RH.

6.4.1 Práticas de RH

Os profissionais de RH foram questionados sobre sua análise sobre Justiça Organizacional aplicada às práticas de RH, como seleção, remuneração e promoção. Embora muitos tenham falado que existe justiça nessas práticas como primeira resposta, no desenvolvimento da análise e até em outras perguntas, a maioria descreveu episódios que mostravam a falta de justiça em vários processos de RH. As práticas de seleção e promoção foram avaliadas como menos justas e a remuneração como a mais justa.

Durante as análises de Justiça nas práticas de RH, os profissionais de RH citaram a importância de utilizar os princípios de meritocracia para as tomadas de decisões em relação à gestão de pessoas, tanto em relação a recompensar pelos critérios pré-definidos quanto para diferenciar as pessoas que se destacaram a partir desse critério.

Meritocracia é você recompensar comportamentos alinhados àquilo que foi explicitamente pedido pela empresa. Então, assim, se, a meritocracia até é uma empresa maluca que quer resultado a qualquer preço, é isso que ela quer. [...] Então, assim, é você diferenciar as pessoas no atingimento do que foi combinado com a empresa, qualquer coisa que seja. (Entrevistada D)

A meritocracia é você reconhecer as pessoas que fazem diferente e fazem melhor. Então, a meritocracia é você deixar claro que desempenhos diferenciados merecem ser reconhecidos de forma diferenciada. Tratar diferente quem faz a diferente. Tratar diferente, eu digo em termos de premiação, reconhecimento, promoção, desenvolvimento na carreira, em trajetória. (Entrevistado O)

Bom, o ideal de meritocracia para mim, para o banco, que a gente trabalhou, trabalha muito nisso, esse é um dos nossos pilares, reconhecer de forma diferente performances diferentes. [...] É um negócio engraçado, isso no esporte é uma coisa muito mais assim, não tem controvérsia, ninguém, acho que ninguém ia apoiar se eu chegasse lá no Dunga: - Eu quero jogar a próxima copa do mundo. Ninguém ia deixar eu jogar, (risos) Pacaembu ia abaixo, ia me tirar à força, 'Por que, ué? Eu quero', 'Não, mas você é ruim, o Neymar é melhor do que você, você é ruim'. (Entrevistado J)

6.4.1.1 Justiça no Processo Seletivo

Os entrevistados quando perguntados se acreditam que os processos seletivos são justos responderam que não são ou que são na maioria das vezes, mas quase todos apontaram situações nas quais os processos seletivos não foram justos.

Então, o processo de seleção, hoje, ele não é justo. Porque ele ainda olha gênero, ele, querendo ou não, ele olha gênero. Se fosse uma coisa assim, igual teste, você faz teste, esses randômicos, responde 40 questões e fala: - O candidato perfeito é esse, um momento, vamos fazer um Tinder (app de celular para *dates*) de seleção assim. E aí você coloca as suas qualificações, e as dele, em algum momento vai dar um *match*. (Entrevistada G)

Não, não acontece, não acontece nem aqui. A gente tem que estar sempre olhando, porque não há. As pessoas eu acho que tem uma orientação já dentro delas por se clonar na verdade, quando a gente faz seleção, quando a gente é o agente da entrevista, a gente busca alguém parecido conosco, gente que veio da mesma escola, gente que estudou e viveu no mesmo lugar, que viveu na mesma cidade, que teve experiências semelhantes, que gosta do mesmo time de futebol, isso é natural, isso é natural. (Entrevistado L)

Olha, eu acho que, assim, ainda tem... é uma luta dos recursos humanos, vamos dizer... reforçar a questão de que o que importa é, vamos dizer, a competência técnica, a competência sócioemocional, o perfil do profissional independente de ser homem ou mulher, mas ainda é uma luta. (Entrevistada F)

Os entrevistados relataram diversas situações em processos seletivos que demonstravam a falta de justiça na decisão final de contratação. Os problemas apresentados começam já definição de perfil feita pelos gestores ou responsáveis pela contratação, e continuam com argumentos discriminatórios e até utilização de critérios não relacionados ao perfil da vaga. Embora seja uma prática condenada e proibida por lei, foram relatados episódios nos quais havia uma definição prévia se a vaga seria para homens ou mulheres.

...eu falei: - Então, mas quem garante que é esse perfil? Por que que tem ser pai, arrimo de família?. 'Ah, porque esses caras normalmente têm mais responsabilidade, vão ter menos chance de largar o emprego', 'pera, então você não está procurando pai, arrimo de família, você está procurando um cara que seja responsável, uma pessoa que seja responsável, pode ser inclusive uma mulher', 'oi?', eu falei: - Vamos voltar qual é a competência, qual é o ponto que você está buscando? Você não está buscando um homem, uma mulher, que seja pai, que seja mãe, que seja não sei, nada disso, é diferente. (Entrevistada N)

Na parte de contratação de executivos, que eu acho que aí seja mais interessante até eu falar, tem clientes que às vezes falam explicitamente. Não explicitamente, mas falam: - existe preferência por. E eu não estou para julgar o cliente, quer dizer, eu estou para prestar o serviço. Então notadamente em áreas muito competitivas, principalmente, em empresas muito competitivas, número um, e em áreas mais tradicionalmente, entre outras, masculinas, como área financeira, se bem que eu já tenho várias CFOs mulheres, mas áreas financeiras, áreas de operações, áreas comerciais, comercial de venda mesmo, não é marketing, áreas comerciais,

operações e financeiras, em alguns tipos de empresas as mulheres tendem a ser menos, vamos dizer assim, aceitas de fato. (Entrevistado W)

- Não quero mulher para essa posição, você me desculpe, mas mulher nessa história aqui não dá certo porque quando precisa viajar é mais complicado -. – A dirigir também-. Entendeu? (Entrevistada F)

Segundo os entrevistados, quando questionaram os gestores ou responsáveis pela seleção o motivo de não optarem por uma mulher que consideravam uma excelente candidata, os argumentos estavam pautados nos estereótipos de gênero.

‘Ah, não tem pulso’, ‘não senti firmeza’, qualquer coisa, inclusive coisas, como é que você percebeu que ela não tem pulso em uma entrevista? De verdade. Claro que dá para pegar muita coisa em uma entrevista, mas uma entrevista é sempre uma visão parcial da realidade. (Entrevistada N)

- Ah, não quero mulher, porque eu acho que não vai transmitir, não vai passar o respeito que eu preciso. (risos) E, de fato, isso não faz a menor diferença. Que mais? Desculpas, acho que sempre tem. E é engraçado que eu já vi mulheres dizendo isso de outras mulheres, tipo: - Ah, não quero mulher, eu prefiro homem, porque eu sou uma pessoa mais racional, direta, e eu não gosto dessa coisa de mulher, que é emocional, e tudo. (risos). (Entrevistada G)

...vamos supor, você está entrevistando uma mulher para uma posição de diretoria e vai estar com um monte de homem brutal, essa pessoa olha e fala: - Essa mulher tem que ver se ela vai ter pulso e tal. Tem um monte de homem frouxo, um monte, mas na hora que vai bater o olho ‘ah, mulher em vendas? Tem que ver como que ela é, porque vendas sabe como que é, cliente é complicado’. (Entrevistada V)

Eu tive esse exemplo, por exemplo, na escolha do penúltimo diretor de comunicação da [Empresa de aviação], que lida também com imprensa, e aí: ah não, esse aqui, ele vai conseguir peitar melhor a imprensa, por ser homem, sabe? Ele vai ter voz mais forte. (Entrevistada A)

A maternidade, ou “potencial maternidade”, também foi apontada pelos profissionais de RH como obstáculo para mulheres conseguirem ser aprovadas em um processo seletivo. Os relatos mostram que os gestores receiam ter a equipe desfalcada pelos meses de licença-maternidade e que após esse período, as mulheres terão menor comprometimento ou tempo de trabalho limitado. Os entrevistados apontaram, em tom de brincadeira, o discurso dos gestores baseado em uma imagem de linha da vida na qual as mulheres casam por volta dos 30, dois ou três anos depois têm o primeiro filho e dois ou três anos depois têm o segundo, sem questionamento.

Tinha um gestor que falou: - Não, não vou contratar essa mulher porque eu já estou com duas em licença maternidade e ela tem 32 anos, está casada há três e ela vai querer ficar grávida. - Eu falei para ele assim: - Você está de brincadeira comigo! (risos) Você está de brincadeira comigo. – Ele: – Não, poxa, só eu que fico contratando mulher nessa faixa etária recém-casada, isso é sacanagem, eu não aguento mais. Elas ficam querendo engravidar, acho que a minha área atrai, deve ser

a área. – Sabe aquelas brincadeiras que não são brincadeiras, são discriminações. [...] e ele contratou a potencial grávida, mas é difícil. (Entrevistada E)

Porque vai sair por conta de filho o tempo inteiro, filho está doente a mulher que sai, vai para reunião de escola ou porque vai engravidar etc., e tal. Então assim, às vezes fala claramente: - Bom você já passou dos 40 a chance é menor, e filho já cresceu um pouco. (Entrevistada I).

E a justificativa também tipo: - Ah, tem que ficar aqui... a gente é uma empresa muito ágil e que tem necessidade desse pronto atendimento, senso de urgência muito... e aí eu preciso ficar trabalhando 12 horas por dia, e ela não vai ficar.. (Entrevistada G)

Em alguns momentos, os entrevistados relataram políticas instituídas na empresa com objetivo de oferecer às mulheres oportunidade de participação em processos seletivos, dando preferência apenas nos casos em que elas fossem, em termos de competências, iguais ou melhores que os homens, ou seja, a discriminação positiva é avaliada como injustiça.

... uns dois anos antes de eu entrar lá, só tinha homem na fábrica, não tinha mulher alguma. E eram... e faziam uns dois anos que começaram a entrar as mulheres [...] Então para operar a máquina, a gente na verdade não via a razão do porque só homem, porque só homem e não abrir frentes de trabalho para mulher também. (Entrevistada I)

Mas não no sentido de dar uma vaga para alguém, você é uma mulher piorzinha eu vou te dar a vaga porque você é mulher e eu quero alimentar a minha estrutura com mulheres. Não, eu you atrás até achar uma mulher legal, e acho que tem funcionado. Eu acho que são diferentes, então eu acho que quando você procura um candidato o seu perfil tem que ser inclusivo o suficiente para dar conta de um perfil masculino e de um feminino. E é legal, a gente tem contratado muita mulher em posição de liderança. (Entrevistada E)

Nas entrevistas quando a gente abre a posição gerencial e tal a gente pede quando vai trabalha com headhunter, a gente pede que sempre, sempre tenha uma mulher no short list, a gente não tem cota aqui, mas assim a gente pede para colocar pelo menos uma mulher no *short list* e a gente vai contratar que as vezes é mulher, as vezes é homem. Mas forçando os *headhunters* a trazer pelo menos uma mulher a gente conseguiu aumentar... a montar o número de mulheres porque tem muita mulher boa no mercado, mas às vezes ‘nanana’, se não forçar não vai. (Entrevistada V)

Em alguns momentos, os entrevistados relataram situações em que o favorecimento na contratação de mulheres realmente ocorreu, mas em cargos hierárquicos mais altos, incluindo processos seletivos que eles mesmos participaram como candidatos.

Por outro... o que eu acho que existe hoje é o outro lado na verdade, é uma discriminação a favor da mulher na hora que as empresas estão indo buscar posições hierárquicas mais altas, exatamente pelo *gap*, pela diferença que tem, estão buscando preencher cargos executivos com mais mulheres. (Entrevistado L)

E foi muito interessante que o meu chefe no [nome do grupo], nos outros casos ninguém me disse isso explicitamente, mas ele disse que ele queria contratar uma mulher. (Entrevistada D)

A outra coisa é, assim, às vezes tem... eu já peguei preconceito ao contrário. Eu, por exemplo, sou um cara hoje de recursos humanos há muito tempo e eu já tive situações onde em uma vaga de recursos humanos escolheram uma mulher porque eles precisavam fazer a cota da diversidade, não vinha claro, assim, entendeu? (Entrevistado K)

As características e comportamentos que os profissionais de RH atribuíram às mulheres no início das entrevistas são em parte usados pelos gestores e responsáveis pelos processos seletivos para não contratarem mulheres, mesmo quando elas apresentam excelente qualificação, como a sensibilidade (“não tem pulso”, “não tem força”) e o dilema da maternidade. Entretanto, em cargos de maior nível hierárquico, alguns entrevistados acreditam que ser mulher tem sido um diferencial, pois as empresas estão querendo mostrar seu papel na inclusão, embora não pareça haver a aceitação. Deve-se ressaltar que, mesmo quando há preferência, isso acontece em áreas já dominadas por mulheres como RH e Marketing. Nas áreas de Operações, Logística e Vendas ainda é identificada uma barreira, mostrando que essa “preferência” não é uma “discriminação à favor”, mas um prêmio de consolação para que as empresas possam se mostrar mais comprometidas com a diversidade.

O discurso do mérito presente na fala dos profissionais de RH inicialmente torna-se inconsistente quando começam os relatos de decisões de seleção injustas baseadas em estereótipos ou no fato da candidata ser mulher. A maternidade é vista como um evento que enfraquece o comprometimento das mulheres, enquanto a paternidade fortalece.

Em relação à Justiça, verifica-se que a escolha por mulheres em um processo seletivo não necessariamente está baseada na equidade, pois muitas vezes ela precisa ser melhor para ter a mesma chance ou nem existe a vaga para elas, como em algumas indústrias.

Também verificou-se a existência de preconceitos, inconsistência em os fatores que levam a contratação de homens e mulheres, falta de acurácia (informações baseadas em estereótipos e não em informações válidas) e falta de representatividade, visto que grande parte dos gestores são homens. Essas fatores contribuem com a replicação da estrutura de poder na qual os homens estão em vantagem.

Em relação à Justiça Interpessoal, pode-se constatar que há problemas de transparência no processo seletivo, mas não há casos relatados que mostrem como os gestores conduziram a relação com os candidatos, apenas a visão dos profissionais de RH sobre o processo de decisão.

6.4.1.2 Justiça nos processos de Remuneração

Quando questionados sobre a Justiça na Remuneração, muitos entrevistados defenderam que nas empresas em que trabalharam não havia diferença de remuneração por causa de regras rígidas de aumento salarial. Como grande parte das entrevistas foi realizada em data próxima ao Dia das Mulheres, aproveitou-se o momento e a discussão salarial que estava presente na mídia naquele momento para iniciar as perguntas sobre justiça no processo de remuneração. A partir dessa provocação, alguns argumentos foram formulados para explicar as diferenças de remuneração entre homens e mulheres. Essas explicações, livres ou feitas a partir da provocação, foram classificadas em quatro tipos: comportamento da mulher, entrada recente no mercado de trabalho, decisão individual do gestor e maternidade.

Então, assim, aí de novo, eu não vivi isso na [indústria], tinha política de remuneração muito clara e transparente. E mesmo avariados os bônus etc., e tinha totalmente a ver com desempenho mesmo, faixas salariais, pesquisas feitas anualmente, comparando-se as empresas de mercado, claramente não pagavam pelo top, mas isso era para todo mundo. (Entrevistada I)

Olha, se você tiver uma política salarial bem estabelecida, não tem (diferença). Então, assim, eu sempre trabalhei com coisas que eram muito fáceis de resolver. Então, pontuação Hay (relativo ao sistema de pontuação criado pelo Hay Group), o cargo vale X. Então vale X e acabou. As políticas de promoção, de mérito, de dissídio, parará, são essas, de bônus, são essas; objetivo pessoal e não sei o que, não sei o quê. [...] Inclusive mulheres ganham salários bem impressionantes, às vezes (risos). (Entrevistada D)

Primeiro, novamente, que dentro a empresa grande, ninguém toma decisão de remuneração sozinho, ninguém vai olhar homem e mulher, aqui ninguém vai olhar homem e mulher... (Entrevistado Z)

Embora a maioria dos entrevistados tenha defendido existir justiça na remuneração, outros pontuaram problemas nessa prática. Ao assumir que existe o problema e se colocar como co-responsáveis, os profissionais conseguem trabalhar de forma mais ativa para a solução.

... a área de remuneração participa de surveys, de pesquisas que pegam as principais empresas do país. A última pesquisa da Hay (referindo-se à pesquisa salarial feita pela consultoria Hay Group) foi mais de 70% do PIB. E existe essa separação de gênero, assim né, de questão de remuneração, de incentivos, muito forte. E isso é claro, e tá escrito, e não precisa... não é nenhuma mentira. É muito claro. Existe sim. (Entrevistada A)

Tem algo que eu faço como rotina em toda empresa que eu trabalho, que é olhar os salários. Todo ano você tem um ciclo de mérito, de fazer os ajustes salariais em função de inflação ou em função de crescimento das pessoas e um dos *checks* que eu rodo nesse momento é tanto os aumentos que são dados por... para homens e para mulheres como também o posicionamento de acordo com o critério que a gente tem de remunerar as pessoas, o posicionamento dos homens e o posicionamento das mulheres. Infelizmente, invariavelmente eu encontro as mulheres menos remuneradas que os homens e é algo que eu procuro sempre trabalhar e tentar igualar. (Entrevistado L)

Alguns entrevistados atribuíram as diferenças de remuneração entre homens e mulheres ao comportamento e escolhas das próprias mulheres, como falta de negociação por melhores salários e atuação em áreas que pagam menos.

Eu acho que tem um pouco de tudo. As mulheres acabam atuando em áreas mais meio que são áreas no mercado que pagam menos que áreas fim. Então tem menos mulher em financeiro e vendas do que tem, por exemplo, em RH entendeu? [...] O que já ouvi, assim, por eu estudei bastante já do tema também, que eu acho que é verdade, a mulher negocia pior, ela se coloca... ela se coloca em um patamar inferior e eu acho que as pessoas levam mais a mal a mulher que entra mais agressiva para negociar, eu acho isso um fator super importante, a mulher se coloca... ela se coloca menos pronta para a promoção (Entrevistada V)

Primeiro assim, eu acho que a mulher trabalha mais por amor e menos por dinheiro do que o homem, antes de mais nada, então ela é menos demandante da perspectiva de dinheiro. (Entrevistada P)

Eu vejo que muitas vezes o salário de entrada, o de admissão, ele acaba sendo menor. Por quê? Porque têm muitas mulheres no mercado que às vezes, tipo, ‘ah, eu estudei até mais tarde então eu tenho menos experiência profissional’ e aí ela... acho que ela não tem essa... não sei, acho que ela não tem esse conhecimento de mercado talvez, para exigir quanto ela de fato esta valendo, coisa que o homem já faz isso intuitivamente, ele sempre se vende muito mais do que ele vale de fato, a gente paga muito mais do que ele vale, (risos) ele se vende muito bem, a mulher não se vende tão bem. (Entrevistada G)

A segunda linha de argumentação dos entrevistados para explicar as diferenças salariais entre homens e mulheres é a questão do tempo de atuação das mulheres no mercado de trabalho.

Na planta industrial, eu tenho uma diferença, até o Banco Mundial eles perguntaram muito para mim e eu expliquei claramente para eles. Por quê? Quando eu falei 79%, não, 71% são homem e esses homens são antigos de casa, então são operadores sêniores, são líderes, e as mulheres ainda estão no júnior, pleno. Então a diferença é mais pelo grade que eu entrei do que pela sexualidade. Se eu pegar no mesmo nível, não há diferença. (Entrevistado M)

A gente tem que, antes de falar que é uma injustiça, que tem muita diferença no salário, a gente tem que analisar que é um movimento histórico recente. E eu que daqui a pouco tempo vai ter um equilíbrio muito maior, talvez, assim, o desafio seja investir em alguns setores, em algumas funções que classicamente são masculinas e, ao mesmo tempo, outras que são muito femininas. (Entrevistada B)

Os gestores foram apontados por alguns entrevistados como responsáveis por decisões de remuneração consideradas por eles injustas, pois gestores às vezes são influenciados pelo estereótipo de gênero, no qual o homem é responsável pelo sustento da família e as mulheres trabalham por escolha.

