

Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas em Prol da Igualdade de Gênero

por

Larissa Nardes do Nascimento

Dissertação

Apresentado para o Programa de Pós-graduação em Administração

Faculdade Meridional – IMED

Orientadora: Dra. Shalimar Gallon

Co-orientador: Dr. Jandir Pauli

Faculdade Meridional

Abril, 2022

Larissa Nardes do Nascimento

Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas em Prol da Igualdade de Gênero

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito para obtenção do grau de Mestra em Administração, sob orientação da Profa. Dra. Shalimar Gallon.

Passo Fundo

2022

CIP – Catalogação na Publicação

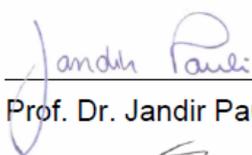
- N244p NASCIMENTO, Larissa Nardes do
Políticas e práticas de gestão de pessoas em prol da igualdade de gênero / Larissa Nardes do Nascimento. – 2022.
90 f., il.; 30 cm.
- Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade IMED, Passo Fundo, 2021.
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Shalimar Gallon.
1. Gestão de pessoas – Políticas. 2. Igualdade de gênero. 3. Mercado de trabalho. I., GALLON, orientadora. II. Título.

CDU: **658.3**

Larissa Nardes do Nascimento

Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas em Prol da Igualdade de Gênero

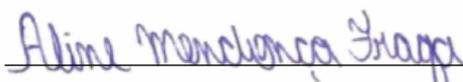
Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito para obtenção do grau de Mestra em Administração, sob orientação da Profa. Dra. Shalimar Gallon.



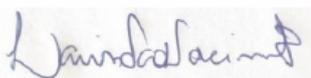
Prof. Dr. Jandir Pauli – Presidente



Prof. Dr. Vitor Francisco Dalla Corte – Membro



Prof.^a Dr.^a Aline Mendonça Fraga – Membro



Larissa Nardes - Examinado/a

Passo Fundo

2022

Resumo

Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas em Prol da Igualdade de Gênero

Apesar do progresso feminista, discursos e práticas machistas ainda dominam a sociedade. No âmbito empresarial, embora a diversidade de gênero acarrete benefícios, as mulheres ainda estão sub-representadas em grande parte das áreas do mercado de trabalho. Algumas empresas afirmam ter políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) em prol da igualdade de gênero, porém, muitas vezes, essas políticas são superficiais e não correspondem às necessidades das mulheres. O presente estudo pressupõe que as políticas e práticas de GP ainda privilegiam as masculinidades nas organizações, devido ao fato de o ambiente organizacional em que as mulheres estão inseridas ser um universo predominantemente masculino. Por tanto, os objetivos deste estudo são: analisar a generificação das políticas e práticas de GP no ambiente organizacional; e analisar o impacto da informalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero nas organizações. Para isso, foi realizado um estudo de caráter qualitativo-descritivo. Os resultados do primeiro objetivo ressaltam que as políticas e práticas de GP são moldadas a partir de um contexto de neutralidade, sendo que essas políticas assumem uma condição generificada, construída em cima de uma cultura masculina, que tende a privilegiar os homens. Os resultados do segundo objetivo ressaltam que as políticas e práticas de igualdade de gênero, em sua maioria, são desenvolvidas de uma forma superficial, elas são feitas através de informalidades e falta de processos estruturados. Dessa maneira, elas não apresentam resultados relevantes para a igualdade de gênero nas empresas, sendo que essa informalidade protege os privilégios dos homens brancos e heterossexuais, e reforçam o tratamento desigual. O presente estudo visou mostrar que é necessário identificar e desafiar não apenas o explícito, mas também o implícito, os pressupostos de misoginia, o sexismo. Ao explorar o que é omitido e desconsiderado, pretende-se quebrar o silêncio e desenvolver novas perspectivas.

Palavras-chave: Gênero; Generificação; Masculinidade; Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas; Genderwashing.

Abstract

Human Resources Policies and Practices for Gender Equality

Despite feminist progress, sexist discourses and practices still dominate society. In the business world, although gender diversity brings benefits, women are still underrepresented in most areas of the labor market. Some companies claim to have Human Resources (HR) policies and practices in favor of gender equality, but these policies are often superficial and do not respond to women's needs. The present study assumes that current HR policies and practices still privilege masculinities in organizations, due to the fact that the organizational environment in which women are inserted is a predominantly male universe. Therefore, the objectives of this study are: to analyze the gendering of HR policies and practices in the organizational environment; and analyze the impact of informality of HR policies and practices in favor of gender equality within organizations. For this, a qualitative-descriptive study was carried out. The results of the first objective emphasize that HR policies and practices are shaped from a neutral context, and these policies assume a gendered condition, built on a masculine culture, which tends to privilege men. The results of the second objective emphasizes that the policies and practices of gender equality, for the most part, are developed in a superficial way, they are made through informalities and lack of structured processes, in this way they do not present relevant results for equality of rights gender in companies, and this informality protects the privileges of white and heterosexual men, and reinforces unequal treatment. The present study aimed to show that it is necessary to identify and challenge not only the explicit, but also the implicit, the assumptions of misogyny, sexism. By exploring what is omitted and disregarded, it is intended to break the silence and develop new perspectives.

Keywords: Gender; Generification; Masculinity; Human Resources Policies and Practices; Genderwashing.

Lista de Quadros

Quadro 1. Questões do roteiro	19
Quadro 2. Perfil das entrevistadas	21
Quadro 3. Categorias analisadas	22
Quadro 4. Questões do roteiro	53
Quadro 5. Perfil das entrevistadas	51
Quadro 6. Categorias analisadas	55
Quadro 7. Políticas e práticas de recrutamento e seleção generificadas	82
Quadro 8. Políticas e práticas de remuneração generificadas	83
Quadro 9. Estereótipos e expectativas de gênero.....	84
Quadro 10. Preconceitos para as mulheres no mercado de trabalho.....	85
Quadro 11. Ambiente predominantemente masculino.....	87
Quadro 12. <i>Genderwashing</i>	88
Quadro 13. Falta de mulheres no alto escalão	89

Sumário

Introdução	9
Estudo 1 – ‘Não importa se é mulher ou homem’: uma análise da generificação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas nas organizações	11
1 Introdução	11
2 Desigualdades de gênero e a generificação no mercado de trabalho	15
3 Procedimentos Metodológicos	19
4 Análise e discussão dos resultados	22
5 Considerações finais	40
Estudo 2 – Igualdade de gênero: uma análise da informalidade das políticas e práticas em prol da igualdade de gênero	44
1 Introdução	44
2 Desigualdades de gênero e a construção da masculinidade no ambiente organizacional	47
3 Procedimentos Metodológicos	52
4 Análise e discussão dos resultados	55
5 Considerações Finais	71
Conclusão final	74
Referências	75
Apêndice A – Roteiro de Entrevista	81
Apêndice B – Quadros das categorias	83
Apêndice C – Quadros das categorias	84
Apêndice D – Quadros das categorias	85
Apêndice E – Quadros das categorias	86
Apêndice F – Quadros das categorias	88
Apêndice G – Quadros das categorias	89
Apêndice H – Quadros das categorias	90

Introdução

As diferenças no mercado laboral entre homens e mulheres são resultantes da divisão sexual do trabalho, no qual as mulheres eram responsáveis pelos afazeres domésticos e os homens o sustento da família (Acker, 1992; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018; Schlickmann & Pizarro, 2013). As mulheres não tinham o direito de trabalhar fora do ambiente doméstico nem serem as provedoras do lar. Com o passar do tempo, elas foram lutando por direitos de igualdade. Entretanto, a sua vida profissional implica a conciliação entre tarefas profissionais e afazeres domésticos (Jesus, 2016).

Diante desta construção social, o emprego dos homens adquiriu maior importância do que o das mulheres, que são vistos apenas como um complemento dos masculinos (Fontoura & Rocha-de-Oliveira, 2014), pois dividem seu tempo de trabalho produtivo com o trabalho reprodutivo (Hirata & Kergoat, 2007). Para as organizações, o empregado deve dedicar-se apenas para o trabalho, sem obrigações externas que o afetem, pois isso o qualificaria como inadequado. Como a mulher se dedica a cuidar da casa e dos filhos, além do seu trabalho, o homem chega mais perto de ser esse trabalhador ideal esperado pelas empresas (Acker, 1990; 2006).

A competição entre os gêneros não é igual, o homem sai na frente da mulher, pois não precisa enfrentar esses tipos de preconceitos e discriminações que surgem no caminho das mulheres como labirintos (Eagly & Carli, 2007; Fraga, Gallon, & Vaz, 2021; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). Embora algumas empresas afirmem ter políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) direcionadas às mulheres, muitas vezes, elas são superficiais e não correspondem às necessidades de suas empregadas, nem auxiliam no desenvolvimento de sua carreira (Shortland & Perkins, 2020; Sullivan & Mainiero, 2008).

