

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ângela Filipa Oliveira Rocha

**A Igualdade de Género e a Gestão  
de Recursos Humanos (Questões de  
Discriminação no Recrutamento e Seleção).  
Estudo Exploratório**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ângela Filipa Oliveira Rocha

**A Igualdade de Género e a Gestão  
de Recursos Humanos (Questões de  
Discriminação no Recrutamento e Seleção).  
Estudo Exploratório**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro**

## **DECLARAÇÃO**

**Nome:** Ângela Filipa Oliveira Rocha

**Endereço eletrónico:** angela\_rocha11@hotmail.com

**Título da Dissertação:**

“A Igualdade de Género e a Gestão de Recursos Humanos (Questões de Discriminação no Recrutamento e Seleção). Estudo Exploratório”

**Orientador:** Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

**Ano de conclusão:** 2019

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 25/01/2019

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Para que a elaboração e conclusão desta dissertação fosse possível, foi necessário a colaboração e o apoio de várias pessoas.

Deste modo, em primeiro lugar quero profundamente agradecer ao meu orientador Professor João Ribeiro pelo seu conhecimento, apoio, preocupação, confiança e amizade.

Às organizações e aos colaboradores que permitiram e se disponibilizaram para a realização das entrevistas, obrigada pela oportunidade e por contribuírem para que esta investigação fosse finalizada, encaminho, assim uma palavra de enorme consideração.

Gostaria também de agradecer aos meus familiares por todos os conselhos, ajuda e encorajamento que sempre me proporcionaram. Um agradecimento especial à Carla, à Emília e ao Silva.

Agradeço aos meus amigos o constante carinho, preocupação e força que sempre me deram ao longo deste percurso. Obrigada pelas palavras de consolo e por ouvirem incondicionalmente os meus receios e dificuldades. A eles, e em especial ao André, à Catarina, ao David, à Vânia e à Vanessa, o meu mais sincero obrigada.

Por fim, e não menos importante, quero agradecer aos meus pais, Francisco e Helena, por sempre acreditarem em mim e por colocarem os meus desejos acima de tudo e de qualquer coisa. Obrigada por estarem ao meu lado em todas as etapas minha vida. Agradeço também à Mariana, por ser a melhor irmã ao longo destes 16 anos. A eles dedico este trabalho.

A todos, expresso o meu mais profundo e sincero agradecimento, por de alguma forma, me terem ajudado a conquistar mais um desafio.

Muito obrigada!

Ângela Rocha

Janeiro 2019



## **RESUMO**

Ao longo dos anos, a temática da igualdade de género tem adquirido uma relevância ímpar junto de diversos atores, tanto nacionais, como internacionais. De forma a obter um alcance mais igualitário de oportunidades, entre indivíduos do género feminino e masculino, nos contextos organizacionais, é importante uma contínua e efetiva implementação de práticas e políticas, para que se corrijam desigualdades profundas e enraizadas na conjuntura atual.

Destas desigualdades, resultam barreiras invisíveis e perceções enviesadas ao nível do processo de recrutamento e seleção, dificultando muitas vezes, sobretudo às mulheres, a ascensão a determinados cargos ou a funções hierárquicas superiores.

A presente dissertação procura refletir sobre qual o posicionamento dos agentes organizacionais, relativamente à temática da igualdade, determinar que comportamentos não promovem igualdade de género ao nível do processo de recrutamento e seleção e, de que forma, a gestão de recursos humanos pode ser perspetivada como um ator chave na implementação de procedimentos e mecanismos mais imparciais e transparentes.

Deste modo, e através de uma investigação qualitativa, a informação recolhida reflete a predominância de discursos paradoxais sobre a temática da igualdade de género. A nível geral verifica-se que ainda existe uma promoção de comportamentos desiguais, relativamente à questão do género. Simultaneamente, com os dados obtidos verifica-se que a gestão e os gestores de recursos humanos, juntamente com toda a estrutura organizacional, são fulcrais para combater tendências subtilmente discriminatórias.

Contudo, com os resultados obtidos é possível concluir que, mesmo com a criação de políticas e práticas que promovam uma igualdade de género, e apesar da importância atribuída à gestão de recursos humanos, o exercício da desigualdade pode continuar a ser encoberto, perpetuando assim um processo de recrutamento e seleção enviesado.

**Palavras-chave:** Género, Igualdade, Desigualdade, Discriminação, Recrutamento e Seleção, Gestão de Recursos Humanos;



## **ABSTRACT**

Throughout the years the gender equality issue has been gaining an increasing spotlight by many actors, both nationally and internationally. In order to achieve more equality, opportunities wise between women and men, in organizational contexts, it is mandatory a continuous and effective implementation of practices and policies, in order to correct profound and rooted inequalities in the current conjuncture.

From these inequalities invisible barriers and biased perceptions arise in the process of recruitment and selection making it harder, especially for women, to ascend to certain hierarchically superior positions and functions.

This dissertation sets out to reflect upon the position of the organizational agents regarding the equality issue, plus the determination of behaviors that do not promote gender equality in the process of recruitment and selection and in which way human resources management can be perceived as a key actor on the implementation of procedures and mechanisms more impartial and clear.

Thus, and through a qualitative research, the collected information reflects the predominance of paradoxical speeches upon the gender equality thematic. Currently, there is still a promotion of unequal behaviors regarding the gender issue. Simultaneously there is a rooted mindset that the human resources management and its managers, along with all the organizational structure are vital to oppose subtle discriminatory tendencies.

Nevertheless, considering the obtained results it is possible to conclude that even with the creation of policies and practices that promote gender equality and despite the importance given to the human resources management, the inequality exercise can still be hidden perpetuating a biased process of recruitment and selection.

**Key words:** Gender, Equality, Inequality, Discrimination, Recruitment and Selection, Human Resources Management;



## Índice

AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE TABELAS .....	xi
ABREVIATURAS .....	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Justificação e Pertinência do Tema .....	1
1.2. Objetivo e Questões de Partida .....	2
1.3. Estrutura da Dissertação .....	3
CAPÍTULO 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	5
2.1. Igualdade de Género .....	5
2.1.1. Contextualização e Conceitos .....	5
2.1.2. Políticas .....	8
2.1.3. Sexo e Género .....	12
2.2. Discriminação e Estereótipos de Género .....	13
2.2.1. Segregação de Género .....	17
2.3. A Gestão de Recursos Humanos.....	20
2.3.1. Recrutamento .....	21
2.3.1.1. Recrutamento Interno.....	21
2.3.1.2. Recrutamento Externo.....	22
2.3.2. Seleção .....	23
2.4. A Gestão de Recursos Humanos e a Igualdade de Género.....	26
2.4.1. A Igualdade de Género e o Recrutamento e Seleção .....	29
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.....	35
3.1. Posicionamento Metodológico .....	35
3.2. Métodos de Recolha e Análise de Conteúdo .....	36
3.3. Caracterização dos Participantes .....	39
3.4. Caracterização das Empresas .....	42

3.5. Contexto das Entrevistas .....	43
3.6. Procedimentos .....	43
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS. 47	
4.1. Igualdade de Género .....	49
4.1.1. Reconhecimento da Igualdade de Género .....	49
4.1.2. Reconhecimento da Desigualdade de Género .....	53
4.2. Discriminação .....	57
4.2.1. Discriminação no Processo de Recrutamento e Seleção .....	57
4.2.2. Reconhecimento da Não Discriminação no Processo de Recrutamento e Seleção .....	66
4.3. Potenciais Contributos da GRH .....	69
4.3.1. Medidas Reparadoras .....	69
4.4. Discussão de Resultados .....	78
CAPÍTULO 5. CONCLUSÃO .....	81
5.1. Principais Conclusões .....	81
5.2. Contributo e Pistas para Investigação Futura .....	85
5.3. Limitações do Estudo.....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	89
APÊNDICES .....	101
Apêndice 1. Guião da Entrevista .....	101

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Agentes Promotores da Igualdade de Género.....	8
---	---

## **ÍNDICE DE TABELAS**

<b>Tabela 1:</b> Caracterização dos Participantes em Estudo .....	40
<b>Tabela 2:</b> Caracterização dos Participantes em Estudo .....	41
<b>Tabela 3:</b> Caracterização das Empresas .....	42
<b>Tabela 4:</b> Categorias e Subcategorias de Análise.....	48



## **ABREVIATURAS**

**GRH-** Gestão de Recursos Humanos

**CITE-** Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

**CIG-** Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

**ONU-** Organização das Nações Unidas

**EIGE-** Instituto Europeu para a Igualdade de Género

**OIT-** Organização Internacional do Trabalho

**UE-** União Europeia

**APICCAPS-** Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

**FESETE-** Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Têxteis, Lanifícios, Vestuário, Calçado e Peles de Portugal

**ACEGIS-** Associação para a Cidadania, Empreendedorismo, Género e Inovação social

**CEO-** Diretor Executivo

**INE-** Instituto Nacional de Estatística

**CV-** *Curriculum Vitae*

**M/F-** Masculino/Feminino

**OCDE-** Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**EUROSTAT-** European Statistical Office



## **CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO**

Neste primeiro capítulo será elaborada uma introdução ao tema da igualdade de género, bem como as motivações que levaram à escolha do mesmo. De seguida, serão apresentados os objetivos do estudo e as contribuições esperadas. Por fim, é descrita a estrutura da presente dissertação.

### **1.1. Justificação e Pertinência do Tema**

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH), a igualdade de género é uma temática bastante estudada pela literatura académica e até mesmo por organismos nacionais e internacionais (Rogers, 1980; Acker, 1992; Amâncio, 1994; Dickens, 1998; Araújo, 2003; CITE, 2014, 2018; CIG, 2015, 2018; Guerreiro & Pereira, 2006; Loureiro & Cabral-Cardoso, 2008; ONU, 2009; Santos, 2010; Ferreira, 2010; Casaca & Perista, 2014; Monteiro, Agostinho & Daniel, 2015; Wall et al., 2016; Monteiro, 2017; Comissão Europeia, 2017; EIGE, 2018).

Neste seguimento, o tema da seguinte tese intitula-se: *A Igualdade de Género e a Gestão de Recursos Humanos (Questões de Discriminação no Recrutamento e Seleção). Estudo Exploratório*. A escolha deste tema encontra-se estritamente relacionada, por um lado, com o interesse e curiosidade pessoal pelo mesmo, bem como pelo facto de ser pertinente, atual e de crescente interesse científico para a gestão de recursos humanos. Aliado a isto, esta temática também é bastante mediatizada pelas melhores razões, mas sobretudo pelas razões que revelam ainda o muito que há para fazer, mudar e implementar aos mais diferentes níveis e mentalidades.

Assim, a escolha deste tema não é de interesse exclusivamente feminino, ou de querer aceder à falsa pretensão de que as mulheres querem mais direitos do que os homens, uma vez que a igualdade de género diz respeito tanto à figura feminina como à masculina (Pernas, Fernandes & Guerreiro, 2008; Aboim & Vasconcelos, 2012; Wall et al., 2016; EIGE, 2017).

Todavia, não deixa de ser uma temática com um cariz de sensibilidade, visto que o género tem vindo a ser uma questão de debate quando se trata das diferenças entre mulheres e homens em diversos aspetos da vida (Tannenbaum, Greaves & Graham, 2016).

O princípio da igualdade em matéria de género, designadamente no que diz respeito ao contexto profissional, implica um igual acesso ao emprego, logo a uma eliminação de discriminação nos processos de recrutamento e seleção, e a uma participação equilibrada tanto de homens, como de mulheres, na vida privada e profissional.

Deste modo, procurou-se enquadrar esta temática a uma prática subjacente à gestão de recursos humanos: o recrutamento e seleção, dado que é uma prática que se pode assemelhar como uma mais-valia na promoção de igualdade de oportunidades, em termos de género, ao nível das organizações.

Seguidamente, será definido o objetivo deste tema em estudo, e quais as questões de partida que a ele se encontram associadas.

## **1.2. Objetivo e Questões de Partida**

A finalidade com a escolha deste tema prende-se com o intuito de tentar perceber como comportamentos discriminatórios e desiguais, ao nível do género, podem ser provocados aquando do processo de recrutamento e seleção. Por outro lado, a presente investigação procura, de igual modo, tentar identificar, através da gestão de recursos humanos, possíveis mecanismos e medidas reparadoras, para que se promova uma igualdade de oportunidades entre géneros.

Neste seguimento, para orientação desta investigação são definidas duas questões de partida:

Questão 1: *Quais os comportamentos de desigualdade e discriminação de género no processo de recrutamento e seleção?*

Questão 2: *Qual o contributo da gestão de recursos humanos para a promoção de igualdade de oportunidades entre géneros? O caso do recrutamento e seleção.*

Neste sentido, a presente investigação, numa primeira instância, e de forma a identificar os eventuais comportamentos desiguais e discriminatórios, procura analisar as perceções dos intervenientes deste estudo sobre as temáticas da igualdade, desigualdade e discriminação. Por último, e após esta análise, procura-se caracterizar a importância que os atores organizacionais atribuem à gestão de recursos humanos, em promover uma igualdade de género, sobretudo no que diz respeito à prática do recrutamento e seleção.

Em suma, esta dissertação basear-se-á num estudo qualitativo e tem como objetivo contribuir para a discussão de como a igualdade de género é ou não promovida, pelas organizações, deixando, então, em aberto a possibilidade de existir ou não esse mesmo contributo, por parte da gestão de recursos humanos.

### **1.3. Estrutura da Dissertação**

Tendo em conta as questões de partida anteriormente formuladas, e para uma melhor explanação do tema, esta dissertação irá compreender cinco capítulos. A sua estrutura seguirá uma lógica de sequência das temáticas analisadas. O primeiro capítulo será composto pela introdução, onde constará a justificação do tema, o objeto e objetivos da investigação. No capítulo seguinte, apresenta-se o enquadramento teórico-conceptual da problemática em estudo, bem como alguns dos principais conceitos a ela associados. Com base no enquadramento teórico, segue-se o terceiro capítulo que diz respeito à metodologia de investigação, constando a metodologia adotada, os métodos de recolha e análise de dados, a caracterização da amostra, o contexto das entrevistas e, ainda, os procedimentos desenvolvidos. No quarto capítulo constará a apresentação, análise e discussão dos resultados das entrevistas. Por último, apresentar-se-ão as conclusões finais, o contributo do estudo, pistas para investigações futuras e as principais limitações.



## **CAPÍTULO 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

Este capítulo dedica-se à introdução teórica dos conceitos fundamentais para uma melhor compreensão da temática em estudo. O ponto de partida desta investigação passa, em primeiro lugar, pela análise e definição dos conceitos de igualdade e desigualdade de género e quais as políticas associadas no quadro europeu e nacional. Seguidamente serão analisados os conceitos de sexo e género. O estudo irá, igualmente, incidir na análise das conceções relativas à discriminação e aos estereótipos, sendo apresentado a sua influência na criação de papéis de género e o seu impacto no desenvolvimento da segregação profissional em termos de género. Após isto, será retratado o papel da gestão de recursos humanos, aprofundando-se a prática do recrutamento e seleção. A gestão de recursos humanos será ainda enquadrada à temática da igualdade de género, abordando-se a influência do género no processo de recrutamento e seleção.

### **2.1. Igualdade de Género**

#### **2.1.1. Contextualização e Conceitos**

Desde meados do século XX, a figura feminina passou a desempenhar novos papéis sociais, começando as mulheres a ingressar no mercado de trabalho, aumentando a sua participação, no que diz respeito aos contextos laborais. Assim, e sobretudo após a revolução de 25 de Abril em 1974, Portugal tornou-se num dos países com o maior número de mulheres ativas a trabalhar a tempo inteiro (Wall, Aboim & Cunha, 2010). Desta forma, a inserção da mulher no mercado de trabalho definiu um novo contrato social de género, uma vez que é conferido, nas mais diversas esferas sociais, a igualdade de direitos e de oportunidades, tanto para homens, como para mulheres (Pernas, Fernandes & Guerreiro, 2008).

A nível internacional, a igualdade de género reveste-se como um dos princípios de cidadania que se encontra no Preâmbulo da Carta das Nações Unidas de 1945 e na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, sendo reconhecido em ambos que mulheres e homens são detentores de direitos igualitários. O princípio da igualdade de género encontra-se igualmente inscrito em várias convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e na legislação fundadora da União Europeia (UE), designadamente desde o Tratado de Roma de 1957.

Desde os anos 70, a igualdade de género, em Portugal, é consagrada como um dos princípios da Constituição da República Portuguesa, pretendendo-se garantir um tratamento semelhante perante a lei, logo perante a entidade empregadora (art.13º, Constituição da República Portuguesa, 2005; Rêgo, 2010). Neste âmbito, por igualdade de género, segundo a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG), entende-se que:

*“(...) todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas capacidades pessoais e de fazer opções, independente dos papéis atribuídos a homens e mulheres, e, por outro, que os diversos comportamentos, aspirações e necessidades de mulheres e homens são igualmente considerados e valorizados.”* (CIG, 2009, p.6).

Assim sendo, é possível verificar que a literatura é consensual ao definir igualdade de género. Para Guerreiro e Pereira (2006), implica uma igual visibilidade, poder e participação, tanto para a figura masculina, como para a feminina, em diversas esferas, sejam estas inerentes à vida pública, como privada.

A igualdade entre mulheres e homens pressupõe, então, a ausência de barreiras à participação económica, política, social, em detrimento de características como o sexo e o género. Estas barreiras são frequentemente indiretas, difíceis de discernir, e por vezes, mostram-se particularmente resistentes à mudança. Estas podem ser causadas tanto por fenómenos estruturais, como por práticas organizacionais e/ou por representações socioculturais que foram sendo criadas ao longo dos tempos (EIGE, 2018).

Quando a igualdade não é exercida, surge a sua noção dicotómica, nomeadamente a desigualdade. De acordo com Monteiro, Agostinho e Daniel (2015, p.425), a desigualdade de género pode traduzir-se no facto de:

*“(...) mulheres e homens não terem as mesmas oportunidades e resultados na vida em sociedade nos vários domínios (educação, saúde, trabalho e emprego, família, entre outros), em resultado das relações sociais de género que estruturam e condicionam a vida de uns e outros.”*

As desigualdades de género no contexto organizacional, com base nos estudos de Santos (2010), podem ser sistematizadas e explicadas em três abordagens. A primeira abordagem centra-se nas razões ao nível do indivíduo, ou seja, parte-se do pressuposto de que as mulheres e os homens são diferentes devido a um processo de socialização distinto. Segundo esta abordagem a mulher foi sendo socializada para uma feminilidade

que se caracteriza por personalidades, atitudes e comportamentos que não são coincidentes com as exigências colocadas pela gestão e que acabam por impedir que progridam na carreira (Monteiro, Agostinho & Daniel, 2015).

Nesta linha de ação, e segundo estudo realizado por Henning e Jardim (1978), é explicado o porquê da falta de sucesso das mulheres, sobretudo na gestão. Neste estudo, as experiências de socialização, aprendidas em fases como a infância e a adolescência, assumem uma importância acrescida, uma vez que o homem era socializado com a convicção de que a responsabilidade de sustentar a família era sua, logo tinha que trabalhar, enquanto que a opção da mulher seguir uma carreira era uma escolha pessoal.

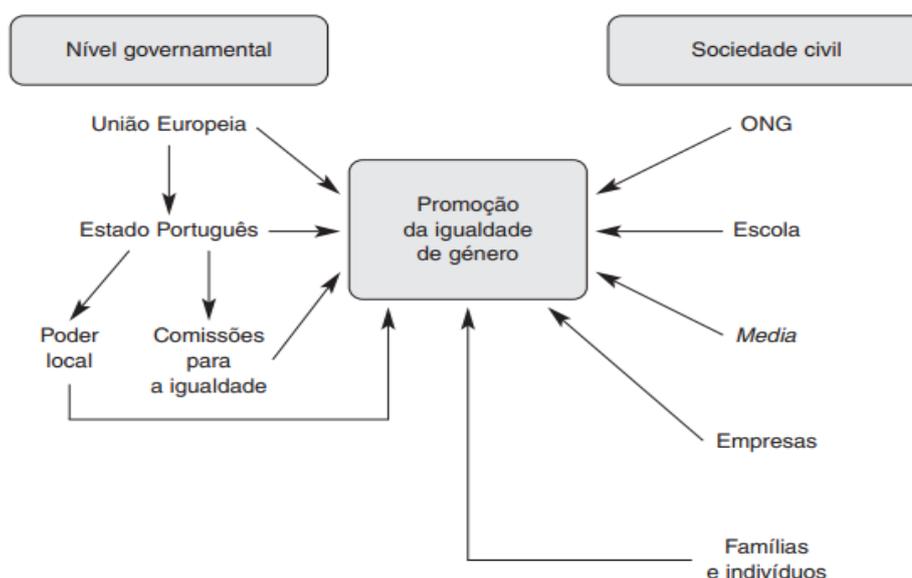
A segunda abordagem é centrada na situação, isto é, o fator condicionante da possibilidade da mulher aceder no mundo do trabalho, não depende de traços de personalidade ou da variável sexo/género, mas sim da posição na estrutura de poder e do surgimento de eventuais oportunidades. Para Santos (2010), uma das críticas apontadas a esta abordagem encontra-se intimamente relacionada com o facto de se ignorarem variáveis fulcrais, como o contexto social e o estatuto que as mulheres foram ganhando no seio da sociedade, sendo as estruturas organizacionais as únicas variáveis de análise.

Segundo Monteiro, Agostinho e Daniel (2015, p.427), as organizações podem ser ainda caracterizadas como “*sexualizadas*”, dado que as práticas e normas organizacionais, bem como a interação quotidiana das relações sociais de género, produzem um conjunto de divisões no universo laboral, segundo o sexo, originando, “*regimes de desigualdade*”. A desigualdade, segundo esta abordagem está visível nos processos de trabalho, nos empregos, nos processos ao nível do recrutamento, seleção e no planeamento de carreira. Aliado a isto, imagens, regras e valores acabam por manter as divisões de género, visto que os estereótipos são poderosas imagens de género. Por outras palavras, e a título de exemplo, mulheres gestoras eram confundidas por secretárias e os homens enfermeiros por médicos (Santos, 2010).

Deste modo, e para uma promoção da igualdade destaca-se a nível supranacional a União Europeia e a nível nacional o Estado, não só através do seu governo, mas através do seu poder local e autárquico e, no caso de Portugal, através das suas comissões estatais, tais como a CITE e a CIG. Estes últimos parceiros sociais assumem um papel essencial na adaptação da legislação, de diretivas e de princípios acordados em sede europeia, para que se promova uma efetiva aplicação das legislações e medidas

vigentes nestas matérias (Guerreiro & Pereira, 2006). De acordo com Casaca e Perista (2014) para uma eliminação das desigualdades, em função do género, depende também de diferentes organizações, instituições e da própria sociedade, através de diversos pares sociais, desde familiares, colegas, professores, políticos e dos meios de comunicação social (EIGE, 2018). Neste seguimento, a figura 1 demonstra como a igualdade de género pode ser promovida por diferentes agentes.

**Figura 1: Agentes Promotores da Igualdade de Género**



Fonte: (Guerreiro & Pereira, 2006, p.14)

### 2.1.2. Políticas

Para além da relevância atribuída a um conjunto de atores para o alcance da igualdade de género (Casaca & Perista, 2014; EIGE, 2018) destaca-se, também, a importância de se criar um conjunto de estratégias, ações e medidas que são necessárias para corrigir desigualdades profundas e persistentes. Com o desenvolvimento de políticas de carácter social específicas pretende-se atenuar questões relativas à desigualdade e à discriminação, ao nível do género (EIGE, 2018). Neste âmbito, ao longo dos anos, tem-se verificado uma crescente implementação de medidas e programas financiados pela UE, com a finalidade de combater a discriminação em

contextos laborais e, conseqüentemente apoiar a igualdade de género nos estados-membros.

A promoção e a visibilidade da participação das mulheres no mercado de trabalho plasmaram-se no “*Roteiro para a Igualdade entre Homens e Mulheres*” (2006-2010), cuja finalidade residia, intervir em áreas prioritárias em matéria de igualdade entre homens e mulheres (Guerreiro & Pereira, 2006).

Para além deste Roteiro, a “*Estratégia para a Igualdade entre Homens e Mulheres 2010-2015*” elencava ações consideradas prioritárias, tais como igualdade na independência económica; igualdade nos processos de tomada de decisões; promoção da dignidade e da integridade; pôr fim à violência de género e ainda mencionava iniciativas empresarias que garantissem o princípio da remuneração igual para trabalho igual, de forma a assegurar a transparência nos critérios relativos às remunerações (Guerreiro & Pereira, 2006; Casaca & Perista, 2014).

A Comissão Europeia renova o seu empenho em matéria de igualdade de género com a criação da “*Carta das Mulheres*”, adotada a 5 de Março de 2010 (CIG, 2015), e com a “*Cimeira de Lisboa*”, em que se preconizou o estabelecimento de objetivos quantificáveis a nível das taxas de emprego, correspondentes a 70% para os homens e 60% para as mulheres, para o ano de 2010.

Entre as políticas relevantes nesta matéria, destaca-se a “*Estratégia Europeia para o Emprego*”, data de 1997, quando os países da UE decidiram fixar objetivos comuns para as políticas de emprego, pretendendo-se aumentar o crescimento do emprego de homens e mulheres, sendo definidas metas nesse sentido. Esta estratégia faz agora parte da “*Estratégia Europa 2020*” (Comissão Europeia, 2017). Esta nova estratégia da União Europeia, para o emprego, pretende alcançar um crescimento inteligente, duradouro e inclusivo, considerando, nomeadamente, que um dos objetivos gerais das políticas de emprego deverá ser o de elevar para 75% a taxa de emprego das mulheres e homens, com idades compreendidas entre os vinte e os sessenta e quatro anos, até ao ano de 2020 (CIG, 2015).