Mas é dizendo assim... bom, aí a conversa era: - Bom, para quem que nós vamos dar aumento? [...] Aí ele: - [nome do entrevistado], olha só, a menina não é chefe de família, ela não precisa disso para ela viver, o rapaz, ele tem a família dele, ele precisa mais disso. E eu para ele: - Mas, ô, [nome do colega], quem que tem melhor desempenho, quem que é mais talento, quem que vai contribuir mais para a companhia? Ele falou: - Olha, vai ser ela, mas ela não vai sair daqui se a gente não der esse aumento, o outro cara, não sei se vai sair, mas ele tem família e tal, então eu acho melhor... (Entrevistado K)

Porque o homem briga mais pelo dinheiro e os chefes são uns bundões e se deixam levar pela briga, assim, *versus* um critério objetivo, um critério transparente de recompensar o desempenho. E acho que também tem um certo preconceito por parte dos homens também, a hora que ele tem um pote de orçamento para dividir, eu acho que eles se sentem um pouco mais seguros remunerando menos as mulheres, recompensando menos as mulheres porque elas não vão sair, porque ela tem que cuidar do filho, tem que cuidar do marido não sei o quê. E os homens ao contrário, os homens são mais agressivos, então podem querer mudar de emprego, buscar alguma coisa fora, então você tem que remunerar um pouco mais agressivamente os homens. (Entrevistado L)

Então, assim, você consegue perceber que as mulheres, em nível executivo, estão, ou no começo da faixa, ou um pouquinho abaixo da faixa, enquanto os homens, ou já estão, né, na mediana de mercado, enfim. E aí o que eu vejo, né? [...] Ainda é visto como: estamos dando oportunidade. Ela vai, desempenha o papel, né, talvez até melhor que um homem, mas é vista: ah, vamos dar oportunidade. (Entrevistada A)

A questão da maternidade aparece também entre os motivos pelos quais existe uma diferença de remuneração entre homens e mulheres, por causa de uma ruptura no período da licença-maternidade, de menor dedicação à carreira para cuidados dos filhos pequenos, e da consequente estabilização da remuneração.

Eu acho que uma coisa que não é política e prática, mas a parte de carreira, quando você tem a questão da maternidade você tem uma ruptura importante de carreira que atrasa a mulher pelo menos uns dois anos da evolução na carreira. Se não atrasar a mulher é louca, porque ela se matou. Naturalmente no ano que você está grávida ou está de licença maternidade você não é promovida, e você não tem aumento salarial. Isso já faz com que você já fique em defasagem com o homem. (Entrevistada B)

Aí vamos supor, teve filhos com 32, 33, 34, 35, ela vai ficar aí uns dois, três anos, eu estou vendo isso agora, de uma coisa a mais, tem que equilibrar, tem que tentar

equilibrar, tem que levar o filho no médico, não sei o que. Então assim, dá uma andada de lado por um período, ou ela vai se dedicar tanto e vai largar o resto, e aí as vezes ela vai ficar com um peso de não ter feito isso. [...] E aí, comparativamente ao homem, que não fez isso, que socialmente é mais aceito que ele delegue isso para a mulher, ele tende a crescer no momento que ele tem que crescer. E aí tem uma disparidade. E as vezes, eventualmente, duas pessoas que estivessem, vamos dizer assim, em condições de igualdade, teriam condições de igualdade salariais, às vezes não tem. (Entrevistado W)

Os entrevistados, em geral, avaliaram a remuneração como uma prática justa nas empresas, a partir de argumentos que demonstram o controle maior de RH sobre ofertas e mudanças salariais a partir de regras e processos rígidos. Esse controle não garante a totalidade de decisões justas, mas tem acesso às informações e podem corrigir eventuais distorções.

Tais distorções são atribuídas em parte pelo comportamento e escolha das mulheres, em parte pelas decisões dos gestores e pela recenticidade da mulher no mercado de trabalho. Em relação ao comportamento das mulheres, há um discurso predominante de que as mulheres não “se vendem”, não “negociam bem” e que “trabalham por amor/causa/projeto”, ao contrário dos homens, sendo inconsistente com a descrição de um processo justo no qual os resultados e competências deveriam ser base das decisões de remuneração.

Outra distorção atribuída às mulheres é a escolha da profissão, dado que atuam normalmente em áreas que pagam menos. Esse discurso naturaliza as diferenças de pagamento, ou seja, a desvalorização, de algumas áreas por serem consideradas mais “femininas”.

A maternidade aparece mais uma vez como algo que diferencia as mulheres nos processos de RH e parece ser legítimo não aumentar o salário das mulheres grávidas ou com filhos pequenos, sem olhar suas entregas, resultados e competências. Há uma expectativa de que ela não vai se dedicar atrelado ao tempo de disponibilidade à empresa, onde mede-se o comprometimento pelo número de horas em serviço. Com isso, pode-se questionar o critério equidade e o critério igualdade da Justiça Distributiva.

Em relação às decisões dos gestores sobre remuneração, elas se mostraram baseadas novamente em estereótipos, como: homem é o provedor e a mulher não precisa de aumento, pois seu marido deve sustentar a casa. Os casos relatados demonstram que não há consistência nos critérios de decisão para homens e mulheres e que a meritocracia está no discurso, mas não na prática.

As mulheres entraram fortemente no mercado de trabalho há pouco tempo em relação aos homens e esse fato tem justificado as diferenças salariais. Inclusive, nota-se que muitos citaram que algumas mulheres ganham muito bem, reforçando que é exceção, que é algo inesperado.

6.4.1.3 Justiça nos processos de Promoção

Grande parte dos entrevistados ressaltou que os processos de promoção da empresa são justos, passando dados, informações e detalhes do processo. Entretanto, todos demonstraram saber as diferenças numéricas entre homens e mulheres em cargos estratégicos e para explicar essas diferenças, algumas respostas foram formuladas. De forma quase unânime, a maternidade também foi apontada como um obstáculo para as promoções e conseqüente crescimento profissional das mulheres: no período de gestação, no período de licença maternidade e na volta ao trabalho.

Nota-se que as “entregas” e os “resultados” não são considerados nos períodos de gestação e licença. A premissa é que, independente da contribuição da mulher, ela não será considerada nos processos de promoção durante esses períodos.

As filhas nasceram assim, uma em janeiro, a outra em dezembro. Então ela meio que ficou grávida e de licença nas mesmas épocas com uma diferença de dois anos. E sempre caía a avaliação de desempenho quando ela estava de licença. No primeiro ano, levou, parará, na segunda filha ela ficou P da vida. Isso é um absurdo, eu ajudei para caramba com não sei o que, com não sei o que, com não sei o que, com não sei o que. [...] E eu falei: [nome da cunhada], absolutamente normal isso, quer dizer, você não estava lá, mas podia ser que no outro ano não tivesse o cara, e tivesse você, eu acho que não foi uma perseguição que você estava de licença, foi simplesmente porque o outro estava lá. (Entrevistada D)

Mas tem uma faixa etária que é um pouco mais para a frente, hoje é um pouco mais para a frente, que tem uma diferença forte, que é a hora de quero ter filho. Aí isso é muito clara a diferença entre homem e mulher. Então assim, aí a crise é grande, porque dependendo do ambiente em que a pessoa está, às vezes não tem volta ou não vai... não tem promoção, então é uma concorrência gigantesca, eu sair do ambiente quando eu voltar como isso vai estar, ou deixar... (Entrevistada I)

Muitos entrevistados defendem que a dificuldade de ascensão de carreira para as mulheres não ocorre por parte das empresas, mas por escolha das próprias mulheres. Eles acreditam que elas optam por não ficar além do horário normal de trabalho e escolhem cargos que não precisem viajar, normalmente associados aos níveis hierárquicos mais altos.

Em algumas mulheres que estão dentro da organização com uma carreira de sucesso, porém, elas não têm mais, às vezes, a opção de poder, eventualmente trabalhar mais do que o horário de trabalho normal, às vezes você, é inevitável você, às vezes, se dedicar um pouco mais, passar um pouco do horário, viajar, assumir compromissos e desafios, entregas, trabalhos, quanto mais alto a posição na pirâmide, acho que é maior a entrega, em termos de responsabilidade, em termos de disposição, em termos de compromissos fora do seu local de trabalho, quando exige mais, muito mais viagens, então isso acabam sendo limitadores para que as mulheres realmente consigam equilibrar cargos de direção na empresa [...] e aí, infelizmente, não tem como o mundo corporativo não dá para ser... ter uma visão hipócrita de achar que o mundo corporativo, os desafios profissionais não exigem uma entrega de corpo e alma muito grande. (Entrevistado O)

E aí assim, isso acontece aqui também, eu tenho excelentes profissionais que decidiram não participar de um processo para gerente regional porque não querem abrir mão de ficar com os filhos, e é uma decisão, não tem nada com isso, nada. Então eu acho que ainda tem sim um lado materno, isso sim, agora as oportunidades são iguais para todos e depende do momento de vida da pessoa também. (Entrevistada P)

Porque, assim, conforme você cresce... não sei se isso é um julgamento, mas, assim, mas talvez em algumas empresas a quantidade de viagens aumente, a quantidade de horas que você tem que trabalhar, o operacional tem começo, meio e fim, chegou, tal. O outro não, você tem uma quantidade de horas maior etc. e tal, e é difícil você priorizar sua vida familiar e sua vida profissional aí. (Entrevistada Y)

E ainda existe a coisa latina, talvez, de que a mulher é mais responsável por cuidar da família de maneira ampla, não nas coisas específicas em que o homem pode ajudar, mas de maneira ampla, ela é a cuidadora da família. Então às vezes algumas posições ou alguns cargos, por eles exigirem uma ausência maior a mulher da sua base, fazem com que as mulheres também de alguma forma se intimidem com uma posição dessas. (Entrevistado W)

Por outro lado, houve entrevistados que apontaram a dificuldade de ascensão das mulheres mais como “falta de escolha”, por motivos culturais: oportunidades não oferecidas por um pré-conceito de que a mulher não aceitará por causa dos filhos e do marido e até o marido que não apoia as escolhas de carreiras e limita o crescimento da cōnjuge.

E às vezes eu acho que é sim, poxa, ‘ah, fulana... então, será que a gente podia considerar fulana como expatriação para Europa?’, ‘Ah, mas ela é casada né?’, ‘E daí?’, ‘O marido dela trabalha’, ‘E daí? Ela falou para você alguma vez que ela não tem mobilidade?’, ‘Não’, ‘Bom, então você está assumindo que ela não tem mobilidade porque ela é casada e o marido trabalha. Se fosse um cara casado com a mulher trabalhando, o que vocês iriam fazer? Iam perguntar para ele’. É a mesma coisa, para mim isso é um preconceito, não significa que o pessoal está de sacanagem, mas é um pré-conceito. (Entrevistada V)

Quer dizer, ao invés da mulher abrir mão, por que o homem também não pode abrir mão? Isso é uma questão absolutamente cultural, talvez uma cultura latina de que, primeiro, todo mundo tem que ficar junto, o primeiro ponto, a família, e segundo ponto, a mulher que tem que abrir mão, e o homem que tem que ser o, ele que vai para a caça, vamos dizer assim, e a mulher cuida da casa. (Entrevistado W)

Então tem muita mulher que ela tem mais a capacidade de poder crescer, que ela prefere não crescer mais, porque o marido não anda por isso. E aí mistura tudo, mistura homem, virilidade, entendeu? O macho, a questão de ‘eu ter que bancar

minha esposa' ou 'ter que bancar a minha família e bancar meu filho', se sente diminuído, impotente... não, é impressionante, é uma coisa que é doido o pensamento como que ele vai, entendeu? (Entrevistado Z)

As falas dos entrevistados sobre promoção nas empresas versam sobre a questão da maternidade e as escolhas discriminatórias de alguns gestores, assim como nas práticas de seleção e remuneração. Entretanto, observa-se uma variável a mais: os maridos. Eles são vistos como barreiras à ascensão da mulher dentro das empresas porque não auxiliam em casa, não incentivam o crescimento e porque não aceitam mudar para outra cidade/país quando a esposa tem uma proposta melhor que envolve mudança.

Quando o discurso apresenta-se como “escolha da mulher” por não crescer profissionalmente é importante questionar o que a levou a escolher por esse caminho. Pode-se pensar que ela está sobrecarregada com as tarefas domésticas, que a sociedade cobra que ela seja responsável pelo cuidado com a casa e com os filhos, que ela precisa estar mais qualificada para competir pelos mesmos cargos e que muitas vezes, ela trabalha em um ambiente hostil para mulheres.

6.4.1.4 Pontos de atenção

Alguns entrevistados durante as respostas sobre práticas de RH ressaltaram dois pontos que de maneira geral, são importantes para compreender a aplicação dessas práticas: como elas são desenvolvidas e a dificuldade da mulher em mostrar que é competente.

Ao analisar as práticas de RH e a forma como são aplicadas, alguns entrevistados afirmaram que uma política ou prática é desenhada para todos, independente do gênero, e por isso, deveria ser aplicada da mesma forma para todos.

Engraçado, porque quando a gente faz uma política, uma prática, a gente não pensa se a pessoa que está fazendo é homem ou mulher. Então teoricamente funciona para todas as pessoas. Talvez tenha mais uma preocupação de nível de cargo do que de gênero. (Entrevistada B)

Porque não adianta a política dizer, mas na prática, porque a política sempre diz que tudo bem, que é todo mundo igual, que todo mundo tem as mesmas oportunidades, mas aí na prática você faz a tomada de decisão diferente. (Entrevistada N)

Porque se você olhar as políticas, todas empresas tem políticas lindas, né. Então o fato delas serem respeitadas já tornaria as empresas mais justas. Uma política ela não... ela não é escrita, ela não seria aprovada, não seria validada se ela tivesse diferença de papéis aí. (Entrevistada A)

Alguns entrevistados afirmaram que a mulher normalmente precisa se esforçar mais que o homem para estar elegível a um aumento de remuneração promoção ou reconhecimento.

E a impressão que dá é que a mulher precisa se esforçar muito mais pra ser elegível aquilo que o homem tem. E aí o se esforçar muito mais, significa o triplo, porque ela já tem o esforço em casa, na questão familiar, já tem o esforço, sei lá, né, os outros esforços, e ainda tem que se destacar muito mais pra ser elegível a uma posição que o homem tem. (Entrevistada A)

Eu acho que muitas vezes eles tendem a achar que as mulheres são ‘Ah, tento poupá-las’, mas que, no final do dia, a gente sabe que faz um esforço triplicado para conseguir às vezes o mesmo... a mesma resposta. (Entrevistada G)

Para o pessoal perceber que elas são muito melhores... vamos dizer, se ela for 10% melhor do que o homem, ela... quando ela é 30%, aí não tem jeito, você promove ela mesmo e tal, mas se é 10% melhor, se o cara é um homem que está decidindo, aí essa conversa de que ela teve filho, que ela não sei o quê lá, fica um pouco no subconsciente e daí acha que a pessoa vai... que era um pouco que se apresentava, de repente a pessoa não vai pedir demissão, mas o cara vai porque ele tem que sustentar a família dele, que hoje não é ele mais que sustenta, talvez até se for pegar em grandes... quantas vezes não é a mulher? (Entrevistado K)

Sobre o mesmo assunto, mas com um ponto de vista diferente, outros entrevistados acreditam que a mulher tende a se esforçar mais, mas que isso não é necessário.

Porque o principal elemento da mulher é ela mesma. O excesso de pressão e expectativa é coisa dela mesma. Ela é a principal algoz dela mesma, sabe? Pelo menos no meio da minha empresa, pode ser que em outros lugares seja mais complicado. Mas às vezes a mulher se sobrecarrega mesmo. (Entrevistada B)

Eu acho que, algumas vezes, algumas mulheres tentam, elas mesmo, se colocarem em uma situação um pouco inferior e quererem se provar, achando que elas têm que fazer mais por elas serem mulheres. Por ela ser mulher, ela precisa, talvez, se provar ou querer mostrar uma capacitação superior em relação a um homem. (Entrevistado O)

As práticas de RH não são totalmente justas quando são comparados homens e mulheres, conforme avaliação dos entrevistados, por discriminação. Algumas diferenças em relação à remuneração e promoção foram atribuídas não apenas à falta de justiça, mas escolha e comportamento das próprias mulheres que priorizam a família. Foram abordados pontos como a divisão de responsabilidades familiares que dificulta à dedicação integral ao trabalho, que prevê viagens e trabalho fora do horário de expediente, como se essas responsabilidades fossem apenas das mulheres. A sociedade tira dos homens essas responsabilidades e isso os torna livres para viagens ao mesmo tempo que os afasta cada vez mais da sua família e de sua casa.

Os entrevistados falaram basicamente sobre o cenário de mulheres em cargos executivos, ou pelo menos de nível superior. Apenas a Entrevistada I respondeu às perguntas e relatou casos envolvendo diversos perfis de mulheres de maneira espontânea.

A maternidade novamente aparece na fala dos profissionais de RH como obstáculo ao crescimento das mulheres dentro das empresas, mesmo que as mulheres não sejam mães ainda ou nem queiram se tornar. A imagem de mulher-mãe está presente nas decisões de RH ao contrário do homem, a quem não é vinculada a imagem de pai, mas de provedor.

Observou-se a partir da análise das falas dos entrevistados que percebiam alcançar mais justiça nos processos de RH quando estavam com o controle dos processos, como a instituição de regras para contratação (*short list*, por exemplo) ou processo de remuneração. No detalhamento das práticas, verifica-se também a posição de RH como “consciência” ao questionar, tentar influenciar e argumentar para que a decisão final do gestor fosse mais justa.

6.4.2 Práticas para mulheres

Os entrevistados foram questionados sobre a sua posição em relação às práticas específicas para as mulheres. Coexistem posicionamentos e argumentações diferentes nesse grupo pesquisado: a favor, contra ou depende da prática. Após essa questão, caso não tivessem dado exemplos, foi pedido para eles analisarem algumas práticas específicas para mulheres que eles mesmos escolhessem. Dentre as comentadas, as práticas relacionadas a desenvolvimento de carreira, cotas, trabalho flexível e maternidade foram as que mais apareceram. Dessa forma, foi possível observar que o “contra” ou a “favor” estão relacionados às ideias que cada um deles tem sobre quais são essas políticas e práticas que estão considerando na hora de falar sim ou não. Ou seja, não são posicionamentos absolutos para qualquer prática voltada para mulheres.

Os entrevistados a favor de práticas específicas assumem que existe uma diferença entre homens e mulheres na sociedade e nas empresas. Embora ponderem que só as práticas não eliminarão os problemas e essas diferenças.

Então, acho que ter políticas específicas para mulheres, eu acho que talvez não seja bem o jeito de eliminar a diferença que existe, a discriminação que existe, mas já é um primeiro passo, considerando que o Brasil é um país super machista por natureza, já é um primeiro passo. (Entrevistada G)

Então precisa ter esse... alguns programas para você... porque se você não institucionaliza a prática, você vai deixar muito somente no pensamento e na boa vontade das pessoas e não dá para uma empresa para você deixar na boa vontade das pessoas. Então você precisa ter essas práticas de... realmente algumas práticas específicas para a mulher nesse momento da vida, para propiciar esse ambiente de suporte para que ela consiga, porque senão ela morre. (Entrevistado Z)

Bom, eu acho super legal. A gente fez um monte de coisa e no ano passado a gente ganhou como melhor empresa com prática de diversidade de gênero do Brasil, pelo Instituto *Great Place to Work*, então eu sou a maior defensora do planeta. [...] não dá para esperar acontecer pelo Divino Espírito Santo, sabe? (Entrevistada V)

Alguns entrevistados a favor das práticas apresentaram seu posicionamento e explicaram que essas práticas podem ser também consideradas estratégicas e benéficas para a empresa, até um diferencial para a atração de mulheres.