Considerando esse contexto, questiona-se: como as políticas e práticas de GP são genericadas? E como a informalidade das políticas e práticas de GP impactam na igualdade

de gênero dentro das organizações? Nesse sentido, a pesquisa foi dividida em dois estudos para responder os problemas de pesquisa.

Estudo 1 – ‘Não importa se é mulher ou homem’: uma análise da generificação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas nas organizações

1 Introdução

O gênero é uma construção social, histórica e cultural (Guerra, Scarpati, Duarte, Silva, & Motta, 2014) e não algo determinado biologicamente (Carrieri, Diniz, Souza, & Menezes, 2013). Entretanto, homens e mulheres ainda são diferenciados como se houvesse uma determinação natural dos comportamentos e o não cumprimento dos papéis atribuídos socialmente a eles tende a gerar incômodo na sociedade (Fraga, Antunes, & Rocha-de-Oliveira, 2020). As tarefas são configuradas de acordo com os estereótipos de gênero, os quais continuam identificando as mulheres como donas de casa, responsáveis pela educação dos filhos e pela administração do lar e os homens continuam sendo os responsáveis pelo sustento da família, tendo como principal atividade a vida profissional (Acker, 1992; Cyrino, 2009; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018).

De acordo com Acker (1990), “a construção de divisões ao longo de linhas de gênero” (p. 146), incluindo divisões de trabalho e espaço físico, é um dos processos através dos quais ocorre a generificação. Embora essa divisão de trabalho esteja relacionada a uma clara divisão de trabalho e segregação de esferas de atividades, onde muitas mulheres optaram por assumirem essas responsabilidades imposta a elas, é apenas um reflexo de suas escolhas limitadas e adesão e normalização de divisões de trabalho tradicionais (Schunurr et al., 2019).

Muitos dos desafios que as mulheres enfrentam estão relacionados às essas responsabilidades sociais impostas a elas pela sociedade. Estima-se que, no Brasil, a mulher dedica 21,4 horas por semana aos cuidados domésticos (IBGE, 2019). Isso faz com que o mercado de trabalho seja marcado por disparidades salariais, discriminação de gênero, segregação ocupacional, assédio sexual e outras desigualdades de gênero (Joshi et al., 2015;

Hopkins & Bilimoria, 2008; Webber & Giuffre, 2019). O IBGE (2018) mostra que, no Brasil, o rendimento salarial médio das mulheres continua sendo inferior ao dos homens (20,5%) e que quanto maior o cargo, maior a disparidade, pois, no grupo de diretores e gerentes, o rendimento médio das mulheres equivale a 71,3% do recebido pelos homens.

No entanto, a diferença salarial é ainda maior quando se trata de mulheres negras, o rendimento salarial delas é inferior ao dos homens brancos (44,4%) e das mulheres brancas (41,4%) (IBGE, 2018). A inserção das mulheres em posições de liderança e em cargos gerenciais (37,4%), tanto no setor público, quanto no privado, também continua sendo inferior ao dos homens (62,6%) (IBGE, 2019). Esses dados são coerentes com os resultados do *Global Gender Gap Report do World Economic Forum*, que classificaram o Brasil, em 2020, em 92º lugar entre 153 países, no tocante à igualdade de gênero (WEF, 2020).

O ambiente organizacional afirma ser neutro em termos de gênero, indicando que o trabalhador precisa ser universal, porém a imagem desse trabalhador é associada ao corpo masculino e a masculinidade, marginalizando as mulheres e contribuindo para a manutenção da segregação de gênero nas organizações (Acker, 1990; Duarte & Gallon, 2022; Fraga et al., 2020). O perfil da organização de sucesso e a imagem do gestor de sucesso compartilha muitas das mesmas características, como força, agressividade e competitividade, características vistas como do estereótipo masculino (Acker, 2006; Knights, 2019; Fraga et al., 2020). Algumas mulheres conseguem oportunidades dentro das empresas, desde que elas ‘funcionem’ como homens (Acker, 2006; Duarte & Gallon, 2022; Fraga et al., 2020).

A competição entre os gêneros não é igual, o homem sai na frente da mulher, pois não precisa enfrentar esses preconceitos e discriminações que surgem no caminho das mulheres como labirintos (Eagly & Carli, 2007; Fraga, Gallon, & Vaz, 2021; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). Diferente do que a concepção ‘teto de vidro’ expõe as mulheres não são

rejeitadas apenas no alto escalão das empresas, mas também em outros pontos da carreira, com impedimentos sutis (Duarte & Gallon, 2022; Eagly & Carli, 2007; Fraga et al., 2021).

A baixa representativa das mulheres nas empresas ainda é percebida como fracasso individual das mesmas e não a discriminações organizacionais (Acker, 2006). Todavia, as oportunidades para as mulheres são restritas e limitadas por estereótipos e expectativas de gênero (Schunurr et al., 2019). As desigualdades de gênero que afetam as estruturas e práticas organizacionais são frequentemente produzidas, reforçadas e normalizadas em outros contextos não organizacionais também (Schnurr et al., 2019). As desigualdades de gênero são produzidas, tanto formal, quanto informalmente e com o tempo, se tornaram mais sutis, porém mais difíceis de serem identificadas (Acker, 2006).

Embora algumas empresas afirmem ter políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) direcionadas às mulheres, muitas vezes, elas são superficiais e não correspondem às necessidades de suas empregadas, nem auxiliam no desenvolvimento de sua carreira (Shortland & Perkins, 2020; Sullivan & Mainiero, 2008). Por vezes, as empresas ignoram as diferenças entre os sexos e não visam à melhoria das condições de igualdade no ambiente laboral (Eccel & Grisci, 2011).

Se as mulheres realmente tivessem as mesmas oportunidades de treinamento e de promoção que os homens, por exemplo, elas não estariam ganhando menos do que eles nem seriam minoria em cargos de alta gestão (Acker, 1990; Shortland & Perkins, 2020). Uma pesquisa realizada pela empresa de recrutamento Robert Half evidenciou que 56% das empresas têm consciência de que seu negócio não investe em uma política de diversidade e que 62% das organizações ainda não têm políticas específicas para aumentar a participação de mulheres em cargos de liderança (Robert Half, 2020).

Considerando esse contexto, questiona-se: como as políticas e práticas de GP são generificadas? Nesse sentido, o objetivo do estudo é analisar a generificação das políticas e

práticas de GP no ambiente organizacional. As desigualdades de gênero e as barreiras enfrentadas pelas mulheres são encontradas em diversas áreas, como na educação (Cassidy, Burgin, Wasonga, 2021; Lim & Lee, 2019; MacKinnon, 2021; Sattari & Sandefur, 2019); no empreendedorismo (Swail & Marlow, 2018); na carreira militar (Alvinus & Holmberg, 2019; Kachtan, 2019; Lee, Shirmohammadi, Baumgartner, Oh, & Han, 2019; Steidl & Brookshire, 2019); em carreiras internacionais (Sang & Calvard, 2019); no setor bancário (Tapver, Laidroo, & Gurvitš-Suits, 2020), demonstrando que independem do setor empresarial. Por isso, torna-se relevante pesquisar como as políticas e práticas de GP são generificadas.

Diante do discurso meritocrático das organizações, escondem-se políticas e práticas de GP generificadas que são, frequentemente, reforçadas socialmente e organizacionalmente. O presente estudo visa mostrar que é necessário identificar e desafiar não apenas o explícito, mas também o implícito, os pressupostos de misoginia, o sexismo (Knights, 2019). Ao explorar o que é omitido e desconsiderado, pretende-se quebrar o silêncio e desenvolver novas perspectivas (Lee & Parpart, 2018).

Esse estudo também visa contribuir com o quinto objetivo dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, que é a igualdade de gênero, sendo que a Agenda de 2030 proposta pela ONU tem como objetivo concretizar os direitos humanos de todos e alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas nos âmbitos global, nacional e regional. Pondera-se importante ter em mente que, para pensar soluções para uma realidade, deve-se tirá-la da invisibilidade, o que converge para a pertinência desta pesquisa.

2 Desigualdades de gênero e a generificação no mercado de trabalho

A divisão de gênero é configurada de acordo com as construções sociais, sendo um dos processos que propicia a generificação (Acker, 1990; 2006; Heikkinen & Lämsä, 2017; Schnurr et al., 2019). A postura de neutralidade de gênero prejudica as mulheres, pois lhe oferecem um conjunto de carreiras limitadas e são prejudiciais no seu avanço profissional (Fraga, Gallon, & Vaz, 2021; Schnurr et al., 2019). O discurso de meritocracia baseado nas políticas de neutralidade e de esforço pessoal não consideram os prejuízos históricos-sociais que implicaram na discriminação de grupos minoritários e nos obstáculos distintos no decorrer de suas carreiras (Eagly & Carli, 2007; Fraga, Gallon, & Vaz, 2021; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Hryniewicz & Vianna, 2018).