Relativamente às taxas de empregabilidade, no contexto nacional, após uma análise ao “*Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional*”, verificou-se um aumento da taxa de emprego, comparativamente ao ano de 2015. No total, a taxa total de emprego situou-se nos 65,2 %. Todavia, a taxa de emprego dos homens (68,3%) manteve-se

acima das mulheres (62,4%) em todas as regiões, registando-se menores diferenças nas regiões do Algarve e de Lisboa, observando-se diferenças mais elevadas na região do Norte (CITE, 2017).

Outra das iniciativas da União Europeia para não se promover uma discriminação de género é visível no “*Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011-2020)*”, em que visa reduzir a segregação de género no mercado de trabalho, eliminar os estereótipos de género e promover a igualdade de género na educação, formação e no acesso ao emprego (EIGE, 2017).

O “*Relatório Conjunto de 2015*” é outra cooperativa europeia que estabelece novas prioridades até 2020, incluindo a melhoria das competências pessoais e das perspetivas de emprego, criação de ambientes de aprendizagem de carácter digital e ainda o fomento de valores fundamentais como a igualdade, a não discriminação e a cidadania ativa (EIGE, 2017).

O “*Pilar Europeu dos Direitos Sociais*” reafirma o empenho da União Europeia em matéria de igualdade em vários domínios, incluindo a participação no mercado de trabalho, termos e condições de emprego, igualdade de remuneração por trabalho de igual valor e a progressão na carreira (EIGE, 2017).

No que diz respeito aos avanços em matéria de igualdade de género, no quadro europeu, a União Europeia está a fazer progressos, ainda que de forma lenta. Segundo uma análise ao ranking elaborado pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE), os vários países-membros da UE são avaliados em seis domínios: trabalho, dinheiro, saúde, educação, tempo e poder. Portugal, quando comparado com os restantes países da UE, em termos de promoção de igualdade de género, encontra-se na 21ª posição. Os países que mais promovem a igualdade de género são a Suécia, a Dinamarca e a Holanda. De acordo com este ranking, o que faz com que predomine uma diferenciação de género tão elevada (cerca de 60%) deriva do facto de os homens portugueses serem os que menos usam o seu tempo para as tarefas domésticas. Todavia, Portugal é identificado como um dos países que registou mudanças devido à aplicação de legislação específica nestas matérias de igualdade (EIGE, 2017).

Neste seguimento, a nível nacional, o compromisso do Estado português em promover a igualdade de género é visível na implementação de Planos para a Igualdade, sendo de mencionar o “*V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação 2014-2017*”, que pretendia reforçar a igualdade de género em todas

as áreas de governação, transversal a todos os ministérios, sendo um instrumento importante para a política de igualdade de género e de não discriminação em função do sexo e da orientação sexual (Diário da República, 2013).

Para além deste plano, a *“Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação 2018-2030”*, como objetivo central visa a eliminação dos estereótipos. Esta estratégia encontra-se aliada a três planos de ação. O primeiro pilar denomina-se *“Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens”*. O segundo denomina-se por *“Plano de Combate à Violência Contra Mulheres e Violência Doméstica”* e o último pilar intitula-se *“Plano de Combate à Discriminação em razão da orientação sexual, identidade do género e características sexuais”* (CIG, 2018).

No que diz respeito a medidas de igualdade de género, destaca-se também o compromisso do Governo português na implementação de políticas públicas relativamente à lei da paridade, aumentando-se de 33% para 40% o limiar mínimo de representação por género nos órgãos relativos à Administração Pública (Agência Lusa, 2018).

No contexto português, identifica-se uma proposta lei que estabelece medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor, sobretudo no setor do calçado, efetivando, assim, o princípio da igualdade salarial. Na origem do novo contrato coletivo de trabalho, no setor de calçado, foi apresentado um estudo pela APICCAPS e pela FESETE. Com esse estudo, identificou-se discrepâncias remuneratórias, entre categorias profissionais, e a necessidade de se reestruturarem as grelhas salariais, para se a diminuir a discriminação, no que reporta aos salários (Monteiro, 2017). Por outro lado, as empresas portuguesas são obrigadas a corrigir desigualdades salariais, devido à proposta lei aprovada pelo Conselho de Ministros, na qual se encontram penalizações para as organizações que não assegurem políticas remuneratórias transparentes (Faria, 2017). No que diz respeito às diferenças salariais entre géneros, segundo dados do Eurostat, em Portugal, os homens ganham mais 17,8% que as mulheres (ACEGIS, 2017).

De forma a prosseguir o estudo sobre a igualdade de género, importa realizar uma distinção entre as conceções de sexo e género.

### 2.1.3. Sexo e Género

Sexo e género, embora sejam conceitos que se encontram frequentemente relacionados, a literatura revela que são concepções absolutamente distintas e que a sua operacionalização remete para diferentes componentes (Neuman, 2012). Para Loureiro e Cabral-Cardoso (2008), denota-se que a variável do género acaba por assumir uma importância fulcral para os estudos que abordam estas matérias, uma vez que se reveste como um elemento essencial para se obter uma melhor compreensão da realidade e da construção social, no que diz respeito às organizações. Além de que, o género é uma das características humanas mais salientes, logo é uma particularidade que não deve ser ignorada, assim:

*“No campo da psicologia, sexo refere-se aos aspetos que definem uma pessoa como biologicamente feminina ou masculina, determinados pela sua constituição genética, pelos órgãos reprodutivos internos, pela estrutura organizacional do cérebro e pela genitália externa. Género envolve papéis assumidos e características de personalidade (timidez, assertividade, propensão ao risco, agressividade). As crianças aprendem sobre o género a partir de mensagens sociais e culturais, sobre como se deve agir ou funcionar no mundo.”* (Holiday & Rosenberg, 2009, p.98, citado por Neuman, 2012, p.17).

Deste modo, o termo sexo refere-se a uma construção biológica, segundo a qual um indivíduo é definido como sendo masculino ou feminino, tendo em conta a sua genética, a sua anatomia e a sua fisiologia (Tannenbaum, Greaves & Graham, 2016). Este conceito em análise relaciona-se com a totalidade das características biológicas dos indivíduos, que os diferencia fisicamente como sendo mulheres e como sendo homens (CITE, 2003).

O género, por sua vez, é uma construção multifacetada e fluída, que é influenciado por contextos e ambientes socioculturais. O género pode ser estruturado e operacionalizado segundo características étnicas; segundo o *status* social, socioeconómico; migratório; religioso; segundo aspetos relativos à sexualidade, à geografia; à educação; à idade e à deficiência / habilidade (Tannenbaum, Greaves & Graham, 2016). O género acaba por se encontrar relacionado com papéis sociais e ideias preconcebidas que são atribuídos aos homens e às mulheres (CITE, 2003).

Assim sendo, cada género é caracterizado por ter pensamentos, atitudes, reações, comportamentos e características físicas e biológicas diferentes. Todas estas diferenças inerentes ao ser humano são aprendidas ao longo dos anos e afetam a ideia de género (Tannenbaum, Greaves & Graham, 2016), levando a uma rutura entre a biologia do sexo e a cultura do género, visto que são compreendidos como sistemas de símbolos e significados que influenciam e são influenciados por práticas e experiências culturais.

Num estudo desenvolvido por Sheppard (1989, citado por Loureiro & Cabral-Cardoso, 2008), foram entrevistadas trinta e quatro mulheres que ocupavam cargos de chefia em organizações canadianas. O principal objetivo deste estudo era perceber, de que forma as mulheres enfrentavam duas situações, a de serem mulheres e, simultaneamente, a de serem gestoras. A grande maioria das entrevistadas considerou que, inicialmente, o género não era um fator determinante no trabalho e que por serem do sexo feminino também não era igualmente relevante. No entanto, as entrevistadas começaram, sem se aperceberem disso, a descrever uma variedade de estratégias que adotavam para se proteger, desde a roupa que usavam, ao tipo de linguagem proferida, passando mesmo pelo tipo de relações que travavam com certos colegas ou com outros superiores, designadamente do sexo masculino. Só numa fase posterior, é que as entrevistadas constataram, de forma mais ou menos clara, a influência que a variável do género desempenhava nas suas vidas. Todavia, a forma como o descreviam não era exatamente a mesma.

Segundo Santos (2010), o mesmo foi possível verificar no contexto português, tendo em conta um estudo elaborado por Fernandes em 2008. Neste estudo, a autora descreve discursos que foram produzidos por um grupo de mulheres empreendedoras e a relação que as mesmas detinham com o contexto organizacional em que se encontravam inseridas. Em alguns dos discursos, verificava-se uma similaridade com o que também foi desenvolvido pelo estudo de Sheppard (1989, citado por Loureiro & Cabral-Cardoso, 2008), ou seja, de que as mulheres silenciavam a sua feminilidade, havendo regras de vestuário e de apresentação a respeitar (Santos, 2010).

## **2.2. Discriminação e Estereótipos de Género**

As desigualdades e a prática de discriminação no universo laboral continuam presentes na sociedade, quer seja exercida de forma direta ou indireta (Monteiro, Agostinho & Daniel, 2015). Os estereótipos de género estão na base das discriminações

em função do sexo, que impedem a igualdade entre mulheres e homens, legitimando e perpetuando modelos de discriminação estruturais e históricos (Diário da República, 2018).

Segundo a CITE, a ocorrência de atos discriminatórios, sejam estes praticados de forma direta ou indireta são proibidos (CITE, 2003; Código do Trabalho, 2015). Relativamente ao conceito de discriminação direta no emprego e no trabalho, refere-se a situações em que uma pessoa tenha um tratamento menos favorável ou desigual em função do sexo, comparativamente com outra pessoa que se encontra na mesma situação.

O conceito de discriminação indireta, por outro lado, relaciona-se com a existência de situações, aparentemente neutras, mas que, por seu turno, têm um efeito desigual no tratamento de homens e de mulheres (art.23º, Código do Trabalho, 2015). Assim sendo, e segundo a Organização das Nações Unidas (2009), a prática de atos discriminatórios, que envolve plenamente homens e mulheres, é vista como uma questão de direitos humanos e como uma precondição e um indicador de desenvolvimento sustentável.

Deste modo, todo e qualquer ser humano, tal como se encontra estabelecido no ponto número 1 do artigo II da Declaração Universal dos Direitos Humanos, usufrui de determinados direitos e liberdades, não podendo ser discriminado face e consoante a sua raça, a sua cor, o seu idioma, a sua religião, a sua riqueza, o seu sexo, ou qualquer outra condição (ONU, 2009). O mesmo encontra-se disposto na Constituição da República Portuguesa em que *“Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.”* (art. 13º, Constituição da República Portuguesa, 2005, p.4).

Após a análise do conceito de discriminação, denota-se que a esta designação se podem associar mais duas conceções, nomeadamente os estereótipos e os preconceitos, uma vez que o estereótipo, o preconceito e a discriminação constituem uma base tripartida de um conjunto de perceções erradas, que são criadas em torno de relações intergrupais (Patton & Johns, 2012).

Os estereótipos são associações categóricas que são construídas, tendo em conta os traços de uma determinada pessoa, os seus comportamentos e os papéis que são

reiterados. O preconceito, por outro lado, deriva da percepção intergrupala, onde são atribuídos significados e interpretações que rodeiam o indivíduo, desde pessoas, lugares, tradições, a título de exemplo (Patton & Johns, 2012). No que diz respeito aos estereótipos de género, são criadas ideias preconcebidas tanto para a figura feminina, como para a figura masculina. Desta forma, são arbitrariamente atribuídos a ambos, características e papéis determinados e limitados, devido ao sexo inerente a cada um (EIGE, 2018). Num estudo realizado por Amâncio (1994), que se encontra relacionado com os estereótipos de género, constata-se que, no caso dos homens, estes são perspetivados como dominantes. As mulheres, por seu turno, são encaradas como submissas. Esta diferenciação de características acaba por colocar o sexo masculino numa posição dominante e o sexo oposto numa posição dominada, resultando, assim numa hierarquia entre os sexos (Amâncio, 1994).

Como estereótipo e valor sociocultural construído ao longo dos anos, destaca-se o trabalho doméstico exercido pelas mulheres, que acaba por assumir um grande impacto nas oportunidades de emprego (EIGE, 2017). Este fenómeno, relacionado, sobretudo, com as responsabilidades familiares, resulta de um conjunto de valores organizacionais e socioculturais, que foram sendo construídos em torno do género (Hinestroza, 2009).

Apesar das mulheres apostarem cada vez mais na sua formação académica e profissional, exercerem conjuntamente os papéis de mãe, de esposa e de trabalhadora e reunirem um conjunto de habilidades (Heilman, 2012), as responsabilidades domésticas e familiares assumem-se, de acordo com Eagly e Carli (2007), como uma das maiores pressões que as mulheres enfrentam. Estas acabam por interromper as suas carreiras, para honrarem os seus compromissos familiares, e dessa forma, por vezes, tiram mais dias de folga ou trabalham a tempo parcial. Tudo isto resulta em menos experiência laboral e menos horas de emprego por ano, o que retarda o seu progresso na carreira reduzindo, assim, os seus ganhos (Eagly & Carli, 2007). Num estudo desenvolvido por Coyle (1995) verificou-se que as horas de trabalho excessivamente longas para os gerentes se tornaram uma constante e que muitas mulheres tinham que fazer uma escolha entre suas carreiras e suas famílias.

Ao trabalho doméstico e familiar encontram-se associados os sentimentos e as emoções, sendo características tradicionalmente femininas (Suar & Gochhayat, 2014). Quando as mulheres assumem características tipicamente femininas, ou seja,

consideradas como demasiado emocionais, para Loureiro e Cabral-Cardoso (2008, p.225) as suas decisões acabam por ser igualmente influenciadas pela emoção. Todavia, quando assumem uma postura mais agressiva são “acusadas” de ignorar a sua vertente mais feminina. Contudo, e de acordo com Suar e Gochhayat (2014), características consideradas como tipicamente femininas acabam por se revelar como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, dado que características como a sensibilidade, confiança, simpatia e sensibilidade contribuem para que a ética da organização seja assegurada.

Assim sendo, e independentemente do sexo biológico, durante o processo de recrutamento, indivíduos que incorporam características associadas, maioritariamente, à figura feminina têm boas probabilidades para serem selecionados (Suar & Gochhayat, 2014). Tradicionalmente, os papéis masculinos moldavam os indivíduos a serem mais competitivos, agressivos e a manifestar atributos como a assertividade, força e vontade de assumir riscos, acabando por ignorar questões éticas para atingir os seus objetivos profissionais. Deste modo, características como o individualismo, a ambição e a competitividade podem contribuir para um baixo nível de padrões éticos para as organizações (Suar & Gochhayat, 2014; Monteiro, Agostinho & Daniel, 2015).

A criação de papéis de género, no contexto organizacional, influencia a atribuição de responsabilidades e de tarefas, tanto para os homens, como para as mulheres (EIGE, 2018). Segundo o Fórum Económico Mundial, foi demonstrado que para 36% de uma amostra masculina, a partilha desigual de tarefas e cuidados familiares se assumem como entraves, para se perpetuar uma tendência de papéis de género, no local de trabalho. Para 59% dos inquiridos masculinos, as mulheres estão sub-representadas em determinados cargos, sobretudo nos de liderança. Contudo, determinadas perceções inerentes a estas matérias e o medo da mudança são definidas, pelo Fórum Económico Mundial, como obstáculos para não se impulsionar a igualdade de género (Joje, 2017).

Em suma, a discriminação e os estereótipos, encontram-se intimamente relacionados com a criação de papéis de género, estes, que por seu turno originam uma segregação ocupacional de género. Isto porque, as razões por detrás da segregação relacionam-se, em grande parte, com estereótipos de género que influenciam tanto as escolhas académicas, como as aspirações profissionais, dos homens e das mulheres (EIGE, 2018). Tendo por base a variável do género, tanto a discriminação, como a

segregação assumem-se como barreiras, que ao longo dos anos, têm vindo a interferir, sobretudo, na carreira das mulheres (Santos, 2010). De acordo com Loureiro e Cabral-Cardoso (2008), a discriminação só se vai extinguir quando desaparecerem os estereótipos que são associados em torno do género feminino. Nesta linha de pensamento, e no que diz respeito ao contexto organizacional, Monteiro e Ferreira (2013), evidenciam a necessidade das empresas promoverem uma cultura organizacional mais igualitária. De modo a que se fomente uma igualdade de oportunidades, tanto no acesso, como na participação dos contextos de trabalho, para que sejam adotadas políticas que conciliem a vida profissional e pessoal dos colaboradores, para que se corrijam desigualdades salariais e para que se combata a segregação horizontal e vertical.

### **2.2.1. Segregação de Género**

A segregação entre homens e mulheres é uma característica profundamente enraizada nos sistemas e ocupações educacionais em toda a União Europeia. A segregação de género refere-se à concentração de um dos géneros em determinados campos da educação, ou ocupações (segregação horizontal), ou à predominância de um género em certos graus, níveis de responsabilidade ou posições (segregação vertical). A segregação de género relaciona-se com os processos de tomada de decisão relacionados com as escolhas dos cursos e dos empregos. Isto conduz a desigualdades salariais e reforça ainda mais os estereótipos de género, limitando o acesso a certos empregos, enquanto também perpetua relações de poder de género desiguais, no domínio das esferas públicas e privadas (EIGE, 2018). As divisões de género no mercado de trabalho estendem-se desde a distribuição de posições de liderança, a possibilidades de progressão na carreira ou a distribuição de cargos e tarefas.

Segundo dados da EIGE (2017), a segregação nas escolhas educativas leva a novas divisões de género no mercado de trabalho e reforça a subvalorização do trabalho, habilidades e competências, tradicionalmente, atribuídas às mulheres. No contexto europeu, estas representam cerca de três quartos dos estudantes do ensino superior nas áreas da educação (78%), saúde e bem-estar (71%), humanidades e artes (65%) (Wall et al., 2016; EIGE, 2017). Por outro lado, o género masculino predomina em ocupações relacionadas com a ciência, tecnologia, engenharia e matemática (EIGE, 2017). Em Portugal, os setores onde se verifica uma maior concentração de mulheres líderes e

gestoras são nos serviços, alojamento e restauração. Os recursos humanos são a única função de direção que apresenta paridade de género. Já os setores da banca e dos seguros são ocupados, maioritariamente, por homens (Informa D&B, 2018).

No que diz respeito a cargos de topo, a figura feminina, ao longo dos anos, tem vindo a ser alvo de discriminação em ascender a posições de topo, no seio das organizações. A metáfora mais usada na literatura para explicar a discriminação é o efeito “*teto de vidro*”, definido por Morrison e Glinow (1990, citado por Santos, 2010, p.100), que se traduz, essencialmente, como uma barreira bastante subtil e invisível que impede a mulher de ocupar posições hierárquicas superiores,

Ao nível dos altos cargos de direção, e segundo dados de 2016 da Comissão Europeia, demonstram que as mulheres correspondem a 5,9% dos CEO (Diretor Executivo) em Portugal, isto em termos absolutos, corresponde a uma mulher CEO em dezassete empresas analisadas, ainda que no ano de 2015 não havia nenhuma. Relativamente aos membros dos conselhos de administração, a representação total das mulheres é de 14,3%, sendo uma proporção expressivamente menor do que média da União Europeia, que é cerca de 23,9% (INE, 2017).

A concentração de mulheres e homens em diferentes ocupações, posições e setores torna a comparação entre os dois géneros difícil e permite que diferenças na ocupação de cargos e nas remunerações sejam facilmente mantidas (EIGE, 2018). A segregação vertical contribui para a disparidade entre homens e mulheres, ao nível dos rendimentos e do acesso desigual a lugares de liderança. O problema relacionado com a discriminação nos salários resulta não só do facto dos homens ocuparem posições de topo, mas também da estrutura diferenciada de género em ocupações menos qualificadas (EIGE, 2017).

A desigualdade salarial decorre, em parte, da vigência de uma segregação vertical, concentrando mulheres em categorias profissionais menos qualificadas. Relativamente ao impacto da segregação nas diferenças de salário por sexo, um estudo realizado por Amarante e Espino (2004), com incidência no Uruguai, fora demonstrado que a diferença salarial, entre géneros, deriva do facto das mulheres ocuparem determinadas funções que afetam negativamente os salários, isto é, devido a existir ocupações destinadas à figura da mulher faz com que a mesma usufrua de um salário mais baixo. Por seu turno, os salários dos homens no Uruguai não são afetados quando se submetem a ocupações tradicionalmente estereotipadas como mais femininas. Assim

sendo, e com base neste estudo, verifica-se a existência de diferenças salariais, havendo penalizações para a mulher e não para o sexo oposto (Amarante & Espino, 2004).

Aquando da ocorrência da segregação profissional, de acordo com Amarante e Espino (2004), pode não significar, necessariamente, que a entidade empregadora possa ser preconceituosa ou que as decisões de seleção sejam baseadas no sexo/género dos candidatos, dado que, a distribuição das mulheres em determinadas áreas profissionais, pode encontrar-se intimamente relacionada com razões históricas, culturais ou económicas (Amarante & Espino, 2004).

Por outro lado, para Hinestroza (2009), o exercício da discriminação por razões relacionadas com o género dos candidatos, é uma realidade que, por vezes, se encontra estritamente relacionada com as práticas de gestão. Para Feldberg e Glenn (1979), as decisões relativas aos processos de seleção são influenciadas quando as mulheres são perspetivadas como menos comprometidas, em termos profissionais, quando comparadas com o homem.

Para Momo et al. (2013), o processo de recrutamento e seleção pode ser também influenciado pelos discursos que instruíram a mulher, esta enquanto uma figura materna e cuidadora, afetando, assim, o equilíbrio de género em algumas funções de trabalho. Contudo, Momo et al. (2013) consideram que o género masculino também sofre de discriminação na prática do recrutamento e seleção, já que o homem pode ser afastado de determinadas profissões e setores, pelas razões semelhantes que são identificadas para o caso das mulheres (Momo et al., 2013), uma vez que a motivação dos homens para entrar e permanecer em ocupações dominadas por mulheres, pode, de igual modo, sofrer alguma influência (EIGE, 2018).

Por fim, as mulheres procuram estratégias, de forma a conseguirem vencer barreiras impostas pelo género e pelas próprias políticas e práticas organizacionais (Loureiro & Cabral-Cardoso, 2008). Assim, e para se alcançar uma mudança de paradigma é fulcral que haja uma participação ativa por parte das empresas, sobretudo ao nível das suas políticas e práticas, uma vez que as práticas de gestão de recursos humanos podem ser uma referência, em termos da promoção da igualdade entre géneros, mas também de bem-estar e eficiência no trabalho.

### 2.3. A Gestão de Recursos Humanos

Neste subcapítulo, recorrendo a conteúdos e fontes bibliográficas, será analisada uma das práticas que se encontra subjacente à gestão de recursos humanos, a prática do recrutamento e seleção, esta que foi a prática orientadora desta dissertação.

A gestão de recursos humanos diz respeito “(...) às *políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.*” (Cunha et al., 2012, p.59). A GRH desenvolve a sua ação para um conjunto de atividades, que se caracterizam pela utilização de sistemas de incentivos indexados ao desempenho organizacional e individual; pela promoção da comunicação interna; pela construção de ações de formação e a sua consecutiva implementação; pelo recrutamento e seleção de novos talentos e pelo recurso a esquemas cada vez mais complexos de avaliações de desempenho. Estes últimos, que se encontram intimamente relacionados a planos de progressão de carreira (Cunha et al., 2012).

No meio organizacional, a GRH assume uma importância ímpar, afigurando-se para Golhar e Deshpande (1997) como uma peça fulcral para que uma empresa seja conduzida ao sucesso. Para Golhar e Deshpande (1997), tal como para Caetano e Vala (2007), o sucesso das organizações passa por uma boa gestão dos recursos humanos.

Para a gestão de recursos humanos, um dos desafios mais relevantes consiste em preparar, adaptar e criar bases necessárias para se obter uma atração e uma seleção eficaz de pessoas com talento, de forma a assegurar um ajustamento eficaz entre as pessoas e a própria organização. Assim sendo, e entre todos os processos envolvidos encontra-se o recrutamento e, designadamente outras opções, como a seleção e a contratação das pessoas aos ambientes de trabalho. A entrada de colaboradores com talento acaba por facilitar os processos de desenvolvimento das empresas. Estas, que por sua vez, facultam oportunidades de desenvolvimento aos seus colaboradores, tornando-se mais capacitadas para atraírem talentos (Gomes et al., 2008).

O recrutamento e a seleção encontram-se interligados, funcionando como pré-condições, para que seja garantido um perfil pessoal e profissional de colaboradores que vão integrar as organizações (Cunha et al., 2012). Deste modo, e para que se inicie o processo de recrutamento e seleção, é necessário que a empresa identifique a necessidade de contratação de novos colaboradores (Sousa et al., 2006).

Para Cunha et al. (2012), tanto o processo de recrutamento, como o processo de seleção podem sofrer diferentes operacionalizações, de acordo com as possibilidades financeiras da empresa, com os seus objetivos, com o meio em que a mesma se encontra inserida e com o tipo de carreira/função a ocupar. Neste seguimento, é fulcral que o processo de recrutamento e seleção seja realizado com sucesso, isto porque “(...) *um recrutamento e seleção mal feitos são um custo (...) contratar mal, sai caro. Um mau trabalhador pode causar danos irrecuperáveis numa organização.*” (Arango, Rodríguez & Delgado, 2010, p.322).

### **2.3.1. Recrutamento**

Relativamente ao conceito de recrutamento, a literatura apresenta uma definição consensual. O sucesso de um bom recrutamento assenta num processo rigoroso, numa procura metódica de candidaturas externas e na qualidade de procedimentos de acolhimento e integração. Durante muito tempo, os métodos de recrutamento eram rudimentares e eram praticados, por diversas vezes, por um “*recrutamento por palpite*” (Peretti, 1998, p.215). De acordo com Rocha (1997), o recrutamento pode ser definido como um conjunto de técnicas e métodos que se destinam à atração de candidatos capazes de ocupar e desempenhar determinados cargos na organização. O recrutamento é, então, uma atividade que pretende captar recursos humanos, tanto de forma interna, como externa à organização, para que se preencham os subsistemas de seleção de pessoas. Neste seguimento, é possível verificar a existência de dois tipos de recrutamento: o interno e o externo (Rocha, 1997).