Eu vou ser honesto, eu acho que o programa de mulheres tem que parar de ser medido e ser estratégia e atração de pessoas ao longo prazo. Então porque está na moda, às vezes a área de RH vive muito de modismos. [...] Então eu particularmente estou preocupado não é com a questão das mulheres não, é questão de ter gente habitando a [indústria química] no longo prazo para que o negócio perpetue, e ‘olha então tem um negócio interessante que é cada vez mais fortalecer as mulheres na organização’. Por quê? Porque é uma tendência natural, então eu vou fortalecer já na companhia. (Entrevistado M)

Mas, tipo, a gente não tem uma grana... muita grana, não vai ser uma empresa que vai atrair o pessoal que vai pagar o melhor salário, a gente tem que ter um ambiente de trabalho mais legal, mais flexível, então eu acho que as ações em si não são tão complicadas, mas muito mais da vontade de fazer. [...] Porque eu acho que não dá para deixar acontecer... se as empresas acreditam como elas pregam que acreditam que é importante a diversidade no ambiente de trabalho, que isso faz bem para empresa, faz bem para os negócios, que isso... cliente vai estar melhor representado, se tiver um pensamento mais diverso, não adianta você deixar o negócio como está, você tem que ter alguma ações se não vai demorar 50 anos ao invés de cinco. (Entrevistada V)

... porque a legislação mudando é igual à questão da licença maternidade de 6 meses. Muita gente não adotou? Muita gente ainda não adotou, mas tem muita empresa que adotou, então começa, e o movimento começa, porque aí você começa a ver, ‘bom, eu vou’, isso começa a ser um diferencial de escolha, sabe? ‘Eu vou trabalhar ali porque ali eu tenho isso’, então você começa a escolher igual ao benefício, ‘ah, eu vou trabalhar ali porque ali dá carro como benefício’, ‘eu vou trabalhar ali porque ali tem a creche’, você começa escolhendo nesse sentido e aí as pessoas, ‘bom, então vou ter que ter creche porque senão não sou atrativo’, então bom, vamos lá, vamos fomentar. (Entrevistada N)

Os entrevistados que se posicionaram contra as práticas e políticas específicas para mulheres apresentaram argumentos diferentes: adotar as práticas pode parecer que as mulheres são

inferiores; tratar homens e mulheres de maneira diferentes manda uma mensagem de que as responsabilidades familiares são apenas delas.

Quando você fala política para diferenciada para homem e para mulher, parece que você está dando uma... tentando dar uma vantagem porque ela não consegue. Eu... (risos) é muito, tipo, ‘ah, eu vou fazer uma política para mulheres, porque aí eu tenho plano...’. (Entrevistada G)

Olha eu, sinceramente, eu acho desnecessário. De novo, eu continuo achando que o tratamento tem que ser igual para ambos os gêneros. Então eu não vejo essa necessidade de potencializar e de incentivar o desenvolvimento da mulher no mercado corporativo. De novo, para mim, são condições iguais, então eu ‘o dia da mulher, o dia internacional da mulher, a mulher com cargo de liderança, liderança feminina’, então para mim isso soa muito mais com um esforço de querer criar uma diferença que não existe. [...] Por que existe tudo isso para mulher e não existe para o homem? Então, subjetivamente, parece que, inconscientemente, a gente já coloca o homem em um patamar acima da mulher. (Entrevistado O)

Quando eu comecei a olhar aquilo (projeto) eu falei: - Então, mas isso não é só para a mulher, por que que isso é só para a mulher? Então estava lá, ‘serviço de lavanderia’, eu falei: - Por quê? Só mulher lava roupa? ou ‘só a mulher tem a necessidade de ter roupa lavada?’. Aí tinha lá ‘treinamento de doméstica’... tudo bem, têm coisas que são só das mulheres, tipo amamentação, ok. Agora, ‘comida do filho’, ‘como estimular o filho com brincadeiras’, com jogos, isso não é só da mulher. [...]. Eu não concordo porque eu não acho que é alguma coisa que a gente precise fazer para a mulher, a gente precisa fazer coisas para ajudarem as pessoas a conciliarem seus diferentes papéis. Se a gente conseguir fazer isso, respeitando as pessoas, tanto mulheres quanto homens, vão ter dias melhores. (Entrevistada N)

Em relação às políticas e práticas específicas que foram comentadas como algo positivo, ou seja, que geram um maior equilíbrio entre homens e mulheres sem ferir o senso justiça dos entrevistados, estão aquelas ligadas ao desenvolvimento da mulher e espaço para expor e debater seus problemas específicos.

No banco a gente tinha *mentoring* para mulheres, foi um dos programas até que eu cuidei quando o [banco 2] comprou o [banco 1] e ajudava em dilemas dessa forma. Porque, assim, a mulher tem a questão da maternidade, tal, e tem o preconceito, mas tem um fato por trás. Sim, a mulher quando tem filho, ela precisa ficar próxima do filho, sabe, assim? Então tem coisas que a gente... a própria mulher às vezes não sabia lidar, então isso era bacana trabalhar no mentoring. (Entrevistada Y)

Então, aqui por exemplo, eu participei de um programa global de diversidade que a [indústria de bebidas] estava desenvolvendo, selecionaram 20 executivas no mundo para um programa especial de desenvolvimento, tive treinamento de liderança, me deram mentor e tal, então isso foi a parte da empresa, depois foi um treinamento de *coaching*, tiveram umas mulheres em contato, programa bem legal. (Entrevistada V)

Tem o programa de mentoria ou de *coaching* para mulheres que estejam nos níveis inferiores da empresa para ajudá-las a crescer. Mas, de novo, sem garantia nenhuma que essa mulher vai ser promovida ou que o homem vai ser preterido em função da mulher, não é para isso, é só para ajudar a mulher a crescer, para ela ter um fórum provavelmente com outras mulheres aonde ela vai conseguir, com liberdade, conversar sobre assuntos que a gente está conversando agora. (Entrevistado L)

As cotas para mulheres em cargos de liderança apareceram em quase todas as entrevistas e de maneira negativa. Alguns entrevistados, mesmo sendo contra, ponderaram argumentando que, em alguns casos e por pouco tempo, talvez ajudasse a aumentar o número de mulheres na liderança.

Apesar de eu não gostar, por exemplo, cotas, eu detesto esse negócio de cotas, mas eu não consigo negar que elas acabam fazendo, provocando algumas mudanças, elas provocam mudanças. Então acho que desde que haja um equilíbrio de que as coisas não sejam, de novo, só uma regra para gente usar, e não aproveitar desta oportunidade para transformar, para poder melhorar resultados nas organizações, criar coisas, formas novas de trabalhar, de motivar pessoas, de fazer as pessoas que estarem no trabalho e estarem felizes, eu acho bacana. (Entrevistada C)

Olha, na verdade, assim, as empresas... assim, eu sou muito, não sou tão a favor desse treco de cotas, certo, não sou tão a favor de cotas, homem, cota mulher, cota branco, cota... mas, de alguma forma, eu sou a favor do estímulo a ter mulheres em processos de gestão e de dar oportunidade. (Entrevistada F)

Esse negócio de cota para mim... eu não sou muito favorável a cota, de forma geral, tá? Eu acho que a gente tem que ter consciência de que o ser humano é o ser humano, que as pessoas... Eu acho que as cotas, elas tem um lado bom, eu acho que ela tem um lado, de certa maneira, de tentar forçar uma conscientização que devia ser natural, na verdade. (Entrevistada P)

As cotas foram consideradas negativas porque podem levar ao descrédito de mulheres que foram promovidas ou contratadas, mesmo quando eram as melhores em relação aos demais candidatos.

Grande dificuldade, como qualquer política de estímulo ou de cotas, é você não estigmatizar também, e você fazer a meritocracia funcionar, porque acho que é ruim para todo mundo, amanhã vão dizer assim: - Pô, essa pessoa só virou diretora porque o banco tem uma política de... ele quer ficar bem na foto e mostrar que tem diretor mulher. [...] Então o que a gente está idealmente buscando? Que a gente consiga neutralizar as barreiras, e uma vez feito isso que a meritocracia funcione, e que se a gente acredita que homens e mulheres têm a mesma competência, se você nivela as oportunidades, naturalmente nós vamos ter um equilíbrio. (Entrevistado J)

Agora como é que ela chega em um nível de liderança é um grande desafio das organizações sem fazer isso de uma forma na linha da cota, que é uma coisa que eu experimentei também especificamente no [banco] e que tem o seu lado perverso [...] ...aí assim, claramente nas discussões de talentos o pessoal falava em tom jocoso, brincadeira e tal, mas ficava aquela história do tipo tem um homem e tem uma mulher com capacidades relativamente semelhantes 'Ah, não, vou por mulher porque a gente melhora a nossa meta', eles ainda brincavam, 'melhora a meta'. (Entrevistado S)

Daí eu sempre achei contra, sempre fui contra a criar cotas, tá? Eu acho que o que a gente tem que fazer é criar oportunidades e possibilidades para que todos e que cresçam melhor, ou mulher ou homem, tá certo? Que eu acho que a cota também de uma certa forma já inferioriza, já cria que eu sou inferior a você e eu preciso de uma cota, uma proteção para eu conseguir chegar. Eu acho que no momento para criar, para quebrar algumas barreiras, seja necessário, mas depois isso tem que ser eliminado. (Entrevistado U)

Outro tipo de política bastante comentado pelos entrevistados foi flexibilidade de trabalho, seja com horários flexíveis para entrada e saída ou com *home-office*. Para os entrevistados, políticas desse tipo deveriam ser aplicadas não somente às mulheres, mas aos homens também. Caso contrário, passa-se a mensagem para os funcionários que somente a mulher é responsável pela casa e pelos filhos.

É interessante, porque na hora que você lê esses materiais o que você percebe é que o que dá resultado , para inserção da mulher, para o progresso da mulher, é adoção de práticas que facilitem o equilíbrio vida pessoal e trabalho . Que se aplica aos dois gêneros . Então, eu não vejo... eu não vejo... se não existisse um *gap*, eu não veria necessidade de adotar medidas para as mulheres. (Entrevistado J)

Olha, eu acho que ajuda, mas eu acho que não devia ficar restrito às mulheres, porque eu acho que a gente reforça que isso é só papel de mulher . Então, a partir o momento que teve filho, é papel da mulher cuidar do filho. Então a gente está reforçando aquilo que e a gente está vivendo desde os primórdios. (Entrevistada I)

Flexibilidade de *home office*, tem que ter para o homem também, porque enquanto a flexibilidade for só para mulher, o homem não vai assumir o papel de ajudar a criar as crianças e as mulheres vão continuar não subindo, então flexibilidade não é para mulher, é para o ser humano, é para... todo mundo crescer junto e aí eu acho que as coisas viriam de um jeito mais natural, vai levar uns 40 anos isso ainda. (Entrevistada P)

Práticas e políticas relacionadas à gravidez, amamentação e licença-maternidade, que já são oferecidas por grande parte das empresas foram analisadas por quase todas as mulheres, mas não apareceram nas falas de quase todos os homens.

Então se você vai contratar mulheres você sabe que elas ficam grávidas, então você tem que ter políticas e práticas que deem conta que elas possam ter filhos, que elas possam amamentar, que elas possam se dedicar a família, e não por isso elas serão beneficiadas ou prejudicadas em relação aos demais . (Entrevistada E)

Hoje aqui nós temos um programa de gestante que um sonho de consumo das mulheres todas, já passaram mais de quinhentas mulheres por esse programa, porque ele trata o período da gestação como apenas um período na vida da mulher, ela não desaprendeu tudo que ela tinha até, ela não ficou burra, ela só se ausentou por algum tempo . Então, o trabalho desse programa é de formação dos líderes para entender que é apenas uma fase na vida mulher, então tem madrinhas de gestante que cuidam justamente disso aí, [...]. A gente teve... tem licença de seis meses, então, basicamente, são sete meses fora da... e aí a gente tem um punhado de iniciativas de flexibilidade, ela pode ficar trabalhando part time, ou part time em casa e part time aqui no escritório, são várias iniciativas para esse retorno e adaptação ao trabalho . (Entrevistada R)

Com intuito de tratar também a paternidade com os homens, como uma forma de mostrar que eles também são responsáveis pelos filhos, já se percebe uma discussão e adoção de práticas nesse sentido.

Eu vim da [empresa de comércio], assim que saiu os seis meses para a maternidade, a gente discutiu com o *board* os 30 dias para a paternidade e isso foi lançado em conjunto. Então, para mim, isso que é você pensar em gênero e não só dá para a mulher, sem você propor alguma coisa não equivalente, porque eu sei que as necessidades são diferentes, mas ter um cuidado com o outro sexo, em relação a coisas que são especificamente... hoje, de mulher que saiu da maternidade, mas para o pai também participar. Então, se for os dois juntos, eu acho legal. Agora, se for muito separado, a gente cria um abismo que parece que é legal, que no futuro, a gente não consegue resolver. (Entrevistada H)

O mesmo programa que nós temos para as mães que vai até um ano da criança, para os pais a gente tem até um mês da criança. Então, ele pode usufruir da licença paternidade e depois até a criança completar um mês ele pode ficar meio período em casa e meio período no escritório. (Entrevistada R)

Então, assim, tem berçário é pensar, se um homem virou pai, vai ter espaço para o bebê dele? Se a mulher dele trabalha, é uma dentista, e ele trabalha em uma empresa, ele não pode trazer o bebê para uma empresa dele? São essas coisas que eu acho que fariam mais sentido para lá na frente a gente ter levado para os homens mais o papel, para assumir um pouco mais o papel de pai, de novo para viver e vivenciar, e fazer, assim como passar roupa, lavar roupa, cuidar de filho também, levar junto para o escritório também, isso se for no caso de berçário. [...] Porque é a única forma que eu acho que ser do comecinho que você começa a fazer a transformação mesmo, se não aí esse pai vai ser eternamente vai ser só o pai executivo que sai cedinho, volta à noite, o bebê já está dormindo, alguém já fez miraculosamente tudo com aquela criança ao longo do dia (risos) e ele brinca de casinha. (Entrevistada I)

O período de licença-maternidade foi apontado como algo problemático para as mulheres que trabalham em cargos menos operacionais e se sentem desatualizadas quando voltam ou temem perder seu espaço nas empresas. Muitas mulheres, nesse cenário, voltam a trabalhar, mesmo que informalmente, antes de terminar o período de licença, mostrando um desrespeito às leis e criando uma jurisprudência na qual nem todas as mulheres estão dispostas a realizar.

Você fica seis, seis meses fora de uma organização, você perdeu um universo de, de, de informações, de coisas que aconteceram. Então é, é bem complicado, né? [...] Eu acho que pra quem trabalha... até certo nível, nível operacional, acho que toda pessoa que está fazendo a mesma atividade, ok. Mas quando você já está num nível um pouco mais elevado na carreira, isso, seis meses você perdeu o bonde. Então vejo como um pouco complicado. Mas é algo que a gente, né, é o ônus de querer (ter carreira). (Entrevistada A)

Então dar licença maior, eu acho que isso deveria, vamos ser honestos, se você ficar seis meses fora de uma posição sofisticada, há grande chance de você voltar e não ter espaço. Eu, quando tive licença maternidade trabalhei de casa. Vinha gente em casa, faz bastante tempo, não tinha Whatsapp, Skype, nada disso, mas eu trabalhava, minha mãe ficava louca, tipo: isso é um absurdo. Mas se eu não fizer isso, quando eu voltar, eu não tenho espaço. (Entrevistada D)

Para mulher, muito, como eu te falei, tive casos que às vezes ela já estava em um posicionamento de liderança, ela não queria se afastar da operação por muito tempo, então até os dois primeiros meses do nascimento do filho, ela ficou muito fechada, mas depois, a partir do terceiro, ela já começou a trabalhar, participava de reuniões, tudo muito a distância. Na realidade nós fizemos um bem bolado. (Entrevistado U)

As mulheres são diferentes dos homens, na visão dos profissionais de RH entrevistados, principalmente porque elas se tornam mães, tem o direito à licença-maternidade e amamentam seus filhos. Partindo dessa premissa, os entrevistados se posicionaram a favor das práticas específicas para as mulheres (valorização da diversidade) ou contra.

Aqueles que são a favor dessas práticas argumentaram que a sociedade brasileira é machista e isso influencia as decisões dentro das empresas e que as mulheres têm necessidades específicas. Do outro lado, estão os entrevistados que são contra as práticas de valorização da diversidade, pois acreditam que as mulheres têm as mesmas qualificações e mesmo potencial para desenvolvimento de carreira dentro das empresas ou porque acreditam que esse tipo de prática aumenta as diferenças ao invés de diminuí-las.

Dentre as práticas de valorização da diversidade aceitas estão as práticas vinculadas ao desenvolvimento de carreira, como *coaching* e *mentoring* e as práticas de apoio à maternidade (da gestação à amamentação). Para a dissolução das diferenças foram apresentadas práticas que de alguma forma favorecem as mulheres: flexibilidade de horário de trabalho e *home-office* para homens e mulheres e ações para estreitar o vínculo dos pais com os filhos desde o nascimento.

Nota-se também que a maternidade, vista como obstáculo para a seleção e desenvolvimento de carreira, está na fala dos entrevistados em mais uma questão. Para isso, surgem debates e até algumas iniciativas, de incluir os pais no cuidado com os filhos a partir de cursos e licença estendida; e as próprias mulheres diminuem suas licenças para continuarem competitivas no mercado de trabalho. Esse fato delcarado pelos entrevistados, inclusive praticado por algumas entrevistadas, levam ao questionamento: elas trabalham durante o período de licença-maternidade porque querem, gostam de trabalhar e se sentem bem; ou se sentem pressionadas? E essa pressão vem do machismo presente nas empresas ou por demanda do negócio?

6.4.3 Ambiente para Justiça

O desenvolvimento de políticas e práticas mais justas, inclusive a adoção de práticas de gestão da diversidade, podem contribuir para a melhoria da percepção de Justiça Organizacional relacionada ao gênero. Todavia, o ambiente organizacional é de extrema importância para a efetividade dessas ações, principalmente no que se refere ao respeito entre as pessoas e, nesse caso, em relação às mulheres.

Durante as entrevistas, foram descritos episódios ou situações nas quais as mulheres foram discriminadas, assediadas ou passaram por constrangimentos por serem mulheres. Alguns episódios foram reproduzidos, assim como os encaminhamentos liderados pelos profissionais de RH.

6.4.3.1 Preconceitos e discriminação

Alguns episódios de discriminação, sexismo e comportamentos inadequados de homens foram relatados, inclusive com as próprias entrevistadas que passaram por situações que buscam combater. Interessante notar que as entrevistadas assumem não ter reagido na hora e afirmam que hoje seria diferente.

Então, assim, de situação... e eu sou muito discreta, mas de situação, eu era estagiária, eu era, além de ter a questão do gênero, do cargo, num grupo com gerentes, e um diretor do fornecedor fazer uma piada machista e olhar para mim. Eu era nada, praticamente não existia, eu era a estagiária sentada na sala. Todo mundo ri e eu não entendo o que está acontecendo, sabe? As pessoas superestranhas, depois que eu fui entender, depois de muito tempo eu fui entender o que aconteceu. A gente nem entende o que está acontecendo na hora. [...] ... depois de algum tempo você fica com raiva, você devia ter falado alguma coisa. Na hora... nossa! O que é que foi aquilo? (Entrevistada B)

Aí o filme institucional (de uma seguradora de saúde) começou mostrando uma loira, uma loira bonita. – Então, antigamente nós éramos uma loira. E eu pensei: Nossa! Aí começou: Depois, assim como as loiras, aumentaram os números de loiras, porque depois com a revolução a mulher tingia o cabelo, um monte de loira, tudo, um monte de loirinha tal, tal, tal a gente quer ser diferente, a gente quer um estilo mais Angelina Jolie, com uma boca diferente. Eu falei: Gente! *Hello!* Aonde a gente está querendo chegar com essa história? Eu falei: Gente, eles não... e ninguém ficou com vergonha de eu estar lá e eles estavam falando da mulher da forma que eles estavam falando! Eu não dei esse feedback naquela época porque eu tinha assim, um mês... minto, eu estou mentindo agora, eu estava interina na posição, eu nem era diretora, não tinha nem assumido a diretoria. [...] e assim, eu tenho certeza que eles achavam que eles estavam abafando, entendeu? (Entrevistada C)

Outros tipos de situação comentada pelas entrevistadas estão relacionados às diferenças físicas entre homens e mulheres, como a gravidez e a menstruação. As pessoas, principalmente os homens, relacionam a tensão pré-menstrual (TPM) com assertividade nas decisões ou com uma postura mais enérgica das mulheres.