Para evitar discriminação e manterem-se nas organizações, as mulheres têm que se submeter a estruturas com ideais de masculinidades e, conseqüentemente, reproduzi-los (Eccel & Grisci, 2011; Fraga et al., 2020). Nessa perspectiva, as mulheres constituíram-se como profissionais com base em sua percepção de como são os homens nas empresas, por consequência procuram agir com objetividade, racionalidade, agressividade, seriedade e pouca demonstração de emotividade (Eccel & Grisci, 2011; Fraga et al., 2020; Sheerin & Linehan, 2018).

Se as mulheres tiverem comportamentos de acordo com os estereótipos femininos, elas serão vistas como líderes não capacitadas. Porém, se elas agirem com comportamentos associados à masculinidade, elas serão taxadas como ‘muito masculinas’, gerando uma fonte de preconceito no ambiente de trabalho (Brescoll, 2016; Eagly & Carli, 2007; Fraga et al., 2020). Espera-se que a mulher se mantenha feminina e, ao mesmo tempo, desenvolva o comportamento de um líder masculino (Brescoll, 2016; Hryniewicz & Vianna, 2018).

Todavia, não se pode culpar as mulheres por quererem se distanciar de comportamentos que remetem a feminilidades, por serem características que as organizações

percebem como ineficazes (Eccel & Grisci, 2011; Mazei, Mertes, & Hüffmeier, 2020). Tal fenômeno não se manifesta exclusivamente em relação às mulheres, pois também ocorre em outros grupos marginalizados, como entre os homens homossexuais que se distanciam de outros homens com estereótipos de gays afeminados (Eccel & Grisci, 2011; Derks et al., 2016). Esse contexto corrobora que nem todos os homens possuem privilégios da masculinidade e que eles precisam se afastar das características que remetem à feminilidade para se sentirem legitimados no ambiente organizacional frente ao perfil ideal de trabalhador (Connell, 1995; Eccel & Grisci, 2011).

Nesse sentido, o trabalhador neutro, na realidade, é entendido como o homem, pois as organizações assumem seu comportamento e perspectivas para representar o trabalhador ideal (Acker, 1990; 2006; Duarte & Gallon, 2022; Fraga et al., 2020). O ambiente organizacional exclui e segrega as mulheres que não podem alcançar as qualidades de uma trabalhadora real, porque fazer isso é tornar-se como um homem (Acker, 1990). Assim, os modelos de carreira que formam a base das políticas e práticas da GP foram criados através de estudos de carreiras masculinas (Sullivan & Mainiero, 2008). Os conceitos genéricos de carreira não se encaixam, portanto, na complexidade das carreiras femininas (Fraga et al., 2020; Sheerin & Linehan, 2018; Sullivan & Mainiero, 2008), visto que tal conceituação apresenta-se de diferentes formas para homens e mulheres (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Sullivan & Mainiero, 2005).

Diante desse contexto, torna-se importante entender quais os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres em suas carreiras para poder melhorar as condições de igualdade, devido a generificação das políticas e práticas de GP. A maternidade é vista como uma barreira na vida profissional (Carrieri et al., 2013). Muitas mulheres, na tentativa de se igualar ao homem no ambiente profissional e para evitar discriminação, não solicitam condições especiais de trabalho durante a gravidez e a amamentação (Eccel & Grisci, 2011).

As empresas tendem a perceber a licença-maternidade como um empecilho, sendo que essa barreira não faz parte da realidade do homem (Carrieri et al., 2013; Hryniewicz & Vianna, 2018), visto que muitas empresas não possuem licença paternidade prolongada como a das mulheres. Alguns homens que têm esse benefício preferem não o usar por medo de perderem o emprego, confirmando que existe discriminação em relação à maternidade/paternidade (Lee & Parpart, 2018). A paternidade nem é questionada nas organizações como forma de manter os privilégios dos homens e perpetuar as responsabilidades do trabalho reprodutivo para a mulher.

Algumas mulheres tendem a não perceber o preconceito, pois estão habituadas a enfrentar a desigualdade de gênero e a discriminação, tanto na vida profissional, quanto na vida pessoal e entendem que esse tratamento não seja fora do comum (Sahgal, 2007). A maioria dos homens não acredita que as mulheres sejam discriminadas, eles acreditam que as mulheres têm benefícios especiais devido a seu sexo, podendo tirar vantagem disso (Sahgal, 2007). Muitas mulheres não percebem a discriminação sofrida e não consideram certos comentários ofensivos (Hryniewicz & Vianna, 2018). Elas devem, portanto, ser tratadas como os homens, mas não questionam as atribuições das responsabilidades sociais e nem os privilégios financeiros que algumas mulheres possuem para terceirizar essas atividades (Duarte & Gallon, 2022).

Outro empecilho que as mulheres enfrentam é a falta de abertura, por parte dos homens, para socializar com colegas de modo informal e construir redes profissionais (Eagly & Carli, 2007). Este vínculo é abordado como capital social, porém acaba se perdendo por falta de interação (Eagly & Carli, 2007). As redes informais podem fornecer percepções sutis do trabalho, porém relevantes, oferecendo apoio para o alcance de metas (Webber & Giuffre, 2019).

Redes formadas só por homens confirmam o processo de exclusão das mulheres. Eles saem em grupo para falar sobre esportes após o trabalho, tomam cerveja juntos e assim vão criando vínculos e, quando vão dar uma indicação ou uma promoção, tendem a preferir as pessoas de seu grupo (Eagly & Carli, 2007; Sheerin & Linehan, 2018). Diferentemente, após o horário de trabalho, as mulheres desenvolvem atividades referentes aos afazeres domésticos e aos cuidados a outras pessoas e deixam, portanto, de compartilhar momentos de socialização com seus colegas, perdendo parte de seu capital social (Eagly & Carli, 2007).

Uma pesquisa na Austrália identificou como práticas sutis de preconceitos influenciam no recrutamento, na retenção e na progressão de mulheres na indústria da construção (Galea, Powell, Loosemore, & Chappel, 2020). Ficou evidenciado que os homens eram mais propensos a serem escolhidos para processos de recrutamento interno das empresas, por meio de redes e recomendações informais de candidatos.

A falta de políticas e práticas de GP tornou-se mais evidente durante a pandemia do COVID-19. As mulheres foram significativamente mais afetadas, principalmente, as que têm filhos em idade escolar, visto o aumento de suas responsabilidades domésticas (Clark et al., 2020). Mais tarefas foram adicionadas à rotina feminina, como o cuidado com os filhos em tempo integral, impulsionando-as a reduzir suas horas de trabalho profissional para conseguirem administrar as atividades do lar (Clark et al., 2020; Collins, Landivar, Ruppner, & Scarborough, 2020; Feng & Savani, 2020; Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir, 2020).

Surgiram, portanto, novas restrições que impactaram seu desempenho profissional, tornando mais difícil a conciliação entre ser mãe e ter uma carreira (Clark et al., 2020; Collins, Landivar, Ruppner, & Scarborough, 2020; Feng & Savani, 2020). Recente estudo revelou que, durante a pandemia em função do COVID-19, as acadêmicas que têm filhos em idade escolar foram mais afetadas em relação à produtividade acadêmica do que os homens, levando em conta que muitos estão trabalhando em *home office* (Staniscuaski et al., 2021).

Provavelmente, esse cenário afetará a carreira das mulheres em longo prazo, reforçando a desigualdade entre suas carreiras e as dos homens (Staniscuaski et al., 2021).

Nesse contexto, políticas e práticas organizacionais mantêm as mulheres silenciadas, com o intuito de conservar a masculinidade (Lee & Parpart, 2018). Para as mulheres terem mais oportunidades laborais, é necessário questionar a generificação e a implementação políticas e práticas de GP que visam a equidade de gênero, para então, se chegar na igualdade e diminuir as diferenças de gênero existentes no mercado de trabalho.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo é uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo. Elaborou-se um roteiro semiestruturado em consonância com referencial teórico (Ali, 2015; Eagly & Carli, 2007; Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006; Shortland & Perkins, 2020; Woodhams & Lupton, 2006) (Quadro 1), contendo questões sobre o contexto da pandemia de COVID-19, para a realização da coleta de dados.