#### **2.3.1.1. Recrutamento Interno**

No recrutamento interno são captados indivíduos que já trabalham na organização. Através da aquisição de novas competências, ou através do desempenho, o colaborador mostra potencial e/ou aptidão para desempenhar o exercício da função a preencher. Pressupõe-se, assim, que exista um completo conhecimento das potencialidades dos colaboradores. Desta forma, os funcionários podem ser promovidos (movimentação vertical), estando esta fonte de recrutamento relacionada com as práticas de avaliação de desempenho e com a progressão de carreiras; podem ser transferidos (movimentação horizontal), originando oportunidades para que os colaboradores encontrem novos desafios dentro da empresa, ou podem ser

transferidos através de uma promoção (movimentação diagonal) (Sousa et al., 2006). Assim, o recrutamento pode classificar-se como interno, quando membros internos à organização preenchem lugares aquando de casos de transferência ou de promoção (Gomes et al., 2008).

Para se realizar o recrutamento interno, deve-se ter em conta os resultados dos testes de seleção; da avaliação de desempenho; da análise e descrição de funções; de informações relativas à formação profissional; um planeamento de carreira e ainda, eventuais, condições de emprego (Rocha, 1997; Sousa et al., 2006). No âmbito da política de promoção interna, e mesmo que o candidato seja colaborador da empresa, deve, igualmente, passar pelas diferentes etapas do processo de recrutamento, sendo, por vezes, alvo dos mesmos testes que os candidatos externos. Para Peretti (1998), o recrutamento interno, acaba por diversas vezes, centrar-se em resultados profissionais obtidos no passado, do que propriamente nas aptidões necessárias para se preencher o novo posto de trabalho (Peretti, 1998).

#### **2.3.1.2. Recrutamento Externo**

O recrutamento é designado como externo quando os candidatos são recrutados no âmbito exterior à organização (Gomes et al., 2008). Havendo determinada vaga, a empresa procura candidatos externos para que o lugar seja preenchido (Sousa et al., 2006). Assim, e quando a empresa pretende preencher uma vaga, com pessoas externas à organização, pode ter-se em conta:

a) O recrutamento académico: as empresas vão às universidades, Institutos e Escolas de Formação, recrutar candidatos com elevado potencial. Neste caso, são as próprias universidades que, através de protocolos e acordos, procuraram colocação para os alunos. A parceria com estes organismos reveste-se como fonte privilegiada de recrutamento, isto porque há a realização de Fóruns de Emprego, conferências e ofertas de estágios (Peretti, 1998; Gomes et al., 2008).

b) Os anúncios em jornais ou em revistas profissionais da empresa (Peretti, 1998).

c) Agências de emprego: que constituem uma fonte de recrutamento privilegiada para determinadas profissões (Sousa et al., 2006).

d) A recomendação de candidatos por parte de funcionários da empresa: esta é uma fonte de recrutamento bastante utilizada, caracteriza-se pela sua informalidade e os

seus custos de recrutamento e seleção são praticamente inexistentes (Peretti, 1998; Sousa et al., 2006).

e) O envio de candidaturas espontâneas: esta é uma forma de recrutamento que se designa pela arquivagem de candidaturas que chegam à organização e a sua utilização passa pela necessidade de se contratar alguém. Esta fonte de recrutamento é cada vez mais utilizada (Rocha, 1998; Sousa et al., 2006).

f) Empresas especializadas em recrutamento: por solicitação da empresa que está a contratar, este tipo de empresas selecionam um conjunto de candidatos a auxiliar na seleção (Sousa et al., 2006).

g) Processos de recrutamento anteriores: em que consiste na possibilidade de existirem currículos de candidatos que a organização guarda de processos anteriores (Sousa et al., 2006).

h) Recrutamento *on-line*: diz respeito a um painel de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos *on-line* (Sousa et al., 2006).

Assim, o recrutamento visa atrair candidatos, no entanto, a empresa necessita de selecionar aqueles que mais se adequam e ajustam às necessidades organizacionais e que indicam maiores probabilidades de revelar maior e melhor desempenho (Gomes et al., 2008). Deste jeito, o recrutamento e seleção são fases do mesmo processo, encontrando-se intimamente relacionados (Rocha, 1997; Gomes et al., 2008).

### **2.3.2. Seleção**

Relativamente ao conceito de seleção, este pode ser definido como a comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências da função (Rocha, 1997). Segundo a literatura, esta é uma fase que exige consciência, exigência e profissionalismo, aquando da análise dos candidatos para o cargo, de modo a que se selecione o colaborador mais adequado ao cargo (Gomes et al., 2008).

O processo de seleção, tal como o de recrutamento, pode ser mais ou menos complexo, tendo em conta a função para que se está a selecionar (Arango, Rodríguez & Delgado, 2010). Para Rocha (1997), o ideal é que a função e os perfis dos candidatos se ajustem. Relativamente à função, ou seja, ao conteúdo do cargo, é fornecido por uma análise e descrição de funções, no que diz respeito às características dos candidatos, estas são determinadas por métodos e técnicas de seleção (Rocha, 1997).

De acordo com Arango, Rodríguez e Delgado (2010) é reconhecido a existência de dois métodos usados para a maioria dos profissionais, que se caracterizam pela análise curricular e pelas entrevistas de seleção. Relativamente ao *Curriculum Vitae* (CV) esta é uma das primeiras formas de contacto que o candidato tem com a entidade empregadora. A análise do CV permite ao técnico de recursos humanos analisar e avaliar dados biográficos, de modo a que se conheça as experiências passadas, e assim se consiga antecipar o desempenho do futuro colaborador (Gomes et al., 2008). Os candidatos possuem diferentes capacidades e condutas e as funções também são distintas entre si. Logo, o processo de seleção procura definir os atributos pessoais que devem estar presentes nos candidatos. Esses atributos caracterizam-se por traços de personalidade, por experiências prévias e por conhecimentos técnicos (Gomes et al., 2008).

A entrevista de seleção, por seu turno, e segundo Wiesner e Chronshaw (1988, p.276, citado por Gomes et al., 2008, p. 271), consiste numa “(...) *interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores do sucesso no cargo subsequente*”. De acordo com Gomes et al. (2008), a entrevista de seleção pode ser caracterizada segundo a forma como são realizadas e o seu grau de estruturação, tendo em conta o número de intervenientes.

Neste seguimento, e no que respeita à entrevista de seleção, esta pode ser definida em vários tipos de entrevista: a estruturada, que é planeada com antecedência e as questões são colocadas pela mesma ordem e forma aos candidatos. O principal objetivo da entrevista estruturada reside em recolher informações que não estão disponíveis no CV do candidato em questão. Na entrevista não estruturada não existe um planeamento antecipado da mesma, logo caracteriza-se pela sua informalidade, visto que é realizada presencialmente ou através de meios de comunicação (Robertson & Smith, 2001).

As entrevistas ainda podem ser classificadas como individuais, em que o candidato é entrevistado por um só entrevistador; por entrevistas sequenciais, ou seja, o candidato é entrevistado por várias pessoas; por entrevista em duo, em que dois entrevistadores, na mesma entrevista, abordam o candidato; entrevistas em grupo, em que um determinado grupo de candidatos acaba por ser entrevistado por um ou mais

entrevistadores, e por fim, através de um painel de entrevistadores, em que mais de dois entrevistadores conduzem a entrevista (Gomes et al., 2008).

Contudo, não existe só o método da análise curricular e das entrevistas de seleção. Neste sentido, é possível verificar a existência de uma multiplicidade de testes e provas que podem ser utilizados no processo de seleção. Deste modo, para Peretti (1998), Gomes et al. (2008), e Sousa et al. (2006), esses mesmos testes podem classificar-se como:

a) Testes de aptidão, em que se medem as capacidades da pessoa, permitindo aferir a aptidão física, psicomotora e perceptiva do indivíduo para o exercício da função.

b) Testes de inteligência, intimamente relacionados com a capacidade intelectual do candidato.

c) Testes de personalidade, que pretendem analisar um conjunto de traços de personalidade, desde traços adquiridos ou a traços inatos. Os testes de personalidade podem ser classificados como genéricos ou específicos. Os primeiros dizem respeito a traços gerais de personalidade e os segundos analisam certos aspetos da personalidade, como o equilíbrio emocional, as frustrações, entre outros. Este tipo de teste é importante, sobretudo no processo de seleção, designadamente para cargos de direção.

d) Testes de integridade.

e) Testes de conhecimento do posto e competências, para se avaliar o desempenho para a função.

f) Teste clínicos de despiste de consumo de droga.

g) *Assessment centers* que dizem respeito a um conjunto de exercícios, testes e entrevistas construídos e aplicados para avaliar as características pessoais do indivíduo e para prever determinados comportamentos para a função.

Em suma, os processos de recrutamento e seleção são cada vez mais importantes nas diversas organizações, tal como aponta um estudo de Aravamudhan e Krishnaveni (2015). Isto porque, se verifica um surgimento e um aumento de uma força de trabalho que se caracteriza pela sua diversidade, logo as organizações pretendem adquirir uma força de trabalho não só mais qualificada, como flexível. O processo de recrutamento e seleção assume um valor estratégico para as empresas, para que se consiga alinhar as práticas de GRH com a estratégia da organização.

Para Stoilkovska, Ilieva e Gjakovski (2015), a seleção é uma das etapas mais importantes para se alcançar uma gestão bem-sucedida dos recursos humanos, isto porque um dos objetivos do processo seletivo é encontrar as pessoas certas para as funções certas. Se tal não for alcançado, a organização poderá não realizar a sua missão, visão e objetivos. Assim sendo, uma organização tem poucas probabilidades de sucesso quando não consegue selecionar pessoas com as qualificações necessárias, uma vez que o objetivo de um bom processo de seleção passa pela contratação da melhor pessoa, independentemente do seu género. Deste modo, o processo de recrutamento e seleção deve ser realizado de forma mais transparente possível (Stoilkovska, Ilieva & Gjakovski, 2015).

De seguida, a gestão de recursos humanos será aliada à temática da igualdade de género.

#### **2.4. A Gestão de Recursos Humanos e a Igualdade de Género**

De acordo com Loureiro e Cabral-Cardoso (2008, p. 229), “ (...) a estrutura, as práticas e as políticas organizacionais estão moldadas em função do género masculino”. O mesmo é defendido por Acker (1990, citado por Mastracci & Arreola, 2016, p.140), em que fundamenta que as empresas desenvolvem processos e programas que se baseiam no “*trabalhador ideal*” ou no “*homem organizacional*”. Nesta linha de pensamento, as políticas e as práticas de GRH tendem a manter desigualdades entre homens e mulheres, visto que é algo que já se encontra enraizado nas tendências das organizações (Mastracci & Arreola, 2016).

Contudo, e apesar da valorização, do talento e do mérito individual serem uma retórica da gestão de recursos humanos e serem compatíveis com a igualdade de género, as práticas e políticas da GRH acabam por arrecadar implicações distintas para as mulheres e para os homens, até porque torna-se difícil analisar as culturas organizacionais, devido à sua complexidade e à forma subtil de como pode ser praticada a discriminação nos contextos da gestão. A este respeito, verifica-se sobretudo o facto das culturas organizacionais considerarem, frequentemente, as mulheres como o “*elemento frágil*”, sendo, então, a figura feminina mais perçecionada a desempenhar tarefas que sejam compatíveis com a sua feminilidade (Maddock & Parkin, 1994; Benschop, 2006, citado por Santos, 2010, p.105).

Mas sendo as empresas constituídas por colaboradores femininos e masculinos (Acker, 1992), cabe à gestão de recursos humanos adotar e adaptar as suas políticas à realidade dos mesmos, de modo a que a necessidade de “ (...) *fazer reajustamentos estruturais para que as mulheres, em igualdade de circunstâncias, possam provar a sua capacidade para desempenhar cargos de chefia, de prestígio e de elevada responsabilidade.*” (Loureiro & Cabral-Cardoso, 2008, p.229).

No que diz respeito aos cargos de topo, e na consequente aplicação de medidas para se aumentar a diversidade de género nessas posições, destaca-se o relatório “*Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potencial of gender diversity*”, realizado pela consultora Mckinsey em 2016. Neste relatório retrata-se o progresso em direção à igualdade de género em cargos de maior prestígio, registando-se, contudo, um avanço lento. Para este relatório foram examinadas 233 empresas, contando com a participação de 2200 colaboradores, sendo concluído que, embora a grande maioria das empresas tenha introduzido medidas para aumentar a diversidade de género em cargos de topo, não se obtiveram resultados significativos. Isto porque, e apesar de 52% das empresas desta amostra implementarem mais de 50% das medidas, apenas 24% relataram terem mais de 20% de mulheres em cargos de alta gerência. E somente 7% das empresas classificaram a diversidade, como uma das grandes três prioridades da sua agenda estratégica. Relativamente aos colaboradores, mais de 88% dos 2200, afirmaram que não acreditavam que a sua empresa estivesse a fazer o que fosse necessário para melhorar a diversidade de género e 62% não sabem como contribuir para a mesma (Devillard, Zelicourt, Kossoff & Sancier-Sullan, 2016).

No seguimento de se promover princípios inerentes à igualdade de oportunidades destaca-se o contributo da Comissão Europeia, bem como dos países membros da UE. Das medidas, que se centram nesta problemática, é possível destacar algumas, tais como a criação de processos de recrutamento e seleção não discriminatórios. A promoção de uma igual representação tanto de homens, como de mulheres em diferentes categorias profissionais, desde os mais qualificados até aos colaboradores de base. Não apresentar situações contratuais distintas. Proporcionar ações de formação profissional ao longo da vida, dado que uma forma de discriminação encontra-se intimamente relacionada com a realização de programas formativos fora do horário de expediente, podendo acarretar problemas acrescidos aos colaboradores, sobretudo do sexo feminino, visto que têm maiores responsabilidades fora do âmbito de trabalho (Guerreiro & Pereira, 2006). Para

além da aposta nas ações de formação destaca-se a promoção equivalente de remunerações e, ainda, a atribuição de licenças de maternidade e paternidade. Assim, a criação de determinadas medidas reparadoras para a promoção da igualdade pretende rumar a uma sociedade mais igualitária e imparcial.

Para além do papel da União Europeia e dos países membros, as entidades organizacionais surgem como um agente chave para a não propagação de políticas discriminatórias, e como instrumentos de desenvolvimento e difusão de práticas que promovam a igualdade de género (Guerreiro & Pereira, 2006).

As organizações não se preocupam somente com dimensões económicas ou ambientais. As organizações que integram a temática da igualdade devem definir ao nível das suas políticas de recursos humanos, objetivos concretos, de forma a eliminar a segregação profissional. Para tal, devem promover uma participação das mulheres, em funções de gestão (CIG, 2008; CIG & CITE, 2014). Além de que, as empresas que promovem uma política responsável, no âmbito da igualdade de género, acabam por melhorar a sua imagem e marca organizacional no seio da comunidade envolvente e no contexto internacional (Guerreiro & Pereira, 2006).

Neste seguimento, estudos que se centram nesta problemática, identificam que as entidades empresariais que promovem uma efetiva igualdade de género, nos seus valores e objetivos, irão conseguir impactos positivos para as suas empresas. A inclusão de colaboradores femininos e masculinos reduz assimetrias relacionadas com o processo de recrutamento e seleção, contribuindo, assim para a fixação de recursos humanos qualificados. A seleção de diferentes colaboradores promove um aumento de diferentes competências, conhecimentos e habilidades o que se traduz, numa maior criatividade e inovação derivadas dos colaboradores. Deste modo, perpetuam-se maiores índices de produtividade e de satisfação para a empresa, de forma a reduzirem-se taxas de absentismo e rotatividade. Por outro lado, identifica-se também a importância de se gerar uma boa comunicação entre os operacionais e as chefias, acerca de questões relacionadas com a igualdade de oportunidades, com o intuito de se promover um melhor conhecimento da missão e da cultura das organizações. Por último, havendo o reconhecimento da promoção de medidas de igualdade de género, a transparência na relação dos colaboradores com a organização é maior (Guerreiro & Pereira, 2006; CITE et al., 2008; Monteiro & Ferreira, 2013; CITE, 2018).

Em conclusão, considerando a criação de políticas e práticas para o contexto empresarial, a promoção da igualdade de género, reveste-se como uma das responsabilidades sociais das empresas. A igualdade entre mulheres e homens, no quadro da responsabilidade social, contribui para uma perspectiva de maior rentabilidade, a longo prazo, permitindo que se reforce o desempenho económico e social da empresa (CITE et al., 2008).

#### **2.4.1. A Igualdade de Género e o Recrutamento e Seleção**

As empresas devem promover a inclusão de objetivos igualitários e não discriminatórios, de forma a implementar e regular práticas e decisões no âmbito do recrutamento e seleção. Num espectro de políticas e práticas subjacentes à gestão de recursos humanos, o recrutamento e seleção, assume-se como uma das práticas que engloba as dimensões de igualdade e de não discriminação. Desta forma, uma empresa que defenda e contemple a igualdade de género ao nível dos seus princípios e valores significa que, a sua missão e os seus objetivos suportam um quadro conceptual das suas opções e, conseqüentemente, das suas decisões. As organizações ao contemplarem o princípio da igualdade de género na sua missão e nos seus valores estratégicos acabam por promover um maior desenvolvimento organizacional (Perista, Guerreiro, Jesus & Moreno, 2008). Para se alcançar uma igualdade de oportunidades, Wirth (2001), considera da mesma forma que, é fulcral que as próprias organizações adotem políticas transversais e imparciais, de modo a desenvolver profissional e individualmente o potencial dos seus colaboradores, independentemente do seu género.

Nos contextos laborais, os colaboradores devem ser tratados de forma justa e equitativa e as determinações relativas às decisões de seleção, contratação e posteriormente, promoção devem ser realizadas de forma objetiva e sem qualquer sinal de discriminação (Stoilkovska, Ilieva & Gjakovski, 2015). No entanto, e apesar da legislação proibir a discriminação no emprego, com base em fatores que não estejam relacionados com o trabalho (Código do Trabalho, 2015), a prática do recrutamento e seleção pode-se assemelhar como uma forma de perpetuar o género nas organizações.

As empresas, por vezes, acabam racionalmente, por recrutar indivíduos que não sejam percecionados como dispendiosos, como é o caso da força de trabalho feminina, visto que a ela se encontram associados custos, sendo a maternidade a situação mais referenciada (Casaca & Perista, 2014). Deste modo, e segundo Mastracci e Arreola

(2016), verifica-se uma maior probabilidade em se entrevistar mulheres para cargos de baixa remuneração, sobretudo para funções de base.

Estudos que se centram nestas matérias referem que o recrutamento e seleção das mulheres podem ser também influenciados pelo predomínio masculino que se encontra associado a certos cargos. O que explica tal acontecimento, segundo Araújo (2003) relaciona-se com determinadas suposições sobre a capacidade a nível organizativo da figura feminina e com as suas baixas aspirações de mobilidade profissional, conduzindo a uma maior expressão masculina em níveis hierárquicos superiores. Aliado a isto, e quando determinadas funções são ocupadas, maioritariamente por um dos géneros, implica que muitas organizações possuam perfis e critérios de recrutamento e seleção específicos (Saavedra, Taveira & Silva, 2010).

Segundo Smith e Robertson (1993), o género pode sofrer dois tipos de enviesamento, o direto e o indireto. O primeiro enviesamento envolve uma discriminação propositada, que se baseia em fatores como o género, idade e raça. No que concerne ao enviesamento indireto, este é formulado de forma inconsciente, sucedendo quando grupos organizacionais adotam o mesmo tipo de tratamento por parte de pares profissionais. O recrutamento e contratação de novos colaboradores e o julgamento de determinadas competências de um candidato acabam por revelar alguma subjetividade, podendo resultar, numa segregação contínua do género em muitas organizações (Mastracci & Arreola, 2016). As práticas de enviesamento, relacionadas com questões do sexo e do género do candidato, podem colocar uma organização em risco devido à aplicação de ações antiéticas, assim sendo, os recrutadores devem ser igualmente cautelosos para com a reputação da empresa (Subhani & Azmat, 2012).

O processo de recrutamento e seleção deve fundamentalmente assentar nos princípios da igualdade e da não discriminação, sendo essencial que as empresas encorajem a candidatura e a seleção de homens ou de mulheres em profissões onde um dos géneros esteja sub-representado (CITE, 2013). Por outro lado, a existência de planos de progressão interna revela-se, igualmente, fulcral para se promover a igualdade de género, visto que é através da progressão de carreiras que os colaboradores ascendem a posições de maior importância, logo são auferidas melhores remunerações.

As organizações podem revelar uma segregação de género em outras dimensões dos recursos humanos, tais como as avaliações de desempenho e na descrição de cargos. Para Mastracci e Arreola (2016), a avaliação de desempenho assume um papel central

na determinação de quem exerce o poder em determinada organização e quem molda os procedimentos e processos, de forma a objetivar a segregação profissional em matéria de género. Deste modo, e para Guerreiro e Pereira (2006), a avaliação de desempenho reveste-se como um momento de privilégio, no que diz respeito a uma eventual progressão de carreira, sendo também uma das práticas de GRH que se assemelha como um importante instrumento para o combate da segregação vertical.

Para além das avaliações de desempenho, é fundamental que as entidades possuam um sistema de descrição formal de funções e que estabeleçam critérios de seleção, pois revela-se como uma forma de prevenir situações de discriminação logo aquando da prática do recrutamento e seleção (Guerreiro & Pereira, 2006).

A aposta na transparência nos processos de recrutamento e seleção pode aumentar as oportunidades das mulheres serem contratadas em ocupações não tradicionais, mitigando a segregação ocupacional e aumentando o potencial de promoção da figura feminina (Mastracci & Arreola, 2016). No entanto, e apesar do processo de seleção se caracterizar cada vez mais, por uma maior exigência (Subhani & Azmat, 2012) e por abranger técnicas cada vez mais sofisticadas e complexas, o processo de tomada de decisão com base no género do candidato, torna-se potencialmente mais subtil e, conseqüentemente, muito mais difícil de perceber se sofre de uma escolha enviesada (Dickens, 1998).

Num estudo realizado por Stoilkovska, Ilieva e Gjakovski (2015), são definidas algumas sugestões, de forma a promover a igualdade de género, no seio organizacional. As empresas devem organizar seminários para os gestores de recursos humanos, em matéria de igualdade de oportunidades, para se mudar modelos mentais tradicionais, de forma a se aumentar a consciencialização sobre a igualdade de género no processo de recrutamento e seleção. Stoilkovska, Ilieva e Gjakovski (2015), referem ainda a importância das empresas garantirem oportunidades de emprego iguais, independentemente do género dos candidatos. Além disto, outro fator importante a salientar é que o género do candidato não deve ser incluído nos anúncios de emprego, isto se não houver necessidade especial e não estiver relacionado com a natureza do trabalho.

No que diz respeito aos anúncios de emprego, a CITE, junto de entidades recrutadoras, ao longo dos anos, tem realizado uma análise sobre o cumprimento das exigências legais, no que diz respeito à diferenciação do género e à não discriminação.

Tendo em conta um conjunto de anúncios analisados pela CITE, verifica-se que ainda continua a subsistir a discriminação e a desigualdade de oportunidades. Esta análise é constatada através de anúncios que se dirigem somente a um dos géneros e outros que contêm elementos que evidenciam indicadores de preferência por um dos sexos, apesar de consagrarem a sigla M/F (Masculino/ Feminino) (CITE, 2017).

Em suma, as questões em matéria de género assumem graus de incidência diferenciados (Silva, 2008; Pinto-Coelho, Martins, Batista & Maia, 2015) e fazem-se sentir em diversos contextos, sejam estes interpessoais ou públicos, e o mundo laboral não é exceção. Os contextos laborais encontram-se em constante alteração, e deste modo, a gestão de recursos humanos assume um papel importante na modificação de atitudes e comportamentos, perante a presença da mulher num mundo ainda caracterizado por estereótipos de género, onde estes se assemelham como barreiras invisíveis para as mulheres (Catalyst, 2007; Santos, 2010; Cook & Glass, 2014).

Os atores organizacionais, tanto mulheres, como homens, procedem a uma construção tradicional de género, através de práticas e discursos que colocam em causa a institucionalização dos processos culturais e das políticas organizacionais (Pinto-Coelho, Martins, Batista & Maia, 2015). A este respeito, e apesar das mulheres aumentarem a sua participação no mercado de trabalho, Nogueira (2009) refere que não se verifica uma relação direta entre as habilitações académicas das mulheres e os cargos que ocupam no quadro profissional, em que os níveis mais baixos da hierarquia das organizações são ocupados pela figura feminina. Esta desigualdade relaciona-se como os estereótipos de género influenciam as práticas de gestão, provocando uma discriminação caracterizada pela sua informalidade ou formalidade (Bergano, 2015). A discriminação informal refere-se à prática quotidiana exercida pelos pares ou superiores hierárquicos. A discriminação formal decorre das políticas reiteradas pelas organizações. Destas políticas destacam-se a dificuldade de acesso ao emprego; a não renovação de contratos; a ausência de progressão de carreira e a não atribuição de prémios de assiduidade. Destas desvantagens decorrem aspetos que facilmente se associam aos compromissos relacionados com a família e com a maternidade (Bergano, 2015).