Outras situações de preconceito que eu vivi, vivi situações onde chegava para mim, que o diretor falava, queria saber que dia, um diretor infeliz na forma de conduzir, que dia que as funcionárias dele estavam menstruadas que ele já sabia que era de... tipo assim, elas vão estar atacadas, entendeu? Vão estar tendo a TPM e tal. (Entrevistada F)

Eu tinha uma diretora que ela tinha equipe e que aí tinha dias que ela estava meio, né, deu errado, o processo estava errado, ela pediu para refazer e às vezes numa reunião ela era mais enérgica, ela falava e eles falavam: - Ah, está na TPM. E ela fica irritadíssima com isso, porque ela falava: - Gente, está errado, não tem a ver eu estar nervosa, não nervosa. (Entrevistada G)

Eu já participei de muitas reuniões, quero dizer, com muitas grávidas ao longo do caminho da minha carreira, e de pessoas que a gente... que era sabido que a pessoa estava grávida, a gente marcava reuniões que demoravam 4 horas, durante a hora do almoço, a pessoa passava mal, e ela não queria sair da sala de reunião, porque ela acho 'Ah, vai ser ruim se eu sair', e ao mesmo tempo, ela passando mal e a pessoa vê aquilo e ela deixa, porque ela acha, 'não, se é para ficar aqui na minha equipe, tem que aguentar'. (Entrevistada G)

A mulher também é avaliada pela sociedade de acordo com a beleza, ou com os padrões de beleza vigentes e dentro das empresas, a visão dos clientes e a visão dos próprios funcionários são também discriminatórias com aquelas mulheres fora desse padrão. Interessante notar que as mulheres entrevistadas falaram mais livremente sobre esse assunto, enquanto grande parte dos homens se esquivou, mesmo quando perguntados diretamente. Os profissionais de RH, embora não tenha sido consenso, adotam um discurso de ser contra esse tipo de discriminação.

Alguém falou que fez uma piadinha, né: é, porque as comissárias da [Empresa de aviação] já foram melhores, né, agora só tem gordinha, não sei o que. Eu falei: gente, não é isso que [...] não é esse o serviço que a gente vende. A gente vende transporte. E assim como qualquer outro lugar. E aí? É um absurdo. (Entrevistada A)

Então comentários do gênero: - Você viu fulana foi [...] conseguir uma posição no México? [...] Com aquele cabelo? Ela era negra e tinha cabelo absolutamente pixaim. - Com aquele cabelo? Aí, sabe quando você perde a voz, você fica assim [...] aí você fala [...] aí sai, muda de assunto (Entrevistada I)

... mas na prática vários gestores me falando: - Olha, eu prefiro, se tem um cara e uma mulher bonita, eu vou contratar a mulher bonita para a área comercial. Ele falou: - Faz diferença para o seu resultado é brutal. Para uma gerente de banco, ele falou assim: -É brutal. As pessoas querem vir para o banco conversar com a gerente porque ela é bonita, isso faz diferença no relacionamento o cara fala: - Ah, eu vou

ligar, ela tem um nível de entrada diferente, porque ela é bonita hoje. (Entrevistado S)

Então que é uma [...] uma coisa isso [...] é isso que you se espera de beleza de uma mulher, que você acorde todo dia estonteante, linda e maravilhosa, está cheio de problema, cheio de reunião, trabalhando 12 horas por dia e você ainda tem uma jornada tripla de casa, mas você tem que chegar [...] o homem tudo bem, né, se ele chegar com uma cara de cansado, tudo bem né, fala: – Ah, coitado, está trabalhando para caramba. Então tem muito esse viés, porque a mulher tem que estar sempre sorridente, feliz e arrumada. (Entrevistada G)

Nota-se que as mulheres entrevistadas reconhecem mais situações de preconceito e discriminação por identificação ou até por experiência de vida. Também pode-se observar que os homens percebem mais a beleza como uma vantagem para o alcance de cargos e as mulheres percebem mais as discriminações contra as outras mulheres fora do padrão.

Nesses relatos, também há comparação com os homens, que não percebem as próprias atitudes, não são discriminados por serem homens e não são cobrados por um padrão quase inatingível de beleza em cargos em que ela não se faz necessária. As mulheres, também nas empresas, são consideradas objetos para o olhar dos homens e não profissionais.

A aparência, então, estabelece-se como uma nova variável que questiona o discurso da meritocracia nas empresas, pois afeta as decisões de seleção e promoção nas empresas, impactando não só a justiça distributiva e procedimental, mas a justiça como respeito ao ser humano.

6.4.3.2 Assédio Moral e Assédio Sexual

Os episódios de Assédio Moral e Assédio Sexual foram considerados casos extremos e, dessa forma, mais identificados por homens. Nesses casos, os profissionais de RH são compelidos a liderar a investigação dos casos relatados ou denunciados pelos canais de ética existentes nas empresas e tomar a decisão final.

Dos casos de Assédio Moral narrados, os assediadores eram gestores, ou seja, eram responsáveis pela distribuição de tarefas e responsabilidades, e pelas decisões de remuneração, promoção e demissão. Para as subordinadas, expor a sua história pode ser equivalente à perda do emprego. Houve casos em que elas pediram demissão por não aguentar

a situação e outros em que os gestores foram demitidos pela comprovação do assédio. Os entrevistados relatam que, mesmo nesses casos, há uma resistência dos dirigentes em demitir gestores de suas equipes. Os profissionais de RH, nesses casos, precisam se impor, despir-se do papel de apoio e consciência, e efetivar o que acham ser justo.

A gente botou essa menina para trabalhar com ele, eu falei para ele: - Olha, ela é uma pessoa muito inteligente, vai ser ótima, você vai ajudar ela a crescer e tal. E esse cavalo batizado, como é que ele se comportou com ela durante muito tempo? Se comportou com ciúme imenso dela, querendo dizer que era mais inteligente do que ela, mas era uma menina que tinha 15 anos a menos do que ele e ele disputava o caminho da inteligência com ela e ele queria, batia nela. Batia, assim, intelectualmente, botava ela para fazer as coisas mais difíceis, a menina chorava e tal. [...] Então essa menina sofreu muito, sofreu muito nessa época, depois saiu de lá e tal. (Entrevistado L)

E esse cara por acaso tinha um grupo de mulheres e eles tinham meta de venda anual, mensal, essas coisas. Eu, uma vez eu estava fora das metas e ele usava práticas pouco convencionais de motivação. Então ele pegou e colocou um pênis em cima da mesa e falou: óh, se a gente não fechar essa meta esse mês, vai vir uma por vez aqui sentar aqui. A gente achou muito estranho, mas muito estranho, quer dizer, essa coisa, foi uma denúncia de uma pessoa. Aí, e era uma época também que, assim, ele mandava muito gente embora e muita gente entrava com processo trabalhista. Aí que que eu fiz? Eu falei: bom, deixa ver se essa denúncia. [...] E aí tinha seis meninas na sala e eu, aí, assim, não, mas, eu falei: gente, pelo amor de Deus, a gente, vocês trabalham aqui, e aí quando eu pressionei um pouco elas contaram que na verdade essa era a prática pouco convencional do cara. [...] Aí nós chamamos o diretor comercial. E ele achava: não, imagina, nós não vamos mandar essa pessoa embora. Eu falei: eu não posso ter no grupo de gerentes da empresa uma pessoa com um comportamento como esse. Não, mas eu vou falar com ele, ele vai mudar. Eu falei: não, você não vai falar, nós vamos mandar essa pessoa embora. (Entrevistada D)

Em relação ao Assédio Sexual, há algumas nuances entre um convite interessado feito a uma mulher que trabalha na mesma empresa e um assédio. Os entrevistados, com raras exceções, trataram as histórias de conotação sexual como Assédio. Embora grande parte das narrativas não possa ser caracterizada como Assédio Sexual, isso não elimina a gravidade das histórias narradas.

Os profissionais de RH citaram as brincadeiras, que fazem parte da cultura brasileira, como um tipo de assédio que dificulta a identificação e punição. Eles percebem que na sociedade brasileira é normal os homens assobiarem para mulheres desconhecidas na rua, exaltar a beleza feminina e até encostar sem permissão. Dentro das empresas, embora haja maior cuidado, esse comportamento é transferido em formas de brincadeiras e pretensos elogios, que na visão das mulheres podem ser classificados como assédio.

Eu acho que tem uma coisa do jeitinho da cultura brasileira que é pejorativo e que então essa coisa do desrespeito divertido, essas brincadeiras, é muito brasileiro isso você fazer uma piadinha com alguém e as pessoas não se ofenderem [...] O brasileiro ainda não tem essa percepção tão rigorosa do impacto da fala e das atitudes, então eu acho que isso atrapalha um pouco do ambiente de trabalho porque tem brincadeiras sexistas, tem brincadeiras de como você está linda, como você é isso, como você é aquilo. (Entrevistada E)

A cultura brasileira, essa história de que todo mundo brinca com todo mundo, fala: - Ai, você está linda, você é gostosa, você não sei o quê -. que, acaba trazendo algumas coisas que são delicadas na gestão de pessoas do ponto de vista do que é assédio e o que não é. Então você vai, algum cara... a mulher acha que foi assédio, o cara acha que isso é normal, - Eu só falei que ela estava bonita hoje -. Entendeu? (Entrevistada F)

Que a empresa, as multinacionais tem que se preocupar, porque a gente tem assédio, tem essa coisa de assédio que vem aí ajudar também a mudar essa visão, porque é uma coisa que é tão arraigado na nossa cultura que as pessoas não percebem. (Entrevistada C)

Eu acho que é o contrário, eu acho que é diferente sim e eu acho que nesse caso é o contrário, eu acho que dentro do ambiente de trabalho a gente respeita mais a mulher do que fora. [...] Fora é um horror, né? Fora o homem olha para trás para ver a mulher passar, assobia, chama, mexe, toca no braço, não sei o quê, é uma merda, se eu fosse mulher de vez em quando eu daria uns tapas em alguns homens eu acho, sabia? (Entrevistado L)

Episódios de assédio, cantada ou comportamento sexual inapropriado foram raramente relatados pelos entrevistados sem incentivo e de maneira tranquila. Muitos entrevistados deram respostas evasivas, que podem significar que realmente não conheceram nenhum caso ou podem significar que não havia o interesse de falar sobre o assunto, que ainda é um tabu nas empresas.

Contudo, nas falas de algumas entrevistadas pode-se verificar que elas mesmas passaram por situações constrangedoras, que não configuram assédio, mas foram consideradas inadequadas para o ambiente de trabalho.

Uma pessoa já me convidou para jantar e eu ri, mas assim não era meu chefe, não, mas é ruim. Você está fazendo um trabalho sério, e ele falou que eu estava muito brava, uma pessoa sênior de outro departamento falou que eu estava muito bravinha e que ia me levar para jantar para ver se eu ficava mais tranquila. A gente também como mulher evita de criar uma situação, eu dei uma resposta um pouco mal educada, mas assim: isso é uma coisa grave. (Entrevistada E)

Eu já tive caso de chefe meu quando eu era mais nova, assim, ia com uma blusa estampada, 'ai minha oncinha', eu queria vomitar, mas eu era tipo uma analista júnior, então eu não falava nada, hoje eu falaria: - Oncinha *my ass*. Sabe? 'Vai chamar de oncinha sua mãe'. Mas quando você é muito júnior você nem sabe como lhe dar com essas coisas. (Entrevistada V)

E aí ele falou assim: - Nossa, como você está bonita hoje, você veio tão produzida assim só porque ia me ver?'. Eu olhei, e aí eu, tipo, na hora eu não sabia nem o que

responder, eu falei a verdade: - Não, eu pus essa roupa porque eu estou me sentindo muito gorda depois da gestação e eu queria uma que disfarçasse, que bom, acho que disfarçou. Aí ele ficou super sem graça, e ele é meio, assim, ele é bem machista e ele é meio... tem um olhar meio malicioso, assim, com as mulheres. (Entrevistada N)

Os entrevistados que relataram alguns episódios de assédio ou de comportamento inadequado, expuseram também as consequências para as vítimas. As mulheres se culpam pelo que está acontecendo, demoram para relatar porque acham que o problema é delas e normalmente são a parte mais fraca dessa situação, tanto porque geralmente estão em cargos mais operacionais do que dos seus assediadores quanto porque as outras pessoas envolvidas também tendem a culpar a vítima.

E a mulher é sempre a parte mais fraca da relação. Teve um caso no RH, que um diretor de uma outra área, vivia mandando e-mail pra uma menina, e quando ele ia na reunião, ela tinha que ir em reunião, ele sempre ficava com piadinha, e aí ela reportou pro canal de ética. E aí assim, no final das contas, a menina se afastou por depressão, porque tipo: ah, mas você deu bola, sabe? Ah, você deu mole. Se ela estivesse dando mole, ela ia para o canal de ética? Não ia, né? (Entrevistada A)

A menina trabalhava com fone de ouvido pra não ouvir as gracinhas. O namorado dela já estava querendo vir na empresa para tomar uma ação. Ela já estava começando a ficar doente. Aquela coisa assim de chorar para vir trabalhar, né? Então, quando ela trouxe toda essa situação para a gente, e depois que a gente conseguiu coletar as provas, não tinha mais o que fazer. Demorou para ela trazer a situação. Ela teve que chegar nesse nível. E a pessoa nessa situação, ela tem muita dificuldade de entender que ela está sendo assediada. Ela não consegue nem usar esse termo, né? [...] E aí, né, tem toda uma culpa também que se instala. Então é superdelicado, é bem sofrido assim para todo mundo. É aquela sensação assim: - Nossa, da vontade de demitir agora para tirar essa menina dessa situação, mas ao mesmo tempo, você precisa realmente das evidências porque... é superdelicado. (Entrevistada B)

Uma pessoa me mandou um e-mail dizendo que estava tendo um assédio do antigo chefe dela e que esse chefe estava perseguindo ela, do tipo, estava mandando e-mail para ela que queria ficar com ela, queria... era um negócio meio de conotação sexual, assim. [...] Então... e nessa situação esse cara que estava, que supostamente estaria fazendo isso, era um cara que tinha uma... era alto... não era diretor, mas era uma alta gerência da empresa e alguém que tinha confiança do pessoal de cima. Então nessa situação era muito fácil dizer: - Ah, [nome do entrevistado], esquece, a menina está surtando ou tem... e a menina também tinha uma certa insegurança de colocar essas coisas porque é o emprego dela. E eu sei que nesse caso foi um caso difícil em que... e que tinha que envolver o chefe do cara e o chefe do cara era alguém forte na companhia também e que... e que a gente conseguiu formular, vimos que a pessoa estava mandando do IP da casa dele. (Entrevistado K)

É engraçado porque, em toda essa minha trajetória só uma vez a pessoa se acusou dizendo que realmente tinha assediado. Só uma vez em todos os casos que eu já acompanhei a pessoa disse: - Fiz isso mesmo. Se acusou e foi demitido, óbvio, mas engraçado porque a maioria nega de pé junto que tenha feito alguma coisa. [...] achando que a pessoa tinha seduzido, tinha provocado, a menina tinha merecido aquele negócio, digamos assim, e realmente ele fez. 'Então tá bom, então você sabe da consequência desse teu ato, não sabe?' 'Sei'. E foi demitido. (Entrevistada R)

O ponto em comum nas falas dos entrevistados é um processo interno de investigação já institucionalizado nas empresas, tratado com cuidado em todas as etapas, sempre avaliado como um processo justo, que dá oportunidade para as partes e testemunhas falarem. Normalmente, esses processos são liderados pelos principais gestores de RH das empresas, como muitos dos entrevistados.

Em relação aos assediadores, dependendo da investigação, da gravidade da situação e até da cultura da empresa, as decisões finais podem ser diferentes: de ações de conscientização até demissão por justa causa. Quando a decisão é demitir o assediador, novamente os profissionais encontram resistência das empresas, principalmente quando a demissão é por justa causa. Essa formalidade gera problemas para o funcionário demitido e, normalmente, resulta em um processo jurídico longo e “pesado”, conforme fala dos entrevistados.

... uma vez eu, realmente, teve um caso de assédio e aí eu tive que contar, quando eu fui contar para o presidente do caso, primeiro ele falou, ele ria, era muito difícil para ele, era tudo muito estranho, eu contando o que tinha acontecido e tal, o cara tinha feito com a mulher, era um nível baixo, e aí ele gozava de mim, na verdade, como é que eu ia resolver aquele problema. E falou: - Bom, você vai ter que resolver e tal -. E aí foi um caso de demissão por justa causa. [...] Como foi uma situação que a pessoa saiu mostrando coisa, partes íntimas na empresa, as pessoas brincavam, então se eu não fosse firme no processo... (Entrevistada F)

Aí um gestor em um ambiente *happy hour*, totalmente descontraído porque tinha sido congresso com a equipe comemorando um ambiente super relax começou a falar assim uma pergunta, quando que foi a última vez que cada um tinha trepado. [...] aí ela falou assim: - Olha, não vou falar isso. ‘Vai, um mês, dois meses? Brinca, ‘todo mundo já falou’, [...]. A gente teve uma denúncia, a gente fez a investigação, documentou e a pessoa foi mandada, uma pessoa que era do high, high potential dessa empresa. Tinha um investimento muito grande, já tinha ido para o exterior, tudo, e era uma pessoa que não sei até que ponto se perdeu, era parte cultural do jeito de ser, em ambientes mais descontraídos, se deveria ser, e se perdeu e a gente mandou por justa causa. (Entrevistado Z)

A gente investiga todas as situações que são trazidas para gente através da linha ética. Quando a pessoa se identifica é mais fácil porque a gente começa conversando com ela e aí se faz uma investigação, tenta-se apurar os fatos relacionados aquela história que está sendo relatada para gente através de entrevistas e entrevistas com a pessoa que está sendo acusada também. E aí chega-se a conclusão se era verdadeira ou não e aí toma-se uma decisão de uma ação disciplinar que pode ser advertência, pode ser suspensão, pode ser demissão, da pessoa acusada, se ela realmente cometeu algum fato grave. (Entrevistado M)

Anteriormente eu era *ombudsman* interna e aqui eu faço o que a gente chama de *people advocate* que é um dos canais, depois nós temos um outro que chama-se *Champion* da Ética, um canal de ética onde as pessoas podem entrar com essas reclamações. E aí depois de analisados os casos eles podem gerar demissão, podem gerar coaching, podem gerar advertência, pode gerar diversos caminhos, mas uma coisa que é comum a todos é que não... se o caso for registrado nesses canais ele é tratado com muita seriedade. (Entrevistada S)

Conforme descrição dos entrevistados, há muitos episódios de comportamentos inadequados em relação à mulher, de piadas a Assédio Moral e Sexual. Esses comportamentos transformam o ambiente organizacional em um lugar que desrespeita e afasta as mulheres, além de causarem danos físicos e psicológicos nas situações mais graves.

Embora os entrevistados tentem ponderar que o ambiente pode ser inadequado também para os homens, o papel de objeto sexual é atribuído às mulheres pela sociedade, impactando como elas são tratadas dentro das empresas. É importante ressaltar que esse fato é tão naturalizado na sociedade, que a não ser em casos mais graves, parte dos comportamentos inadequados não é identificado pelos homens.

A Justiça Organizacional, definida principalmente pela palavra respeito, é violada nesse ambiente, no qual algumas pessoas acreditam que podem adotar esses tipos de comportamentos e outras nem percebem que estão sendo desrespeitosas. Dessa forma, o papel de RH como conscientizador torna-se essencial para que as pessoas possam entender que alguns comportamentos considerados normais durante o seu processo de socialização, nos dias de hoje, não são mais aceitos.

Após o desenvolvimento deste capítulo, verifica-se que há diferenças entre homens e mulheres dentro das empresas, não apenas em relação às características e aos comportamentos, mas também em relação a prejuízos e obstáculos que elas enfrentam por serem mulheres.

Os profissionais da área de RH têm várias frentes de trabalho para contribuir com a Justiça Organizacional e, neste caso, com a Justiça relacionada a gênero. A primeira delas é a identificação das variáveis que impactam a justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional nas decisões dos gestores relativas à Seleção, Remuneração e Promoção para trabalhar no desenvolvimento de políticas e práticas, e na conscientização desses gestores.

A meritocracia presente no discurso de RH pressupõe o uso da equidade e igualdade de oportunidades como base de decisão para a Justiça Distributiva. Dessa forma, as variáveis que não estão relacionadas à competência, talento e resultados, não deveriam ser consideradas para a distribuição de cargos, remuneração e promoções.

Em relação à Justiça Procedimental, verifica-se a importância de atentar à consistência das decisões, supressão de viés, utilização de informações válidas no processo, pois encontrou-se diferenças nesses itens entre funcionários homens e mulheres.

Por último, a honestidade, justificativa, respeito e decência, vinculados à Justiça Interpessoal precisam de atenção especial dos profissionais de RH e dos gestores para garantir um bom ambiente de trabalho, além da transparência e comunicação das decisões de seleção, remuneração e promoção.