Informações	Questões	Autores/Ano
Perfil do(a) respondente	Q1 e Q2	
Políticas e práticas de igualdade de oportunidades	Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10 e Q11	Ali (2015), Eagly e Carli (2007) e Shortland e Perkins (2020)
Políticas e práticas de recrutamento, seleção, treinamento, carreira e recompensas	Q13, Q14, Q15, Q16, Q17 e Q18	Ali (2015), Eagly e Carli (2007), Shortland e Perkins (2020) e Woodhams e Lupton (2006)
Políticas e práticas relativas à gravidez	Q19, Q20 e Q21	Guerreiro et al. (2006) (adaptado para o contexto brasileiro) e Woodhams e Lupton (2006)
Políticas e práticas voltadas para o equilíbrio familiar	Q22 e Q23	Eagly e Carli (2007), Guerreiro et al. (2006) (adaptado para o contexto brasileiro) e Woodhams e Lupton (2006)
Pandemia de COVID-19	Q12	Contexto da pandemia em função do COVID-19
Geral	Q24	

Quadro 1. Questões do roteiro
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

As entrevistas ocorreram nos meses de agosto a dezembro de 2021, de forma *on-line* e todas as interações com as entrevistadas foram gravadas, mediante autorização expressa no início da entrevista e garantia do anonimato e do uso científico das informações coletadas. As entrevistas foram realizadas por internet, devido ao distanciamento social advindo da pandemia de COVID-19, sendo adotadas ferramentas de conversação como Zoom®, Skype® e Whatsapp® (Janghorban, Roudsari, & Taghipour, 2014). As entrevistas *on-line* são semelhantes às presenciais, pois, devido ao uso da *webcam*, a interação torna-se equivalente à das entrevistas presenciais (Janghorban et al., 2014), não havendo perda de qualidade nas interações (Stewart & Shamdasani, 2017).

Para realização da coleta, utilizou-se da rede pessoal das pesquisadoras e das redes sociais, usando a técnica bola de neve – baseado em indicações – até que se chegou ao ponto de saturação das respostas. Com o objetivo de diversificar as percepções, decidiu-se por um grupo heterogêneo em termos de idade, estado civil, escolaridade e área de formação, com empresas em âmbito de atuação distintos em relação à tipo, porte e setor. As identidades das executivas participantes foram preservadas (Quadro 5), utilizando-se nomes fictícios.

Entrevistada	Idade	Cargo	Filho	Estado Civil	Empresa	Tipo	Porte*	Possui políticas e práticas de igualdade de gênero
E1	47	Gerente de GP	Sim	Casada	Indústria de alimentos processados	Multinacional 1	Grande	Não
E2	31	Gerente operacional	Não	Casada	Instituição financeira	Multinacional 2	Grande	Sim
E3	23	Analista de RH e responsável pelo comitê de diversidade	Não	Solteira	Sistema de crédito cooperativo	Nacional 1	Grande	Sim
E4	46	Vice-presidente do conselho administrativo	Sim	Casada	Indústria de estruturas metálicas	Nacional 2	Média	Não
E5	52	Coordenadora de GP	Sim	Divorciada	Cooperativa de Energia	Nacional 3	Pequena	Não
E6	25	Coordenadora de Design Effectiveness e líder do comitê de diversidade	Não	Solteira	Fabricante de eletrodomésticos	Multinacional 3	Grande	Sim
E7	35	Vice-reitora	Sim	Casada	IES	Nacional 4	Média	Não
E8	23	Analista de GP	Não	Solteira	Transporte internacional de cargas	Nacional 5	Média	Não
E9	41	Gerente de projetos de desenvolvimento de fornecedores	Sim	Casada	Indústria responsável pela fabricação de veículos	Multinacional 4	Grande	Sim
E10	28	Gestora de engenharia de manutenção	Não	Casada	Indústria responsável pela fabricação de equipamentos agrícolas	Multinacional 5	Grande	Sim
E11	26	Analista de GP e analista de diversidade	Não	Solteira	Banco digital	Nacional 6	Média	Sim
E12	37	Coordenadora de GP	Sim	Casada	Indústria responsável pela fabricação de equipamentos agrícolas	Multinacional 6	Grande	Não
E13	32	Gerente de GP	Não	Solteira	Indústria responsável pela produção de bebidas	Multinacional 7	Grande	Sim
E14	51	Diretora de Tecnologias de Informação	Sim	Divorciada	Empresa de consultoria e auditoria	Multinacional 8	Grande	Sim

Quadro 5. Perfil das entrevistadas

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

*O IBGE relaciona nos seus resultados de pesquisa o porte das empresas conforme o número de pessoas empregadas. Conforme a publicação Estatísticas do Cadastro Central de Empresas, última versão de 2018, considera, quatro faixas de pessoal ocupado total: 0 a 9 pessoas, 10 a 49 pessoas, 50 a 249 pessoas e 250 pessoas ou mais.

As entrevistas foram realizadas com gestoras e empregadas de diversas áreas para captar sua percepção sobre as políticas e práticas de GP. Foi entrevistada a gestora, pois entende-se ser quem conhece a empresa no que tange a estrutura, políticas e práticas (Azungah, 2018). As empregadas foram entrevistadas para se obter uma descrição de suas visões e experiências sobre as políticas e práticas (Azungah, 2018).

A análise das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, em três etapas – pré-análise; exploração do material; tratamento, inferência e interpretação dos resultados (Bardin, 2011) –, a fim de gerar categorias de análise. A análise foi organizada em sete categorias *a priori* (Quadro 6), com o auxílio do *software* Max-Qda versão 2020.

Categorias Iniciais	Categoria Final
Políticas e práticas de recrutamento e seleção	Generificação das políticas e práticas de GP
Políticas e práticas de treinamento	
Políticas e práticas de cargos e carreira	
Políticas e práticas de remuneração	
Políticas e práticas relativas à maternidade	
Políticas e práticas após a pandemia de COVID-19	
Preconceitos	
Discriminações	
Barreiras	

Quadro 6. Categorias analisadas
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4 Análise e discussão dos resultados

As políticas e práticas de GP de uma empresa podem otimizar os processos e desenvolver estratégias de forma mais rápida e eficaz. Elas servem como uma padronização dos processos e impactam diretamente na gestão dos empregados, preocupando-se com o seu bem-estar (Demo, Fogaça, Nunes, Edrei, & Francischeto, 2011). As políticas tendem a ter descrições neutras entre os gêneros, entretanto, questiona-se até que ponto essas políticas privilegiam os homens e prejudicam as mulheres em função da generificação.

As entrevistadas relatam que as políticas e práticas de recrutamento e seleção

apresentam vieses de neutralidade que tendem a privilegiar os homens. O roteiro de perguntas usado nas entrevistas de admissão não é igual para todos os candidatos à vaga, pois a empresa não possui um roteiro pré-estabelecido. Como as perguntas não são iguais, a empresa não tem controle do que se pergunta para o homem e o que se pergunta para mulher.

Assim, a empresa pode fazer perguntas para as mulheres sobre sua vida pessoal e familiar, já que as mulheres são diariamente responsabilizadas pelo cuidado da casa e da família (Acker, 1992; Cyrino, 2009; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018). Entretanto, como os homens não são atribuídos socialmente a esses cuidados (Acker, 1992; Cyrino, 2009; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018), a empresa tende a não fazer esse tipo de pergunta a eles, corroborando a generificação do processo seletivo. Mesmo que essa situação seja considerada ilegal - ato discriminatório -, os processos seletivos ainda carregam vieses – explícitos e implícitos – de divisão sexual do trabalho, como relata a E2 (empresa multinacional 2, porte grande):

Não sei dizer se é padronizado, mas acredito que não seja porque o processo seletivo, pelo menos o meu, ele foi intermediado por uma empresa de recrutamento e seleção, Então, obviamente algumas perguntas são padrão, mas a maior parte do processo vai se desenrolando de acordo com a conversa que vem acontecendo. E eu fui questionada se eu tinha filhos, se eu era solteira ou se era casada.

Outro processo generificado no recrutamento e seleção é a distribuição de candidatos em uma vaga aberta para admissão. A empresa não solicita o mesmo número de candidatos homens e de mulheres para as vagas em aberto, contudo, quando aparecem mais candidatos homens, a empresa diz que deu oportunidades iguais, conforme relata a E1 (empresa multinacional 1, porte grande): “não tem nenhuma abertura de vaga que diga que só quer do

sexo masculino. A gente coloca todos, mulher ou homem igual para disputar, mas dependendo da vaga aparece mais um do que outro”. Embora algumas áreas ainda são consideradas mais masculinas e, portanto, tendem a aparecer mais homens para as vagas do que mulheres, as empresas já têm predestinação para contratar homens nessas áreas, como relata a E4 (empresa nacional 2, porte médio): “dentro da empresa, embora seja um ambiente masculino, minado por homens pela força, têm algumas mulheres”.

Esses estereótipos se estendem às áreas do mercado de trabalho, tendo em vista que a sociedade sugere que áreas como a engenharia e a indústria são áreas masculinas e, por isso, se vê a escassez das mulheres nesses setores. Entretanto, algumas entrevistadas frisaram que a sua empresa oferece oportunidades de emprego nessas áreas para as mulheres, como conta a E9 (empresa multinacional 4, porte grande): “teve uma época que a empresa tava pedindo só currículos femininos, mas como eu te falei, para algumas situações a gente tem dificuldade porque não tem, eu falo por mim, nossa área é área de engenharia de processos”.