Desta forma, as desigualdades devem ser enfrentadas e transformadas em oportunidades, não se considerando, logo numa primeira instância, que os processos de gestão já estão pré-determinados e estabelecimentos, como sendo neutros em matéria de

género (Cabral-Cardoso, 2003). Portanto, é fundamental uma efetiva política de igualdade de género e uma aplicação neutral da prática de recrutamento e seleção, em que o processo de tomada de decisões deve assentar somente em fatores que se relacionem com a natureza do trabalho (Shahani-Denning, 2003). Mas para além de uma aposta neutral nos processos de recrutamento e seleção deve ter-se, igualmente, em conta políticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e privada (CIG, 2008), dado que: *“Sem igualdade fora do local de trabalho será muito difícil falar-se de igualdade no local de trabalho.”* (Loureiro & Cabral-Cardoso, 2008, p. 228).

Contudo, os programas e procedimentos, ao nível do género, continuam a não ser suficientes para garantir uma eliminação das desigualdades, uma vez que a existência de políticas de igualdade de oportunidades surgem, meramente, como retóricas objetivas, já que o exercício da desigualdade e da discriminação, mesmo que encobertas, continuam a persistir (Cabral-Cardoso, 2003).

Posto isto, dá-se por concluída a revisão bibliográfica da presente investigação. De seguida, apresentar-se-á o capítulo referente à metodologia de investigação adotada para levar a cabo este estudo.



## **CAPÍTULO 3. METODOLOGIA**

No seguimento do enquadramento teórico, apresentado anteriormente, segue-se neste capítulo, a justificação do posicionamento metodológico e quais os métodos de recolha e análise de dados adotados. Aliado a isto, segue-se ainda, a caracterização da amostra dos participantes deste estudo, bem como os procedimentos metodológicos que orientaram o trabalho empírico.

### **3.1. Posicionamento Metodológico**

A investigação realizada no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos irá centrar-se na temática da igualdade de género e no contributo da GRH em prevenir situações inerentes à desigualdade e discriminação, entre homens e mulheres, na prática do recrutamento e seleção. Esta que, por sua vez, é a prática de GRH escolhida para ser a linha orientadora da presente investigação.

Neste sentido, esta dissertação tem como objetivo identificar quais os comportamentos de desigualdade e discriminação que os atores organizacionais consideram que ocorrem ou poderão suceder, aquando do processo de recrutamento e seleção. Após esta análise procura-se, de igual modo, identificar quais os contributos e medidas que a GRH pode adotar para se promover uma efetiva igualdade de género, nos contextos laborais.

Para se levar a cabo este estudo optou-se por uma metodologia qualitativa. Por metodologia, segundo Duarte (2013) entende-se como o método mais adequado para se definir, adotar, explicar, usar, generalizar e interpretar resultados. A metodologia pode encontrar-se relacionada a dois métodos: o quantitativo ou o qualitativo (Duarte, 2013).

A escolha da adoção da investigação metodológica qualitativa encontra-se estritamente relacionada por ser um género de metodologia que permite obter uma análise direta, sobre os sistemas de valores, atitudes, crenças, interpretações e perceções por parte do indivíduo (Quivy & Campenhoudl, 1992; Ruquoy, 1997). Assim sendo, e através da análise a essas características, na abordagem exploratória de pesquisa qualitativa, é possível obter ideias sobre motivações, emoções, compreender a personalidade dos indivíduos, bem como obter ideias para a discussão futura dos dados obtidos, através da linguagem usada pelos participantes (Arango, Rodríguez & Delgado, 2010).

A opção pela metodologia de carácter qualitativo encontra-se relacionada por ser um tipo de análise que se distingue pela sua riqueza, detalhe e profundidade (Gummesson, 1991; Jackson, Ronald, Drummond & Camara, 2007). Desta forma, e segundo Duarte (2013), a metodologia qualitativa pressupõe, essencialmente, três tipos níveis de pesquisa.

O primeiro é a descrição, uma vez que os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens, e não de números, assim deve-se obedecer a critérios objetivos e rigorosos, para que se garanta validade à investigação (Duarte, 2013; Bogdan & Biklen, 1994). A classificação é o segundo nível de análise, em que se procede a uma categorização de espécies de fenómenos. E, por último nível, a explicação, uma vez que o fim último do investigador é realizar uma ponte de explicação e causalidade na forma como os indivíduos interpretaram determinado fenómeno. Por outras palavras, o investigador tem a preocupação de compreender de forma ampla e absoluta o fenómeno em estudo. Assim sendo, o objetivo do método de investigação qualitativa reside em descrever e interpretar os dados, mais do que os avaliar (Duarte, 2013; Fortin, 1999).

Relativamente à objetividade alcançada para a análise dos dados, e estabelecendo uma ponte comparativa entre o método qualitativo e quantitativo, nenhum dos métodos garantem uma objetividade absoluta (Ruquoy, 1997). No entanto, e para que a realidade estudada seja essencialmente objetiva, o investigador quantitativo não deve interagir com objeto de estudo (Duarte, 2013). Na metodologia qualitativa, o papel assumido pelo investigador é fulcral, uma vez que este é perspectivado como o elemento chave para a recolha dos dados (Tuckman, 2005).

### **3.2. Métodos de Recolha e Análise de Conteúdo**

Os principais métodos de recolha de dados na investigação qualitativa são “(...) a entrevista, a observação participante, o diário, a gravação e o vídeo.” (Fortin, 1999, p.158). Relativamente sobre o método de recolha de informação optou-se pela entrevista, que se baseia na utilização de um guião (ver apêndice 1). A entrevista pode ser definida como uma técnica de investigação social, pressupondo-se que haja um contacto direto entre os entrevistados e o próprio investigador (Burgess, 1997; Carmo & Ferreira, 1998). Neste seguimento, para Bogdan e Biklen, (1994) ao aplicar a entrevista é permitido que o investigador desenvolva uma ideia de como os indivíduos interpretam determinados aspetos do mundo.

Assim, a entrevista é definida, para Bodgan e Biklen (1994, p.134) como uma técnica “(...) utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo.”

Para este estudo, foram aplicadas entrevistas semi-diretivas. Ao aplicar a entrevista semi-diretiva, as questões presentes no guião de entrevista (ver apêndice 1), eram, na sua grande maioria, abertas, de forma a que o entrevistado conseguisse oferecer ao investigador o máximo de informação possível e que responda de uma forma exaustiva, pelas suas próprias palavras, experiências e pelo seu quadro de referência a uma ou várias questões subordinadas a determinado tema. Outra das finalidades em adotar a entrevista semi-diretiva, consiste em fazer com que o interlocutor se possa exprimir de forma livre e aberta, sobre o que tema que está a ser explorado (Quivy & Campenhoudt, 1992; Ruquoy, 1997).

Nesta linha de ação, o entrevistador tem a possibilidade de realizar outras questões que não se encontram no guião da entrevista, sempre que considere oportuno assim proceder (Biggs, 1987), uma vez que as entrevistas podem ser ajustadas quer ao interlocutor, quer às circunstâncias. Numa situação de entrevista semi-diretiva, a ordem e a forma como são colocadas as questões são deixadas ao critério do investigador, verificando-se a flexibilidade deste género de entrevista.

Para este estudo, as entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos participantes, sendo as mesmas gravadas e transcritas na sua íntegra, para que numa fase posterior, se procedesse à análise de conteúdo dos dados obtidos. A análise de conteúdo realizada baseou-se nos discursos produzidos, por parte dos participantes.

Coutinho (2011) define análise de conteúdo como uma panóplia de técnicas que avaliam e analisam os dados de um corpo de texto escrito. Bardin (1979) indica que a análise de conteúdo pode ser realizada sobre vários domínios, sejam estes linguísticos, (escrito ou oral), semânticos, ícones e através de códigos de conduta. Para Fortin (1999), a análise de conteúdo, é definida como uma fase integrada ao processo de investigação, não se encontrando separada das outras fases de investigação. Para Esteves (2006, p.108) a análise de conteúdo prossegue:

*“(...) com a realização de interferências pelo investigador, inferências essas que, por se apresentarem com um fundamento explícito possam ser questionadas por outros, e possam ser corroboradas ou contrariadas por*

*outros procedimentos de recolha e tratamento de dados, no quadro de uma mesma investigação ou de investigações sucessivas.”*

A análise de conteúdo encontra-se sempre presente aquando do momento em que o investigador é remetido para o processo de escolha dos participantes e quando procede à recolha dos dados. Toda a análise de conteúdo decorre da pergunta ou das perguntas de partida, sobre a natureza dos dados que são invocados ou suscitados pelo investigador. Os dados invocados pelo investigador caracterizam-se por dados de observação direta registados em protocolos, em notas de campo, na legislação, em livros, entre outros. Assim, com os dados que são obtidos pelo investigador pretende-se lidar com informações que derivam de respostas abertas solicitadas em entrevistas, histórias de vida e relatos de práticas, a título de exemplo (Esteves, 2006).

Para Bogdan e Biklen (1994, p.149) o termo dados é definido como “(...) *os materiais em bruto que os investigadores recolhem do mundo que se encontram a estudar; são os elementos que formam a base de análise.*” Os dados obtidos pelo investigador, que decorrem de transcrições de entrevistas, são as provas e as pistas que estabelecem a ligação entre a investigação científica com o mundo empírico. Ao se analisar, trabalhar e sintetizar os dados obtidos serão definidos os aspetos importantes. Estes que posteriormente serão transmitidos, devido a uma reflexão feita pelo investigador. Esta que se assume como uma parte integrante dos estudos qualitativos (Bogdan & Biklen, 1994).

De acordo com Esteves (2006) existem diferentes formas para tratar os dados obtidos, visto que há diversas formas de compreender o objeto de investigação e de formular as questões de partida, porque o conhecimento prévio do objeto em estudo apresenta níveis distintos de conhecimento, visto que cada investigador é diferente entre si. Deste modo, independentemente da análise construída, o que importa é que a mesma seja sujeita a processos internos de validação, que numa fase posterior se sujeite à crítica, se for o caso, e que seja realizada uma contestação dos resultados obtidos, dado que a fundamentação dos argumentos e as decisões que foram tomadas são explanados (Esteves, 2006).

Assim, e através de um processo intuitivo, pretende-se que o investigador obtenha um conjunto de dados de natureza, particularmente, descritiva e que compreenda, através dos dados recolhidos, o significado atribuído pelos interlocutores consoante as suas experiências e situações (Bogdan & Biklen, 1994). As abstrações são

construídas à medida que os dados que foram recolhidos se vão agrupando. O investigador analisa um conjunto de resultados, e estes últimos devem demonstrar uma certa lógica com as questões de investigação que foram definidas pelo investigador (Fortin, 1999).

De seguida são caracterizados tanto os participantes deste estudo, bem como as empresas em que decorreram as entrevistas.

### **3.3. Caracterização dos Participantes**

As entrevistas foram realizadas em dez empresas distintas, sendo entrevistados um total de quinze sujeitos. O presente estudo é composto por seis mulheres e nove homens, com idades compreendidas entre os vinte e cinco e sessenta e dois anos. A idade média dos participantes é cerca de quarenta e seis anos. Relativamente ao estado civil, quatro dos dez sujeitos são solteiros, os restantes são casados. Apenas três entrevistados referiram não ter filhos.

Os entrevistados apresentam as seguintes funções: cinco diretores/as-gerais; um sócio diretor; uma diretora de serviços, dois sócios-gerentes; duas gestoras operacionais de recursos humanos; uma engenheira, um diretor de engenharia e dois diretores/as de recursos humanos.

Dos quinze participantes, doze são licenciados, e cinco possuem mestrado. Além destes, um têm o 12º ano, outro o curso geral de administração e comércio e um dos entrevistados tirou o curso têxtil. Apenas cinco entrevistados referiram não terem outras experiências laborais anteriores. Por fim, identifica-se que seis entrevistados ingressaram nas empresas, em que decorreram as entrevistas, há mais de 20 anos. Seguidamente apresentam-se as tabelas 1 e 2, que dizem respeito à caracterização dos participantes em estudo. A informação que caracteriza as empresas apresentar-se-á na tabela 3.

**Tabela 1: Caracterização dos Participantes em Estudo**

<b>Sujeito</b>	<b>Empresa</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Naturalidade</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Nº de Filhos</b>	<b>Cargo</b>
1	A	M	62	V.N. de Famalicão	Casado	2	Diretor-Geral
2	B	M	53	Viana do Castelo	Casado	4	Diretor-Geral
3	C	M	60	Vizela	Casado	1	Diretor-Geral
4	D	M	40	V. N. de Famalicão	Casado	1	Sócio Diretor
5	E	F	60	Braga	Casada	3	Diretora de Serviços
6	F	M	42	V.N. de Famalicão	Solteiro	1	Sócio-Gerente
7	G	F	30	Coimbra	Solteira	0	Gestora Operacional de Recursos Humanos
8	G	M	50	Coimbra	Casado	3	Diretor-Geral
9	G	F	28	Vila do Conde	Solteira	0	Engenheira de Pesquisa de Desenvolvimento e de Inovação
10	H	F	25	V. N. de Famalicão	Solteira	0	Diretora-Geral
11	I	M	52	V. N. de Famalicão	Casado	2	Diretor de Recursos Humanos
12	I	M	56	V. N. de Famalicão	Casado	2	Diretor de Engenharia
13	I	F	40	Lisboa	Casada	1	Gestora Operacional de Recursos Humanos
14	J	F	42	V. N. de Famalicão	Casada	2	Diretora de Recursos Humanos
15	J	M	49	V. N. de Famalicão	Casado	1	Sócio-Gerente

**Tabela 2: Caracterização dos Participantes em Estudo**

<b>Sujeito</b>	<b>Antiguidade na Empresa</b>	<b>Experiências Profissionais Anteriores</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Duração das Entrevistas</b>
<b>1</b>	23 anos	Diretor-Geral	Curso Geral de Administração e Comércio	1:12:08
<b>2</b>	10 anos	Vários cargos enquanto diretor-geral	Licenciatura em Engenharia de Sistemas Mestrado em Finanças	1:05:51
<b>3</b>	40 anos	Não tem	Curso Têxtil	50:16
<b>4</b>	4 anos	Gerente Sênior em Marketing Estratégico Gerente Global de Produtos Corporativos Gerente de Contas e Vendas Gerente Regional de Vendas	Licenciatura em Economia	1:07:30
<b>5</b>	21 anos	Diretora em Empresas de Saúde Diretora em Empresas de Serviços e Transportes	Licenciatura em Economia	35:52
<b>6</b>	19 anos	Não tem	Licenciatura em Gestão	40:24
<b>7</b>	3 anos	Gestora Bancária	Licenciatura em Gestão Mestrado em Gestão de Empresas	55:27
<b>8</b>	4 anos	Diretor-Geral	Licenciatura em Economia	1:24:03
<b>9</b>	2 anos	Estagiária na empresa y em Desenvolvimento do Produto	Mestrado Integrado em Engenharia Química	44:43
<b>10</b>	1 ano	Técnica Oficial de Contas	Licenciatura em Gestão	34:57
<b>11</b>	14 anos	Diretor de Relações Humanas	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho	1:20:15
<b>12</b>	26 anos	Engenheiro Eletrónico	Mestrado em Engenharia Eletrónica	1:00:32
<b>13</b>	14 anos	Não tem	Licenciatura em Sociologia	45:46
<b>14</b>	23 anos	Não tem	12º ano	42:05
<b>15</b>	32 anos	Não tem	Mestrado em Contabilidade de Gestão	40:49

### 3.4. Caracterização das Empresas

Na tabela 3 é realizada a caracterização das empresas que participaram nesta investigação. Na tabela que se segue é possível analisar qual o setor de atividade que corresponde a cada empresa e qual o número total de trabalhadores que compõem o tecido empresarial de cada organização, estas que estão representadas por letras.

**Tabela 3: Caracterização das Empresas**

<b>Empresa</b>	<b>Setor</b>	<b>Nº de trabalhadores</b>
<b>A</b>	Têxtil	150
<b>B</b>	Têxtil	96
<b>C</b>	Têxtil	25
<b>D</b>	Construção Civil Sustentável	12
<b>E</b>	Indústria Química	75
<b>F</b>	Têxtil	56
<b>G</b>	Tecidos Industriais	258
<b>H</b>	Têxtil	20
<b>I</b>	Indústria Química	2800 (aproximado)
<b>J</b>	Têxtil	156

### **3.5. Contexto das Entrevistas**

Todas as entrevistas realizadas decorreram no local trabalho dos entrevistados. Para Bogdan e Biklen (1994), os investigadores qualitativos devem deslocar-se ao local de trabalho dos participantes do estudo, pois estes autores consideram que o comportamento humano é influenciado pelo contexto em que estão inseridos os participantes.

No decorrer das entrevistas ocorreram pequenas interrupções derivadas da situação de trabalho, em que se encontravam os entrevistados. Estas interrupções foram de pequena duração e sempre que possível era retomando a conversa e a gravação no ponto em que tinha sido interrompida. Todas as entrevistas foram realizadas sem a presença de outras pessoas, para que não houvesse constrangimentos nas respostas, aquando do momento em que as questões eram colocadas. Em dois dos casos, em que o gabinete era partilhado com outro colaborador, as entrevistas decorreram na sala de reuniões da empresa.

### **3.6. Procedimentos**

Numa primeira instância, de um modo geral, foram definidas as temáticas, a estudar para esta dissertação tais como: a igualdade e desigualdade de género; a discriminação, a prática do recrutamento e seleção e possíveis contributos por parte da GRH, sendo definidas então duas questões de partida. Este é um tema que assenta sobretudo na questão da igualdade de género, aquando do recrutamento e seleção. Deste modo, a opção pela escolha do mesmo, deriva de duas razões fundamentais. Uma de carácter científico académico e a outra resulta do interesse pessoal da investigadora por estas matérias.

Numa segunda fase, foi determinado qual o posicionamento metodológico mais adequado. E assim, este estudo estaria alicerçado a uma estratégia de investigação qualitativa, com a aplicação de entrevistas semi-diretivas, como forma de obtenção dos dados. Após estas duas fases, deu-se início a uma terceira, estabelecendo-se o contacto com as empresas. Para tal, foi elaborado um *e-mail*, que se dirigia a diversas empresas, tanto para pequenas, médias e para empresas grandes de dimensões. Isto porque, era pretendido entrevistar indivíduos que se inserirem nas mais diversas organizações, de modo a se obter diferentes atitudes, posições, reações e respostas de diferentes intervenientes.

No que diz respeito ao teor dos *e-mails* enviados constava uma breve identificação do investigador, o tema da dissertação, os objetivos gerais da investigação, a metodologia adotada, quais os agentes organizacionais a quem eram dirigidas as entrevistas e a garantia total de confidencialidade dos dados obtidos das entrevistas, que porventura, viessem a ser obtidos. O envio deste documento iniciou-se a 8 de novembro de 2017 e o seu término ocorreu em janeiro de 2018, sendo definido um período de resposta de cerca de dois meses. No total, foram contactadas 28 empresas e responderam apenas duas. Destas, uma expressou que não poderia participar no estudo e somente uma empresa se dispôs para a concretização das entrevistas, designadamente a empresa W. No entanto, posteriormente, fora referido que não era possível proceder ao agendamento das entrevistas. Deste modo, a empresa W não fez parte do estudo.

Neste seguimento, no decorrer do mês de janeiro e fevereiro, e face ao pouco *feedback* obtido por correio eletrónico, pensou-se contactar pessoalmente um conjunto de empresas. Durante estes dois meses contactaram-se dezasseis empresas, mas só dez empresas efetivamente, é que aceitaram participar no estudo empírico. As restantes mencionaram que não teriam disponibilidade para participar neste estudo.

Numa primeira fase, aquando do contacto do investigador com as empresas era explicado o tema da dissertação, os seus objetivos, a sua relevância para o meio organizacional, a duração, gravação e confidencialidade das mesmas, quais os instrumentos que iriam ser utilizados durante os encontros e a amostra mínima desejada, que era sobretudo, entrevistar, pelo menos, o/a colaborador/a responsável pelo recrutamento e seleção da empresa. Neste seguimento, apenas três das dez organizações, designadamente as empresas G, I e J é que permitiram que fosse possível entrevistar mais do que um colaborador. De realçar que, em algumas empresas em que decorreu esta investigação, quem realiza o processo de recrutamento e seleção são os diretores-gerais das mesmas.

Perante o contacto pessoal com as empresas, foi facultado à investigadora o correio eletrónico das organizações, para que a mesma remetesse por escrito o pedido de realização do estudo. Depois disso, as empresas entrariam em contacto para se agendar a marcação das entrevistas. Após o primeiro contacto com as organizações, e depois de vários *e-mails* trocados, obteve-se a autorização dos superiores hierárquicos das empresas e/ou o consentimento dos diretores de Recursos Humanos para a realização

das entrevistas, sendo agendados os dias e as horas. Deste modo, a partir do mês de fevereiro procedeu-se, então, à recolha dos dados empíricos, sendo realizadas no total quinze entrevistas, sendo que as últimas foram conduzidas no mês de maio.

No momento antes de se iniciarem as entrevistas era efetuada uma explicação sucinta do tema em estudo, quais os seus objetivos, era apresentada uma breve caracterização das perguntas do guião, sendo sempre referido a garantia e a confidencialidade das respostas. Todos os entrevistados concordaram, sem reservas, que a entrevista fosse gravada.

No decorrer das entrevistas, as várias perguntas do guião eram sempre expostas, exceto nos casos em que o entrevistado abordasse determinadas temáticas de forma espontânea, enquanto estava a responder a uma pergunta do guião. Ao mesmo tempo foram também explorados novos pontos pelo entrevistado sempre que se considerasse que fossem pertinentes. Assim sendo, era sempre proposta uma questão sobre determinado assunto, e de seguida o entrevistado explanava o seu ponto de vista, fazendo com que a questão seguinte, colocada pelo investigador, dependesse da resposta que fosse fornecida pelo entrevistado, relativamente à questão anterior.

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas na sua íntegra, tentando sempre ter o cuidado de não distanciar muito no tempo a realização da entrevista e a transcrição da mesma, de forma a se conseguir retirar o máximo proveito possível da situação vivida aquando do momento da entrevista (Santos & Cabral-Cardoso, 2014), sendo registado por exemplo, hesitações, pausas ou risos. Tudo isto, para que tudo que fosse verbalizado fosse transcrito. A transcrição das entrevistas revestiu-se de enorme utilidade para se proceder à análise dos dados obtidos.

No que concerne à estrutura do guião, este fora dividido em cinco partes. As duas primeiras partes iniciais do guião são constituídas por questões de carácter sociodemográfico, no sentido de se efetuar a caracterização dos entrevistados em termos pessoais e profissionais. Depois de reunidas as informações pertinentes à investigação, o guião da entrevista encontra-se dividido em mais três partes, de modo a compreender todos os dados. Neste seguimento, na terceira parte é pretendido, de uma forma geral e breve, caracterizar o processo de recrutamento e seleção adotado pelas empresas e pelos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos. A quarta parte pretende analisar as perceções dos atores organizacionais sobre a temática da igualdade de género. A parte final do guião caracteriza-se, em primeiro lugar, pela identificação de atos

discriminatórios que podem ocorrer no processo de recrutamento e seleção, de forma a reconhecer se o mesmo processo é promotor de igualdade ou desigualdade de género, e em segundo, pretende-se verificar qual a importância que os agentes organizacionais atribuem à GRH e aos gestores, para que se promova uma igualdade e não discriminação entre os géneros.

Em suma, e depois de relatado qual o método de investigação escolhido, de se caracterizar os participantes e empresas deste estudo e de se apresentar os procedimentos metodológicos, segue-se o quarto capítulo que é dedicado ao estudo empírico desenvolvido para esta investigação.

## **CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Neste presente capítulo encontra-se a apresentação, análise e, conseqüente, discussão dos resultados da investigação realizada, tendo em conta as duas perguntas de partida. Este estudo contou com a participação de dez empresas, sendo entrevistados um total de quinze atores organizacionais, de diferentes cargos hierárquicos.

As duas grandes temáticas desta dissertação centram-se na questão da igualdade de género e nos possíveis contributos da gestão de recursos humanos em atenuar situações inerentes à desigualdade e à discriminação, sobretudo aquando do processo de recrutamento e seleção.

Sendo uma dissertação realizada no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, a prática do recrutamento e seleção foi definida como linha orientadora desta investigação. Importa ainda salientar que, tendo em conta a prática de GRH escolhida, as empresas que formalmente não possuem um departamento de recursos humanos, os responsáveis pelo exercício desta mesma foram entrevistados.

Assim sendo, neste capítulo, em primeira instância, pretende-se analisar quais as perceções e problemáticas que os atores organizacionais atribuem à questão da igualdade e da discriminação de género, identificando-se, simultaneamente quais os comportamentos de desigualdade e discriminação passíveis de ocorrer, aquando do processo de recrutamento e seleção, de forma a dar resposta à seguinte pergunta de partida: *Quais os comportamentos de desigualdade e de discriminação de género no processo de recrutamento e seleção?*

Em segundo lugar, é atribuído um enfoque aos possíveis mecanismos e papéis que a gestão de recursos humanos pode assumir como agente promotor de igualdade e de não discriminação de género, para que se responda à segunda pergunta de partida definida para esta dissertação: *Qual o contributo da gestão de recursos humanos para a promoção de igualdade oportunidades entre géneros? O caso do recrutamento e seleção.*

Deste modo, e tendo por base as duas questões de partida desta investigação, os resultados obtidos, das quinze entrevistas realizadas, foram organizados em três categorias, originando-se cinco subcategorias para esta análise de resultados, tal como apresentado seguidamente na tabela 4.