A segunda frente de trabalho é o desenvolvimento de práticas de Gestão da Diversidade que podem ser adotadas para valorizar e/ou dissolver as diferenças visando. Por último, a identificação dos principais problemas que inviabilizam um ambiente de trabalho justo para as mulheres.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão de resultados foi estruturada a partir de três pontos: análise geral dos relatos obtidos nas entrevistas, visão dos profissionais de RH sobre as mulheres na sociedade e na empresa e, por último, sobre os sentidos atribuídos ao seu papel como RH e à sua contribuição para a Justiça Organizacional.

Em alguns assuntos, quando encontradas diferenças, as falas dos homens entrevistados foram analisadas separadamente das falas das entrevistadas para comparação.

7.1 Análise das reações dos entrevistados durante as entrevistas

Em termos gerais, o conjunto de entrevistados na abordagem de alguns assuntos mostrou-se homogêneo e, em outros, mais heterogêneo, revelando que no discurso dos profissionais de RH coexistem significados mais tradicionais sobre a questão da mulher no trabalho com uma visão mais moderna e inclusiva, que questionam o papel da mulher ao invés de naturalizar. Essa constatação é coerente com Fairclough (2001), que considera que as novas relações de gênero convivem com as relações anteriores, dependendo dos períodos em que os indivíduos foram socializados.

Vale lembrar que as discussões no ambiente acadêmico iniciaram-se nos anos de 1960 com o surgimento dos Estudos Feministas (ELY; PADAVIC, 2007), mas no ambiente empresarial brasileiro elas começam a ganhar volume apenas no início dos anos de 1990, principalmente em empresas com matrizes sediadas em países desenvolvidos (FLEURY, 2000).

Notou-se que as identidades vão se alternando ao longo das entrevistas para a maioria dos entrevistados. Aqueles mais reservados, pouco ou nada comentaram da sua vida pessoal e tentaram se posicionar em quase toda a entrevista no seu papel como profissional de RH (BERGER; LUCKMAN, 2007).

As entrevistadas que são mães relataram os próprios dilemas e situações, nas quais perceberam que a maternidade é uma questão mal resolvida dentro das empresas. As mulheres falaram mais de preconceitos, discriminações e assédio no trabalho, inclusive algumas

exemplificaram com situações pessoais nas quais foram vítimas. Ao final das entrevistas, algumas usaram expressões como “nossa, que difícil” ou “parece lavagem de roupa suja” para demonstrar o tom de desabafo que, em vários momentos, apareceu durante as entrevistas com as mulheres.

Os homens quase não comentaram as questões de preconceitos, discriminações e assédio. A partir disso, algumas explicações podem ser desenvolvidas: não perceberam (IRIGARAY, 2006; ECCEL; ALCADIPANI, 2012), não se sentiram tranquilos para contar à pesquisadora (FONTANA; FREY, 1994) ou porque eles não são procurados pelas mulheres quando esses casos acontecem, visto que nem sempre os casos são resolvidos via canais formais da empresa. Entretanto, notou-se que os homens entrevistados estão curiosos sobre o assunto.

Alguns homens estão estudando o tema das mulheres nas empresas e revendo suas próprias atitudes e preconceitos. O Entrevistado M, por exemplo, mostrou à pesquisadora os livros que estava lendo sobre mulheres e liderança feminina. Os entrevistados J e K, ao longo da entrevista, citaram alguns artigos e relatórios de pesquisa que haviam lido sobre mulheres nas empresas. Vale destacar que o Entrevistado K enviou à pesquisadora vários desses materiais, incluindo uma apresentação que fez sobre a questão da mulher no mercado de trabalho. Ao final, aqueles que não estão agindo dentro de suas empresas nesse sentido relataram que as questões propostas fizeram com que eles refletissem sobre vários assuntos pela primeira vez.

7.2 A mulher na sociedade e na empresa

Em relação ao contexto das mulheres na sociedade, na visão dos entrevistados, elas são as principais responsáveis pelo lar e pelos filhos, assim como os resultados de pesquisa de Madalozzo, Martins e Shiratori (2010), e Venturi *et al* (2013). A relevância e preponderância desses papéis sociais manifestam-se também na fala dos entrevistados quando expõem suas próprias vidas. Na fala dos homens, não aparece a relação com a casa ou com responsabilidades fora do ambiente de trabalho, mesmo que frequentemente mencionem a relação com seus filhos e procurem se mostrar como pais presentes junto a eles. A decisão sobre quem será o cuidador do bebê ou do filho pequeno: a própria mãe, a babá ou a escola, é de responsabilidade da mulher. Já as mulheres entrevistadas, até quando dividem as tarefas de cuidados com os filhos com seus maridos, sentem-se como as responsáveis últimas por elas.

Verificou-se que as responsabilidades com a casa não foram também citadas pelas mulheres, apenas em relação aos filhos. Esses resultados reafirmam a construção social da mulher como dona de casa e mãe, em um cenário em que as responsabilidades domésticas não são valorizadas por ambos os grupos (BOURDIEU, 2007; CHIES, 2010).

Para tratar de Justiça de Gênero, é necessário entender as diferenças de gênero no ambiente de trabalho. Logo, buscou-se fazer isso indagando aos entrevistados o que significa ser mulher. Segundo eles, que partiram de uma matriz heterossexual, em que todos casam e têm filhos, as mulheres são mais cuidadosas, mais estudiosas, tem visão do todo e são mais sensíveis. De acordo com os dados de pesquisas utilizadas para o desenvolvimento do referencial teórico, as mulheres brasileiras estudam durante mais anos, em média, do que os homens, conforme pesquisa do IBGE (2010). Já as palavras utilizadas para descrever as mulheres, como cuidadosas e sensíveis, são relacionadas principalmente ao processo de socialização da mulher e ao tipo de atividade normalmente atribuído a ela na divisão sexual do trabalho. Segundo Bourdieu (2007), as mulheres em geral são consideradas mais sensíveis e mais intuitivas, pois aprendem durante o processo de socialização a observar e prever os “desejos do outro” e “pressentir desacordos” a partir de sinais não verbais. Não foram usadas, em nenhum momento, palavras para descrever as mulheres que fossem associadas à representação de poder e liderança. Nota-se também que as palavras “cuidado”, “preparo” e “estudo” passam a ideia de “esforço” que aparece nas falas de alguns entrevistados ao afirmarem que as mulheres precisam se esforçar mais que os homens para alcançarem os mesmos resultados. A questão desse sentimento foi resultado de pesquisa para Linehan (2002) e Henderson e Ferreira (2012).

Ao longo das entrevistas, verifica-se que, além da construção de uma imagem da mulher hétero-casada-mãe, há a imagem de uma mulher que pode escolher entre a maternidade e o trabalho, ou entre a maternidade e a progressão na carreira, como se fossem excludentes e passíveis de escolha (GRZYWACS; BUTLER, 2008; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Essas “escolhas” geram culpa, crise e sofrimento, conforme visão dos profissionais de RH, que também declaram que esses sentimentos não são percebidos nos homens ou aparecem com menor intensidade. A maternidade foi tratada como obstáculo, constituído por alguns elementos da divisão de responsabilidades domésticas, de preconceito em relação às mulheres casadas e sem filhos que poderiam engravidar, e de preconceito em relação aos resultados e comprometimento de funcionárias que são mães. A divisão sexual do

trabalho, na qual a mulher é a responsável pelos cuidados com os filhos (BOURDIEU, 2007; FRASER, 2007), faz com que ela não tenha o perfil do trabalhador ideal: aquele que pode viajar a qualquer momento, fazer horas extras e está sempre disponível para a empresa (DAMBRIM; LAMBERT, 2012). Dessa forma, o comprometimento é medido e utilizado como base de decisão, ao invés de avaliar entregas, resultados e competências.

É importante ressaltar que há mulheres que, por questões financeiras e de subsistência, não podem escolher entre a carreira e a maternidade. Segundo o IBGE (2010) 37% das mulheres são responsáveis pela família e criação dos filhos, sendo que parte dessas mulheres não é casada ou o pai não se responsabiliza financeiramente. Talvez a mulher presente nas entrevistas seja uma representação daquelas próximas aos entrevistados, que eles conhecem, que trabalham junto ou que são suas amigas. A possível consequência dessa construção é a formulação de práticas e políticas de RH voltadas para um grupo restrito de mulheres, não incluindo aquelas de classes sociais mais baixas, negras, com deficiência, homossexuais, e até as que não querem ou não podem ser mães, mas que também sofrem preconceito e discriminação dentro das empresas. Outro impacto importante seria a construção de práticas voltadas à Gestão da Diversidade com perspectiva mais restrita.

As mulheres cujos comportamentos são considerados mais masculinos são mal vistas dentro das empresas, inclusive pelos profissionais de RH entrevistados. Como o jeito masculino é o padrão, espera-se que a mulher contribua com seu lado “feminino” para a empresa. Assim como a mulher é considerada o “Outro” ou o “Segundo Sexo” na sociedade, conforme Beauvoir (1980), é também considerada da mesma forma nas empresas. Ela é vista não como um indivíduo, mas como o “Outro” em comparação com os homens.

Adicionalmente a essa análise, Bourdieu (2007) apresenta a mulher como o um objeto para o olhar dos outros, por isso espera-se que sejam femininas: atraentes, sorridentes, simpáticas, atenciosas, discretas. Dentro das empresas, elas precisariam lutar para ter acesso à palavra e para manter a atenção, pois são ignoradas, reduzidas à sua feminilidade e têm suas pautas consideradas caprichos. Essa observação vai ao encontro das falas das entrevistadas: “precisa ser muito valente”, “precisa se impor”.

Scott (1986) explica que os símbolos relacionados às mulheres, muitas vezes contraditórios, são parte das relações sociais de gênero e exemplifica com a imagem da mulher como Maria mãe de Jesus Cristo e como Eva, que morde o fruto proibido, sendo ambas as imagens

vinculadas à Igreja Católica. Os profissionais de RH descrevem a mulher como mãe, esposa, dedicada, sensível, eles estão fazendo referência aos símbolos dessa natureza, como a Maria. Contudo, a exigência de padrões de beleza e os episódios de Assédio Sexual ou de comportamentos sexuais inadequados, percebe-se que a imagem da Eva é presente também no ambiente de trabalho.

7.3 A visão e o papel de RH sobre Justiça Organizacional de Gênero

O papel do RH, segundo os entrevistados, é principalmente de parceiro de negócios apoiando a estratégia da empresa. Esse papel é apresentado como uma evolução, pois fazem parte do comitê executivo e, conseqüentemente, da tomada de decisões, demonstrando alinhamento com as principais teorias de Gestão de RH (LENGNICK-HALL *et al*, 2009). Van Burren III, Greenwood e Sheenan (2011) afirmam que adotar o papel de representante dos empregadores aumenta sua legitimidade organizacional, entretanto essa postura transfere o foco que deveria ser nos empregados, nas responsabilidades de RH e nas questões éticas para o negócio. Essa mudança, conforme alerta Kochan (2007) e Wright (2008), impacta a legitimidade perante os empregados e até a identidade do profissional, visto que ele estaria perdendo o seu diferencial em relação aos outros profissionais (SANT'ANNA *et al*, 2013).

Quando falam sobre o seu papel na manutenção da Justiça Organizacional, os profissionais de RH apontaram duas atribuições principais: desenvolver políticas e práticas que ofereçam ferramentas, metodologias e critérios que minimizem o viés, e questionar e influenciar os gestores durante o processo de tomada de decisões de RH. Ou seja, eles trabalham para que as decisões sejam justas, mas não conseguem garantir que isso aconteça, colocando-se em uma condição de papel de consciência dos gestores, como o “Grilo Falante”, cujo objetivo é “aconselhar o Pinóquio” na jornada para se tornar “um menino de verdade”.

Já o papel dos gestores é considerado crucial para a Justiça. Os gestores são definidos pelos entrevistados como os principais decisores, assim como na literatura de Justiça Organizacional (PALAIOLOGOS; PAPAZEKOS; PANAYOTOPOULOU, 2010; COLQUIT *et al*, 2013; SIKORA; FERRIS, 2014). Entretanto, há gestores, na visão dos entrevistados, que usam seus preconceitos para tomada de decisão em gestão de pessoas e, quando explicam os motivos da tomada de decisão, associam às construções sociais da mulher, como: não é

responsável pelo sustento da família, vai ter filhos e, com isso, diminuir seu comprometimento com a empresa, não tem pulso. Quando há mulheres na equipe, elas podem receber uma cantada, ouvir comentários sexistas e terem seu comprometimento questionado. Essas situações, quando se tornam graves, como assédio moral ou sexual, são assumidas pelos profissionais de RH para serem resolvidas. Nesse momento, o papel de RH como defensor dos funcionários é retomado, mesmo que seja necessário, em casos extremos, demitir gestores importantes da empresa.

Os entrevistados atribuem à Justiça Organizacional os sentidos de respeito (Justiça Interacional), reconhecimento daqueles que entregam mais resultados (Justiça Distributiva) e decisões baseadas em critérios formalizados conhecidos (Justiça Procedimental). Embora grande parte dos entrevistados afirme, quando questionados, que os processos de seleção, remuneração e promoções são justos, ao longo das entrevistas foram relatados casos de violações aos sentidos de justiça organizacionais atribuídos por eles mesmos. Foram apresentados, por exemplo, casos de discriminação, assédio moral ou sexual contra a mulher que violaria o “respeito”; casos em que um funcionário recebeu bônus ou salário maior por ser homem, não havendo o “reconhecimento”; ou episódios de negação da contratação de mulheres por critérios que não estavam na descrição da vaga, desrespeitando os critérios formalizados.

Ao falar sobre Justiça Organizacional relacionada a gênero nas práticas de RH, verifica-se que os entrevistados apontam variáveis que afetam o que eles consideram como decisões justas de Seleção, Remuneração e Promoção. Nos processos de Seleção, as variáveis que prejudicam a justiça, na visão dos profissionais de RH, começam já na definição de perfil do candidato. Embora não seja permitido por Lei, muitos gestores ou responsáveis pela contratação definem o sexo dos candidatos para determinada vaga, normalmente baseados na divisão sexual do trabalho (HIRATA; KERGOAT, 2007). Durante o processo, avaliam as mulheres pelas características estereotipadas, por serem mães ou não, e se não tiverem filhos, avaliam a idade e o estado civil como forma de evitar uma gravidez na equipe. Para tentar “equilibrar” os processos seletivos, alguns profissionais de RH criaram políticas para que seja necessário ter pelo menos uma mulher entre os três candidatos finalistas para uma vaga.

Os entrevistados consideraram as decisões de remuneração justas, argumentando que nas empresas existem regras rígidas e que essas decisões não são tomadas apenas pelos gestores, mas reconheceram que existem diferenças na média salarial entre homens e mulheres. Nas

decisões de Remuneração, foi atribuída às mulheres parte das diferenças de salários porque não negociam tão bem quanto os homens (STEVENS; BAVETTA; GIST, 1993; BARRON; 2003), mas uma entrevistada reparou que quando elas negociam melhor, não são bem vistas dentro da empresa (AMANATULLAH; TINSLEY, 2013). Também atribuíram às mulheres a questão da maternidade, que atrasaria a carreira e conseqüente remuneração em pelo menos dois anos, comparando aos homens, para cada gravidez. Outra parte da diferença salarial foi atribuída a causas externas: tempo da mulher no mercado de trabalho, pois há pouco iniciaram o processo de alcançar cargos mais estratégicos, que conseqüentemente pagam um salário mais alto; e divisão sexual do trabalho, visto que as mulheres tendem a trabalhar em profissões consideradas mais femininas e menos valorizadas.

A justiça no processo de Promoção, de acordo com os entrevistados, é influenciada por variáveis “femininas” e por decisões discriminatórias dos gestores. Como variáveis “femininas”, eles consideraram a impossibilidade de as mulheres que são mães trabalharem após o horário de expediente, fazer reuniões à noite ou viagens constantes, que um cargo hierárquico mais alto exigiria. Alguns entrevistados acreditam que fazer essa associação sem sequer perguntar para uma mulher se ela poderia/gostaria dentro das condições exigidas para o cargo seria discriminação. Uma variável “feminina” não contemplada na literatura estudada, mas citada na entrevista, é a decisão do marido em apoiar ou não a esposa em uma mudança de cargo que exigirá mais horas de trabalho, mudança de rotina ou até de local de trabalho. Quando um homem recebe a mesma proposta, é esperado que a esposa aceite e o acompanhe em caso de mudança ou que seja responsável pela casa e pelos filhos, porém o contrário foi considerado raro.

Após as análises da justiça nos processos de seleção, remuneração e promoção, verificou-se que, a meritocracia, baseada em regras e critérios previamente estabelecidos e transparentes, pode ser questionada dentro das empresas (BARBOSA, 2006). Importante ressaltar que o discurso da meritocracia diminui a atenção aos vieses (CASTILLA; BERNARD, 2010) e culpa as mulheres por sua não ascensão (FOSTER; TSARFATI, 2005; MACCOY; MAJOR, 2007).

Os entrevistados dividem-se entre ser a favor ou contra as práticas de gestão da diversidade que valorizam as diferenças, ou que consideram a identidade de gênero. Os que apoiam o fazem, argumentando que existe um *gap* de oportunidades entre homens e mulheres, que não dá para deixar a questão só “na boa vontade das pessoas”, que é importante para o negócio e

porque as mulheres são diferentes e têm necessidades diferentes, principalmente no que se refere à gravidez e à amamentação. Os que são contra práticas específicas argumentam que “parece estar dando uma chance porque elas não conseguem” ou porque pode passar uma mensagem de que as responsabilidades familiares são apenas delas. Os argumentos prós e contras estão de acordo com aqueles identificados na teoria sobre práticas de Gestão da Diversidade: dissolução e valorização das diferenças (KONRAD; LINNEHAN, 1995; LIFF, 1997; PEREIRA; HANASHIRO, 2007; PEREIRA, 2010).

Adicionalmente, observou-se que mesmo os entrevistados que se posicionaram a favor de práticas específicas para mulheres declararam ser contra algumas delas. Ou seja, quando as práticas são analisadas pontualmente, algumas ferem o senso de justiça do entrevistado, como a adoção de política de cota para mulheres em cargos no conselho ou na liderança, vista com receio, já que as mulheres têm qualificação para o trabalho. Alguns ponderaram que talvez por um momento possa ser adotado para que se possa alcançar um maior equilíbrio. As práticas ligadas ao desenvolvimento de carreira da mulher e fóruns de debate sobre questões específicas são aceitas e até incentivadas por grande parte dos entrevistados. Já políticas e práticas relacionadas ao estabelecimento de horários flexíveis e possibilidade de *home-office* em alguns períodos deveriam ser adotadas para todos, embora muitos afirmem que hoje a mulher precise mais (BECKER, 2010). Verifica-se que as práticas que valorizam as diferenças, como as ações de desenvolvimento, podem coexistir com práticas que tentam dissolver, como horários flexíveis para homens e mulheres, com o mesmo objetivo que seria diminuir as diferenças de *status* entre homens e mulheres (FRASER, 2007) e aumentar a percepção e Justiça Organizacional.

A partir dessa discussão e das variáveis apresentadas que impactam a Justiça Organizacional de gênero nas práticas de RH, na visão dos entrevistados, foi desenvolvido um modelo, conforme Figura 1.