Contudo, o que a empresa não leva em conta é que as mulheres não têm espaço nessas áreas, por elas serem predominantemente masculinas. Por isso, muitas vezes, elas se candidatam às vagas e são preteridas por homens. Esse cenário pode ser visto na fala da E6 (empresa multinacional 3, porte grande): “como a gente é uma indústria, a gente sabe que é um campo que as mulheres não tinham espaço. Aí muitas acabam nem tentando a carreira dentro da indústria porque sabe que tipo ‘vai ser eu e homem, nem vou tentar”.

Contudo, pode-se analisar que além das mulheres terem um menor capital social, elas participam de processos dentro das empresas em que elas não acreditam que são capazes de concorrer a essas vagas (Eagly & Carli, 2007). Isso ocorre, pois, a autoestima do homem é elevada em função da posição dele no processo histórico da sociedade, onde ele acredita que só ele pode concorrer a vaga (Solnit, 2017). Esse contexto é corroborado pelos indicadores do Instituto Ethos em que as mulheres correspondem a 60% das estagiárias, mas somente a 13%

dos cargos de gestão.

Nesse sentido, a baixa representatividade de mulheres para concorrerem às vagas se justifica pela construção social do lugar da mulher na sociedade – submissa ao homem - e falta de incentivos por parte da empresa em aumentar a autoestima delas em mostrar que ela pode ocupar lugares na organização nunca ocupados por mulheres. Se nem a empresa não acredita nela porque ela tem que acreditar na sua capacidade? Há de se ressaltar que as perdas sociais da mulher, como o capital social e o acúmulo do trabalho reprodutivo, são obstáculos para maior disponibilidade extra nas atividades da empresa. O trabalho reprodutivo acentua as curvas do labirinto da mulher.

Os critérios para contratação de empregados também é um processo generificado porque, por vezes, a empresa não tem descrito quais requisitos o candidato precisa ter para ser contratado, portanto, a escolha fica a critério do gestor responsável. Nesse processo, o gestor pode escolher o candidato que ele ‘acha melhor’, baseado em sua opinião, dando margem para critérios subjetivos. Assim, a empresa não tem controle dos preceitos que levaram à contratação, como relata a E7 (empresa nacional 4, porte médio):

Tem a questão de *feeling*, de percepção, de quem eu quero para trabalhar na minha equipe. Aí pode variar de coordenador para coordenador. Cada um tem o seu perfil de trabalho e ele tem autonomia para selecionar pessoas para trabalhar com ele, de acordo com o perfil que ele julgar mais adequado. Enquanto instituição particular, eu contrato se eu considerar apto a vaga e não contrato se não considerar, não precisa dar explicação.

Da mesma maneira, a empresa não documenta os critérios que foram usados para a não contratação dos candidatos, visto que, não tem como saber porque o empregado não passou no recrutamento e seleção da empresa. Os critérios podem ser por falta de

experiências profissionais, ou por causa do seu gênero, ou motivos pessoais, entretanto, sem os motivos documentados, a empresa não consegue saber os motivos. Esse cenário pode ser visto no relato da E2 (empresa multinacional 2, porte grande): “mas se ele por algum motivo ele é desclassificado daquele processo ou a vaga se encerrou por algum motivo, não tem nenhum tipo de *feedback*”. Diante das falas das entrevistadas, é possível notar que as empresas possuem políticas e práticas de recrutamento e seleção generificadas perpetuando um discurso de neutralidade que privilegia os homens e prejudica as mulheres (Fraga, Gallon, & Vaz, 2021; Schnurr et al., 2019) (Apêndice B).

As políticas e práticas de promoção têm vieses que tendem a privilegiar os homens em função da generificação. Os empregados se candidatam às vagas e os gestores promovem aqueles que acham melhor, baseado em sua opinião, assim, a empresa não tem controle dos critérios que levaram à promoção. Sem esse controle, os gestores podem promover a partir de favoritismo, aproximação ou até mesmo, deixar de promover por problemas pessoais com a pessoa, ou apenas por implicância.

As mulheres podem ser prejudicadas nessas situações pela falta do capital social (Eagly & Carli, 2007) que elas perdem pela falta de interação com homens, pois as pessoas tendem a beneficiar nas organizações ou se juntar para desenvolver trabalhos aquelas pessoas que têm os mesmos interesses e que se assemelham a si promulgadas pelas socializações após o trabalho (Eagly & Carli, 2007; Sheerin & Linehan, 2018; Webber & Giuffre, 2019), como relata a E2 (empresa multinacional 2, porte grande):

Tem a plataforma própria do banco onde estão disponíveis todas as vagas a nível Brasil e na teoria qualquer colaborador que tem os pré-requisitos, entende-se por pré-requisitos: tempo mínimo de cargo naquela função específica, caso tenha sido contratado ou promovido recentemente, e notas mínimas aceitáveis nas últimas avaliações. Então, qualquer colaborador que atenda aos

pré-requisitos pode se candidatar a qualquer vaga que ele quiser. Na teoria, é assim que funciona, porém, na prática eu identifiquei muita panelinha. Eu interpretei em algumas situações que algumas vagas foram abertas no sistema por pura politicagem e já tinham as pessoas que seriam colocadas e em determinadas posições, algumas promoções acontecem por proximidade com o gestor.

O relato anterior mostra que as promoções são baseadas nas indicações, as quais não dão chances para outros empregados concorrerem a vaga. As promoções dentro das empresas são a primeira porta de entrada para as pessoas ganharem experiência e construírem sua trajetória dentro da organização, contudo, se a empresa não dá oportunidades para todos os empregados, a mulher já começa sua trajetória profissional com barreiras (Eagly & Carli, 2007). Assim, as mulheres saem na desvantagem por não terem as mesmas oportunidades. Esse contexto é relatado pela E10 (multinacional 5, grande porte): “pode fazer as indicações tanto o gestor, como o gerente, mas abre a vaga para todo mundo, a não ser que assim, abriu uma vaga para essa pessoa, isso acontece”.

A E8 (empresa nacional 5, médio porte) corrobora essa percepção: “normalmente é por indicação, não é um costume da empresa abrir um processo seletivo interno de vaga. Eu não passei por um processo seletivo, tive a indicação”.

Frente a esse contexto, pode-se perceber que as políticas e práticas de promoção apresentam um discurso de neutralidade de gênero, mas perpetuam uma generificação na organização. Elas não oferecem condições para as mulheres ascenderem na carreira e são prejudiciais no seu avanço profissional (Fraga, Gallon, & Vaz, 2021; Schnurr et al., 2019). A forma que as promoções são feitas refletem nas avaliações de desempenho, visto que sem uma avaliação de desempenho coerente e estruturada, a empresa não tem embasamento para promover seus empregados. Esse contexto foi agravado com a pandemia, conforme a E12

(empresa multinacional 6, porte grande) relata: “depois que veio a pandemia, faz dois anos que a gente não tem feito as avaliações de desempenho. Nós não temos um plano de cargos e salários, nós não temos uma linha de crescimento para trilha de crescimento assim lá dentro”.

Entretanto, a falta de estrutura dessas políticas dificulta a busca de igualdade e equiparação salarial, em razão que tanto a avaliação de desempenho, quanto o plano de cargos e salários são processos indispensáveis para a empresa. É através deles que uma empresa se torna capaz de avaliar o potencial e o envolvimento de cada empregado na execução de seus objetivos individuais e corporativos (Demo et al., 2011). Além disso, estes processos servem de base para diversos processos internos, como promoções e remuneração.

Mesmo as empresas de pequeno porte – que geralmente tem estruturas menores, devido ao seu tamanho – que também não têm políticas de cargos e carreira, se tornam prejudiciais à ascensão da mulher no mercado de trabalho. Estes processos servem como um direcionamento para o crescimento organizacional, permitindo que o indivíduo alcance cargos melhores e mais estáveis no ambiente de trabalho, mesmo a empresa sendo pequena. Esse cenário é relatado pela E5 (empresa nacional 3, porte pequeno): “não tem um plano de carreira estruturado” e, corroborado pela E11 (empresa nacional 6, de médio porte) que trabalha em uma empresa voltada para o meio digital que preza pela inovação e modernidade “não têm hoje programa de cargos e salários”.

Diante desse contexto, a empresa que não tem plano de cargos e carreira, nem avaliação de desempenho, na hora de aumentar a remuneração dos seus empregados já começa de maneira equivocada, visto que como as empresas aumentam os salários dos empregados sem avaliar o seu desempenho. Dessa maneira, essas decisões ficam a cargo dos gestores, como relata a E2 (empresa multinacional 2, porte grande): “o gestor é quem define qual que vai ser o percentual de aumento, pode ser o mesmo? Pode! É totalmente relativo

isso, se ele quiser aumentar x para um e dois x para o outro porque ele acha que um performa mais, quem decide é o gestor, não existe nada muito formal”.