**Tabela 4: Categorias e Subcategorias de Análise**

<b><u>Questões de partida</u></b>	<b><u>Categorias de Análise</u></b>	<b><u>Subcategorias de Análise</u></b>
<b>I- Quais os comportamentos de desigualdade e de discriminação de género no processo de recrutamento e seleção?</b>	<b>4.1- Igualdade de Género</b>	<b>4.1.1- Reconhecimento da Igualdade</b>
		<b>4.1.2- Reconhecimento da Desigualdade</b>
	<b>4.2- Discriminação</b>	<b>4.2.1- Discriminação no Recrutamento e Seleção</b>
		<b>4.2.2- Reconhecimento da Não Discriminação no Recrutamento e Seleção</b>
<b>II- Qual o contributo da gestão de recursos humanos para a promoção de igualdade de oportunidades entre géneros? O caso do recrutamento e seleção.</b>	<b>4.3- Potenciais Contributos da GRH</b>	<b>4.3.1- Medidas reparadoras</b>

## **4.1. Igualdade de Género**

### ***I. Quais os comportamentos de desigualdade e de discriminação de género no processo de recrutamento e seleção?***

Um dos objetivos deste trabalho reside em examinar as perceções e pontos de vista dos agentes organizacionais quanto à questão da igualdade de género, nos ambientes organizacionais. De modo a conseguir identificar-se quais os comportamentos de desigualdade e de discriminação, ao nível do género.

Assim sendo, a igualdade de género é definida como a primeira categoria de análise para este estudo. Esta unidade será dividida em duas subcategorias distintas: os que reconhecem que não se assiste a uma desigualdade de oportunidades, no entanto justificam o porquê de ainda se falar desta temática e os que observam que a problemática da igualdade continua presente no universo organizacional, ainda que, de um modo geral, tivesse sido considerado que a mesma está a ser combatida e eliminada progressivamente.

As questões relativas à igualdade de género, segundo a literatura, demonstram que ainda não é possível reconhecer um país no mundo contemporâneo, em que as mulheres tenham um acesso igual ao poder (EIGE, 2018), que consigam obter uma igualdade de oportunidades na obtenção de empregos bem remunerados e que obtenham um controle equitativo em processos de tomada de decisão (Eurostat, 2017; EIGE, 2018; Informa D&B, 2018).

#### **4.1.1. Reconhecimento da Igualdade de Género**

A igualdade de género encontra-se consagrada no artigo 13º, como um dos princípios da Constituição da República Portuguesa (2005), sendo designado como o “*Princípio da Igualdade*”.

Nesta primeira subcategoria de análise é reconhecido que a desigualdade de género já não se verifica, sendo defendida a ideia que esta problemática foi combatida ao longo dos anos. No que diz respeito ao recrutamento e seleção, a escolha de um homem em detrimento de uma mulher, e assim vice-versa, para ocupar determinado cargo, não se relaciona com o género do candidato.

*“(…) não é por ser de um género ou do outro que dou preferência. Se eu tiver duas pessoas com o mesmo nível de competências, para equilibrar as*

*coisas, ou por uma questão de estratégia, o género pode ser um fator de desempate, não é um fator de recrutamento.” (Sujeito 12).*

Dos quinze sujeitos entrevistados, os interlocutores 4, 5, 6, 7, 12 e 15 quando questionados da possível existência e persistência de situações de desigualdade no tecido empresarial, através do seu discurso, demonstravam uma opinião assertiva e bastante confiante, negando a existência da mesma.

*“(…) a desigualdade já não se assiste nas empresas, até porque seria um escândalo se tal acontecesse.” (Sujeito 4).*

*“Não percebo muito bem o porquê desse tema da igualdade ser debatida sequer, não penso nisso, porque no mundo em que vivemos já nem existem essas situações.” (Sujeito 5).*

Para estes seis entrevistados é errado falar de desigualdade de oportunidades. Para eles o que justifica ainda a discussão desta matéria relaciona-se com fatores que em nada se prendem com o género do candidato, mas sim com as escolhas educacionais que as mulheres e os homens optam, levando a uma segregação profissional de género.

*“O grande problema que acontece encontra-se na base dos cursos que se escolhem. Aí há uma segregação, não tenho dúvida alguma.” (Sujeito 12).*

A segregação no mundo organizacional resulta da diferenciação do género nas profissões. A contratação de um homem ou de uma mulher para ocupar determinado cargo, deriva do número de profissionais masculinos e femininos existentes no mercado laboral, e não porque deliberadamente se faz uma distinção entre os dois géneros (Bygren & Kumlin, 2005). Os entrevistados 4, 5, 7, 6, 12 e 15 partilham igualmente da opinião que a segregação de género não depende das escolhas enviesadas dos recrutadores ou das entidades organizacionais.

*“(…) nós trabalhamos no mercado x, nomeadamente, no subsector y, portanto, há uma maior predisposição masculina para o setor. Se eu recebo 200 currículos, 150 são de homens. E, portanto, há quase um sentido determinante só pela amostra.” (Sujeito 4).*

*“Não significa que poderá haver ou que se faz efetivamente uma desigualdade ou discriminação, ou como lhe quisermos chamar. Tal*

*distinção entre homem e mulher pode é estar relacionado com o número de candidaturas femininas e masculinas que, depois as empresas, e nós próprios recebemos, para preencher determinado vaga (...).” (Sujeito 7).*

Para além da segregação ocupacional resultante das opções académicas, os sujeitos 4 e 15 consideram que a criação de constructos sociais e culturais (Patton e Johns, 2012) influenciou que determinadas profissões fossem ocupadas, maioritariamente, por um dos géneros. Na medida em que a própria designação da função remete para uma conceção mais feminina ou masculina, originando-se um estereótipo sexual de género, relativamente ao tipo de trabalho em questão (Heilman, 2001). Nesta linha de pensamento, é possível denotar como os estereótipos de género, criados pela própria sociedade, são igualmente determinantes para a ocupação de determinadas funções. Numa das empresas em análise, designadamente a empresa I, quando surge a necessidade de recrutamento para cargos de base, a própria sociedade direciona e menciona o género masculino, para ocuparem essas mesmas funções. Estas que sempre foram e ainda são ocupadas, na sua maioria, por homens.

*“Socialmente e culturalmente podem ser ainda criados alguns estereótipos, em certas funções, como por exemplo, cargo de secretária que é atribuído à figura feminina, e não à masculina, mas quantos homens é que também enviam currículo para esse lugar?” (Sujeito 6)*

*“(...) no setor do vestuário ou da costura há mais mulheres, no setor da mecânica, por exemplo, há mais homens (...) E de facto havia um trabalho de serralheiro, não era de serralheira, está a perceber? O próprio nome é de género! (risos) Mas não considero que haja desigualdade. As coisas são como são.” (Sujeito 15).*

Para além das questões educacionais e de uma criação estereotipada em torno das profissões, influenciada por contextos socioculturais, os aspetos físicos e morfológicos podem estar na origem da segregação ocupacional, dado que o género feminino apresenta forças musculares menores, quando comparadas com o género oposto. As capacidades físicas como altura e o peso podem ser um fator de risco para o aumento de lesões lombares (Agência Europeia para a Saúde no Trabalho, 2007; Uva et al., 2008).

*“E hoje, mais do que antigamente, são exigidas determinadas condições físicas, porque as máquinas hoje obrigam a uma certa altura.”* (Sujeito 3).

*“Há funções em que se verifica alguma diferenciação tanto para homem, como para mulher, porque é exigido outro esforço físico, como é o caso de atividades de manuseamento ou de carregar determinado peso. E há inclusive legislação específica no que toca a isso. Portanto, morfológicamente há funções que estão mais direcionadas para determinado tipo de género e nesse aspeto não diria que se relacionam com as capacidades, ou por ser homem ou mulher, mas sim com a estatura física.”* (Sujeito 7).

Em suma, nesta subcategoria de análise, e de acordo com as entrevistas realizadas, seis inquiridos negaram a existência da desigualdade, mas identificam que segregação profissional de género continua saliente (EIGE, 2018). Não por motivos provocados por uma desigualdade no sentido lato da palavra, mas devido ao facto de determinados cursos serem ocupados maioritariamente por um dos géneros (INE, 2017), ou por características físicas que são exigidas para se ocupar determinadas funções. Aliado a isto, o posicionamento dos sujeitos demonstrando nesta subcategoria de análise poderá ser explicado pela pouca importância que atribuem a estas matérias, dado que o estereótipo profissional, relacionado com o género, só emerge quando os agentes organizacionais assim o percebem como tal (Hess, 2013).

*“A partir do momento em que nos é igual trabalhar com homens ou com mulheres, independentemente da função, nem se pensa nessas questões de promover ou não a igualdade ou a desigualdade.”* (Sujeito 5).

Contudo, o discurso apresentado pelos seis sujeitos pode remeter ao que socialmente deve ser referido, visto que foram apresentados argumentos que igualmente sustentam a persistência da desigualdade, designadamente a segregação profissional. Esta que facilmente se associa a questões de desigualdade, divisão de papéis e à criação de estereótipos sobre as mulheres (EIGE, 2017).

De seguida, apresentar-se-á, a segunda subcategoria de análise, que diz respeito à existência da desigualdade de género no quadro organizacional.

#### 4.1.2. Reconhecimento da Desigualdade de Género

A desigualdade de género continua saliente no seio da sociedade (Monteiro, Agostinho & Daniel, 2015; EIGE, 2017), mesmo que se assista cada vez mais a uma eliminação progressiva de situações discriminatórias e que se reconheça um maior número de diretivas, programas, políticas e legislação específicas nestas matérias (Monteiro, 2017; Comissão Europeia, 2017; EIGE, 2017; Agência Lusa, 2018). No âmbito desta dissertação, foi possível denotar que, nove dos quinze sujeitos entrevistados consideram que a igualdade de oportunidades, ao nível do género se assume como uma barreira a combater.

*“(...) mas alguém tem dúvidas que existem barreiras, que ainda existe desigualdade? (...) É um caminho que se tem de fazer e ninguém está fora desta discussão.” (Sujeito 11).*

Para este grupo de sujeitos a ocorrência da desigualdade é justificada por um conjunto de fatores. Um dos motivos mencionados relaciona-se com os compromissos familiares. Apesar de todos os intervenientes afirmarem que as responsabilidades familiares e as tarefas domésticas são cada vez mais repartidas entre os homens e as mulheres.

*“(...) eu acredito que nos dias de hoje, ainda se assiste a muita desigualdade! E mesmo quem promova essa mesma desigualdade não vai admitir e dizer que o faz. A barreira dos compromissos familiares ainda se encontra muito latente e ainda é uma restrição no alcance da igualdade e para isso, as mentalidades têm que mudar.” (Sujeito 14).*

As responsabilidades familiares, tanto para os sujeitos deste estudo, como para Casaca e Perista (2014), põem em causa a ocupação dos postos de trabalho, sobretudo para os colaboradores femininos. Aos compromissos familiares encontram-se estritamente relacionada a questão da maternidade. Mesmo que o homem possa usufruir da sua licença de paternidade (art.º 69, Código do Trabalho, 2015). A maternidade foi o motivo mais apontado como causa da desigualdade entre homens e mulheres, tanto aquando da seleção, como na possibilidade de progressão de carreira para a mulher.

*“(...) às vezes as mulheres não são selecionadas para certos cargos, por causa da questão da maternidade. Isto porquê? Porque em qualquer situação, a mulher, enquanto mãe, é sempre chamada. Enquanto esposa, o*

*marido não precisa tanto da mulher, como os filhos precisam. E em situações dessas, as mulheres têm que decidir se querem apostar mais na sua carreira ou nos seus filhos, porque acaba sempre por ficar alguma coisa para trás.*” (Sujeito 13).

*“(…) o problema é as mulheres engravidarem, se as mulheres não engravidassem estava tudo bem, pois a gravidez não pode ser repartida.”* (Sujeito 1).

Neste seguimento, e no que diz respeito à ascensão a cargos de topo, o estudo *“Delivering Through Diversity”*, realizado pela Consultora McKinsey, que contou com a participação de mais de 1007 empresas, conclui que apesar das mulheres influenciarem positivamente o desempenho financeiro das organizações, a participação das mesmas em cargos mais elevados, ainda é bastante reduzida. (Hunt, Prince, Dixon-Fyle & Yee, 2018). A ocupação das mulheres em cargos topo, pode ser negativamente influenciada pela perceção que os agentes organizacionais femininos e masculinos detêm sobre a figura da mulher enquanto líder.

*“(…) alguns homens, em algumas funções, acham que é estranho uma mulher mandar neles. E as mulheres pensam logo que ela tem a mania porque é chefe.”* (Sujeito 1).

*“Para mim é independente ser chefiado por um homem ou por uma mulher, mas para a maioria das pessoas, sobretudo para homens que já ocuparam lugares de topo não é independente, acho que aí sim, há um grande preconceito.”* (Sujeito 7).

Em Portugal, e apesar do aumento da população feminina no exercício em cargos de direção, ainda persiste uma assinalável assimetria de mulheres na ocupação desses cargos (INE, 2017). Segundo o relatório *“Em Busca da Igualdade de Género: uma Batalha difícil”*, divulgado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), Portugal era retratado como um dos países que diminuiu as disparidades de género. Todavia, Portugal não era reconhecido pelos esforços em aumentar a representação das mulheres em cargos de maior decisão ou poder (OCDE, 2017).

Em todas as empresas em análise fora atribuído um especial enfoque no recrutamento e progressão internas. Tendo em conta as entrevistas realizadas, todos os

sujeitos do género feminino afirmaram que nunca sofreram de atos de desigualdade, aquando da sua contratação e/ou progressão e, consideraram ainda, que as mulheres ocupam cada vez mais cargos de maior relevo, sendo-lhes auferidos melhores salários. Por outro lado, realçaram que ainda perduram possíveis entraves na ascensão das mulheres a cargos de chefia, há exceção da entrevistada 5.

*“Eu sempre tive cargos de chefia e nunca tive qualquer problema por ser mulher, nunca tive problemas! E sempre fui selecionada em detrimento de homens e duvido muito que sejam colocados entraves às mulheres (...).”*  
(Sujeito 5).

Para os sujeitos 1, 2, 9, 11, 12, 13, 14 um dos problemas a combater encontra-se na base das organizações, pois a progressão interna é realizada, na maioria das vezes, com colaboradores que já se encontram no seio das empresas. Os cargos vinculados pela ocupação de um dos géneros resultam numa representação desigual de género, prejudicando o avanço das mulheres em profissões que são relativamente dominadas por homens (Pichler, Simpson & Stroh, 2008).

*“O problema está na base! Se eu tiver muitos chefes de departamento, naturalmente, que a probabilidade de um homem passar para a direção é muito grande. Agora se eu não tiver chefes de departamento do género feminino, vai ser muito complicado, a não ser que entre alguém direto, o que eu acho que nunca aconteceu, e se acontecesse aqui, penso que seria a primeira vez.”* (Sujeito 12).

Para Acker (1990), a probabilidade da mulher aceder ao poder, nas entidades organizacionais, aumenta quando se encontram em maior número, visto que é difícil reconhecer a igualdade, quando o masculino maioritariamente se encontra presente nas organizações. O mesmo é defendido por Bygren e Kumlin (2005), ou seja, que a mobilidade vertical das mulheres numa organização é mais provável a ser realizada se a base organizacional for constituída por um número maior de colaboradores do género feminino.

A desigualdade de género, segundo a literatura pode também ser percecionada e verificada em questões relativas à atribuição de salários (EIGE, 2017; Monteiro, 2017). Relativamente às diferenças salariais entre o homem e a mulher, todos os entrevistados, à exceção do sujeito 12, consideraram que a desigualdade salarial não ocorre

atualmente. Para o entrevistado 12 esta não é uma realidade assim tão distante e os estudos elaborados sobre esta questão (Amarante & Espino, 2004; Monteiro, 2017; ACEGIS, 2017) revelam que as disparidades ainda persistem. Por outro lado, a diferença salarial pode ser explicada pelo facto dos homens trabalharem em profissões em que são atribuídas remunerações mais elevadas (Eurostat, 2017). As desigualdades de género no acesso a funções relativas à gestão de topo, segundo Smith (2002) revestem-se como um fator explicativo das diferenças de salário entre homens e mulheres.

*“A questão da desigualdade salarial é real, os estudos estão aí, as notícias estão aí, os números estão aí. São números e os números falam por si. Há empresas que segregam, têm remunerações diferenciadas por ser do género a ou género b, quer dizer, isso mete-me confusão e é aí que é preciso meter o dedo (...).”* (Sujeito 12).

O “*Índice Global de Disparidades de Género*”, realizado pelo Fórum Económico Mundial, analisa a evolução de cerca de 144 países em matéria de igualdade de género, sobretudo no que diz respeito no acesso a recursos e a oportunidades em diversos países. No domínio económico foi previsto que sejam necessários cerca de dois séculos (217 anos) para que se alcance a paridade económica. No caso específico de Portugal, o domínio económico foi o mais penalizado, uma vez que os indicadores fazem referência às disparidades de remuneração entre homens e mulheres e às assimetrias registadas em matéria de progressão profissional (Jope, 2017).

Em síntese, ao longo da unidade de análise relativa à questão da igualdade de género foi possível denotar a existência de dois tipos de discursos. O primeiro discurso relaciona-se com a crença da igualdade de género e o segundo com a convicção de comportamentos relativos à desigualdade. No entanto, em ambos os discursos fora evocado o fenómeno da segregação profissional de género, sendo dado exemplos de quais as profissões que mais se associam aos dois géneros. Deste modo, o setor das engenharias foi identificado como a área que é composta maioritariamente por agentes do género masculino, (sujeitos 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13) e as áreas da costura, secretariado e dos recursos humanos, ocupadas pelo género oposto (1, 2, 3, 4, 6, 13).

*“Em determinados cargos, principalmente nas engenharias, há uma grande diferença entre homens e mulheres. Sem dúvida. Por exemplo, engenharia de manutenção, mulheres? Esqueça! Engenharia de produção,*

*ligada à produção, mulheres é difícil. E falo mesmo de casos aqui na empresa! Em engenharia de processo sempre foi homem, manutenção sempre foi um homem também.” (Sujeito 9)*

Por outro lado, mesmo quem defenda a presença da igualdade no contexto organizacional, como é o caso do sujeito 12, através do seu discurso acabou por legitimar possíveis comportamentos relativos à desigualdade, quando menciona, por exemplo, que a disparidade salarial entre géneros é ainda uma realidade atual.

Assim, e após analisadas as diferentes perceções dos entrevistados sobre a questão da (des)igualdade de género, segue-se a segunda categoria de análise, que se centra na problemática da ocorrência discriminação na prática do recrutamento e seleção. A próxima categoria de análise irá encontrar-se, igualmente, dividida em duas subcategorias.

## **4.2. Discriminação**

### **4.2.1. Discriminação no Processo de Recrutamento e Seleção**

Nas quinze entrevistas realizadas foi possível verificar que as diferentes empresas utilizam mais que uma técnica para realizar o seu recrutamento. Nesta linha de investigação e segundo a literatura, o processo de recrutamento das organizações pode ser caracterizado pela sua natureza formal ou informal. O recrutamento formal, segundo Granovetter (1995), pode ser realizado por empresas de recrutamento e seleção especializadas, por concursos públicos de emprego e por anúncios. Por outra via, o recrutamento informal é descrito, sobretudo, pela rede de contactos que os colaboradores da organização possam ter (Granovetter, 1995). Neste estudo, apenas duas empresas recorrem ao recrutamento formal. As restantes, devido à sua pequena dimensão, e apesar de recorrerem à publicação de anúncios, o seu processo de recrutamento caracteriza-se pela sua informalidade. O recrutamento informal pode originar uma segregação de género nas organizações, na medida em que para Reskin, McBrier e Kmec (1999), um recrutamento informal, feito à base de redes de conhecimento, sem procedimentos definidos, permite reproduzir diferentes composições na estrutura organizacional, dado que os colaboradores tendem a falar com quem é semelhante.

No que diz respeito à seleção dos candidatos, as empresas em análise, segundo os entrevistados, e para Gomes et al. (2008) a análise curricular e a entrevista pessoal apresentam-se como as técnicas mais utilizadas. Deste modo, no processo de seleção constata-se a existência de duas fases. Inicialmente ocorre uma primeira triagem. Na grande maioria das empresas a triagem é feita a partir das fichas de inscrição, das candidaturas espontâneas e dos currículos recebidos, sendo realizada uma primeira seleção. Aliado isto, as empresas G e I recorrem igualmente a entidades de recrutamento especializadas. Posteriormente identifica-se a segunda fase, em que todas as empresas recorrem à entrevista de seleção, e somente duas empresas recorrem tanto a entrevistas sequenciais, como em duo (Gomes et al., 2008). Por outro lado, os procedimentos formais de recrutamento e seleção, assim como a existência de um departamento formalizado de recursos humanos, que se encarrega do exercício desta prática, diminuem a utilização do fator género aquando da contratação de novos colaboradores.

*“Poderá haver discriminação, porque isto é um processo de acompanhamento, todas as empresas geralmente têm um procedimento no processo de recrutamento e seleção, mas se não tiverem ou se se pelo menos não o aplicarem poderá haver eventualmente discriminação.”*  
(Sujeito 7).

Ao longo das entrevistas fora questionado como poderia ocorrer a discriminação aquando do recrutamento e seleção de novos colaboradores. Assim, foram definidos diferentes comportamentos e até mesmo referidos exemplos práticos de discriminação, sendo então mencionado que tal pode suceder, logo aquando da publicação dos anúncios de trabalho.

*“Em alguns anúncios acho que ainda fazem uma distinção sobre o tipo de colaborador que querem para determinada função. E depois isso também é visível quando colocam as características e as competências que a pessoa tem que ter, isto nas informações que constam no anúncio.”*  
(Sujeito 10).

Nesta linha de pensamento, num estudo elaborado por Fernandez e Campero (2016) foi destacado o papel do recrutamento e seleção em promover uma disparidade de género. Os dados deste estudo provinham de uma amostra que contou com a participação de 441 empresas de pequenas e médias dimensões no setor da tecnologia,

localizadas nos estados da Califórnia e de Nova Iorque. A análise desta pesquisa relacionava-se com os anúncios de emprego que eram publicados para a contratação de futuros colaboradores. Segundo este estudo, e estabelecendo uma conexão com as diferenças entre gêneros, os autores evidenciaram que os candidatos eram convidados a auto-identificarem sobre a sua raça e gênero, aquando do processo de inscrição. Segundo Fernandez e Campero (2016), os anúncios refletiam parcialmente a preferência do sexo masculino para o setor da alta tecnologia, sendo as mulheres menos propensas a serem contratadas para este setor.

Nas dez empresas em análise para este estudo, todos os entrevistados afirmavam que o gênero não era encarado como fator de exclusão, e que na publicação dos anúncios de trabalho é utilizada uma linguagem neutra e uma descrição de tarefas imparcial.

*“É utilizado tanto o termo masculino, como feminino (...).”* (Sujeito 4).

*“(...) geralmente tento sempre de não me esquecer de colocar lá o “a” em parênteses.”* (Sujeito 7).

*“Desde que me lembro, nunca coloquei um anúncio que especificasse o gênero, mas isso é uma questão de rotina, de legalidade.”* (Sujeito 10).

Todos os entrevistados referiram que, aquando da publicação de anúncios são utilizadas as siglas M/F e uma linguagem neutral, relativamente à descrição de tarefas. Contudo, não significa que não seja realizada discriminação com base no gênero, uma vez que tal como referiu o entrevistado 6, ninguém é abertamente discriminatório.

*“Naturalmente há funções em que são precisos ou homens ou mulheres, mas num anúncio nunca é colocado isso, porque ninguém é abertamente discriminatório.”* (Sujeito 6).

Mesmo que um anúncio de recrutamento cumpra as exigências legais (CTE, 2017), não significa necessariamente que os candidatos não sofram de atos discriminatórios, por parte da entidade empregadora.

*“A empresa não pode fazer isso e você sabe! Nós não podemos fazer isso! E você sabe também que se houver preferência por ser um homem ou uma mulher, para ocupar certa função, isso não vai constar no anúncio. A discriminação só acontece numa fase posterior.”* (Sujeito 4).

*“Já é questão legal há muito tempo, mas a segregação persiste, e basta olhar para o lado e ver quem é que ocupa certos cargos (...).”* (Sujeito 11).

Um dos entrevistados (sujeito 1) referiu que utiliza ambas as siglas nos anúncios de recrutamento, mas numa fase mais avançada da entrevista admitiu que só recruta mulheres para a sua empresa.

*“Tive sempre azar com os homens que eu contratei, ou porque não se adaptavam, ou porque não apareciam para trabalhar, não eram tão produtivos. Eu prefiro contratar mulheres para a minha empresa.”* (Sujeito 1).

O sujeito 15 demonstrou igualmente a sua preferência em contratar mulheres em detrimento de homens:

*“Os homens não fazem tantas operações complexas ao mesmo tempo, mas isso tem a ver com a natureza dos homens, é o género que é assim! E é por isso, que entre escolher um homem, ou escolher uma mulher, em algumas funções, na maior parte das vezes prefiro uma mulher. Pela capacidade natural das mulheres neste ramo em particular.”* (Sujeito 15)

Contudo, os sujeitos do género masculino, 3, 4, 6, 11 e 15 quando entrevistados, apontam para outra problemática, designadamente, a escolha de mulheres em detrimento de homens, levando, assim, a uma nova perspetiva nesta matéria, sendo esta a discriminação no género masculino (Momo et al., 2013).

*“(...) o que eu acho é que se vai é assistir a uma desigualdade para os homens, porque vê-se cada vez mais mulheres a ocuparem lugares nas empresas, sejam de funções mais baixas, quer seja para cargos intermédios (...).”* (Sujeito 4).

*“O que acontece agora é, por exemplo, o homem sente-se discriminado face à mulher porque a mulher vai ter umas quotas que a vão proteger. O processo está a mudar e seguramente vai criar discriminações e disso também temos de ter consciência para as duas situações.”* (Sujeito 11).

*“Eu tenho contratado maioritariamente mulheres, e agora há umas discussões que tem vindo a público sobre as quotas e então eu teria que aplicar a quota ao contrário (risos).” (Sujeito 15).*

Outro comportamento discriminatório mencionado pelos sujeitos 2, 6, 7 e 9 ocorre posteriormente à publicação do anúncio, ou seja, na fase de seleção.