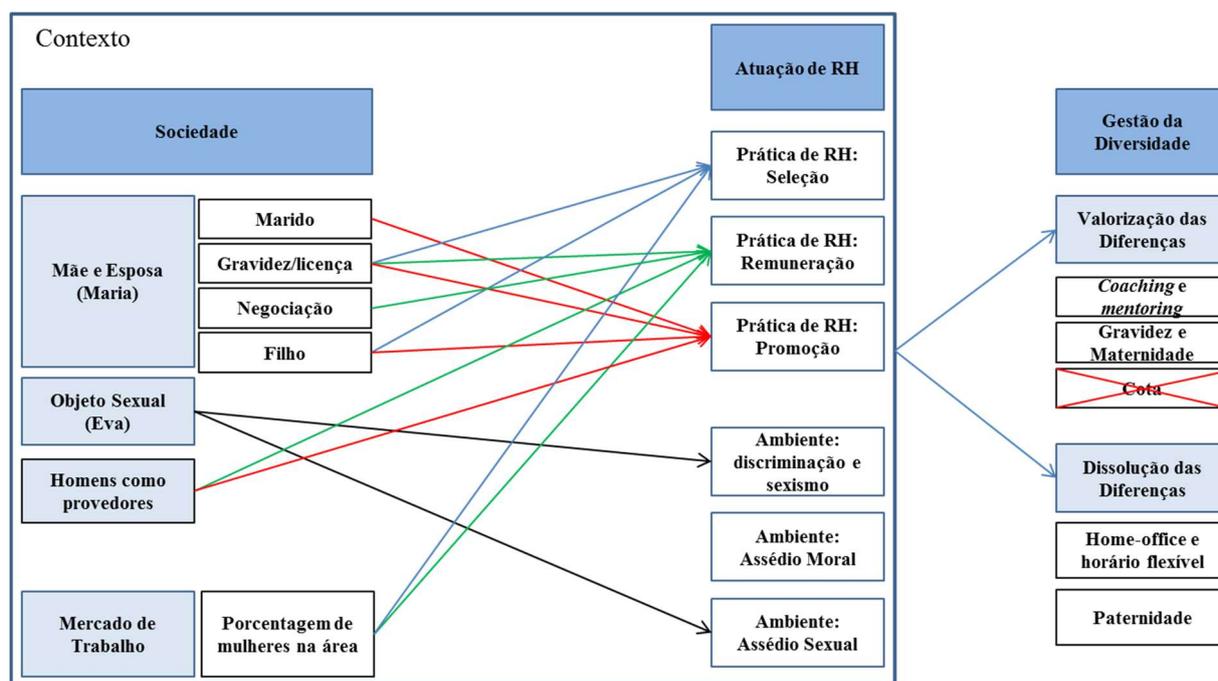
Neste modelo foram incluídos dois blocos de variáveis que, na visão dos profissionais de RH impactam as práticas e políticas de RH tornando-as menos justas e/ou mais desiguais. Para eles, a injustiça é oriunda da discriminação nas decisões e as desigualdades das escolhas das mulheres, como não aceitar uma promoção que é oferecida. No primeiro bloco têm-se as imagens atribuídas aos homens e mulheres na sociedade. A imagem da mulher como mãe e esposa, interfere nas decisões de RH porque se acredita que seu papel principal seja de dona-de-casa. Já a imagem como objeto do olhar ou objeto sexual, gera problemas de discriminação

no ambiente de trabalho e episódios de assédio sexual. A terceira imagem desse bloco é o homem como provedor, que aumenta a probabilidade dele ser promovido ou receber um aumento.

O segundo bloco é o mercado de trabalho no qual, existem profissões dominadas por mulheres e por homens. Aquelas dominadas por mulheres seguem com salários mais baixos e as dominadas por homens apresentam barreiras para a entrada de mulheres.

A partir da análise desse cenário, com os blocos e impactos nas áreas de responsabilidade de RH, os profissionais podem se posicionar a favor da Valorização das Diferenças e/ou da Dissolução.

Figura 1: Modelo - Variáveis que impactam a Justiça Organizacional de Gênero



Ao final da Discussão dos Resultados desta pesquisa, verifica-se que os profissionais de RH descrevem a mulher como qualificada, cuidadosa, sensível e com visão holística para a análise das situações. Também são mães (ou serão), heterossexuais e estão em cargos hierárquicos mais altos. Quando as mulheres não apresentam essas características ou comportamentos esperados, são consideradas mais masculinas e parecem gerar uma tensão na equipe e nos profissionais de RH.

Contudo, identificou-se em alguns momentos das entrevistas, falas e posicionamentos de profissionais mais questionadores coexistindo com profissionais mais conservadores quando o assunto é a mulher no mercado de trabalho; essas duas posições muitas vezes variam em um mesmo discurso. Aqueles mais questionadores buscam e estão atentos às suas próprias atitudes, veem o papel de mãe e do pai de maneira mais equivalente, e percebem mais a discriminação e o preconceito.

Então você tem homem e mulher, você tem orientação sexual, você tem raça, você tem credo, nacionalidade, todas essas diferenças, todo mundo tem o estereótipo do Argentino, do inglês, do americano, do homem, da mulher, do *gay*, do negro, do branco. E a verdade que eu não gosto nada disso e acho bastante triste na verdade, a gente botar as pessoas em caixinhas, porque as pessoas são muito mais ricas quando você começa a conversar e ouvir as histórias do passado, as experiências, pontos de vistas, e nenhuma dessas coisas que eu mencionei tem qualquer reflexo na capacidade da pessoa fazer um trabalho, nenhum. (Entrevistado L)

Os profissionais de RH atribuem a si mesmo o papel de desenvolver políticas de RH e de influenciador dos gestores, responsáveis pela tomada as decisões de Seleção, Remuneração e Promoção, e também pela criação de um ambiente de trabalho saudável para as mulheres.

Durante as entrevistas, foram apresentadas variáveis que impactam a percepção de Justiça Organizacional dos profissionais de RH e outras, pessoais e de contexto, que levam a diferenças entre homens e mulheres.

Em relação às práticas de Gestão da Diversidade que poderiam contribuir para uma maior igualdade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, constatou-se que seria possível combinar práticas vinculadas à corrente de Valorização das Diferenças e de Dissolução das Diferenças.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do Referencial Teórico levou a identificação de uma lacuna sobre a perspectiva de RH relativa às questões gênero nas empresas e relativas à Justiça Organizacional. A partir dessa análise, foram definidos quatro objetivos intermediários para esta pesquisa com intuito de contribuir para o alcance do objetivo principal: revelar quais os sentidos atribuídos pelos profissionais de RH à sua atuação nas questões de Justiça Organizacional relacionada à gênero.

O primeiro deles referia-se às construções sociais sobre as mulheres, ao descrever quais são as características e comportamentos delas e se haveria diferença em relação às características e comportamentos dos homens. Para todos os entrevistados, as mulheres são diferentes dos homens, sendo elas mais qualificadas, mais cuidadosas na entrega do trabalho, mais sensíveis e com uma habilidade maior de olhar uma situação de forma mais holística. Assim como apontado por Dambrin e Lambert (2012) e por Amanatullah (2013), quando apresentam comportamentos considerados mais masculinos ou fora do padrão socialmente construído elas são percebidas e julgadas como diferentes.

Às mulheres também foram atribuídas as características de mãe e responsáveis pela casa que impactaria de alguma forma seu trabalho, suas escolhas profissionais e consequente progressão de carreira e remuneração (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Além de atribuir às mulheres escolhas que aumentam as diferenças numéricas de crescimento de carreira e remuneração, os profissionais de RH atribuem responsabilidade também aos gestores, apontados como principais decisores das práticas de RH (FOLGER; BIES, 1989). Sendo o segundo objetivo intermediário revelar quais as atribuições dos gestores nas questões de Justiça Organizacional de gênero, verifica-se que é considerado “fundamental”, visto que é o “representante perante o funcionário”. O gestor é definido como protagonista.

Todavia, ao longo das entrevistas, os profissionais de RH relataram situações nas quais os gestores não foram justos nas decisões, pois discriminaram excelentes candidatas ou profissionais por serem mulheres, e situações nas quais os gestores tiveram comportamentos desrespeitosos perante suas funcionárias. Os gestores foram socializados dentro de uma cultura e como integrantes, podem agir de acordo com o que foi aprendido nesse processo (HOWARD, 2000; BOURDIEU, 2007).

Czarniawska (2006) e Martin (2006) descrevem que a discriminação é sutil e difícil de ser revelada, mas os profissionais demonstraram estar atentos a esse tipo de situação, mesmo que muitas vezes não consigam mudar uma decisão dos gestores. Os gestores foram identificados então pelos entrevistados como o principal obstáculo à Justiça Organizacional de gênero. Os obstáculos não identificados pelos profissionais de RH como tais, mas que estavam presentes nas falas durante as entrevistas foram: a estruturação da sociedade na qual as mulheres são as principais responsáveis pelos filhos e pela casa; alto grau de exigência de presença no local de trabalho e horas extras em confraternizações e viagens (MÄKELA, 2012); e ambientes hostis para a presença de mulheres com piadas sexistas, assédio e comportamentos masculinos inapropriados (FREITAS, 2001; HELOANI, 2004; IRIGARAY; VERGARA, 2009).

O último objetivo intermediário era compreender como os profissionais de RH avaliam a contribuição das práticas de Gestão da Diversidade para a Justiça Organizacional. A Gestão da Diversidade pode ser operada a partir da adoção de práticas de Valorização das Diferenças ou de Dissolução das Diferenças e os entrevistados ao serem questionados, argumentaram contra ou a favor das práticas de Valorização das Diferenças. Contudo, quando foram questionados sobre práticas específicas, não mantiveram a posição, mostrando que ser contra ou a favor depende de uma ideia pessoal. As práticas de desenvolvimento, como *coaching*, foram apontadas como importantes, assim como as práticas voltadas para gestação e amamentação. As práticas de flexibilização do trabalho, como horários flexíveis e *home-office* são consideradas importantes para todos com objetivo de oferecer oportunidade para que o homem perceba que ele também deve ser responsável pela casa e pela família, não apenas financeiramente. Os entrevistados posicionaram-se contra a adoção de cotas para cargos estratégicos por acreditarem que não ajudaria na construção de um ambiente mais justo.

Esses objetivos intermediários foram importantes para responder ao objetivo principal: identificar os sentidos atribuídos pelos profissionais de RH à sua atuação para a Justiça Organizacional de Gênero.

Primeiramente é importante resgatar os sentidos atribuídos a própria atuação como profissionais de RH. De acordo com as entrevistas, verificou-se que eles consideram sua atuação estratégica para a empresa a partir de algumas observações, como a participação nas reuniões estratégicas e das principais decisões da empresa. Mesmo aqueles que se referiram ao seu papel como representante dos funcionários, o objetivo final é contribuir para o

resultado da empresa. Essa contribuição eleva o *status* da área de RH nas empresas (VAN BURREN III; GREENWOOD; SHEENAN, 2011).

Entretanto, ao atribuir sentido ao seu papel na Justiça Organizacional de Gênero, eles adotam a posição de desenvolvedores de políticas e práticas de RH e a posição de consciência dos gestores.

Em relação ao primeiro sentido, os entrevistados relatam que as políticas e práticas de RH são desenvolvidas com base na meritocracia, com critérios definidos, claros e legitimados, para a tomada de decisão, assim como descrição do modelo *hard* de GERH (GOODERHAM; NORDHAUG; RINGAL, 1999; LEGGE, 2005). Dessa forma a aplicação dessas políticas e práticas pautadas na contribuição estratégica de RH deveria reconhecer de forma justa os resultados e entregas dos funcionários, homens e mulheres. Os profissionais declaram desenvolver essas políticas e práticas sem considerar gênero, mas muitos verificam que é um critério considerado pelos gestores nos momentos de decisão, normalmente contra as mulheres.

Como consciência dos gestores, Grilo Falante, os profissionais de RH atuam para questionar as decisões nos processos de Seleção, Remuneração e Promoção que não consideram a meritocracia, que utilizam critérios diferentes para homens e mulheres, muitas vezes pautados em estereótipos. Entretanto, em situações graves, como Assédio Moral ou Sexual, os profissionais de RH assumem a liderança dos problemas, aparecendo um novo papel não apontado anteriormente, o papel de decisor.

8.1 Implicações Teóricas

Pesquisar a visão dos profissionais de RH sobre a questão das mulheres nas empresas, confirma a visão das próprias mulheres, como o impacto da gravidez e maternidade nas decisões sobre Seleção e Promoção, a presença de estereótipos e ações discriminatórias nas empresas e os episódios de comportamentos inadequados contra as mulheres. Contudo adiciona-se variáveis para o desenvolvimento de um modelo que poderá ser testado em pesquisas futuras sobre Justiça Organizacional de Gênero e em RH a partir das respostas das próprias mulheres.

Após a análise das entrevistadas verificou-se que o paradoxo da igualdade proposto por Scott (2005) é presente na fala dos entrevistados e no posicionamento a favor de práticas que podem ser vinculadas à Valorização das Diferenças e também à Dissolução, não precisando ser posições excludentes. Também verifica-se que ambas as posições podem auxiliar na diminuição das diferenças de oportunidades e resultados entre homens e mulheres nas empresas e das injustiças.

8.2 Implicações Práticas

Para os profissionais de RH implementarem políticas e práticas que impacte positivamente a Justiça Organizacional, as ações precisam ser direcionadas às mulheres, aos funcionários em geral, gestores e também a mudanças na cultura corporativa.

A partir da compreensão que há viés nas avaliações e que outros critérios não legitimados podem ser usados como base de decisões, as políticas e práticas vinculadas ao modelo *hard* de GERH deveriam ser complementadas com práticas identificadas ao modelo *soft*, na criação de um ambiente de respeito, segurança e de desenvolvimento (GOODERHAM; NORDHAUG; RINGAL, 1999). Algumas já estão sendo aplicadas, como o *coaching/mentoring* para mulheres e a adoção de horários flexíveis de trabalho.

Outras ações ainda estão embrionárias, como inclusão das questões relacionadas à mulher no ambiente de trabalho em programas de conscientização dos funcionários, em programas de desenvolvimento das lideranças e em forma de palestras.

As medidas que incentivam a entrada de mulheres em áreas dominadas por homens ou a inclusão delas nas *short-lists* de candidatos, estão começando a ser adotadas nas empresas e, na visão dos entrevistados, estão resultando no aumento do número de mulheres nas empresas. Conforme pesquisas, o aumento do número de mulheres, aumenta a confiança das mulheres com as empresas, diminui a percepção de estereótipos, aumenta a probabilidade de serem promovidas e diminui o assédio, criando um ambiente de trabalho mais saudável (FITZGERALD, 1993; ELY, 1995; KONRAD; CANNINGS; GOLDBERG, 2010).

Em relação aos gestores, considerados os principais agentes da Justiça Organizacional, seria importante para as empresas atentar aos valores dos candidatos a cargos de liderança, além de

suas experiências e suas competências. A Entrevistada P mostrou essa importância com a frase: “você contrata pelo técnico e depois você demite pelo comportamental”. E os valores e comportamentos utilizados para contratação, poderiam ser usados para outros processos internos, como a promoção.

Os profissionais de RH falaram sobre a dificuldade das mulheres, principalmente as que são mães, em realizar viagens constantes e trabalhar até muito depois do horário, dificuldade que diminuiria a competitividade em relação aos homens em uma escolha para contratação ou promoção. Como Lewis, Gambles e Rapoport (2007) alertam, a falta de tempo para a vida pessoal não deveria ser um problema para a mulher resolver, mas para homens e mulheres resolverem em conjunto com as empresas. Há mudanças estruturais e culturais que precisam ser feitas para que haja um equilíbrio maior entre a vida pessoal e a vida profissional. As horas extras e viagens que deveriam ser exceção, hoje são adotadas de maneira natural como regras da vida corporativa, e impactam a saúde dos funcionários (BECKER, 2010), a relação entre pais e filhos e a escolha das mulheres por se tornarem mães (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; SILVEIRA; HANASHIRO, 2011).

8.3 Recomendações e Sugestões para Futuras Pesquisas

Durante as análises das entrevistas, alguns temas mostraram-se interessantes e promissores para serem estudados a partir de novas pesquisas.

Os entrevistados, em geral, falaram sobre os problemas de um grupo restrito de mulheres: aquelas que concluíram a graduação, estão em cargos gerenciais, são heterossexuais e casadas e mães (ou quase mães). Dessa forma, sugere-se pesquisas que possam tratar especificamente de outras mulheres não contempladas pelos entrevistados para esta tese, como as mulheres negras, deficientes, homossexuais e aquelas que trabalham em níveis mais operacionais. Possivelmente, seriam adicionadas novas variáveis que impactam a Justiça Organizacional para esses grupos.

Os profissionais de RH atuam e atuaram em diferentes setores, fato que propiciou durante as análises, e na próprias entrevistas, observar indícios de que há diferenças nas questões relativas às mulheres em empresas de setores diferentes. O setor farmacêutico foi indicado como um dos melhores para as mulheres trabalharem enquanto o industrial, um dos piores.

Sugere-se, então a realização de uma pesquisa cujo objetivo seria identificar essas diferenças por setor.

Algumas práticas e políticas de Gestão da Diversidade foram descritas pelos profissionais de RH entrevistados, e como não era o objetivo, não houve verificação dos resultados dessas práticas e até a aceitação delas pelos funcionários. Um estudo aprofundado em poucas empresas comparando as políticas e práticas de Gestão da Diversidade adotadas e a percepção dos funcionários poderia revelar seus pontos positivos e negativos.

Por último, sugere-se realizar uma pesquisa sobre as decisões sobre Seleção, Remuneração e Promoção com os gestores, para incluir um terceiro ponto de vista às questões tratadas nesta tese, baseadas na visão das mulheres pelo Referencial Teórico e na visão dos profissionais de RH pela pesquisa.

8.4 Limitações

Como primeira limitação, tem-se a possibilidade de encontrar respostas enviesadas pela consciência do que seria o correto a ser falado e expressado sobre justiça e sobre mulheres no ambiente organizacional.

Também é importante ressaltar que grande parte dos profissionais de RH tem experiência em empresas consideradas de excelência pelo mercado, não podendo ser considerados como uma amostra de todos os profissionais de RH do Brasil, nem mesmo da Grande São Paulo.

Outra limitação é originada na aceitação do convite para responder à pesquisa. As mulheres e, principalmente os homens entrevistados, se mostraram de alguma forma interessados pelo tema, tanto pessoalmente quanto profissionalmente.

Por último, deve-se lembrar que a amostra foi encerrada após 26 entrevistas devido aos recursos disponíveis pela pesquisadora e os prazos estabelecidos para a conclusão da tese sem a certeza de se ter alcançado a saturação teórica.

APÊNDICES

Apêndice 1: Convite para participação

Caro (nome do convidado),

(Introdução sobre a indicação)

Estou fazendo doutorado em Gestão de Pessoas na área de Administração na Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). O objetivo é compreender a visão dos profissionais de RH com ampla experiência de mercado sobre justiça relacionada a gênero nas decisões de políticas e práticas de gestão de RH.

Os nomes dos entrevistados e as empresas citadas na entrevista não serão identificados na tese.

Realizarei as entrevistas entre fevereiro e final de março, então se puder participar, fique à vontade para marcar o melhor dia, horário e local lembrando que elas duram mais ou menos uma hora e meia.

Abraços,
Angela Lucas

Apêndice 2: Roteiro da Entrevista

Nome:

Idade:

Sexo:

Tempo de atuação em RH:

Cargo/Área de atuação hoje:

Atividade da empresa atual:

Número de empresas em que trabalhou na área de RH:

- 1) Conte um pouco do seu histórico na área de RH e como percebe o papel do profissional de RH nas empresas hoje
- 2) Há diferenças entre homens e mulheres no ambiente organizacional?
 - a. Em relação ao comportamento;
 - b. Em relação à competência;
 - c. Em relação ao tratamento que recebe dos colegas e gestores.
- 3) Você percebe preconceito e discriminação contra a mulher no ambiente de trabalho?
- 4) Qual sua opinião sobre práticas e políticas voltadas para mulheres?
- 5) O que é justiça dentro das organizações para você?
- 6) Como você vê a justiça aplicada para homens e para as mulheres dentro das empresas?
 - a. Os critérios utilizados para seleção são os mesmos para contratação de homens e mulheres?
 - b. Os critérios aplicados para promoção são os mesmos?
 - c. E os critérios aplicados para aumento de remuneração?
- 7) Em quais políticas e práticas você observa mais problemas? Por quê? Em quais você observa que são mais justas para homens e mulheres?
- 8) Qual o papel de RH nas questões relacionadas à justiça? E dos líderes?
- 9) Quais são os obstáculos enfrentados? Como você lida com essas questões no dia-a-dia?
- 10) Quais seriam as soluções possíveis?

Apêndice 3: Termo de consentimento informado

Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer todas as perguntas que julgar necessárias.

Declaro, por meio deste termo, que concordei em participar da entrevista para a pesquisa da doutoranda em administração Angela Christina Lucas, aluna da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, cujo objetivo é compreender a Justiça Organizacional na visão dos profissionais de Recursos Humanos.