Nesse sentido, tendem a surgir disparidades salariais, pela falta de políticas estruturadas que avaliem as situações (Apêndice C). As entrevistadas relatam que indiferente do gênero, o salário é por cargo, entretanto, questiona-se, como as mulheres ainda ganham menos que os homens no ambiente organizacional (IBGE, 2019), como relata a E13 (empresa multinacional 7, porte grande): “o salário, a gente tem tabela por cargo. Um gerente de gente aqui e um gerente de gente no Rio tem o mesmo salário, não é por gênero, é por função mesmo”. Inicialmente, ambos os gêneros até podem entrar na empresa com o mesmo salário, entretanto, é necessário verificar se ambos os gêneros estão recebendo oportunidades iguais de promoção de forma a aumentar suas recompensas de forma igualitária.

Quando se olha por descrição de cargo, as pessoas tendem a ganhar igual, principalmente, em função da legislação do trabalho que preza pela igualdade salarial quando se exerce a mesma função. Quando se olha o tempo de casa e escolaridade, pode-se encontrar, no entanto, mulheres mais capacitadas, mas que permanecem na mesma função por mais tempo, o que implica em receber o mesmo salário por longos períodos. Se as promoções acompanham ambos os gêneros por que apenas um gênero segue sendo promovido? Enquanto os homens têm uma ascensão mais rápida, conseqüentemente, têm um aumento salarial maior que as mulheres. Assim, sem o devido olhar para a questão, tende-se a desencadear uma disparidade salarial entre os gêneros.

No panorama das políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento, também surgem processos neutros que se mostram generificados. Alguns treinamentos são permitidos serem realizados de casa, pelas plataformas *on-line* das empresas para não impactar no rendimento do trabalho durante o dia, como relata a E1 (empresa multinacional 1, porte

grande): “o gestor está com muita carga de trabalho e não quer que seja durante o horário de expediente, a gente convida as pessoas [a fazerem de casa]”.

Contudo, essa situação é de desvantagem para as mulheres, visto que, as mulheres quando chegam em casa, na sua grande maioria, precisam cuidar dos afazeres domésticos e dos filhos, sendo que o homem nem sempre tem essa obrigação, podendo se dedicar aos treinamentos que a empresa disponibiliza (Hryniewicz & Vianna, 2018). Quando há a divisão do trabalho reprodutivo, sobra mais tempo para a mulher se dedicar ao trabalho produtivo. Este contexto é ilustrado na fala da E9 (empresa multinacional 4, porte grande): “uma coisa que eu fiz de diferente esse ano, eu pedi ajuda para o meu marido, eu falei ‘a gente tem que se revezar’. Meu marido também trabalha na empresa, ‘vamos nos revezar eu preciso da tua ajuda’, porque eu sempre quis ser a ‘mulher-maravilha’, abraçar tudo e não reclamar”. As mulheres tendem, por vezes, romantizar as pessoas que conseguem conciliar todas as suas demandas, mas não questionam os privilégios cedidos aos homens. Isso faz com que o discurso meritocrático e de neutralidade na organização favoreça a ascensão do homem na trajetória organizacional.

Esse cenário se torna uma barreira na carreira da mulher uma vez que, é importante a sua participação nos treinamentos e desenvolvimento da empresa. Quanto melhor o aproveitamento dos treinamentos, mais concretos serão os resultados dos empregados, resultando em possíveis promoções, além de que muitas promoções estão atreladas a realização de treinamentos específicos ou cursos de especialização realizados fora do ambiente laboral.

Diante desse cenário, pode-se perceber que as políticas e práticas de GP acabam se relacionando e refletindo uma nas outras. Quando a empresa tem uma política generificada, ela acaba reproduzindo os privilégios dos homens em outras políticas também, como é o caso da falta de políticas de desempenho na hora da promoção de um empregado. Nesse sentido,

as mulheres já saem em desvantagem na sua trajetória profissional e acabam não tendo as mesmas oportunidades que os homens, pois eles já são socialmente privilegiados. Uma vez que a empresa que afirma não haver distinção entre os gêneros, que trata as mulheres da mesma maneira que os homens, ela também está se posicionando, visto que, essa falta de apoio é vista como uma política generificada construída em cima de uma cultura patriarcal, que tende a privilegiar os homens (Acker, 1990; 2006).

Já em relação à maternidade, existem poucas políticas e práticas que deêm suporte a mulher, contando apenas com o mínimo previsto em lei. Esse cenário se repete na licença maternidade e na volta da mulher à empresa. A empresa afirma não haver distinção entre os gêneros, tratando as mulheres da mesma maneira que os homens. Entretanto, o que a empresa não leva em consideração é que essa falta de apoio também é um posicionamento, sendo vista como uma política generificada construída em cima de uma cultura masculina, na qual o homem não tem a disponibilidade de exercer a sua parentalidade. Esse contexto é percebido no relato da E9 (empresa multinacional 4, porte grande):

Quando estava grávida do primeiro filho, teve [a gripe] H1N1 e eu sofri pressão, a direção toda colocou que as gestantes teriam que ficar em casa, mas eu não tinha gestores que me apoiavam quanto a isso, meu gestor direto fazia pressão para eu estar trabalhando e quando meu filho nasceu, alguns dias depois a empresa ela aderiu ao programa de 180 dias de licença maternidade, só que eu tinha que escrever uma carta de próprio punho solicitando essa adesão e eu estava com dúvida, o meu chefe estava tentando me convencer a voltar dentro dos quatro meses... esse tipo de coisa eu não tive apoio, então quando eu fui ter o segundo filho eu também fiquei na dúvida.

Diante desse contexto, a licença maternidade é vista por muitos como uma barreira na carreira da mulher (Carrieri et al., 2013; Hryniewicz & Vianna, 2018), pois ela precisa ficar afastada do emprego por quatro meses, podendo haver problemas de substituições e de promoções, diferente do homem que não tem que exercer a licença – nem por legislação, nem socialmente. Por mais que a empresa diga que não tem diferença para a empregada grávida ou não, na hora de se referir às gestantes já levam em consideração o tempo que elas ficaram afastadas, conforme relata a E1 (empresa multinacional 1, porte grande):

Não temos nada nesse sentido de poder limitar ou favorecer, a pessoa está grávida se ela quer se inscrever na vaga vai do gestor ver se ele quer, se é uma pessoa com potencial, ‘vou ficar quatro meses sem ela da licença, mas ok, vou garantir ela’ o fato dela estar [grávida] não impede dela participar do processo, ela estaria aberta [a participar], é mais uma questão do gestor entender se dá pra ficar aquele tempo sem ela.

Algumas empresas adotam o programa Empresa Cidadã para auxiliar nesse momento. O Empresa Cidadã é um programa administrado pela Receita Federal, que concede benefícios fiscais para empresas que oferecem aos empregados o prolongamento da licença maternidade e da licença paternidade. O programa foi instituído pela Lei nº 11.770/2008 e regulamentado pelo Decreto nº 7.052/2009 e visa prorrogar por mais 60 dias a licença maternidade e por mais 15 dias a licença paternidade. Entretanto, algumas empresas dão a mulher a opção de escolha, entre quatro e seis meses como cita a E6 (empresa multinacional 3, porte grande): “a lei ela estipula quatro [meses] com certeza e dois [meses] a mais se a empresa quiser dar. O que a gente faz? A gente possibilita os seis meses, mas a mãe tem que sinalizar que ela quer ser isso, tipo ‘quero os meus seis meses’”.

No entanto, quando é uma opção da mulher e não uma exigência da empresa, algumas mulheres optam apenas pelos quatro meses, uma vez que elas têm medo de ficar muito tempo fora do trabalho e acabar prejudicando suas carreiras. Este contexto é ilustrado pela E13 (empresa multinacional 7, porte grande): “tem umas [mulheres] que voltaram nos quatro meses e outras pediram prorrogação, só que o medo da volta é muito grande”. Diante disso, algumas mulheres abdicam de sua licença maternidade para evitar prejuízos na sua carreira. Elas tendem a focar 100% na carreira, deixando de lado a vida pessoal, reproduzindo comportamentos masculinos, já que os homens não passam por questões como essa (Eccel & Grisci, 2011). É possível notar esse cenário na fala da E6 (empresa multinacional 3, porte grande): “infelizmente, eu conheço mulheres que abdicaram da licença maternidade, que ficaram totalmente focadas só na carreira, mas eu não posso julgar, eu estava na dúvida se eu voltava ou não, por medo de botar em risco minha carreira. A sociedade cobra muito das mulheres”.