*“Poderá haver discriminação quando fazem um montinho de currículos de candidatos masculinos e outro montinho só com candidaturas femininas e depois só analisam um dos géneros que lhes interessam (...).” (Sujeito 2).*

*“Nos dias de hoje ainda há preferência por homem ou por mulher, e isso é visível nos anúncios de emprego. Mas se não for no anúncio acontece numa fase posterior.” (Sujeito 6).*

*“(...) eu acho que pode haver discriminação é depois na fase das entrevistas, ou seja de não ser chamado ninguém de determinado sexo.” (Sujeito 7).*

*“(...) no anúncio, há poucos, muito poucos os anúncios que discriminem, mas eu também não creio que discriminem logo no anúncio.” (Sujeito 9)*

O sujeito 9 referiu explicitamente a ocorrência de um ato de discriminação, no processo de recrutamento e seleção:

*“(...) há algumas empresas, que não colocam a diferenciação do género no anúncio, mas cujo responsável disse: “Eu para este lugar quero um homem! Só quero um homem! Eu só entrevisto homens! ”E eu conheço pessoas qualificadas de outras empresas que responderam a determinados anúncios, e que esses anúncios não estavam abertamente discriminados, e tinham experiência profissional, e depois acabou por ser chamada uma pessoa, neste caso um homem, que não tinha experiência nessa área (risos).” (Sujeito 9).*

Para além do anúncio e da seleção de currículos, o papel pouco parcial adotado pelo recrutador fora referido como outra forma possível para ocorrer discriminação. Segundo um estudo elaborado por Hess (2013), os estereótipos de género são mais propensos a serem aplicados por recrutadores com mais experiência profissional, uma

vez que os entrevistadores com pouca experiência ainda não desenvolveram estereótipos de trabalho relacionados com a variável do gênero.

*“O responsável, a pessoa que vai chefiar o processo de recrutamento tem um papel muito importante. Porque se o próprio responsável discriminar, não há hipótese nenhuma e eu acredito que haja muitos recrutadores que não sejam naturalmente discriminatórios, mas que depois tenham que o ser. Isso acontece, eu sei (risos).”* (Sujeito 14).

Para o sujeito 14, o que pode influenciar a posição do recrutador em selecionar um homem em detrimento de uma mulher, e vice-versa, justifica-se pela cultura organizacional em que se encontra inserido. Os sistemas organizacionais, através das decisões de seleção e promoção, devem atenuar as questões relativas à desigualdade de gênero, dado que as políticas e práticas de recursos humanos devem ser cada vez mais desenvolvidas tendo em conta não só o ambiente interno da organização, mas também o que a rodeia externamente (Pichler, Simpson & Stroh, 2008).

*“Quando estão a fazer o recrutamento e pensam “se calhar devíamos ter um homem para a função”. Esse tipo de coisas são horríveis e quando acontecem derivam, principalmente, do topo e da cultura empresarial que foi implementada, não tenha dúvidas (...).”* (Sujeito 3).

*“(...) acho que acontece porque é algo que já está enraizado desde a gestão de topo, por muita autonomia que uma pessoa tenha dentro de uma empresa, e falo até por experiência própria, a última palavra nunca é minha, a última palavra é sempre de alguém que está acima de mim (...).”* (Sujeito 14).

Neste seguimento, e estabelecendo uma ligação com o papel imparcial ou discriminatório exercido pelo recrutador, a etapa que corresponde às entrevistas de seleção, é vista como outra fase de discriminação no processo seletivo (Stoilkovska, Ilieva & Gjakovski, 2015), sobretudo quando são elaboradas perguntas de foro pessoal, como querer constituir família.

*“Há perguntas que não devem ser feitas, mas fazem-nas na fase da entrevista, o que é ilegal (risos). À pessoa nunca, mas nunca, é dito que não é admitida porque tem filhos, e eu sei que isso acontece, porque tenho*

*uma colega numa empresa que assume a mesma função que eu. Ela vê as fichas e depois vê a admissão que é feita...e lá está, a autonomia nunca é total, porque a autonomia total só diz respeito à gestão de topo, e a decisão final nunca é nossa e temos que ouvir e calar e não vamos passar por quem está acima de nós, porque depois aí pode haver consequências (risos).“ (Sujeito 14).*

*“Para o entrevistado, no que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção, a discriminação pode ocorrer quando em situações de igualdade de currículo e de experiência profissional, um homem é escolhido em detrimento de uma mulher. Ou quando a uma candidata de 25 a 35 anos, que não tem filhos, lhe perguntam: “Você vai querer ter filhos?”. Eu acho que isso é uma discriminação total, é indecente!” (Sujeito 15).*

De denotar que, os discursos dos entrevistados foram acompanhados por uma linguagem não verbal bastante utilizada, designadamente, os risos. Os risos permitem fornecer ao discurso diferentes significados, desde o riso nervoso, como que para ridicularizar uma situação e/ou para amenizar determinado contexto ou opinião relativamente a determinada questão.

Para Mastracci e Arreola (2016), as mulheres são mais propensas a serem entrevistadas para cargos cuja responsabilidade não seja colocada em causa, caso estas tenham que se ausentar da sua função, devido a questões relativas com a maternidade, por exemplo (Casaca & Perista, 2014).

*“Aliás, eu quando fui trabalhar para o escritório de contabilistas, inicialmente disseram que não queriam contratar nenhuma mulher, que não estava nos parâmetros da empresa contratar uma mulher, porque elas engravidam e tinham filhos e não sei o quê... (risos).” (Sujeito 10).*

Neste seguimento, e para os entrevistados 1 e 2, a vida pessoal do colaborador, designadamente, as responsabilidades familiares podem ser um fator decisivo entre a contratação de um homem ou de uma mulher, para ocupação de determinados cargos.

*“É por isso que as mulheres não ocupam grandes lugares de destaque a nível geral. Precisamente por motivos familiares, esta é a minha opinião! E porque eu vejo pela experiência que eu tenho, não é? Dentro da minha*

*empresa, ah... (pausa) ...Tudo funciona bem enquanto elas são solteiras.”*  
(Sujeito 1)

*“Acho que essa é um bocado a grande diferença entre um homem e a mulher e o porquê de recrutar homem e o porquê de recrutar mulher! (...) por exemplo, quanto tenho cá clientes estrangeiros, eu vou jantar com eles, e nenhuma, ou quase nenhuma das minhas funcionárias de topo pode e dizem-me logo: “E onde é que deixo os filhos?”, “A mim não me dá jeito.” E é tudo de volta do mesmo filme! E a mim chateia-me! Chateia-me! Porque, às vezes apetece-me mandá-las todas embora e contratar para aqui homens, porque quando eu tenho homens, não me vêm falar dos filhos (...). O trabalho não é só oito horas, também é preciso fazer outros tempos, porque temos clientes, fornecedores, o que quer que seja, e muitas vezes tudo isso tem de ser feito fora de horas (...).”* (Sujeito 2).

O fator da disponibilidade fora mencionado várias vezes ao longo dos discursos dos entrevistados, visto que conciliar a vida pessoal com a profissional é uma realidade social difícil (Monteiro, Agostinho & Daniel, 2015; EIGE, 2017). Assim, a disponibilidade reveste-se como um entrave para que as mulheres sejam contratadas.

*“E sei de casos concretos em que as próprias empresas não querem recrutar as mães, porque faltam, mas recrutam os pais, porque quando os filhos estiverem doentes é a mãe que vai com eles ao médico. A disponibilidade é um fator que se tem muito em consideração.”* (Sujeito 14).

Por fim, as mulheres ultrapassam um conjunto de barreiras (Catalyst, 2007; Cook & Glass, 2014) que se definem ao nível do emprego e a nível familiar. As características físicas, mais concretamente a beleza, assemelha-se como outro peso que recai sobre a figura da mulher. De acordo com Betterton (1987) não só o carácter, mas como o estatuto da mulher, partindo da sua aparência, são muitas vezes avaliados. Desta forma, a mulher transforma-se numa visão, na medida em que os homens observam as mulheres e as mulheres vêem-se a ser vistas, o que torna a figura feminina num objeto vigiado e visual. Nesta linha de ação, apresenta-se, o último motivo que se pode assemelhar como discriminação, aquando da contratação de uma mulher, designadamente as características físicas da mesma.

*“Se uma funcionária se vestir bem e tiver uma aparência agradável é um problema! E não pode ir com o chefe a nenhum lado. Não pode ir. Não pode ir. Não pode ir porquê? (...) A minha mulher é a primeira logo a dizer: “com quem é que foste? Mas foste e porquê?”. E na empresa, todos comentam, e por isso, é um perigo! Para o próprio. Isso é um problema (pausa). Por isso conheço muita gente, muitos gestores, que têm muito cuidado nisso e preferem contratar homens, como é natural.” (Sujeito 2).*

*“(...) por exemplo, num projeto que eu tinha era constituído sensivelmente por 500 pessoas e era composto também por mulheres e acabei por as mandar embora (pausa) Porquê? Porque punham em causa todo o trabalho! (...) Pelo bem do projeto elas tinham que sair, elas não podiam estar ali! Ter mulheres demasiado bonitas torna-se num problema.” (Sujeito 2).*

Ao longo das entrevistas, a grande maioria das pessoas entrevistadas, isto é, nove sujeitos deste estudo, referiram que não sabiam, nem nunca presenciaram a ocorrência de atos discriminatórios, a não ser casos que eram relatados pelos meios de comunicação social. Os sujeitos 9, 10, 11, 13 e 14 referiram tomar conhecimento de situações discriminatórias que ocorreram noutras organizações. O sujeito 9 foi o único que destacou exemplos concretos de discriminação que ocorreram, tanto na sua empresa como externamente. O sujeito 11 afirmou que já presenciou e tinha conhecimento de acontecimentos discriminatórios, mas não quis dar exemplos, nem falar dessas mesmas situações.

Tendo em conta esta subcategoria de análise, foram mencionados quais os possíveis comportamentos que podem estar na origem de situações discriminatórias, sobretudo aquando do processo de recrutamento e seleção. Tal como na unidade de análise referente à questão da (des)igualdade de género, a questão da maternidade foi apontada como um motivo que pode relacionar-se com o surgimento de atos discriminatórios.

As mulheres, ao longo dos tempos, foram desempenhando cada vez mais funções a tempo inteiro e, segundo Haveman e Beresford (2012), tentam conciliar a sua vida profissional com os seus compromissos familiares. Para todos os sujeitos deste estudo, a mulher dispõe de boas oportunidades para recrutada e selecionada para cargos de topo. Contudo, a figura feminina foi também considerada como a principal

responsável por optar por funções, maioritariamente, inerentes à gestão de base. Esta linha de pensamento é apresentada na próxima subcategoria de análise. Os defensores do posicionamento de que, não são as entidades organizacionais que promovem uma efetiva discriminação, são tanto os sujeitos que reconhecem a existência da igualdade, como da desigualdade de género nas organizações.

#### **4.2.2. Reconhecimento da Não Discriminação no Processo de Recrutamento e Seleção**

As próprias pessoas vão elaborando ao longo dos tempos, concepções sobre eles próprios e sobre quem os rodeia. O surgimento de estereótipos ocorre quando os indivíduos são percebidos, não segundo as suas características pessoais, mas por particularidades generalizadas em torno do género (Pichler, Simpson & Stroh, 2008; Pattons & Johns, 2012). Quando questionado como poderia ocorrer nas empresas discriminações de género, aquando do processo de recrutamento e seleção, alguns entrevistados, tal como demonstram os excertos apresentados de seguida, consideraram espontaneamente, que são as próprias mulheres que criam os seus próprios entraves e a sua própria discriminação, para que não ocupem determinadas funções, sobretudo no que diz respeito aos cargos de topo. O mesmo é defendido por Hess (2013), que considera que a auto-avaliação negativa, realizada pela mulher, traduz-se num comportamento e numa opção limitada para as suas perspetivas de carreira.

*“A mulher tem alguma aversão a fazer determinado tipo de trabalhos, muitas vezes, a culpa é da própria mulher, porque se sente confortável a fazer só um conjunto de coisas e vive muito neste status quo, nesta zona de conforto e não quer sair dela.” (Sujeito 3)*

*“Eu acredito vivamente que a mulher não está numa posição desfavorável, acho que, por vezes, se coloca numa posição desfavorável. Não é estratégia o suficiente para perceber que se pode comportar de forma diferente e quebrar rótulos criados pela sociedade.” (Sujeito 4).*

*“Muitas vezes, para os cargos de chefia, eu penso que os entraves são da própria mulher, da própria colaboradora. Ela acha que pode não ter determinado perfil ou competência.” (Sujeito 5).*

*“(...) eu acredito que muitas vezes, as mulheres, há uns anos atrás ainda não estavam em determinados cargos, e mesmo os de topo, porque não havia tanta abertura por parte das empresas, mas hoje pode relacionar-se mais com a percepção das mulheres e da sua falta de confiança (...).”* (Sujeito 7).

*“(...) muitas vezes as dificuldades começam dentro de cada pessoa, e às vezes dentro das próprias senhoras (...).”* (Sujeito 11).

*“As mulheres optam por não ficarem com certos lugares porque exige mais tempo fora de casa e sabem que elas têm uma vida familiar lá fora à espera delas, porque a verdade é que essas responsabilidades recaem maioritariamente sobre elas.”* (Sujeito 14).

Por outro lado, fora mencionado que as mulheres revelam um conjunto de características genéticas e biológicas que as coloca em vantagem profissionalmente, em relação ao género oposto.

*“A mulher é emocionalmente mais forte que o homem.”* (Sujeito 2).

*“Geneticamente elas são mais cuidadosas.”* (Sujeito 3).

*“As mulheres são muito mais dedicadas de certa maneira, e são muito mais estáveis.”* (Sujeito 5).

*“A mulher está disposta a fazer mais coisas e assume um controlo maior.”* (Sujeito 14).

Assim sendo, tanto o homem, como a mulher, segundo Amâncio e Oliveira, (2014), acabam por estabelecer um conjunto de ideologias sociais, aceitando distinções de género que foram elaborados por discursos e representações estruturais, construídos à sua volta. Deste modo, assumem traços e papéis normativos para as pessoas do seu próprio género.

Em suma, quando questionado, a prática do recrutamento e seleção foi considerada pelos sujeitos 2, 3, 6, 7, 8, 12, 13 14 e 15 como uma prática que promove uma igualdade e não de discriminação de género.

*“É de igualdade! E tal como eu disse, muitas vezes acabam por ser mais beneficiadas que os homens.”* (Sujeito 2).

*“Não, de todo! Em relação a isso a nossa empresa nunca teve esse tipo de discriminação.”* (Sujeito 6).

*“A prática de recrutamento e seleção é uma prática de igualdade.”* (Sujeito 7).

*“É e só pode ser de igualdade.”* (Sujeito 12).

*“É de igualdade! No meu caso é de igualdade!”* (Sujeito 15).

Por outro lado, a incerteza da promoção de igualdade de gênero na prática do recrutamento e seleção é também visível nos discursos dos intervenientes 1, 4, 5, 9, 10 e 11.

*“À partida é de igualdade!”* (Sujeito 5).

*“É de igualdade (pausa) eu acho! Eu quero acreditar que sim, mesmo que não seja agora, que se está a caminhar para isso!”* (Sujeito 9).

*“Depende! Mas é de igualdade. Eu acho que é uma prática de igualdade de gênero.”* (Sujeito 10).

*“Só faz sentido ser de igualdade, agora se isso acontece mesmo nas outras empresas, já é outro assunto (risos).”* (Sujeito 11).

De uma forma geral, todos os entrevistados consideraram que a prática de recrutamento e seleção promove uma igualdade de gênero, no que diz respeito às empresas em que se encontram inseridos. Apesar de haver também a exposição de um discurso que reafirma a existência de diferenças entre géneros.

Nesta linha de pensamento, no presente estudo, o posicionamento de alguns entrevistados pode revelar um discurso contraditório, isto porque reconhecem, em primeira instância, que não se verifica uma desigualdade de oportunidades, visto que determinadas tendências, que derivam dos mercados profissionais e das visões estereotipadas criadas pela sociedade, são difíceis de contrariar.

No entanto, conseguem também mencionar assimetrias referentes ao género. Aliado a isto, e mesmo quem afirme que o recrutamento e seleção promove uma igualdade, mencionam, exemplos concretos de como podem ocorrer situações de desigualdade e/ou discriminação, no processo de recrutamento e seleção, revelando-se assim numa primeira fase, um discurso que assenta na crença da igualdade e não

discriminação, mas que no decorrer das entrevistas são legitimadas assimetrias ocupacionais, sendo mencionados práticas e princípios discriminatórios.

Assim, considera-se com os dados obtidos das entrevistas, que processo de recrutamento e seleção ainda promove alguma desigualdade de género, mesmo que já não se assista a uma discriminação tão latente, visto que há cada vez mais mecanismos organizacionais e discursos sociais sobre esta temática. Seguidamente, na próxima categoria apresentam-se possíveis estratégias que as empresas, e sobretudo a gestão de recursos humanos, podem implementar no processo de recrutamento e seleção.

## **II- Qual o contributo da gestão de recursos humanos para a promoção de igualdade de oportunidades entre géneros? O caso do recrutamento e seleção.**

### **4.3. Potenciais Contributos da GRH**

Quando questionado aos sujeitos, qual o papel da gestão e do gestor de recursos humanos em promover uma igualdade de oportunidades, os entrevistados retrataram diferentes formas, que se podem constituir, por um lado, como possíveis atenuantes e, por outro, como contributos para prevenir a desigualdade nos contextos organizacionais, sobretudo no que diz respeito à prática do recrutamento e seleção.

Segundo um estudo realizado por Wyatt-Nichol e Antwi-Boasiako (2012), as dimensões relativas à diversidade, tais como o género, devem encontrar-se alinhadas com as estratégias das organizações. O género foi posicionado como a segunda variável a ter em conta nas práticas de gestão. As práticas de gestão mencionadas mais vezes relacionam-se com ações de formação específicas nestas matérias e numa maior transparência no processo de recrutamento e seleção.

*“A gestão de recursos humanos tem um conjunto de políticas e práticas associadas a si e pode ser uma forma de prevenir certas situações de desigualdade e começa logo na fase do recrutamento e seleção (...).”*  
(Sujeito 14).

#### **4.3.1. Medidas Reparadoras**

Seguidamente serão enumerados um conjunto de contributos e mecanismos que poderão auxiliar na promoção de igualdade e não discriminação de género nas empresas, sendo imperioso o papel da gestão de recursos humanos e das suas respetivas

políticas e práticas, mas também a importância que diferentes agentes organizacionais e outros grupos pares assumem no combate da desigualdade.

A importância da gestão de recursos humanos em atenuar situações relativas à desigualdade e não discriminação é visível na importância que foi atribuída à cultura, à missão e à visão das organizações.

*“A empresa tem que dar sempre uma visão, uma missão e um objetivo, tanto para se unir a equipa, tanto para demonstrar que homens e mulheres podem ter as mesmas oportunidades e que as têm, a meu ver.”* (Sujeito 2).

No entanto, e para que a missão e a visão de uma empresa assentem em princípios relativos à igualdade e não discriminação, a gestão de topo assume-se como um agente de relevo, para que a gestão de recursos humanos consiga efetivamente aplicar medidas e mecanismos neste âmbito. Nesta linha de pensamento, e no que diz respeito aos estereótipos e à desigualdade, a Unilever (2017) realizou o estudo *“The Unstereotyped Mindset”*. Esta pesquisa conclui que grande parte dos entrevistados, isto é, três em cada quatro, considera que a responsabilidade em se promover uma mudança de atitude, relativa a uma promoção de igualdade e de eliminação de estereótipos, deriva por parte da gestão de topo.

Assim sendo, para que a cultura empresarial e as suas políticas de igualdade tenham um resultado efetivo, os quinze sujeitos entrevistados referiram que é necessário que a gestão de topo assuma e promova uma atitude de não discriminação (Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako, 2012).

*“De um modo geral, a gestão de topo é o precursor do processo de mudança.”* (Sujeito 5).

A empresa I retrata concretamente como a gestão de topo se assemelhou como um elemento fulcral no combate às assimetrias de género, uma vez que a partir de 2007 a direção tomou a decisão de inserir mulheres em cargos na área de produção, funções que até à data eram desempenhadas exclusivamente por homens.

*“(…) quando em 2007 tivemos a primeira reunião, não tínhamos uma única senhora na área da produção como operadora de produção. Neste momento temos várias, incluindo supervisoras, que também não havia.*

*(...) teve de ser uma decisão de gestão porque senão iríamos manter as mesmas situações anteriores.” (Sujeito 11).*

Os líderes e os gerentes são também responsáveis pela implementação de políticas dentro da organização, dado que liderar pelo exemplo aumenta a probabilidade de se apoiar iniciativas igualitárias (Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako, 2012). Desta forma, denota-se que as diretivas relativas à igualdade de oportunidades, em termos de género, devem ser transmitidas pela gestão de topo, através de comportamentos exemplares, para as restantes hierarquias organizacionais.

*“Os outros departamentos têm que estar direcionados para o mesmo, é desde a base até ao topo! Têm de ser os departamentos todos, juntamente com a administração, para que tudo funcione (...).” (Sujeito 6).*

*“Todas as políticas adotadas, que vão ao encontro da estratégia de RH, devem ser transmitidas de cima para baixo. Temos que ser nós, a direção, a transmitir que isso não pode acontecer.” (Sujeito 8).*

Assim, os responsáveis e chefes de seção também assumem um papel fulcral no combate à discriminação de género, sendo imperioso informar e tornar acessível as práticas relativas à igualdade (Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako, 2012). Segundo a CITE (2017), as empresas que se assumem como socialmente responsáveis, devem adequar e informar os seus ideais para com os seus colaboradores, tornando essas ideias acessíveis e sustentáveis ao longo dos tempos.

*“Penso que seja necessário também formar, comunicar estas pessoas que no fundo têm este tipo de responsabilidades diariamente. E não estou só a falar dos recursos humanos, nem só da gestão de topo, estou a falar dos responsáveis de cada um dos departamentos, porque eles estão aqui nas entrevistas, nos processos de recrutamento, e são eles que também, diariamente, vão interagir muito mais e comunicar com os colaboradores.” (Sujeito 7).*

Para além da gestão de topo e dos responsáveis por cada hierarquia organizacional, fora questionado qual o papel que o gestor de recursos humanos deve assumir na promoção de igualdade e não discriminação. Este que assume um papel fundamental para que não ocorram casos de discriminação (Stoilkovska, Ilieva & Gjakovski, 2015), na prática de recrutamento e seleção.

*“O gestor de recursos humanos tem um papel chave! E qual é o seu papel? O papel é não permitir! É não permitir! Para prevenir é através dos atos que cada um pode fazer, para evitar a ocorrência dessas situações, percebe? Aliás, isto aqui nem é uma questão de ser permitir, ou deixar de permitir... é não permitir! O gestor age pelo ato! O gestor tem que dar o exemplo.”* (Sujeito 3).

No entanto, por muito que o gestor de recursos humanos queira assumir uma postura neutral e imparcial nos processos de tomada de decisão, aquando da contratação de novos colaboradores, não significa que o faça, visto que a gestão de topo detém sempre a palavra final nos processos de tomada de decisão.

*“(...) eu sei que tendencialmente uma pessoa de recursos humanos, tenta não discriminar com base no género, porque é de recursos humanos, porque se o faz acaba por não ter uma imagem tão boa, mas isso não quer dizer que não seja obrigado a tal.”* (Sujeito 9).

*“O papel que recrutador vai assumir deve estar alinhado com uma evolução da mentalidade e da cultura da gestão de topo, porque as diretrizes e a decisão final vêm sempre de cima... porque por muito que o recrutador queira contratar uma mulher, ou um homem para certos cargos, se a gestão de topo tiver preferência por um dos géneros, o recrutador não vai passar por cima da gestão de topo.”* (Sujeito 14).

*“Se a orientação for superior é óbvio que se vai criar uma situação de desvantagem e de discriminação... havendo candidaturas tanto femininas como masculinas e a diretriz diz que só podem ser homens, há discriminação!”* (Sujeito 15).

Quando questionado aos sujeitos quais as estratégias que deveriam ser ratificadas pelos gestores de recursos humanos para promover uma igualdade de oportunidades, os intervenientes deste estudo referiram a importância de não se realizar uma divisão entre os currículos recebidos.

*“O primeiro filtro passa pelo gestor de recursos humanos em garantir que não haja nenhuma discriminação logo na escolha dos currículos.”* (Sujeito 8).

Depois da seleção parcial e neutral dos candidatos, em termos de género, outra das iniciativas a ser aplicada foca-se nos critérios de seleção (Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako, 2012).

*“E depois tem a ver com a forma como exploram a igualdade e se de facto, aquando da seleção de um colaborador, são neutrais e objetivos e escolhem uma pessoa consoante as suas competências e características, não tendo em conta o género da mesma, não é?” (Sujeito 5).*

O gestor de recursos humanos deve igualmente fomentar a entrada das mulheres nas organizações, tal como mencionado pelo sujeito 13, que se encontra inserido numa organização composta maioritariamente por homens.