Eu sei que eu posso me recusar a responder uma ou outra das questões, se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

A fim de ser transcrita literalmente, autorizo o uso do gravador, ciente de que a minha identidade não será revelada e de que todas as informações serão utilizadas apenas pela pesquisadora, a fim de cumprir com o objetivo dessa pesquisa, e para fins acadêmicos.

Fui informado que a pesquisa é orientada pelo Prof. Dr. André Fischer, a quem poderei contatar, se achar necessário, pelo email: afischer@usp.br.

Afirmo que aceitei participar voluntariamente, sem receber incentivo financeiro, a fim de colaborar com o sucesso desta pesquisa acadêmica. Foi esclarecido que posso recusar-me a responder qualquer questão ou ausentar-me a qualquer momento.

Participação na entrevista

Local: _____ _____ Data: _____	<u>Pessoa entrevistada</u> Nome: _____ Assinatura: _____
	<u>Entrevistadora</u> Nome: Angela Christina Lucas (angelacl@usp.br) Assinatura: _____

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Lais. Inserção das mulheres no mercado de trabalho na América Latina: uma força de trabalho secundária? In: HIRATA, H.; SEGNINI, L. (org). **Organização, Trabalho e Gênero**. São Paulo: Editora Senac, 2007. p. 21-42
- ACKERLY, B.; TRUE, J. Back to the future: Feminist theory, activism, and doing feminist research in an age of globalization. In: **Women's Studies International Forum**. Pergamon, 2010. pp. 464-472.
- ADLER, N. J. *Global managers: no longer men alone*. In: **The International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 5, 2002, pp. 743–760.
- ALLEN, M. R.; WRIGHT, P. Strategic Management and HRM. In: BOXALL, P.; PURCELL, J; WRIGHT, P. **Oxford Handbook of Human Resource Management**. The. Oxford. New York: Oxford University Press, 2007. pp. 88-107.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**. v. 44, n. 3, jul-set, 2004, pp. 20-29.
- ALVESSON, M.; BILLING, Y. D. **Gender and organization: towards a differentiated understanding**. *Organization Studies*, v. 13, n. 1, 1992, pp.73-103.
- AMANATULLAH, E. T.; TINSLEY, C. H. Punishing female negotiators for asserting too much... or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. In: **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v. 120, n. 1, 2013, pp. 110-122.
- AMORIM, T. N. G. F.; *et al.* É Possível Liderar no Judiciário? Um Estudo Buscando Caracterizar a Liderança e o Gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco. In: **Anais do Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD**. São Paulo: XXXIII EnANPAD, 2009.
- ANDERSON, D. M.; SHINEW, K. J. *Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field*. **Journal of Leisure Research**. v. 35, n. 2, 2003, pp. 228–247.
- ANDRADE, A.. L. S. *et al.* Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, 2002, pp. 1-15.
- ARRUDA, M. C C. Relação Empresa-Família: O Papel da Mulher. **Revista de Administração de Empresas São Paulo – RAE**. v. 36, n. 3, jul- set 1996, pp. 6-13.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. *Social Identity Theory and the Organization*. **The Academy of Management Review**. v. 14, n. 1, jan 1989, p. 20.

- ASSMAR, E. M. L., FERREIRA, M. C., OLIVEIRA SOUTO, S. Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. In: **Psicologia: Reflexão e Crítica**. n. 18, set-dez, 2005, pp. 443-453.
- AUSTER, E. R. Task characteristics as a bridge between macro-and microlevel research on salary inequality between men and women. In: **Academy of Management Review**. v. 14, n. 2, 1989, pp. 173-193.
- BANCO MUNDIAL. **Gender Equality and Development**. The World Bank. Washington, 2012.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.. *Softwares* em pesquisa qualitativa. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010, capítulo 15.
- BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia: ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- _____. Meritocracia e Sociedade Brasileira. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 54, n. 1, jan-fev, 2014, pp. 80-85.
- BARRON, L. A. Ask and you shall Receive? Gender Differences in Negotiators' Beliefs about Requests for a Higher Salary. In: **Human Relations**. v. 56, n. 6, 1 jun 2003, pp. 635–662.
- BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.
- BECKER, D. Women' s work and the societal discourse of stress. In: **Feminism & Psychology**, v. 20, n. 1, 2010, pp. 36-52.
- BENCHOP, Y. Of small steps and the longing for giants leaps. In: KONRAD, Alison M.; PRASAD, Pushkala; PRINGLE, Judith (Ed.). **Handbook of workplace diversity**. Sage, 2006, pp. 273-298.
- BENDL, R.; SCHMIDT, A. From “Glass Ceilings” to “Firewalls”: Different Metaphors for describing discriminations. In: **Gender, Work and Organization**. v. 17, n. 5, sep, 2010.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 27. ed., Petrópolis: Editora Vozes, 2007.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 31, n. 4, p 6-13 out-dez, 1991.
- BEUGRÉ, C. D. **A Cultural Perspective of Organizational Justice**. Charlotte: Information Age Publishing, 2007.

- BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes. In: **Anais do Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD**. Brasília - DF: XXIX EnANPAD, 2005.
- BOURDIEU, P. A dominação masculina. Tradução Maria Helena Kühner. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- BOWEN, C. C. Sex discrimination in selection and compensation in Taiwan. In: **International Journal of Human Resource Management**. v. 14, n. 2., mar, 2003, pp. 297-315.
- BOYD, N.; GESSNER, B.. Human resource performance metrics: methods and processes that demonstrate you care. In: **Cross Cultural Management: An International Journal**. v. 20, n. 2, 2013, p. 251-273.
- BRANDL, J.; MAYRHOFER, W.; REICHEL, A. The influence of social policy practices and gender egalitarianism on strategic integration of female HR directors. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 19, n. 11, nov 2008, pp. 2113–2131.
- BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. Disponível em: <<http://www.spm.gov.br/sobre>> Acesso: 12/01/2014.
- BRISOLARA, S. Invited reaction: Feminist inquiry, frameworks, feminisms, and other “F” words. In: **Human Resource Development Quarterly**. v. 14, n. 1, 2003, pp. 27-34.
- BRUNSTEIN, J.; JAIME, P. Da Estratégia Individual à Ação Coletiva: Grupos de Suporte e Gênero no Contexto da Gestão da Diversidade. In: **RAE-eletrônica**. v. 8, n. 2, 2009.
- BRUSCHINI, M. C. A. *et al.* Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. In: BARSTED, L. L.; PITANGUY, J. **O progresso das mulheres no Brasil: 2003-2010**. Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011, pp. 142-178.
- BRUSCHINI, M. C. A.; LOMBARDI, M. R. Médicas, arquitetas, advogadas e engenheiras: mulheres em carreiras de prestígio. In: **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis v. 1.7, 1º e 2º sem. 1999, pp. 9-24.
- BRUSCHINI, M. C. A. Mulher e trabalho: políticas de recursos humanos em empresas de ponta. In: **Cadernos de Pesquisas**. São Paulo, n. 95, nov, 1995, pp.13-24.
- _____. Sexualização das ocupações: o caso brasileiro. In: **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, Fundação Carlos Chagas, 1979.
- BRUSCHINI, M. C. A.; LOMBARDI, M. R. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. In: **Cadernos Pagu**. Campinas, n.17-18, 2002, pp. 157-196.
- BRUSCHINI, M. C. A.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. In: **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, v. 34, n. 21, jan-abr, 2004. pp. 105-138

- BURR, V. What is a social constructionism. In: BURR, V. **Social Constructionism**. NY Routledge: New York, 2003, pp. 1-30.
- BUTLER, J. **Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2003.
- BUZZANELL, P.; LIU, M. It's 'give and take': Maternity leave as a conflict management process. In: **Human Relations**. v. 60, n. 3, 1 mar 2007, pp. 463–495.
- CAHUSAC, E.; KANJI, S. Giving up: How gendered organizational cultures push mothers out. In: **Gender, Work & Organization**, v. 21, n. 1, 2014, pp. 57-70.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do Ponto de Vista da Mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010, v. 1, capítulo 10.
- _____. Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions. In: **The Academy of Management Review**. v. 24, n. 4, oct 1999, pp. 649-671.
- _____. Using the F Word: Feminist Theories and the Social Consequences of Organizational Research. In: **Academy of Management Proceedings**. Academy of Management, 1989, pp. 355-359.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na polícia militar de Minas Gerais. In: **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 11, n. 3, 2010, pp. 71–99.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE- eletrônica**, v. 3, n. 2, Jul-Dez, 2004.
- CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. DE; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A Produção Científica sobre Gênero nas Organizações: Uma Meta-Análise. In: **Revista Eletrônica de Administração – Read**. v. 13, n. 3, 2007, pp. 502-528.
- CARRIERI, A. P. *et al.* Gender and work: representations of femininities and masculinities in the view of women Brazilian executives. In: **Brazilian Administration. Review – BAR**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, Sept. 2013
- CARVALHO NETO, A. M. DE; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. In: **RAE-eletrônica**. v. 9, n. 1, 2010.
- CARVALHO, J. L. F. S. ; CARVALHO, M. P.; SANTOS, L. C. Novas Bonecas Feitas de Velhos Retalhos: investigando medos, ansiedades e inquietações das mulheres nas organizações. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD**, v. 27, 2002
- CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

- CASTILLA, E. J.; BENARD, S. The paradox of meritocracy in organizations. **Administrative Science Quarterly**. v. 55, n. 4, 2010, pp. 543-676.
- CAVAZOTTE, F. DE S. C. N.; OLIVEIRA, L. B. DE; MIRANDA, L. C. DE. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. In: **Revista de Administração da USP – RAUSP**. v. 45, n. 1, 2010, pp. 70–83.
- CELIS, K. Representativity in times of diversity: The political representation of women. In: **Women's Studies International Forum**. Pergamon, 2013, pp. 179-186.
- CERCHIARO, I. B.; AYROSA, E. A. D. A Aplicação de Abordagens Feministas para o Estudo de Administração. In: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD**. Rio de Janeiro: XXXI EnANPAD, 2007.
- CESAR, A. M. R.; BIDO, D. DE S.; SAAD, S. M. A “evolução” da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: **Anais do Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD**. Rio de Janeiro: XXXI EnANPAD, 2007.
- CHÊNEVERT, D.; TREMBLAY, M. Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant? In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 13, n. 6, 2002, pp. 920–941.
- CHIES, Paula Viviane. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. In: **Revista Estudos Feministas**, v. 18, n. 2, 2010, pp. 507-528.
- CHIU, W. C. K.; NG, C. W. The differential effects of work- and family- oriented women-friendly HRM on OC and OCB: the case for single female employees in Hong Kong. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 12, n. 8, 2001, pp. 1.347–1.364.
- COELHO, D.; FERNANDES, M.; FOGUEL, M. N. **Diferenciais de Gênero na Promoção em Grandes Empresas da Indústria Brasileira**. IPEA, Nota Técnica, 42, fevereiro, 2010.
- COGIN, J.; FISH, A. Managing Sexual Harassment more Strategically: An Analysis of Environmental Causes. In: **Asia Pacific Journal of Human Resources**. v. 45, n. 3, 2007, pp. 333–352.
- COLQUITT, J A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. In: **Journal of applied psychology**, v. 86, n. 3, 2001, p. 386.
- COLQUITT, J. A. Two decades of Organizational Justice: findings, controversies and future directions. In: BARLING, J.; COOPER, C. L. (eds) **The Sage handbook of organizational behavior**. v. 1, 2008, pp. 73-88.

- COLQUITT, J. A.; GREENBERG, J.; ZAPATA-PHELAN, C. P. What is Organizational Justice? A historical overview. In: COLQUITT, J. A.; GREENBERG, J. **Organizational Justice**. Psychology Press, 2013, pp. 3-58.
- COLQUITT, J. A. *et al.* Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. In: **The Journal of applied psychology**. v. 98, n. 2, mar 2013, pp. 199-236.
- CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. DE P. Percurso Semântico do Assédio Moral na Trajetória Profissional de Mulheres Gerentes. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**. v. 47, n. 1, 2007, pp. 22–32.
- CORRÊA, A. M. H.; et al. Soldadinhos-de-Chumbo e Bonecas: representações sociais do Masculino e Feminino em Jornais de Empresas. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, abr-jun, 2007, pp. 191-211.
- CORRÊA, M. Do feminismo aos estudos de gênero no Brasil: um exemplo pessoal. In: **Caderno Pagu**. Campinas, n. 16, 2001.
- CORREIA, I. Psicologia Social da Justiça: Fundamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos. In: **Análise Psicológica**, v. 28, n. 1, 2010, pp. 7-28.
- CORTINA, L. M. Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations. In: **Academy of Management Review**. v. 33, n. 1, 1 jan 2008, pp. 55-75.
- CORTINA, L. M.; BERDAHL, J. L. Sexual harassment in organizations: A decade of research in review. In: BARLING, J.; COOPER, C. L. (eds). **The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume One: Micro Approaches**, v. 1, 2008, pp. 469-497.
- CRAWSHAW, J. R. Justice source and justice content: evaluating the fairness of organisational career management practices. In: **Human Resource Management Journal**. v. 16, n. 1, 2006, pp. 98-120.
- CZARNIAWSKA, B. Doing Gender unto the Other: Fiction as a Mode of Studying Gender Discrimination in Organizations. In: **Gender, Work and Organization**. v. 13, n. 3, may, 2006, pp. p. 234-253
- DAMBRIN, C.; LAMBERT, C. Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. In: **Critical Perspectives on Accounting**, v. 23, n. 1, 2012, pp. 1-16.
- DEAUX, K. From individual differences to social categories: Analysis of a decade's research on gender. In: **American Psychologist**. v. 39, n. 2, 1984, p. 105.
- DELERY, J. E.; DOTY, D. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. In: **The Academy of Management Journal**. v. 39, n. 4, aug 1996, pp. 802-835.

- DEUTSCH, M. Equity, equality and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice? In: **Journal of Social Issues**. Stony Brook, v. 31, n. 3, 1975, pp. 137-149.
- DEUTSCH, M. Current social psychological perspectives on justice. In: **European Journal of Social Psychology**, v. 13, 1983, pp. 305-319.
- DEVAULT, M. L. Talking Back to Sociology: Distinctive Contributions of Feminist Methodology. In: **Annual Review of Sociology**. v. 22, n. 1, ago 1996, pp. 29-50.
- DICKENS, L. What HRM means for gender equality? In: **Human Resource Management Journal**. v. 8, n. 1, 1998, pp. 23-40.
- DIPBOYE, R. L. Some neglected variables in research on discrimination in appraisals. In: **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, 1985, pp. 116-127.
- DOBBINS, G. H.; PLATZ, S. J. Sex differences in leadership: how real are they? In: **The Academy of Management review**. v. 11, n. 1, 1986, pp. 118-127.
- DOLAN, S. L.; BEJARANO, A.; TZAFRIR, S. Exploring the moderating effect of gender in the relationship between individuals' aspirations and career success among engineers in Peru. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 22, n. 15, 2011, pp. 3.146–3.167.
- DUARTE, C. L. Feminismo e literatura no Brasil. In: **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 17, n. 49, dez, 2003, pp. 151-172.
- EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In: **Psychological Review**. v. 109, n. 3, 2002, pp. 573–598.
- ECCEL, C. S.; ALCADIPANI, R. (Re) Descobrimos as masculinidades. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (orgs). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012, pp. 51-78.
- ELSESSER, K. M.; LEVER, J. Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. **Human Relations**, v. 64, n. 12, p. 1555-1578, 2011.
- ELVIRA, M. M.; DAVILA, A. Emergent directions for human resource management research in Latin America. In: **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 12, 2005, pp. 2265-2282.
- ELY, R. J. The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. In: **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, 1995, pp. 589-634.
- ELY, R.; PADAVIC, I. A Feminist Analysis of Organizational Research on Sex Differences. In: **Academy of Management Review**. v. 32, n. 4, 1 out 2007, pp. 1.121-1.143.

- ELY, R. J.; MEYERSON, D. E. Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. In: **Research in organizational behavior**. v. 22, 2000, pp. 103-151.
- ERDOGAN, B. Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. In: **Human Resource Management Review**. v. 12, 2002, pp. 555-578.
- FADIGAS, A. M. *et al.* Toda Mudez Será Castigada - o Papel da Mulher na Sociedade. **RAE-Light**, v. 36, n. 2, abr-jun, 1996.
- FAIRCLOUGH, N. **Analysing discourse**: Textual analysis for social research. London: Psychology Press, 2008.
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: UNB, 2001.
- FERRIS, G. R. *et al.* Human resources management: Some new directions. In: **Journal of management**. v. 25, n. 3, 1999, pp. 385-415.
- FISKE, E. B. **World atlas of gender equality in education**. Paris: Unesco, 2012.
- FITZGERALD, L. F. Sexual harassment. Violence against women in the workplace. In: **The American psychologist**. v. 48, n. 10, out 1993, p. 1.070-1.076.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de Trabalho e Políticas de Gestão – Uma História das Questões Atuais. In: **Revista de Administração**. v. 27, n. 4, 1992, pp. 5-15.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 3, 2000, pp. 18-25.
- FLINT, D. H.; HALEY, L. M.. Distributive Justice in Human Resource Management: A Multisystem Approach. In: **Journal of American Business Review**. v. 2, n. 2012, 2013, pp. 50-58.
- FOLEY, S.; HANG-YUE, N.; WONG, A. Perceptions of Discrimination and Justice: Are there Gender Differences in Outcomes? In: **Group & Organization Management**. v. 30, 2005, pp. 421-450.
- FOLGER, R.; BIES, R. J. Managerial responsibilities and procedural justice. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, n. 2, p. 79-90, 1989.
- FONTANA, A.; FREY, J. Interviewing: The Art of Science. In: DENZIN, Y. **The Handbook of Qualitative Research** Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, pp. 361-76.
- FORRAY, J. M. Sustaining Fair Organization An Interpretive View Of Justice In Organizational Life. In: **Group & Organization Management**. v. 31, n. 3, 2006, pp. 359-387.

- FOSTER, M. D.; TSARFATI, E. M. The effects of meritocracy beliefs on women's well-being after first-time gender discrimination. In: **Personality and Social Psychology Bulletin**. v. 31, n. 12, 2005, pp. 1730-1738.
- FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 7. ed., 2008.
- FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G.. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. In: **Paidéia**, v. 14, n. 28, 2004, pp. 139-152.
- FRASER, N. Reconhecimento sem ética? In: **Lua Nova**, São Paulo, n. 70, 2007, pp. 101-138.
- FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. In: **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 41, n. 2, 2001, pp. 9-19.
- FREITAS, M. E. O sexo do trabalho intelectual. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (orgs). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012, pp. 203-236.
- GATRELL, C. J. Maternal body work: How women managers and professionals negotiate pregnancy and new motherhood at work. In: **Human Relations**. v. 66, n. 5, 5 mar 2013, pp. 621-644.
- GEDDES, D.; KONRAD, A. M. Demographic differences and reactions to performance feedback. In: **Human Relations**. v. 56, n. 12, 2003, pp. 1.485–1.513.
- GERGEN, K. J. The social constructionist movement in modern psychology. In: **American psychologist**, v. 40, n. 3, 1985, pp. 266.
- GERGEN, K. J. O movimento do construcionismo social na psicologia moderna. In: **Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis**, v. 6, n. 1, 2009, pp. 299-325.
- GIDDENS, A. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2002.
- GILLILAND, S. W. The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. In: **The Academy of Management Review**. v. 18, n. 4, out 1993, p. 694.
- _____. The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. In: **Human Resource Management Review**. v. 18, n. 4, 2008, pp. 271-281.
- GODOI, C. K. Perspectiva de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010, capítulo 13.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L.. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010, capítulo 10.