Nesse sentido, pode-se notar que ela é uma política generificada porque estabelece o que é responsabilidade da mulher e o que é responsabilidade do homem conforme os ‘acordos sociais’ impostos pela sociedade, em vez de questionar e promover a igualdade na sociedade. Assim, ela ratifica a construção social por meio da licença maternidade, como forma de responsabilizar somente a mulher pelo cuidado do filho e o homem como o provedor financeiro.

Frente a esse contexto, há uma diferença significativa em relação à licença paternidade oferecida pelas empresas. A maioria das entrevistadas relataram que suas empresas oferecem apenas o exigido por lei, que é cinco dias de licença. Algumas entrevistadas relatam que sua empresa oferecem uma licença um pouco mais estendida, mas ainda muito longe da realidade das mulheres, conforme a E9 (empresa multinacional 4, porte grande) relata: “a empresa aumentou para vinte dias a licença paternidade e a gente vê que é

uma ação bem importante, mas deveria também ser do mesmo tamanho [da licença maternidade] porque o pai também pode cuidar do filho”.

Diante o contexto, a licença paternidade é generificada porque ela corrobora a construção social das divisões do gênero e leva isso para dentro da organização, não questionando o *status quo*. Assim, ela reproduz o discurso social da divisão de gênero dentro das organizações e reproduz um discurso de neutralidade, mas que na verdade reforça os papéis sociais para homens e mulheres. A paternidade ela não é cobrada do homem, nem socialmente, nem organizacionalmente.

A E6 (empresa multinacional 3, porte grande) também relata a realidade da licença paternidade na empresa que trabalha: “para pai, a gente tem vinte dias agora, ainda é muito longe do que é para mãe, mas do que a gente tinha antes que era tipo, começou com dois dias, depois foi para cinco, a gente pelo menos conseguiu ali um mês para os pais”. Nesse sentido, pode-se notar que as licenças maternidade/paternidade fazem parte de uma política generificada. Isso ocorre pois, só a mulher tem uma licença estendida, assim, ela continua sendo vista como a principal responsável pelos filhos (Cyrino, 2009).

Esse funcionamento tende a prejudicar as mulheres, e consequentemente privilegiar os homens, porque afasta apenas as mulheres do mercado de trabalho, gerando barreiras para a sua ascensão. Conforme o relato da E3 (empresa nacional 1, porte grande), as mulheres acabam perdendo oportunidades de promoção: “tem uma questão de mobilidade, os nossos gerentes estão em uma cidade, daqui a pouco estão em outra e essa questão de mobilidade pega mais para mulheres, por questão de maternidade e por questão familiar”.

A E2 (empresa multinacional 2, porte grande) também relata esse cenário: “já aconteceu de eu presenciar uma gestora minha que não quis contratar uma pessoa porque era recém-casada, nova e inclusive foi citado com essas palavras ‘logo ela vai engravidar, vai tirar a licença maternidade, é muita dor de cabeça’. Então, infelizmente acontece”. Essa

política é generificada porque ela só pertence a realidade da mulher, o fato de existir licença maternidade implica em preconceitos, discriminações e estereótipos. Assim, essa generificação que prejudica as mulheres, tende a gerar insegurança na mulher na hora de engravidar, como relata a E13 (empresa multinacional 7, porte grande): “esses obstáculos geram muito medo nas mulheres, medo de engravidar, de ficar fora e as pessoas se virarem sem ela, achar outra pra pôr no lugar, medo de tomar decisões na carreira”.

Devido a divisão de gênero imposta pela sociedade, os homens são cotados em cuidar da criança apenas como uma segunda opção, somente se a mulher estiver impedida e não puder exercer tal função, como relata a E13 (empresa multinacional 7, porte grande): “se, por exemplo, eu tiver um funcionário que é pai e a mãe está impedida de cuidar da criança, o funcionário se fizer uma solicitação de licença por mais tempo, ele consegue também tipo quatro ou seis meses”.

Essa questão da responsabilização na criação dos filhos fica visível, pois a empresa disponibiliza benefícios para o auxiliar familiar, como auxílio creche, auxílio escola apenas para as mulheres. Assim, demonstra que a responsabilidade da criação dos filhos é inteiramente responsabilidade das mães, conforme relato da E13 (empresa multinacional 7, porte grande): “auxílio creche, ela é disponibilizada para a mãe que trabalha, mas para o pai que tem um filho, não”. A E1 (empresa multinacional 1, porte grande) complementa essa percepção: “a gente tem auxílio financeiro para as mulheres apenas que é um valor que ajuda a subsidiar a despesa com escola até os 18 meses da criança”.

Entretanto, algumas mulheres optam por não usarem os auxílios que recebem após a maternidade na tentativa de se igualar ao homem no ambiente profissional e para evitar discriminação (Eccel & Grisci, 2011), conforme relata a E13 (empresa multinacional 7, porte grande): “quando está amamentando, a gente tem uma política que a mulher pode sair até duas horas mais cedo por tanto tempo, mas nunca teve uma mulher que quis isso assim, elas

preferem tipo usar a salinha se precisar tirar leite”. Como algumas mulheres não usufruem desses benefícios, a empresa não demonstra incentivo e apoio para mudar a opinião delas, acreditando que elas não usam, apenas porque não querem. Entretanto, muitas mulheres tomam essa decisão por receio de sofrerem preconceitos por ter algum tipo de benefício específico (Eccel & Grisci, 2011).

Essa falta de apoio e de incentivo demonstra políticas generificadas. O mercado de trabalho historicamente enxerga o trabalhador ideal sendo o homem, levando em conta apenas suas necessidades. Por isso, toda vez que uma empresa trabalha com uma política generificada, ela está indiretamente privilegiando os homens (Fraga, Gallon, & Vaz, 2021; Schnurr et al., 2019). Por conta desse cenário, muitas mulheres têm medo de engravidar e prejudicar sua carreira, medo de optar por uma coisa e acabar não se dedicando a outra, pois na vida da mulher, por vezes, a vida pessoal significa renunciar à vida profissional, e vice-versa (Hirata & Kergoat, 2007). Já os homens, não têm essa cobrança da sociedade, como afirma a E13 (empresa multinacional 7, porte grande): “quando eu entrei na companhia em 2015, eu achei que realmente quando chegasse o momento de decidir ter filhos e tal meu crescimento ia parar, eu não ia poder mais”. O relato da E9 (empresa multinacional 4, porte grande) também confirma essa situação:

Eu tive os meus dois filhos já quando eu estava na empresa, então assim para mim foi uma decisão muito difícil, eu sempre quis ser mãe, mas não tinha todo esse apoio, esse acolhimento né, porque muitos pensavam na carreira, eu queria crescer na carreira, eu queria evoluir, mas eu também queria ser mãe, então não tinha ninguém para me orientar, não tinha, eu não tive apoio dos meus gestores.

A generificação das políticas e práticas de GP tornou-se mais evidente durante a pandemia do COVID-19. As mulheres ficaram mais sobrecarregadas, pois precisaram conciliar o *home office* com as responsabilidades domésticas (Staniscuaski et al., 2021). Contudo, mesmo sabendo dessa sobrecarga, as empresas não fizeram políticas para ajudar as mulheres nesse momento, como conta a E3 (empresa nacional 1, porte grande): “não tem nada que seja de diferente, fora o laudo que a mulher tem nesse contexto de pandemia em que a gente afastou as nossas grávidas”. O relato da E6 (empresa multinacional 3, porte grande) também confirma essa situação:

Em função da pandemia, do tipo da sobrecarga da mãe trabalhando, por exemplo, não, a gente prezou foi uma qualidade de vida do colaborador, não necessariamente se é mãe ou pai, não foi pensando no sentido ‘ai agora porque você é mãe você está tendo tipo dupla, tripla, jornada de trabalho dentro da tua casa, o que você vai fazer’ não... a mesma coisa que tipo um pai que acabou de ter um filho e ai ele ainda é bebê e está tendo uma jornada diferente, foi uma questão geral para todo mundo as ações que foram feitas por conta da pandemia foram feitas de uma forma igualitária para todos.

Entretanto, estudos afirmam que as mulheres foram mais afetadas do que os homens na pandemia (Clark et al., 2020; Staniscuaski et al., 2021) e, mesmo assim, foram feitas apenas políticas generificadas – políticas sem considerar o gênero. Com essa falta de apoio das empresas, elas acabaram perdendo mulheres, corroborando Staniscuaski et al. (2021) que apontou que o cenário pós-pandemia afetará a carreira das mulheres em longo prazo, como relata a E1 (empresa multinacional 1, porte grande):

Eu mesmo tive uma pessoa da minha equipe que eu acabei perdendo ela, ela pediu para a gente suspender o contrato de trabalho dela para ela poder ficar com os filhos, tentar se organizar diferente, aí depois ela voltou, ela trabalhava 3 dias na semana, depois ela foi para o *home office* e aí ela voltou e disse ‘não dá, eu não consigo, são 2 crianças pequenas eu não estou conseguindo fazer nada legal’ então ela optou por querer sair, mas a gente sempre teve um esforço de tentar fazer ser viável sabe esse momento.