*“Os recursos humanos têm que ter a iniciativa de promover a igualdade, não vai ser o chefe de produção que se vai lembrar disso, o objetivo dele não é esse. Têm que ser os recursos humanos a dizer que querem mais mulheres. Nós propomos e eles, por norma, aceitam.” (Sujeito 13).*

Nesta linha de pensamento foi também referida a importância de haver mais do que um recrutador nos processos de seleção:

*“Depois o estar presente nas entrevistas, ou seja, tem que se garantir que a entrevista é conduzida pela pessoa responsável pelo recrutamento e também pelo responsável de departamento. Depois a Matilde (nome fictício) também intervém, portanto ela tem que perceber se há alguma discriminação no momento em que se estão a entrevistar as pessoas. E, portanto, nesta empresa, nunca ninguém faz um recrutamento sozinho. A nossa gestora operacional está sempre presente, e portanto é mais um garante para que não exista discriminação” (Sujeito 8).*

*“Aqui, por exemplo, dependendo dos cargos, há sempre uma pessoa da gestão que assiste às entrevistas, para além da pessoa que está a recrutar!” (Sujeito 9).*

Para além do papel que as organizações, os colaboradores e a gestão de recursos humanos podem assumir em promover uma igualdade de oportunidades em matéria de género nos contextos organizacionais, foi ainda identificado outro contributo que se

relaciona com a influência que deriva dos grupos pares (Casaca & Perista, 2014; EIGE, 2018) que do contexto mais alargado assumem.

*“As organizações são um fator importante, mas decerto tem de se falar com as escolas e com as famílias, volto a dizer que isto é a sociedade em si mesma a ter que mexer, não só as organizações.”* (Sujeito 1).

*“Eu acho que a única solução, e não é uma solução fácil, nem uma solução de curto-prazo, é uma solução de educação! É pura educação! E educação não significa educação em escola, em anfiteatro, em PowerPoint, não! É educação num sentido mais lato.”* (Sujeito 4).

Para Wall et al. (2016), organismos universitários, como as Escolas de Economia e Gestão podem apelar à sensibilização da promoção da igualdade de género, visto que são entidades formadoras de futuros gestores, logo oferecem formação específica em gestão de recursos humanos. Para além das escolas, os meios de comunicação social detém um papel base na eliminação de estereótipos de Género, uma vez que o estudo realizado pela Unilever (2017) *“The Unstereotyped Mindset”*, que contou com a participação de mais de nove mil pessoas de oito países distintos, demonstrou que 63% das mulheres inquiridas concordam que a publicidade define expectativas e pressões muito pouco realistas à figura da mulher e 70% dos entrevistados são da opinião de que as crianças estão expostas a estereótipos de género que são retratados, muitas vezes, pelos *media* e pelas ações de marketing.

Para além do papel exemplar que a gestão de topo, a gestão de recursos humanos, a gestão intermédia e os grupos pares devem assumir é fulcral a criação e uma efetiva aplicação de políticas de igualdade e de não discriminação, tal como menciona seguidamente o sujeito 8.

*“(…) nós disponibilizamos um e-mail e há uma determinada pessoa nesta empresa que foi nomeada gestora de compliance. Qualquer pessoa pode fazer queixa a essa gestora, sobre qualquer situação que ache que está ser mal tratada, não só discriminação de género, mas de qualquer outra natureza.”*

*“Existe também um número de telefone em que as pessoas podem recorrer, e esse número é disponibilizado por nós. Se alguém se sentir*

*discriminado, por algum motivo, ou se detetar que alguém anda a roubar e a fazer coisas que não deve, pode e deve comunicar anonimamente!”*

*“Desde o recrutamento ao acompanhamento, estes e-mail’s, estes contactos, qualquer pessoa se pode queixar, se sentir que não foi bem tratado ou que foi discriminado de alguma forma.”*

Segundo Perista, Guerreiro, Jesus e Moreno (2008), uma entidade empresarial que defende a igualdade de género nos seus princípios e valores, deve suportar as suas ações, e, conseqüentemente, decisões com a elaboração de objetivos específicos.

*“Nós por exemplo, já temos um conjunto de regras muito fortes de compliance, em que assumimos o compromisso, de não haver discriminação e de atribuir salários equivalentes (pausa). Todos os colaboradores assinaram um a um, um compromisso de cumprir com todas as regras de compliance, desde não discriminação, anticorrupção, anti lavagem de dinheiro (...) todos assinaram.”* (Sujeito 8).

Apesar de todas as medidas que o sujeito 8 referiu, o sujeito 9, colaborador da mesma organização, referiu a ocorrência de casos discriminatórios na empresa em que se encontram inseridos.

*“(...) internamente já houve um caso ou outro de pessoas que disseram que preferiam trabalhar com homens ... não é assim uma realidade tão distante. Não é preciso ir muito longe, sei de alguns responsáveis que dizem que só querem trabalhar com homens! Uma engenheira que seja mulher não se pode candidatar a engenharia de processo, porque só aceitam homens, e, por exemplo, na engenharia de manutenção também só aceitam homens.”* (Sujeito 9).

Tendo em conta os resultados d’ *“O Estudo de Diversidade & Inclusão”* elaborado pela Michael Page (2016), com incidência em empresas tecnológicas, realizado em Portugal revelaram que, os profissionais inquiridos pela consultora de recrutamento afirmaram que a temática da igualdade de género, a diversidade e a inclusão, são as áreas em que as empresas mais apostam em Portugal e cerca de 31% afirmaram que as empresas em que se encontram inseridos aplicam medidas nessas matérias. Desta forma, as organizações ao integrarem na sua missão um compromisso

com a igualdade desenvolvem um conjunto de práticas éticas e sociais que devem assentar transversalmente na criação de processos de tomada de decisão claros, transparentes e responsáveis profissionalmente. Em todas as práticas e interfaces da gestão de recursos humanos devem, então, encontrar-se explícitos valores, critérios e princípios inerentes à visão e missão da empresa. Assim sendo, foi revelado especial ênfase na criação de políticas de ética e responsabilidade.

*“Eu penso que tem a ver um bocadinho com determinadas políticas de ética e de responsabilidade que existem, normalmente, nos grupos multinacionais e nos grupos de empresas já com determinadas dimensões.”* (Sujeito 7).

A prática da avaliação de desempenho foi mencionada como um possível mecanismo a ser implementado para se combater a desigualdade de género, visto que pode ser uma forma de delinear planos de carreira, contribuindo para que os colaboradores ascendam a postos de trabalho de maior relevo, contribuindo, por um lado, como um importante instrumento à segregação vertical e por outro, como elemento na promoção de igualdade de oportunidades (Guerreiro & Perista, 2006; Pichler, Simpson & Stroh, 2008).

*“Eu acho que a avaliação de desempenho é muito útil, no sentido em que pode funcionar como um instrumento de não desigualdade de género. Na medida em que se valoriza o colaborador e as suas potencialidades e tenta-se perceber que outros recursos o mesmo pode oferecer à empresa.”* (Sujeito 9).

A importância da formação profissional equitativa foi também identificada como outro possível mecanismo. A desvantagem da formação, em matérias relativas com a diversidade de género, é que é vista como um processo único e não como um processo contínuo (Pichler, Simpson & Stroh, 2008).

*“Promover uma igualdade na organização é desde os processos de contratação, mas também de formação para que homens e mulheres consigam ter a mesmas oportunidades.”* (Sujeito 6).

Aquando da implementação de qualquer mecanismo, política ou prática, a comunicação assume-se como um elemento chave para a promoção de políticas que abrangem a temática da igualdade de género (Pichler, Simpson & Stroh, 2008).

*“Agora as empresas podem é consciencializar, formar, informar, ter este tipo de políticas, desde políticas de ética e de responsabilidade social e irem sempre informando e vendo, de que forma, os colaboradores acompanham esses mesmos processos.”* (Sujeito 7).

Por outro lado, os entrevistados 11 e 15 consideram, de igual modo, que não há políticas concretas para se combater a desigualdade e a discriminação.

*“Não existe uma receita. Nem imaginam o quanto é complicado e difícil e é preciso criar condições para que isso seja uma realidade (...).”* (Sujeito 11).

*“É um processo muito personalizado, cada caso é um caso, e depois é difícil provar estas coisas, não é assim tão fácil e não vejo uma facilidade em ser cumprida de todo a legislação.”* (Sujeito 15).

Assim sendo, e segundo as entrevistas realizadas verificou-se que a gestão de recursos humanos assume um papel imperioso no combate à desigualdade e à discriminação de oportunidades, no que diz respeito ao género.

*“O contributo dos recursos humanos passa por diferentes fases, desde incrementar, introduzir avaliar e testar os processos. Hoje, por exemplo, temos muitas senhoras a trabalhar connosco.”* (Sujeito 11).

No entanto, constata-se, de igual modo, que a gestão de topo se assume como a entidade central e relevante na promoção, implementação e mudança de atitudes e comportamentos, visto que as estratégias da gestão de recursos humanos encontram-se alinhadas com a visão e valores promovidos pela gestão de topo.

Ao longo dos discursos dos quinze entrevistados, e mesmo os sujeitos que consideram que a desigualdade de oportunidades já não se verifica nos dias de hoje, e que os atos discriminatórios no processo de recrutamento e seleção estão a ser combatidos, foram mencionadas diferentes medidas e políticas que se assemelham como mecanismos para que se atenuem e/ou evitem a discriminação, sobretudo aquando da prática do recrutamento e seleção. Por outro lado, foi possível registar, de igual forma,

que todos os atores organizacionais reconhecem que a gestão de recursos humanos assume uma importância ímpar nas empresas. Todavia, alguns entrevistados tiveram, inicialmente, alguma dificuldade em relacionar o contributo da gestão de recursos humanos em prevenir situações inerentes à desigualdade de género.

#### **4.4. Discussão de Resultados**

Com base na análise e interpretação dos resultados, obteve-se diferentes posicionamentos, relativamente às questões de igualdade, desigualdade e discriminação de género.

Deste modo, verificaram-se três posicionamentos distintos no que diz respeito à igualdade de género. Em primeiro lugar, a desigualdade de género é percecionada como uma questão organizacional que foi combatida, na medida em que a discriminação é retratada como algo que pertence ao passado. Em segundo, como uma discussão que ainda prevalece, tanto na esfera social, como organizacional. Em terceiro lugar, as duas últimas perspetivas podem ser ambas aplicadas, dado que é visível a prevalência de um discurso contraditório. Isto porque, os entrevistados que defendem a igualdade apresentam, igualmente, um diálogo que remete para existência da discriminação de género, alegando que a desigualdade e a discriminação podem ocorrer noutras empresas. A predominância de uma linguagem dualista pode ser explicada segundo três pontos de vista.

Numa primeira instância, o discurso apresentado pelos sujeitos entrevistados podem remeter para o socialmente desejável, uma vez que a igualdade de género é uma temática sensível (Tannenbaum, Greaves, & Graham, 2016). Aliado a isto, catorze dos quinze entrevistados ocupam lugares de destaque e de topo nas organizações, logo a imagem e a responsabilidade social das empresas devem manter-se preservadas.

Nesta perspetiva, e tendo em conta o caso específico da empresa G, que foi a única empresa que possibilitou que não fossem só entrevistados colaboradores que ocupassem cargos de maior relevo, foi percecionado um posicionamento contraditório entre os três sujeitos. O sujeito 9 referiu ter conhecimento de que o processo de recrutamento e seleção na sua empresa, para determinados cargos, sofre de uma influência discriminatória, quando os sujeitos 7 e 8, inseridos na mesma organização, mencionaram uma panóplia de políticas e práticas concretas que, à partida, sustentam o

exercício da igualdade de género. Assim, e em segundo lugar, ou os sujeitos 7 e 8 não detêm o conhecimento de todos acontecimentos que ocorrem na empresa ou então o exercício subtil da desigualdade de género é camuflado.

Em última análise à existência de um discurso dualista, mesmo quando é defendido a predominância da igualdade, e que a prática do recrutamento e seleção não promove uma desigualdade de género, alguns sujeitos deste estudo acabam por fornecer testemunhos de como podem ocorrer práticas discriminatórias e desiguais, ilustrando também exemplos hipotéticos de como a prática do recrutamento e seleção pode ser enviesada. Aliado a isto, mencionaram igualmente medidas reparadoras que a gestão de recursos humanos pode aplicar para evitar a ocorrência de atos discriminatórios.

Com base na primeira questão de partida formulada, e mesmo tendo sido referido que as mulheres assumem características únicas, colocando-as em vantagem relativamente ao género oposto, são vários os comportamentos identificados pelos sujeitos que potenciam a promoção de atos desiguais e discriminatórios. O comportamento, maioritariamente, mencionado pelos sujeitos deste estudo, que está na origem da desigualdade de género, relaciona-se com os compromissos familiares, designadamente com aspetos relativos à maternidade. Mesmo que as mulheres deste estudo, na sua perspetiva pessoal, considerem que as responsabilidades relativas à sua esfera privada não impediram a sua satisfação e progressão profissional.

Por outro lado, e perante os diferentes e distintos posicionamentos dos quinze sujeitos, foi admitida a predominância de altos índices de segregação profissional de género. A origem destes posicionamentos, relativos à segregação, pode ir de encontro a uma efetiva discriminação por parte dos agentes organizacionais, pode também relacionar-se com determinados aspetos morfológicos que são necessários para ocupar determinados cargos, ou devido ao número de currículos, femininos ou masculinos, que as organizações recebem, logo a probabilidade de contratar um dos géneros é mais elevado.

Outro prisma abordado, por vários entrevistados, prende-se com as perceções que as mulheres criam, resultando na criação e imposição de entraves para si próprias em aceder a determinados lugares sejam estes de base, ou de topo. Desta forma, torna-se imperioso que reconheçam a verdadeira dimensão do seu valor humano e profissional. Para tal devem ser estratégias o suficiente para lutar contra as limitações que a

sociedade, *a priori*, lhes impõe, não devendo assumir uma postura conformista que, por sua vez, pode conduzir à diminuição das suas ambições de carreira (Bergano, 2015).

A respeito das estratégias de conciliação da vida profissional com a vida familiar, surge o estudo de Saavedra e Taveira (2007) direcionado a alunas do 11º ano de escolaridade. Neste estudo, a participação do homem na esfera privada encontra-se ausente nos discursos proferidos pelas jovens. Para Bergano (2015) esta ausência ilustrada nestes discursos é preocupante, uma vez que se pode assemelhar uma aceitação prévia, por parte das mulheres, para uma distribuição desequilibrada das tarefas familiares.

Por outro lado, e realizando um especial enfoque na segunda questão de partida, poderá verificar-se que a partir do momento em que são mencionadas medidas para a GRH promover oportunidades entre géneros, poderá admitir-se, previamente, que a desigualdade de género ainda prevalece, seja direta ou indiretamente, ou num contexto mais próximo ou alargado. Desta forma, quanto à segunda questão de partida, a GRH, bem como toda a estrutura organizacional, desde a base até ao topo percecionam-se como importantes mecanismos de combate a questões de desigualdade e discriminação, logo aquando do recrutamento e seleção de novos candidatos.

As mentalidades, as práticas organizacionais e a própria GRH, relativamente às questões de género, assumem cada vez maior relevo, e estão a sofrer alterações, abordando e problematizando assuntos que abrangem a inclusão do género. A gestão de recursos humanos foi apontada como um importante veículo no combate a estas matérias, mas ainda estamos perante um processo lento, visto que nem todos os sujeitos entrevistados, num primeiro momento, conseguiram, concretamente, estabelecer uma ponte de ligação entre a GRH como mecanismo promotor de uma igualdade de género.

Para além de um discurso que assenta na celebração da igualdade entre mulheres e homens, predominam evidências que sustentam que as mudanças no universo organizacional ainda não atingiram um nível igualitário de oportunidades, quando abordada a variável do género. Neste sentido, não é possível concluir de todo que a igualdade foi efetivamente combatida, por muito que se possa verificar uma evolução das práticas organizações, das tradições, das culturas e que se denote um aumento acrescido do número de agentes promotores da igualdade, sejam estes organizacionais, políticos, sociais e/ou educacionais.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSÃO**

Neste último capítulo serão expostas as principais conclusões deste trabalho de investigação qualitativa, de modo a contribuir para a temática da igualdade de género, sendo esta alicerçada ao possível contributo da GRH em atenuar eventuais práticas desiguais e discriminatórias, aquando do exercício do processo de recrutamento e seleção. Desta forma, será também apresentado o contributo exercido deste estudo para a academia, sendo igualmente sugeridas pistas para futuras investigações. No entanto, qualquer estudo realizado apresenta algumas dificuldades e, nesse sentido, este capítulo termina com algumas limitações que foram sentidas ao longo da dissertação.

### **5.1. Principais Conclusões**

A igualdade de género é considerada como uma questão ainda a ser debatida (Tannenbaum, Greaves, & Graham, 2016) e que deriva de inúmeros fatores sejam estes criados por fenómenos culturais, sociais ou por práticas organizacionais (EIGE, 2018), que originam atos discriminatórios com base no género (Hinestroza, 2009), podendo potenciar atitudes desiguais. Tanto na literatura, como na análise das entrevistas verifica-se que o homem também pode sofrer de discriminação (Momo et al., 2013; EIGE, 2018). No entanto, a ocorrência de discriminações de género, demonstram um tratamento mais desfavorável para a figura feminina (Araújo, 2003).

As figuras masculinas e femininas compõem os tecidos e as hierárquicas das organizações, e sendo a GRH um ator fulcral nos contextos empresariais (Golhar e Deshpande, 1997), esta deve promover políticas e práticas iguais para mulheres e homens (Mastracci & Arreola, 2016). De um vasto conjunto de práticas subjacentes à GRH, e podendo as empresas potenciar determinadas distinções entre os colaboradores, ao nível do género em diversas dimensões dos recursos humanos, logo aquando da inserção de novos colaboradores numa empresa, a etapa de recrutamento e seleção pode, *a priori*, mitigar uma segregação com base no género (Mastracci & Arreola, 2016).

Para que a igualdade de género seja sucessivamente eliminada com sucesso, é necessário continuar a haver uma consciencialização e sensibilização para a mesma, tanto, a nível social, educacional, cultural e organizacional, visto que são vários os organismos e as entidades, tanto coletivos, individuais, nacionais e internacionais que procuram combater, desde sempre, as persistentes desigualdade de género (Peça, 2010; EIGE, 2017; CIG, 2018).

Neste seguimento, e de forma a compreender como a igualdade de género no recrutamento e seleção era percebida nos contextos empresariais, por alguns dos seus constituintes, e como a gestão de recursos humanos poderia contribuir para uma eliminação de práticas e comportamentos discriminatórios, a presente dissertação de mestrado procurou dar resposta a duas questões de partida.

Questão 1: *Quais os comportamentos de desigualdade e discriminação de género no processo de recrutamento e seleção?*

Questão 2: *Qual o contributo da gestão de recursos humanos para a promoção de igualdade de oportunidades entre géneros? O caso do recrutamento e seleção.*

Assim sendo, com base nestas duas questões verificou-se a predominância de um discurso que celebra a igualdade entre homens e mulheres, e uma oratória que sustenta que no universo organizacional ainda não foi alcançado um recrutamento e seleção promotores de oportunidades iguais entre mulheres e homens. Mas mesmo no primeiro discurso, é possível verificar um posicionamento dualista, na medida em que, alguns dos sujeitos que acreditam na prevalência da igualdade, abordam e explicitam, posteriormente, exemplos de práticas discriminatórias.

Com base na primeira questão de partida, a análise das entrevistas realizadas possibilitou aferir quais os comportamentos de desigualdade que mais se fazem sentir.

Em ambos os discursos fora admitida a existência da segregação de género, e através das opiniões dos entrevistados há profissões que são mais ocupadas por mulheres e outras por homens. A segregação profissional de género pode relacionar-se com motivos que em nada se relacionam, efetivamente, com fatores de discriminação, sendo então uma segregação que deriva de determinadas características morfológicas, que só um dos géneros possui, ou devido ao número de currículos que as empresas recebem, refletindo maioritariamente um dos géneros. Desta forma, torna-se mais propenso recrutar e selecionar homem ou mulher em detrimento do outro. Ou então, porque necessariamente a segregação deriva de uma escolha enviesada, identificando-se, assim, o primeiro comportamento de desigualdade.

Nesta linha de ação, outra forma de discriminação é influenciada a partir do momento em que determinadas funções são compostas, predominantemente, por homens ou por mulheres, podendo refletir a preferência de um dos géneros, por parte das estruturas organizacionais e, conseqüentemente, dos gestores de recursos humanos durante o processo de recrutamento e seleção. Isto porque se há mais homens a

ocuparem determinados cargos de base, nas organizações, torna-se mais difícil para a mulher aceder ao poder para outras funções, perpetuando, assim, assimetrias de género.

A criação de estereótipos e perceções enviesadas pela sociedade podem influenciar também as escolhas académicas. Desta forma, o processo de seleção de novos profissionais pode ser condicionado pelo número de candidatos a determinada função, que maioritariamente predomina um dos géneros.

Outra forma de discriminação apontada neste estudo relaciona-se com as características físicas da mesma, tendo sido referido que há a possibilidade dos gestores não recrutarem uma mulher, se esta for considerada como fisicamente bonita e atraente.

Por outro lado, mesmo tendo sido referido pelos sujeitos que há uma maior partilha das tarefas domésticas e que os homens gozam cada vez mais da sua licença de paternidade, os comportamentos promotores, e que são uma das grandes causas legitimadoras de desigualdade e discriminação de género, prendem-se com compromissos familiares e com questões relativas à maternidade. Devido a estes dois últimos fatores, a disponibilidade da mulher para trabalhar fora de horas é colocada em causa, influenciando, negativamente, a presença da figura feminina em cargos de topo. Segundo os entrevistados deste estudo, os obstáculos que as mulheres enfrentam em termos profissionais, podem derivar de entraves criados pelas organizações, ou então porque a própria mulher automaticamente se discrimina. Perante isto, e mesmo que as mulheres intervenientes deste estudo tivessem referido que nunca se sentiram discriminadas em aceder a determinados cargos, os participantes deste estudo tanto, masculinos, como femininos referiram que torna-se difícil para as mulheres progredirem nas suas carreiras.

A análise qualitativa desenvolvida na presente investigação demonstrou que os processos de recrutamento e seleção cumprem as normas legais e tentam recrutar e selecionar candidatos não tendo por base o seu género. Apesar de ter sido considerado que o recrutamento e a seleção promovem uma igualdade de género, e que adoção de políticas e práticas relacionadas com a igualdade de oportunidades acarretam um conjunto de vantagens para as organizações (Monteiro & Ferreira, 2013; Wall, et al., 2016), não significa que tal acontece. Com base nas entrevistas realizadas foram vários os exemplos hipotéticos e práticos mencionados pelos entrevistados que suportam que este processo sofre uma influência discriminatória. Contudo, apenas o sujeito 9 deste estudo, expôs a ocorrência destas práticas na empresa em que se encontra inserido.

Assim sendo, não se pode concluir de todo que há uma eliminação efetiva da desigualdade, dado que se identificam um conjunto de comportamentos que legitimam diferenças entre os géneros no seio das organizações. Neste seguimento, e mesmo que as abordagens e discursos advoguem uma integração da variável do género nos planos, políticas e práticas das organizações, Barbosa (2009, citado por Monteiro & Ferreira, 2013), alerta para o risco das inconsistências organizacionais. *“Nessa medida, transversalizar a igualdade de mulheres e homens visa uma intervenção não meramente retórica nem formal, mas verdadeiramente transformadora e reformadora das organizações de trabalho (...).”* (Monteiro & Ferreira, 2013, p 126).

De forma a se promover uma maior implementação de práticas e políticas que legitimem a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, a segunda pergunta de partida demonstrou que, para além da importância atribuída à estrutura organizacional, a gestão de recursos humanos foi apontada como um importante veículo no combate à desigualdade e à discriminação, inclusive aquando da entrada de novos colaboradores, ou na sua progressão interna. Os gestores, bem como agentes externos à organização, sejam estes políticos, sociais, culturais e educacionais, também foram identificados como mecanismos fulcrais para que se promova uma maior igualdade de género.

Os entrevistados ao longo dos seus discursos identificaram e explicaram diferentes formas para se prevenir a desigualdade, desde a fase de publicação de anúncios, a triagem e seleção de currículos, a concretização de entrevistas com mais de um recrutador, sendo de evitar a realização de perguntas de foro pessoal, principalmente as que intimamente se relacionam com os compromissos familiares.

Para além destas, fora mencionado a importância de promover uma maior comunicação entre toda a estrutura empresarial sobre estas matérias, devendo-se promover outras práticas para se aumentar as oportunidades para os colaboradores, designadamente através das avaliações de desempenho e numa aposta contínua em ações formativas. Todas as hierarquias das organizações, mas principalmente a gestão de topo deve ser o precursor para que se coloque em prática uma cultura organizacional, que se caracterize pela sua neutralidade e imparcialidade.

Em suma, e mesmo tendo sido referido, por parte das empresas em estudo, que o processo de recrutamento e seleção promove uma igualdade entre os géneros, que todos requisitos legais são cumpridos e que, para além de todas as medidas que a GRH pode

promover para evitar a ocorrência de situações discriminatórias, não significa concretamente que tal aconteça, na medida em que ninguém quer ser abertamente discriminatório face a estas questões. Com base nos discursos obtidos, deduz-se que a predominância de um discurso de igualdade, mas são divulgados princípios e práticas discriminatórias. Um diálogo que legitima assimetrias ocupacionais, que revela preferências organizacionais e ainda processos de recrutamento e seleção subtilmente enviesados, que mesmo cumprindo disposições legais, podem continuar a proceder a uma triagem e consecutiva seleção desigual.

## **5.2. Contributo e Pistas para Investigação Futura**

A realização desta dissertação permitiu obter e alargar um maior conhecimento sobre as questões da igualdade, desigualdade e discriminação na prática do recrutamento e seleção e foi possível avaliar a influência da GRH nestas matérias.

Em primeira instância, e relacionando com a igualdade de género, fora admitido que esta questão sócio-organizacional fora combatida. Por outro lado foi percecionado a existência de estereótipos de género que promovem atitudes e atos discriminatórios, colocando em causa uma efetiva igualdade de oportunidades entre mulheres e homens. Em segundo lugar, mesmo com posicionamentos distintos sobre este tema, foram mencionadas medidas e práticas que a gestão de recursos humanos pode aplicar, de forma a evitar a segregação e assimetrias de género. Deste modo, regista-se a importância de continuar a proceder-se a uma consciencialização deste fenómeno e criar medidas e mecanismos no âmbito da gestão de recursos humanos.