- GONCALVES, E.; PINTO, J. P. Reflexões e problemas da "transmissão" intergeracional no feminismo brasileiro. In: **Caderno Pagu**. Campinas, n. 36, jan-jun, 2011, pp. 25-46.
- GOODERHAM, P. N.; NORDHAUG, O.; RINGDAL, K. Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. In: **Administrative Science Quarterly**. v. 44, n. 3, set 1999, pp. 507.
- GREENBERG, J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. In: **Journal of management**. v. 16, n. 2, 1990, pp. 399-432.
- GREENBERG, J.; ASHTON-JAMES, C. E.; ASHKANASY, N. M. Social comparison processes in organizations. In: **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v. 102, n. 1, jan 2007, p. 22-41.
- GRIMSHAW, D.; RUBERY, J. **The motherhood pay gap: a review of the issues, theory and international evidence**. Geneva. International Labour Organization, 2015.
- GRZYWACZ, J. G.; BUTLER, A. B. Work-family-conflict. In: BARLING, J.; COOPER, C. L. (Eds) **The Sage handbook of organizational behavior**. v. 1, 2008, pp. 451-468.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **The handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994, pp. 163-194,
- HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANASHIRO, D. M. M.; *et al.* Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero? In: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD**. XXIX EnANPAD. Brasília/Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- HANG-YUE, N.; FOLEY, S.; LOI, R. The effects of cultural types on perceptions of justice and gender inequity in the workplace. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 17, n. 6, jun 2006, p. 983-998.
- HAREL, G.; TZAFRIR, S.; BARUCH, Y. Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 14, n. 2, 2003, p. 247-263.
- HAWKESWORTH, M. A semiótica de um enterro prematuro: o feminismo em uma era pós-feminista. In: **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis, v. 14, n. 3, set-dez, 2006, p. 737-763.
- HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-8, 2004.
- HENDERSON, P. A. ; FERREIRA, M. A. de A. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. In:

Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD. XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa.** São Paulo, v. 37, n. 132, dez 2007, pp. 595-609.

HOLBROOK Jr., R. L. Contact points and flash points: conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. In: **Human Resource Management Review.** v. 12, n. 1, 2002, pp. 101-123.

HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. The constructionist analytics of interpretative practice. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.) In: **Handbook of qualitative research.** 4. ed. Sage Publications, 2011.

HOOBLER, J. M.; WAYNE, S. J.; LEMMON, G. Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. In: **Academy of Management Journal.** v. 52, n. 5, 2009, pp. 939-957.

HOWARD, J. A. Social psychology of identities. In: **Annual review of sociology.** 2000, p. 367-393.

IBGE. **Censo Demográfico.** Rio de Janeiro, 2010.

_____. **Brasil em Síntese.** Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/>> Acesso em: 31/08/2013.

_____. **Pesquisa Mensal de Emprego. Mulher no mercado de trabalho.** 2012. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf> Acesso em: 31/08/2013.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION - ILO. **Women in labour Markets: measuring progress and identifying challenges.** Geneva: International Labour Office, 2010.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. In: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD. XXXIII EnANPAD.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; JIANG, K. An aspirational framework for strategic human resource management. In: **The Academy of Management Annals.** v. 8, n. 1, 2014, pp. 1-56.

JEPSEN, D. M.; RODWELL, J. Female Perceptions of Organizational Justice. In: **Gender, Work & Organization,** v. 19, n. 6, 21 nov 2012, pp. 723-740.

KABANOFF, B. Equity, equality, power, and conflict. In: **Academy of Management Review.** v. 16, n. 2, 1991, pp. 416-441.

- KATOU, A. A. Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system. In: **Management Research Review**. v. 36, n. 7, 2013, p. 674-699.
- KOCHAN, T. A. Social Legitimacy of the HRM Profession: A US Perspective. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **Oxford Handbook of Human Resource Management**. The. Oxford. New York: Oxford University Press, 2007, pp. 88-107.
- KON, A. **Padrões de distribuição das remunerações do trabalho no Brasil: diferenças regionais**. 2007. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2001/artigos/200105063.pdf>> Acesso em: 31/08/2013.
- KONOVSKY, M. A. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. In: **Journal of management**. v. 26, n. 3, 2000, pp. 489-511.
- KONRAD, A. M.; LINNEHAN, F. Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? In: **Academy of Management Journal**. v. 38, n. 3, 1 jun 1995, pp. 787-820.
- KONRAD, A. M.; CANNINGS, K.; GOLDBERG, C. B. Asymmetrical demography effects on psychological climate for gender diversity: Differential effects of leader gender and work unit gender composition among Swedish doctors. In: **Human Relations**. v. 63, n. 11, 2010, p. 1661-1685.
- KUGELBERG, C. Constructing the deviant other: Mothering and fathering at the workplace. In: **Gender, Work & Organization**. v. 13, n. 2, 2006, pp. 152-173.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, n. 2, aug. 2001, pp. 157-174.
- LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K.; CAMILO, S. P. O. Desigualdade de Gênero nos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras: uma análise à luz do fenômeno do teto de vidro. In: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD**. XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- LEGG, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Anniversary Edition. Londres: Macmillan Business, 2005.
- LENGNICK-HALL, M. L. *et al.* Strategic human resource management: The evolution of the field. In: **Human Resource Management Review**. v. 19, n. 2, 2009, pp. 64-85.
- LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: looking to the future. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 19, n. 8, 2008, pp. 1.486-1.499.
- LEWIS, S.; GAMBLES, R.; RAPOPORT, R. The constraints of a ‘work–life balance’ approach: An international perspective. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 18, n. 3, 2007, pp. 360-373.

- LIFF, S. Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. In: **Employee Relations**. v. 19, n. 1, 1997, pp. 11-26.
- LINEHAN, M. Senior female international managers: empirical evidence from Western Europe. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 13, n. 5, 2002, pp. 802-814.
- LOPES, C. M. B. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. In: **Caderno Pagu**, n. 26, 2006, pp. 405-430.
- LUCAS, A. C. *et al.* Identificação de Práticas de Gestão voltadas à Questão de Gênero: um Estudo a partir das Melhores Empresas para você Trabalhar. In: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD**. XXXIV EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- LYNCH, M. Discourse analysis. In: OUTHWAITE, W. & TURNER, S. **The Sage handbook of social science methodology**. London: Sage, 2007, pp. 499-516.
- MACEDO, A. G. “Pós-feminismo”. In: **Revista Estudos Feministas** Florianópolis, v. 14, n. 3, 2006, pp. 813-817.
- MACEDO, F. M. F. *et al.* Relações de Gênero e Subjetividade na Mineração: um Estudo a partir da Fenomenologia Social. In: **RAC-Revista de Administração Contemporânea**. v. 16, n. 2, 2012, pp. 217-236.
- MACCOBY, E. E. Gender as a social category. In: **Developmental psychology**. v. 24, n. 65, 1988, p. 75.
- MADALOZZO, R.; MARTINS, S. R.; SHIRATORI, L. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? In: **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis, v. 18, n. 2, mai-ago, 2010, pp. 547-566.
- MADERS, A. M.; ANGELIN, R. A construção da equidade nas relações de gênero e o movimento feminista no Brasil: avanços e desafios. In: **Cadernos de Direito**. Piracicaba, v. 10, n. 19, jul-dez 2010, pp. 91-115.
- MÄKELÄ, L. A Narrative Approach to Pregnancy-related Discrimination and Leader-follower Relationships. In: **Gender, Work & Organization**. v. 19, n. 6, 20 nov 2012, p. 677-698.
- MALIK, K. **Relatório do desenvolvimento humano-2013**: a ascensão do sul, progresso humano num mundo diversificado. New York: PNUD, 2013.
- MARTIN, P. Y. Practising gender at work: further thoughts on reflexivity. In: **Gender, Work & Organization**. v. 13, n. 3, 2006, pp. 254-276.
- MATOS, M. Teorias de gênero ou teorias e gênero? Se e como os estudos de gênero e feministas se transformaram em um campo novo para as ciências. In: **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis v. 16, n. 2, mai-ago, 2008, pp. 333-357.

- MATOS, M. Movimento e teoria feminista: é possível reconstruir a teoria feminista a partir do Sul global? In: **Revista de Sociologia e Política**. Curitiba, v. 18, n. 36, jun. 2010, pp. 67-92.
- MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010, pp. 347-374.
- MCCOY, S. K.; MAJOR, B. Priming meritocracy and the psychological justification of inequality. In: **Journal of Experimental Social Psychology**. v. 43, n. 3, 2007, pp. 341-351.
- MCDONALD, P.; BACKSTROM, S.; DIER, K. Reporting sexual harassment: Claims and remedies. In: **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 46, n. 2, 2008, pp. 173-195.
- MELO, M. C. de O. *et al.* Representações Femininas na Mídia de Negócios Brasileira. In: **Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 11, n. 31, set-dez, 2004, pp. 103-118.
- METCALFE, B. D. Gender and human resource management in the Middle East. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 18, n. 1, 2007, pp. 54-74.
- METZ, I. Women leave work because of family responsibilities: Fact or fiction? In: **Asia Pacific Journal of Human Resources**. v. 49, n. 3, 20 set 2011, pp. 285-307.
- MORGADO, A. P. D.. **A mulher invisível: sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária**. Tese de Doutorado. 2012. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. In: **Administrative science quarterly**. 1980, pp. 605-622.
- MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Características do Emprego Formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais – 2010**. Brasília: 2011.
- NARVAZ, M. G.; KOLLER, S. H. Metodologias feministas e estudos de Gênero: articulando pesquisa, clínica e política. In: **Psicologia em Estudo**. Maringá, v. 11, n. 3, 2006, pp. 647-654.
- NIEVA, V. F.; GUTEK, B. A. Sex effects on evaluation. In: **Academy of Management Review**. v. 5, n. 2, 1980, pp. 267-276.
- NISHII, L. H.; ÖZBILGIN, M. F. Global diversity management: towards a conceptual framework. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 18, n. 11, 2007, pp. 1.883-1.894.

OKPARA, J. O. Gender and the relationship between perceived fairness in pay, promotion, and job satisfaction in a sub-Saharan African economy. In: **Women In Management Review**. v. 21, n. 3, 2006, pp. 224-240.

OLSEN, V. L. Os Feminismos e a Pesquisa Qualitativa neste Novo Milênio. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. In: **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2. ed., 2010.

Organizações das Nações Unidas - ONU. A ONU e as mulheres. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-as-mulheres/>> Acesso: 02/12/2013.

PAAUWE, J.; BOSELIE, P. HRM and societal embeddedness. In: **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. The. Oxford. New York: Oxford University Press, 2007, p. 166-186.

PALAIOLOGOS, A.; PAPAZEKOS, P.; PANAYOTOPOULOU, L. Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. In: **Journal of European Industrial Training**. v. 35, n. 8, 2011, p. 826-840.

PEDRO, J. Traduzindo o debate: o uso da categoria gênero na pesquisa histórica. In: **História**. v. 24, n. 1, 2005, pp. 77-98.

PEREIRA, J. B. C. **A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade**. Tese de Doutorado. 2008. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: **Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD**. XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. In: *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 14, n. 4, aug 2010, p. 670-683.

PINHEIRO, O. G. Entrevista: uma prática discursiva. In: SPINK, M. J. (Org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2013. pp. 156-187.

PINTO, C. R. J. Feminismo, história e poder. In: **Revista de Sociologia Política**. Curitiba, v. 18, n. 36, jun. 2010, pp. 15-23.

_____. **Uma história do feminismo no Brasil**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

POWELL, G. N. The effects of sex and gender on recruitment. In: **Academy of Management Review**. v. 12, n. 4, 1987, pp. 731-743.

PRIORE, M. D. **Histórias e Conversas de Mulher**. São Paulo: Editora Planeta, 2013.

- PROGEP-FIA. **Pesquisa Delphi RH 2010**. São Paulo: 2011.
- PROGEP-FIA. **Melhores Empresas para Você Trabalhar**. São Paulo, 2013.
- RAGINS, B. R.; WINKEL, D. E. Gender, emotion and power in work relationships. In: **Human Resource Management Review**. v. 21, n. 4, dez 2011, pp. 377-393.
- RAGO, M. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, M. D. (org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto, 2011. pp. 578-606.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. In: **Revista de administração contemporânea**. v. 8, n. 1, 2004, pp. 151-177.
- REGO, A. *et al.* Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. In: **Revista Psicologia**. v. 2, n. 2, 2002, pp. 113-142.
- ROTUNDO, M.; NGUYEN, D.; SACKETT, P. R. A meta-analytic review of gender differences in perceptions of sexual harassment. In: **Journal of Applied Psychology**. v. 86, n. 5, 2001, pp. 914.
- ROWLAND, C. A.; HALL, R. D. Organizational justice and performance: is appraisal fair? In: **EuroMed Journal of Business**. v. 7, n. 3, 2012, pp. 280-293.
- SAARI, M. Promoting Gender Equality without a Gender Perspective: Problem Representations of Equal Pay in Finland. In: **Gender, Work & Organization**. v. 20, n. 1, 13 jan 2013, p. 36-55.
- SABBAGH, C. A taxonomy of normative and empirically oriented theories of distributive justice. In: **Social Justice Research**. v. 14, n. 3, 2001, pp. 237-263.
- SABBAGH, C.; DAR, Y.; RESH, N. The structure of social justice judgments: A facet approach. In: **Social Psychology Quarterly**. 1994, p. 244-261.
- SAFFIOTI, H. I. B. Força de trabalho feminina no Brasil: no interior das cifras. In: **Perspectivas**. São Paulo, 1985, pp. 95-141.
- SAFFIOTI, H. Primórdios do conceito de Gênero. In: **Cadernos PAGU**. Campinas, n. 12, 1999, pp.157-163
- SAKS, A. M.; MCCARTHY, J. M. Effects of discriminatory interview questions and gender on applicant reactions. In: **Journal of Business and Psychology**. v. 21, n. 2, 2006, pp. 175-191.
- SANCHES, S.; GEBRIM, V. L. M. O trabalho da mulher e as negociações coletivas. In: **Revista Estudos Avançados**. São Paulo, v.17, n. 49, dez, 2003, pp. 99-116.
- SANDEL, M. J. **Justiça: o que é fazer a coisa certa**. 4. ed. Civilização Brasileira: Rio de Janeiro, 2011.

- SARTI, C. A. Feminismo e contexto: lições do caso brasileiro. In: **Cadernos Pagu**. n. 16, 2001, pp. 31-48.
- SAUNDERS, M. NK; THORNHILL, A. Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. In: **Personnel Review**. v. 32, n. 3, 2003, pp. 360-375.
- SCHMADER, Toni. Gender identification moderates stereotype threat effects on women's math performance. In: **Journal of Experimental Social Psychology**. v. 38, n. 21, 2002, pp. 194-20.
- SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010, pp. 193-217.
- SCOTT, J. W. G. A Useful Category of Historical Analysis. In: **The American Historical Review**. vol. 91, n. 5, dec., 1986, pp. 1.053-1.075.
- SCOTT, J. W. O enigma da igualdade. In: **Estudos feministas**. v. 13, n. 1, 2005, pp. 11-30.
- SEALY, R. Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. In: **Gender in Management: An International Journal**. v. 25, n. 3, 2010, pp. 184-197.
- SHAPIRO, M.; INGOLS, C.; BLAKE-BEARD, S. Using Power to Influence Outcomes Does Gender Matter?. **Journal of Management Education**, v. 35, n. 5, p. 713-748, 2011.
- SIKORA, David M.; FERRIS, Gerald R. Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. In: **Human Resource Management Review**. v. 24, n. 3, 2014, pp. 271-281.
- SILVEIRA, N. S. P.; HANASHIRO, D. M. M. Mulheres gerentes: a centralidade da maternidade na construção da identidade de gênero no trabalho. In: **ENANPAD XXXV**. Rio de Janeiro, 2011.
- SOIHET, R. Mulheres pobres e violência no Brasil In: PRIORE, M. D. (org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto, 2011, pp. 362-400.
- SOUZA, E. M. DE; CORVINO, M. D. M. F.; LOPES, B. C. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. In: **Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – ENGPR**. III ENGPR. João Pessoa: ANPAD, 2011.
- SPINK, M. J. **Linguagem e Produção de Sentidos no Cotidiano**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010.
- SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentido. In: SPINK, M. J. (Org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2013, pp. 22-41.

- SPINK, M. J.; MEDRADO, B. Produção de sentido no cotidiano. In: SPINK, M. J. (Org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2013, pp. 1-21.
- SPINK, M. J.; MENEGON, V. M. A pesquisa como prática discursiva. In: SPINK, M. J. (Org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2013, pp. 42-70.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica. In: **Revista de Administração**. São Paulo, V. 32, jul-set, 1997, pp. 62-69.
- STEVENS, C. K.; BAVETTA, A. G.; GIST, M. E. Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: the role of goals, self-efficacy, and perceived control. In: **Journal of Applied Psychology**. v. 78, n. 5, 1993, p. 723.
- STONE-ROMERO, Eugene F.; STONE, Dianne L. How do organizational justice concepts relate to discrimination and prejudice. In: COLQUITT, J. A.; GREENBERG, J. **Handbook of organizational justice**. Psychology Press, 2005, pp. 439-467.
- TANURE, B. Singularidades da gestão à brasileira?! In: BARBOSA, L. (coord). **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2009, pp. 30-52.
- TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. In: **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Curitiba v. 14, n. 2, 2010, pp. 594-614.
- THOMAS, R.; DAVIES, A. What Have the Feminists Done for Us? Feminist Theory and Organizational Resistance. **Organization**. v. 12, n. 5, Sep, 2005, pp. 711-740.
- THURLOW, A.; MILLS, A. J.; MILLS, J. H. Feminist qualitative research and workplace diversity. In: **Handbook of Workplace Diversity**. 2006, pp. 217-236.
- TILL, R. E.; KARREN, R. Organizational justice perceptions and pay level satisfaction. In: **Journal of Managerial Psychology**. v. 26, n. 1, 2011, pp. 42-57.
- TAJFEL, H. Social psychology of intergroup relations. In: **Annual Review of Psychology**. v. 33, n. 1, 1982, pp. 1-39.
- TRUSS, C. Human resource management: gendered terrain? In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 10, n. 2, apr, 1999, pp. 180-201.
- TRUSS, C.; GRATTON, L. Strategic human resource management: A conceptual approach. In: **International Journal of Human Resource Management**. v. 5, n. 3, 1994, pp. 663-686.
- TURNER, P. K.; NORWOOD, K. Unbounded motherhood embodying a good working mother identity. In: **Management Communication Quarterly**. v. 27, n. 3, 2013, pp. 396-424.

- TZAFRIR, S. S.; HARELI, S. Employees' emotional reactions to promotion decisions: The role of causal attributions and perceptions of justice. In: **Career Development International**. v. 14, n. 4, 2009, pp. 351-371.
- TZAFRIR, S. S.; BARUCH, Y.; DOLAN, S. L. The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. **Personnel Review**, v. 33, n. 6, p. 628-647, 2004.
- VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MENDONÇA, J. M. B. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. In: **Cadernos EBAPE.BR**, v. 1, n. 1, p. 19-39, 2015.
- VALCOUR, P. M.; TOLBERT, P. Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 14, n. 5, 2003, pp. 768-787.
- VAN BUREN III, H. J.; GREENWOOD, M.; SHEEHAN, C. Strategic human resource management and the decline of employee focus. In: **Human Resource Management Review**. v. 21, n. 3, 2011, pp. 209-219.
- VENTURI, G.; RECAMAN, M. Introdução: as mulheres brasileiras no início do século XXI. In: VENTURI, G.; RECAMAN, M.; OLIVEIRA, S. (org). **As mulheres brasileira nos espaços público e privado**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004, p. 15-30.
- VENTURI, G.; GODINHO, T. (Orgs.). **Mulheres brasileiras e gênero nos espaços público e privado: uma década de mudanças na opinião pública**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo/Sesc SP, 2013.
- WASTI, S. A.; POELL, R. F.; ÇAKAR, N. D. Oceans and notions apart? An analysis of the US and European human resource development literature. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 19, n. 12, 2008, pp. 2155-2170.
- WEAVER, G. R.; TREVINO, L. K. The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. **Human Resource Management Review**. v. 11, n. 1, 2001, pp. 113-134.
- WEYER, B. Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. In: **Women In Management Review**. Vol. 22, 2007, pp. 482-496.
- WHITEHOUSE, G.; HOSKING, A.; BAIRD, M. Returning too soon? Australian mothers' satisfaction with maternity leave duration. In: **Asia Pacific Journal of Human Resources**. v. 46, n. 3, 1 dez 2008, pp. 288-302.
- WINSTANLEY, D.; WOODALL, J. The ethical dimension of human resource management. In: **Human Resource Management Journal**. v. 10, n. 2, 2000, pp. 5-20.
- WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, jun, 2011, pp. 232-243.

- WRIGHT, C. Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. In: **Human Relations**. v. 61, n. 8, ago 2008, pp. 1.063-1.086.
- WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. In: **Journal of Management**. v.18, n. 2, 1992, pp. 295-320.
- YANG, Y.; KONRAD, A. M. Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. In: **Group & Organization Management**. v. 36, n. 1, 2011, pp. 6-38.