Assim sendo, ao nível da gestão de recursos humanos, seria importante que se promovesse uma cultura organizacional que assente no reconhecimento da igualdade e da não discriminação de género, implementando-se planos de ação concretos a todos os colaboradores. Para tal, e em termos práticos, porque tonar-se imperioso construir uma cultura de igualdade e de não discriminação que se reflita na prática, sugere-se que a gestão de recursos humanos desenvolva políticas formativas sobre a igualdade, que promova a conciliação entre a vida profissional e familiar dos colaboradores, e que fomente práticas de recrutamento e seleção, comunicação, avaliação de desempenho e gestão de carreiras, orientadas para a promoção da igualdade.

O papel neutro e imparcial assumido pelos gestores também se reveste com outro contributo a ter em conta para a gestão de recursos humanos. Os gestores devem,

igualmente, sensibilizar os restantes membros da organização, sobre as questões relativas à igualdade.

*“(...) a formação é dada e nesse módulo, fala-se a nível geral sobre o que é a igualdade e a diversidade e qual o objetivo com a formação. A nossa empresa neste momento, foca-se em dois aspetos, o género e a internacionalização. Aumentar as mulheres na gestão de topo e haver uma maior rotação entre as várias fábricas, dos vários países e as pessoas estarem abertas a essa internacionalização. E falamos também das desigualdades, porque as pessoas não costumam associar logo, e por exemplo, quando uma pessoa tem um pensamento diferente do meu, posso-a estar a discriminar, e, a meu ver, é importante essa partilha de ideias.”*  
(Sujeito 13).

Quanto a pistas para investigações futuras, e tal como referido por quatro sujeitos deste estudo, seria interessante alargar a temática da igualdade de oportunidades para outras variáveis que não só a do género “*Acho um tema bastante interessante, atual e que ainda levanta muitas questões inerentes à sociedade portuguesa e até poderia alargar o âmbito da temática.*” (Sujeito 8). Por outra via, poderiam ser analisadas outras práticas inerentes à GRH.

Por fim, recomenda-se que este estudo poderia ser aplicado a outros intervenientes, designadamente a colaboradores que desempenhassem posições hierárquicas de base e também a atores organizacionais de outras faixas etárias e com maiores antiguidades nas empresas, de forma a analisar o seu nível de conservadorismo e mentalidade, referentemente a esta temática “*(...) acho que seria interessante entrevistar pessoas que possam, porventura, estar em setores mais conservadores.*” (Sujeito 12).

### **5.3. Limitações do Estudo**

Ainda que este estudo tenha tido um contributo positivo para a temática da igualdade de género, não deixou de acarretar algumas implicações, registando-se algumas dificuldades para a realização do mesmo.

A primeira dificuldade sentida residiu no contacto a estabelecer com entidades organizacionais que, efetivamente, se disponibilizassem para participar neste estudo.

A compreensão desta temática foi limitada pelo facto do estudo empírico ficar restrito, maioritariamente, a indivíduos que ocupam cargos hierárquicos superiores, não tendo sido facultada a possibilidade de entrevistar colaboradores da gestão de base, apenas numa das empresas é que tal foi possível. A baixa taxa de entrevistados pode relacionar-se como outra limitação, visto que os resultados e as conclusões podem cingir-se a perspetivas menos robustas, relativamente à temática da igualdade de género.

Por fim, e sendo uma temática com um cariz de sensibilidade acrescido, os discursos apresentados pelos sujeitos podem ter correspondido ao que socialmente deve ser referido, podendo então enviesar e limitar a análise dos resultados obtidos. Além disto, quando colocada a primeira questão relacionada com a igualdade de género, alguns sujeitos ficavam reticentes nas suas respostas, sendo de referir que numa das entrevistas o tema escolhido para esta dissertação fora considerado como despropositado.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboim, S., & Vasconcelos, P. (2012). *Study on the Role of Men in Gender Equality in Portugal*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- ACEGIS. (4 de dezembro de 2017). *Parlamento discute proposta lei da igualdade salarial*. Obtido em 8 de janeiro de 2018, de Associação ACEGIS: <http://acegis.com/2017/12/parlamento-discute-proposta-lei-da-igualdade-salarial/>
- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. In A. J. Mills, & P. Tancred, *Gendering organizational analysis* (pp. 248-260). Newbury Park: Sage.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), pp. 139-158.
- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2007). *Perigos e riscos associados à movimentação manual de cargas no local de trabalho*. Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho.
- Agência Lusa. (8 de março de 2018). *Governo aumenta para 40% quota mínima por género na Administração Pública*. Obtido em 10 de março de 2018, de Observador: <https://observador.pt/2018/03/08/governo-aumenta-para-40-quota-minima-por-genero-na-administracao-publica/>
- Amâncio, L. (1994). *Masculino e Feminino: A construção social da diferença*. Lisboa: Edições Afrontamento.
- Amâncio, L., & Oliveira, J. M. (2014). Ambivalências e Desenvolvimentos dos Estudos de Género em Portugal. *Faces de Eva. Estudos sobre a Mulher* (32), pp. 23-42.
- Amarante, V., & Espino, A. (abril de 2004). La segregación ocupacional de género y las diferencias en las emuneraciones de los asalariados privados. Uruguay, 1990-2000. *Desarrollo Económico*, 44(174), pp. 109-129.
- Arango, A. A., Rodríguez, D. E., & Delgado, A. G. (2010). El caso de la administración de tiempo en los estudiantes de la universidad icesi: una guía através de una investigación cualitativa. *Estudios Gerenciales*, 26(114), pp. 191-209.
- Araújo, E. R. (2003). A Sevíca das Categorias: Breve Contribuição para o Estudo dos Usos e Representações do Tempo por parte das Mulheres Académicas. *Sociedade e Cultura* 5, *Cadernos do Noroeste*, 21(1-2), pp. 107-140.

- Aravamudhan, N. R., & Krishnaveni, R. (2015). Establishing and Reporting Content Validity Evidence of New Training and Development Capacity Building Scale. *Management*, 20(1), pp. 131-158.
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bergano, S. (2015). A promoção da igualdade de género no trabalho como tarefa educativa. *Revista de Estudios e Investigación* (7).
- Betterton, R. (1987). Introduction: Feminism, Femininity and Representation. In R. Betterton, *Looking On, Images of Femininity in the Visual Arts and the Media* (pp. 1-17). Londres: Pandora.
- Biggs, J. (1987). *Student approaches to learning and studying*. Melbourne: ACER.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Editora Porta.
- Burgess, R. G. (1997). *A pesquisa de terreno: uma introdução*. Oeiras: Celta Editora.
- Bygren, M., & Kumlin, J. (2005). Mechanisms of Organizational Sex Segregation: Organizational Characteristics and the Sex of Newly Recruited Employees. *Work and Occupations*, 32(1), pp. 39-65.
- Cabral-Cardoso, C. (2003). *A Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres em Contexto Empresarial*. Braga, Universidade do Minho.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.). RH Editora.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da investigação: guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Casaca, S. F., & Perista, H. (2014). *Estudo Qualitativo a partir do I Relatório sobre Diferenciações Salariais por Ramos de Atividade*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Catalyst. (2007). Stereotypes and Women's Double Bind: Individual and Organizational Strategies. In Catalyst, *The Double-Blind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't* (pp. 22-30). New York: IBM Corporation.
- CIG. (2008). *Guião para a Implementação de Plano de Igualdade nas Empresas*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

- CIG. (2009). Os Principais Conceitos Para a Compreensão da Igualdade de Género. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- CIG. (2015). Igualdade de Género em Portugal 2014. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- CIG. (17 de janeiro de 2018). Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género. *Governo aprova Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação 2018-2030 "Portugal + Igual"*.
- CIG. (2018). *Governo aprova Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação 2018-2030 "Portugal+Igual"*. Obtido em 23 de outubro de 2018, de Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género: <https://www.cig.gov.pt/2018/01/governo-aprova-estrategia-nacional-igualdade-nao-discriminacao-2018-2030-portugal/>
- CIG, & CITE. (2014). Mais Responsabilidade Social: Igualdade é Qualidade. 11 . Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género; Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- CITE. (2003). Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- CITE. (2013). *Relatório Sobre Boas Práticas nas Empresas 2013*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- CITE. (2014). Prémio Igualdade é Qualidade. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- CITE. (2017). *Anúncios de oferta de emprego x Igualdade de género*. Obtido em 11 de outubro de 2018, de Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego: [http://cite.gov.pt/pt/acite/anuncios\\_R02.html](http://cite.gov.pt/pt/acite/anuncios_R02.html)
- CITE. (2017). *Relatório Sobre o Progresso Da Igualdade Entre Mulheres e Homens no Trabalho, No Emprego E Na Formação Profissional- 2016*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- CITE. (2018). *Boas práticas de igualdade no trabalho e no emprego*. Obtido em 20 de outubro de 2018, de Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego: <http://cite.gov.pt/pt/acite/boaspraticas.html>
- CITE, UGT, CGTP-IN, CESIS, CCP, APEE, RTP, ISCTE, & IAPMEI. (setembro de 2008). Diálogo Social e Igualdade nas Empresas. *Guia de Auto-Avaliação da*

- Igualdade de Género nas Empresas*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Código do Trabalho*. (2015). Porto Editora.
- Comissão Europeia. (2017). Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão. *Estratégia Europeia de Emprego*. Comissão Europeia.
- Constituição da República Portuguesa. (2005). *Constituição da República Portuguesa*. Obtido em 2018 de janeiro de 17, de Assembleia da República: <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1).
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Coyle, E. F. (janeiro de 1995). Integration of the Physiological Factors Determining Endurance Performance Ability. *Exercise and Sport Sciences Reviews*, 23(1), pp. 25-64.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Devillard, S., Zelicourt, A., Kossoff, C., & Sancier-Sultan, S. (2016). *Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity*. McKinsey&Company: Statistics & Reports.
- Diário da República. (31 de dezembro de 2013). V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-discriminação 2014-2017. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 104/2013, 1.ª série - N.º 253, 7036-7049*. Lisboa.
- Diário da República. (2018). Resolução do Conselho de Ministros. *Estratégias Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030- Portugal + Igual*.
- Dickens, L. (1998). What HRM means for gender equality. *Human Resource Management Journal*, 8(1), pp. 23-40.
- Duarte, J. M. (2013). *Metodologias de Investigação Científica* (1ª ed.). Lisboa: Vírgula.
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), pp. 1-9.

- EIGE. (2017). *Concepts and definitions*. Obtido em 20 de março de 2018, de EIGE: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/concepts-and-definitions>
- EIGE. (2017). *Gender Equality Index 2017 in brief: A snail's pace towards gender equality*. EIGE'S Publications
- EIGE. (2017). *Work in the EU: women and men at opposite ends*. European Institute for Gender Equality.
- EIGE. (2018). *Study and work in the EU: set apart by gender*. Publications Office of the European Union.
- Esteves, M. (2006). Análise de Conteúdo. In Á. J. Lima , & J. A. Pacheco, *Fazer Investigação: Contributos para a elaboração de dissertações e teses* (pp. 107-125). Porto Editora.
- Eurostat. (2017). *A vida das mulheres e dos homens na Europa- Um retrato Estatístico*. União Europeia.
- Faria, N. (2 de novembro de 2017). *Empresas que não cumpram igualdade salarial podem ser impedidas de celebrar contratos com o Estado*. Obtido em 10 de novembro de 2017, de <https://www.publico.pt/2017/11/02/sociedade/noticia/governo-quer-reduzir-desigualdade-salarial-em-todas-as-empresas-1791166>
- Feldberg, R., & Glenn, E. (1979). Male and female: job versus gender models in the sociology of work. *Social Problems*, 26(1), pp. 524-538.
- Fernandez, R. M., & Campero, S. (2016). Gender Sorting and the Glass Ceiling in High-Tech Firms. *SAGE journals*, 70(1), pp. 73-104.
- Ferreira (Org.), V. (2010). A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: um percurso irregular. In V. Ferreira, *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal- Políticas e Circunstâncias* (pp. 139-185). Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de Investigação: da concepção à realização* (1ª ed.). LUSOCIÊNCIA- Edições Técnicas e Científicas.
- Golhar, D. Y., & Deshpande, S. P. (1997). HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 35(3), pp. 30-38.

- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Granovetter, M. (1995). *Getting a Job - a study of contacts and careers*. Chicago & Londres: The University of Chicago & London Press.
- Guerreiro, M. D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative methods in management research*. Londres: Sage Publications.
- Haveman, H. A., & Beresford, L. S. (2012). If you're so smart, why aren't you the boss? Explaining the persistent vertical gender gap in management. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*(639), pp. 114-130.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), pp. 657-674.
- Heilman, M. E. (21 de novembro de 2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behaviour*, 32, pp. 113-135.
- Henning, M., & Jardim, A. (1978). The Managerial Women. *Southern Public Administration Education Foundation*, 1(4), pp. 569-573.
- Hess, K. P. (2013). Investigation of nonverbal discrimination against women in simulated initial job interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), pp. 544-555.
- Hinestroza, M. G. (2009). La Discriminación de Género en las Prácticas de Recursos Humanos: Un Secreto a Voces. *Cuadernos de Administración*, 22(39), pp. 13-30.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity*. McKinsey & Company: Statistics & Reports.
- Informa D&B. (2018). *Participação Feminina na Gestão das Empresas em Portugal: Retrato do Tecido Empresarial*. INFORMA.
- INE. (2017). Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional-2016. In CITE. Lisboa.

- Jackson, R. L., Ronald, L., Drummond, D. K., & Camara, S. (2007). What is Qualitative Research? *Qualitative Research Reports in Communication* , 8(1), pp. 21-28.
- Jope, A. (2017). Gender equality is 170 years away. *We cannot wait that long*. World Economic Forum . Obtido de World Economic Forum.
- Loureiro, P., & Cabral-Cardoso, C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, 6(10), pp. 221- 238.
- MacKay, I. (1994). *35 Questionários de Gestão de Recursos Humanos* (1ª ed.). Lisboa: Monitor.
- Mastracci, S., & Arreola , V. I. (2016). Gendered Organizations: How Human Resource Management Practices Produce and Reproduce Administrative Man. *Administrative Theory & Praxis*, 38(2), pp. 138-149.
- Michael Page. (2016). *Igualdade de género no top of mind das tecnológicas*. Media Release- PageGroup.
- Momo, D. C., Paiva, J. A., Ribeiro, A. S., Cardoso, B. L., & Souza, W. J. (2013). Insitucionalização de Políticas Públicas de Promoção da Igualdade de Género: Sistematizando Trajétorias de Iniciativas Nacionais e Internacionais. *Holos*, 1, pp. 188-202.
- Monteiro, R. (2017). República Portuguesa: Gabinete da Secretária de Estado para a Cidadania e Igualdade. *Igualdade de Género no Mercado de Trabalho- Dia da Igualdade Salarial*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Monteiro, R., & Ferreira, V. (2013). Planos para a igualdade de género nas organizações: Contributo para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Revista Sociedade e Trabalho*, 43/44/45, pp. 123- 136.
- Monteiro, R., Agostinho , L., & Daniel , F. (março/abril de 2015). Um diagnóstico da desigualdade de género num município em Portugal: estruturas e representações. *Revista de Administração Pública*, 49(2), pp. 423-446.
- Neuman, J. H. (2012). Gender and sex differences in the forms of workplace aggression. In S. Fox, & T. R. Lituchy (Edits.), *Gender and the Dysfunctional Workplace* (pp. 14-28). UK: Edward Elgar Publishing.
- Nogueira, C. (2009). As Mulheres na liderança. Números, ambiguidades e dificuldades. In T. Pinto (Coord), C. Nogueira, C. Vieira, Silva, L. Saavedra, M. J. Silva, P.

- Silva, T. Tavares, & V. Prazares, *Guião de Educação de Género e Cidadania- 3º ciclo do ensino básico* (pp. 103-114). Lisboa: Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.
- OCDE. (2017). *The Pursuit of Gender Equality*. Paris: OCDE publishing.
- ONU. (2009). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Obtido em 12 de janeiro de 2018, de Organização das Nações Unidas: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2018/10/DUDH.pdf>
- Patton, E., & Johns, G. (2012 ). Sex or gender? The enigma of women's elevated absenteeism. In S. Fox, & T. R. Lituchy (Edits.), *Gender and the Dysfunctional Workplace* (pp. 149-163). UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Peça, M. (2010). *Uma análise da noticiabilidade na imprensa portuguesa. Os movimentos de mulheres em Portugal*. Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Peretti, J. M. (1998). *Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Perista, H., Guerreiro , M., Jesus, C., & Moreno, M. L. (2008). A Igualdade de Género no Quadro Da Responsabilidade Social-O Projeto Equal: Diálogo Social e Igualdade Nas Empresas. *Revista ex aequo*, pp. 103-120.
- Pernas, G., Fernandes, M. V., & Guerreiro , M. (2008). Guião para a Implementação de Planos de Igualdade nas Empresas. *Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género*. Lisboa.
- Pichler, S., Simpson, P. A., & Stroh, L. K. (2008). The Glass Ceiling In Human Resources: Exploring The Link Between Women's Representation in Management and the Practices of Strategic Human Resource Management and Employee Involvement. *Human Resource Managment*, 47(3), pp. 463-479.
- Pinto-Coelho, Z., Martins, M. L., Batista, M. M., & Maia, S. (julho de 2015). Representações e Práticas de Género. In Z. Pinto-Coelho, M. L. Martins , M. M. Batista, & S. Maia, *Representações e Práticas de Género* (pp. 5-11). Universidade do Minho, Braga, Portugal: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Quivy, R., & Campenhoudt , L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Rêgo, M. C. (2010). A construção da igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego na lei portuguesa. In V. Ferreira (Org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal* (pp. 57-98). Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego .
- Reskin, B. F., McBrier, D. B., & Kmec, J. A. (1999). The determinants and consequences of workplace sex and race composition. *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 335-361.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational*, 74(4), pp. 441-472.
- Rocha, J. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rogers, B. (1980). *The Domestication of Women: Discrimination in Developing Societies*. Kogan Page, Ltd & ST Martin's Press.
- Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In L. Albarello, F. Digneffe, J. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy, & P. Saint-Georges, *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. 85-116). Lisboa: Gradiva-Publicações. Lda .
- Saavedra, L., & Taveira, M. C. (2007). Discursos de Adolescentes sobre a Vida Profissional e Familiar: Entre o Sonho e a Realidade. *Educação & Sociedade*, 28(101), pp. 1375-1391.
- Saavedra, L., Taveira, M. C., & Silva, A. D. (2010). A subrepresentatividade das mulheres em áreas tipicamente masculinas: Fatores explicativos e pistas para intervenção. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11(1), pp. 49-59.
- Santos, G. G., & Cabral-Cardoso, C. (2014). A História de uma Investigação Fenomenológica: Quando a Interação Entre Trabalho e Família Molda o Percurso de Carreira. In J. F. Gomes, & F. Cesário (Coord.), *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas* (pp. 325-339). Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. In F. Ferreira (Org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias* (pp. 99-132). Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

- Shahani-Denning. (2003). Physical Attractiveness Bias in Hiring: What Is Beautiful Is Good. *Spring Horizon* , pp. 15-18.
- Silva, M. C. (2008). *Desigualdades de Género: Família, Educação e Trabalho. Configurações.*
- Smith, R. A. (2002). Race, gender and authority in the workplace: theory and research. *Annual Review of Sociology*, 28, pp. 509-542.
- Smith, M., & Robertson, I. T. (1993). *The Theory and Practice of Systematic Personnel Selection.* Londres: The Macmillan Publishers.
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lisboa: LIDEL-Edições Técnicas, Lda.
- Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. (2015). Equal Employment Opportunities in the Recruitment and Selection Process of Human Resources. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), pp. 281-292.
- Suar, D., & Gochhayat, J. (outubro de 2014). Influence of Biological Sex and Gender Roles on Ethicality. *Journal of Bussiness Ethics*, 134(2), pp. 199-208.
- Subhani, M. I., & Azmat, S. (2012). Impact of Physical Attractiveness on Selection and Recruitment Process. *International Journal of Accounting and Finance.*
- Tannenbaum, C., Greaves, L., & Graham, I. D. (2016). Why sex and gender matter in implementation research. *BMC Medical Research Methodology*, 16(145), pp. 1-9.
- Tuckman, B. (2005). *Manual de Investigação em Educação.* Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Unilever. (14 de abril de 2017). *Unilever apresenta o impacto dos estereótipos na equidade de género.* Obtido em 17 de março de 2018, de Unilever: <https://www.unilever.com.br/news/press-releases/2017/unilever-apresenta-o-impacto-dos-estereotipos-na-equidade-de-genero.html>
- Uva, A. S., Carnide, F., Serranheira, F., Miranda, L. C., & Lopes, M. F. (2008). Programa Nacional Contra as Doenças Reumáticas. *Lesões Musculoesqueléticas Relacionadas com o Trabalho: Guia de Orientação para a Prevenção.* Lisboa: Direção-Geral da Saúde.

- Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, S. V., & Rosa, R. (2016). *Livro Branco: Homens e Igualdade de Género em Portugal*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Wall, K., Aboim, S., & Cunha, V. (2010). *A VIDA FAMILIAR NO MASCULINO: Negociando velhas e novas masculinidades*. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Wirth, L. (2001). At the workplace: Career development in practice. In L. Wirth, *Breaking through the glass ceiling: Women in management* (1<sup>a</sup> ed., pp. 99-134). Geneva: International Labour Office.
- Wyatt-Nichol, H., & Antwi-Boasiako, B. (2012). Diversity Management Development, Practices and Perceptions among State and Local Government Agencies. *Public Personnel Management*, 41(4), pp. 749-771.



## **APÊNDICES**

### **Apêndice 1. Guião da Entrevista**

#### **Parte I- Identificação do Indivíduo**

- 1.1. Nome;
- 1.2. Idade;
- 1.3. Estado Civil;
- 1.4. Número de filhos;
- 1.5. Habilitações académicas;
- 1.6. Naturalidade;

#### **Parte II- Identificação Organizacional**

1. Qual a sua categoria profissional atualmente?
2. Quais são as principais responsabilidades da função que exerce?
3. Como acedeu à empresa?
  - 3.1. E como acedeu ao cargo que desempenha?
4. Relativamente à sua antiguidade na empresa, há quanto tempo permanece na mesma?
  - 4.1. Há quanto tempo está neste atual cargo?
5. Além desta empresa em foco, já teve experiências profissionais anteriores?
  - 5.1 Se sim, quais?
  - 5.2. No caso de ter tido outras experiências profissionais em que é que elas foram úteis para o desempenho do atual cargo?
6. A empresa ministra formação inicial aquando da admissão das pessoas? Pode descrever como esta se realiza?
  - 6.1. A formação é contínua ou existe somente no período inicial?
7. Qual a importância que a gestão de recursos humanos assume na sua empresa? E que importância deveria ter, na sua opinião?
  - 7.1. Se fosse o responsável pela área de gestão de recursos humanos na sua empresa, quais seriam as suas principais preocupações se assumisse esse cargo?
8. Quantas pessoas entraram este ano na empresa? Quantas saíram? Pode indicar-me o motivo das saídas?

### **Parte III- Recrutamento e Seleção**

1. Como é realizado o processo de recrutamento e seleção nesta empresa?
2. Após recebidas as candidaturas, como se processa a triagem das mesmas? Como é realizada a seleção?
3. Nos processos de seleção, desde provas, entrevistas, testes, questionários, os colaboradores são avaliados com base em procedimentos que medem as competências da pessoa de forma objetiva?
- 3.1. Quais são os principais fatores de exclusão?
4. No caso de serem utilizados anúncios de trabalho, os mesmos aplicam uma linguagem inclusiva, sendo utilizados os dois géneros gramaticais, fazendo referência à sigla M/F?
5. Quais são os requisitos/critérios de seleção que a sua empresa valoriza e exige do novo colaborador que a empresa venha a selecionar?
6. Que níveis de expectativas são oferecidos aos colaboradores relativamente à evolução de carreiras?

### **Parte IV- Igualdade de género**

1. De que forma a vida pessoal do colaborador, os compromissos familiares, por exemplo, podem ser um fator decisivo para a seleção dos mesmos?
- 1.1. Em termos familiares, quais considera que são os deveres das mulheres? E dos homens?
2. Em que sentido considera que os deveres familiares põem em causa a possibilidade de a mulher ser recrutada para desempenhar cargos de chefia?
3. Na sua opinião, a nível nacional, considera que ainda existe em Portugal uma tendência para recrutar e selecionar mulheres para funções de menor responsabilidade?
4. Na sua empresa existe alguma política de diferenciação salarial?
5. Qual a sua opinião, relativamente ao facto de mulheres ocuparem cargos superiores aos dos homens?
6. Que tipo de características considera que são usualmente criados em torno do trabalho do homem e da mulher, respetivamente?

7. Considera que ainda existe uma discrepância de oportunidades entre homens e mulheres, no contexto profissional?

7.1. Ou é algo que tem vindo a ser progressivamente ultrapassado?

## **Parte V- Igualdade de Género e a GRH**

1. Como é que pode ocorrer discriminação no processo de recrutamento e seleção em termos de género? Isto é, de que forma as organizações podem provocar discriminações com base no género?

2. Na sua perspetiva, quais são as práticas de gestão de recursos humanos que melhor contribuem para alcançar uma igualdade de oportunidades, no que diz respeito ao género?

2.1. Porquê?

3. Na sua opinião, qual o papel/ estratégias que o gestor de recursos humanos deve assumir na promoção de igualdade e não discriminação, no processo de recrutamento e seleção?

4. Considera que a prática do recrutamento e seleção promove uma igualdade ou uma desigualdade de género?

Obrigada pela sua colaboração!