Além disso, a pandemia evidenciou ainda mais a divisão de gênero imposta tanto na esfera pública quanto na esfera privada, pois as mulheres se sentiram mais obrigadas a dar conta do trabalho e cuidar dos filhos (Clark et al., 2020; Collins, Landivar, Ruppner, & Scarborough, 2020; Feng & Savani, 2020). Elas passaram por uma grande pressão de se responsabilizar pelas atividades do lar para os seus cônjuges continuarem exercendo as suas atividades profissionais, conforme conta E9 (empresa multinacional 4, porte grande): “a mulher está entrando numa espiral emocional do cansaço. Então, eu mesma tive que ter esse cuidado no ano passado. Eu fiquei com os meus filhos em casa em *lockdown*, então, todas as incertezas geraram muita ansiedade, muita angústia”.

A generificação das políticas e práticas de GP nas empresas além de privilegiar o homem, que é visto como o trabalhador ideal, também acarreta preconceitos e barreiras para as mulheres (Fraga, Gallon, & Vaz, 2021; Schnurr et al., 2019). As oportunidades para as mulheres são restritas e limitadas por estereótipos e expectativas de gênero (Schnurr et al., 2019). Esse cenário pode ser visto nas falas da entrevistadas (Apêndice D), onde elas destacam que a indústria e trabalhos operacionais são trabalhos mais masculinos. Já os trabalhos no administrativo e no setor de GP são trabalhos mais femininos. Essas falas são enviesadas, pois parte do contexto que todos os homens são iguais, apenas por terem nascidos

homens, sendo assim, todos são fortes, competitivos etc. O mesmo acontece com as mulheres, como se todas mulheres fossem emotivas e paciosas.

Esse estereótipos de gênero impostos pela sociedade acabam gerando desafios e preconceitos para as mulheres no mercado de trabalho (Schunurr et al., 2019) e esses preconceitos acabam se tornando em assédios, discriminações, exclusões, sabotagens, piadinhas de mal gosto, *mansplaining* e *maninterrupting* (Apêndice E). Além disso, a palavra da mulher não é 100% ouvida e levada em conta, em situações de assédio ainda questiona-se se a culpa não foi da mulher e se realmente aconteceu daquela maneira.

Além dos preconceitos mais nítidos que as mulheres passam no ambiente organizacional, existe ainda muitos preconceitos sutis e velados, que as mulheres tendem a não perceber, como relata a E5 (empresa nacional 3, porte pequeno): “não dá para dizer que não acontece, em algumas ações acontece, mas é velado, nada como é que eu vou dizer, consciente e claro”. Muitos desses preconceitos velados as mulheres tendem a entender apenas como ‘brincadeira’, conforme conta a E10 (empresa multinacional 5, porte grande): “às vezes a gente escuta alguns comentários, umas piadas, mas é normalmente de homens”. O relato da E13 (empresa multinacional 7, porte grande) também corrobora esse cenário ao ressaltar que: “às vezes, eles dizem ‘eu não tinha noção de que isso ia ferir alguém ou que esse comentário pudesse ser machista ou que porque para mim sempre foi normal’ então também é nosso papel, às vezes, a gente escuta, mas não fala nada”.

Entretanto, esse tipo de preconceito não é apenas ‘brincadeiras’, é sexismo. Preconceitos são enxergados apenas como piadinhas e não como preconceito em si, as pessoas normalizam as ‘brincadeiras’ que por trás esconde machismo e sexismo, usando como desculpa, conforme a fala da E9 (empresa multinacional 4, porte grande): “então, mas aí não dá para culpar a pessoa, é a criação dele né é ele vem desse mundo, dessa cultura, desse mundo machista”. Entretanto, as pessoas têm informações de fácil acesso e não é dever

da mulher ficar ensinando a pessoa a não ser machista. Todavia, algumas pessoas não notam o preconceito por ele ser tão enraizado no contexto organizacional, como comenta a E4 (empresa nacional 2, porte médio): “não tenho nada assim que tenha me marcado, nunca senti muito essa questão de machismo”.

Diante do que foi apresentado no estudo, pode-se perceber que as empresas trabalham suas políticas e práticas de GP a partir de um contexto de neutralidade e meritocracia, as quais não levam em consideração o prejuízo histórico-social que as mulheres passaram. Essa neutralidade tende a privilegiar o gênero masculino, pois tudo que é considerado normal e modelo ideal no mercado de trabalho é baseado nos estereótipos que remetem aos homens (Acker, 1990; 2006). Nesse sentido, como as mulheres não representam o trabalhador ideal, elas acabam sofrendo preconceitos, que posteriormente tornam-se assédios, discriminações, exclusões, sabotagens, piadinhas de mal gosto, *mansplaining* e *maninterrupting*. A romantização do discurso meritocrático não levam em consideração essas barreiras e perpetua a ascensão organizacional de uma parcela da população privilegiada.

5 Considerações finais

O ambiente organizacional afirma ser neutro em termos de gênero, indicando que o trabalhador precisa ser universal. Entretanto, na lógica organizacional, o trabalhador precisa dedicar-se apenas para o trabalho, sem haver outras obrigações que afetem seu rendimento, pois, essas obrigações externas o qualificariam como um trabalhador inadequado (Acker, 1990). Isso pode ser visto como uma construção e uma sustentação clara da divisão de trabalho e segregação das atividades, sendo as mulheres posicionadas dentro do domínio privado e os homens retratos no domínio público (Heikkinen & Lämsä, 2017; Schnurr et al.,

2019). Assim, essas divisões de trabalho e espaço físico, é um dos processos através dos quais ocorre a generificação.

Ao analisar a generificação das políticas e práticas de GP no ambiente organizacional, os resultados da pesquisa demonstraram que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas das empresas são moldadas a partir de um contexto de neutralidade, ou seja, independente do gênero as políticas são as mesmas para ambos. Entretanto, uma vez que os homens nas organizações assumem seu comportamento e perspectivas para representar o ser humano, as estruturas e processos organizacionais são baseados como neutros em termos do gênero masculino. Assim, enquanto as organizações forem definidas como pessoas neutras em relação ao sexo, os princípios masculinos continuaram dominando as estruturas das empresas.

Esse cenário de neutralidade ocorre independentemente do tipo de política e prática de GP, aparecendo no recrutamento e seleção; treinamentos e desenvolvimento; cargos e carreira; promoções; remunerações e nas práticas em relação à maternidade. Nesse sentido, essas políticas assumem uma condição generificada, uma vez que quando a empresa que afirma não haver distinção entre os gêneros, tratando as mulheres da mesma maneira que os homens, ela também está se posicionando, visto que, essa falta de apoio é vista como uma política generificada construída em cima de uma cultura masculina, que tende a privilegiar os homens (Acker, 1990; 2006).

Desse modo, essa generificação privilegia os homens e reafirmar que tudo que é considerado normal no mercado de trabalho é baseado nos estereótipos que remetem aos homens (Acker, 1990; 2006), matendo eles como o trabalhador ideal. Entretanto, o fato das mulheres não representarem esse modelo ideal, acaba acarretando em discriminações e, por isso, muitas vezes, elas acabam se submetendo a esses comportamentos masculinos vistos como ideais, para poder ser aceita e ter as mesmas oportunidades que os homens. Diante esses achados, o discurso de meritocracia das empresas se tornam enviesados, pois esse

discurso é baseado nas políticas de neutralidade e de esforço pessoal e não consideram a discriminação de grupos desfavorecidos, visto que, as mulheres enfrentam obstáculos distintos no decorrer de suas carreiras.

Frente a esse contexto, essas estruturas e mecanismos específicos de exclusão das mulheres e o domínio das políticas e práticas masculinas permitem perceber um indicador da desigualdade de gênero nas empresas e na sociedade em geral, visto que as organizações muitas vezes são reflexo das sociedades em que estão situadas. Assim, esse estudo incentiva uma reflexão na forma como o discurso masculino situa as mulheres na sociedade, visto que, as empresas minimizam a desigualdade de gênero. Dessa maneira, elas diminuem as oportunidades para as mulheres desenvolverem uma consciência sobre suas experiências de desigualdade e, portanto, reduzir o reconhecimento dessas desigualdades estruturadas em toda a organização.

A partir dessa pesquisa, espera-se que as mulheres possam enfrentar o mercado de trabalho equipadas com um ‘mapa’ das barreiras que enfrentarão em seu caminho para a realização profissional, com informações que as auxiliem a questionar o *status quo* das organizações. Da mesma maneira que os gestores das empresas também venham a entender onde são necessários seus esforços para auxiliar no progresso das mulheres em suas carreiras, promovendo igualdade no ambiente organizacional, uma vez que as empresas precisam garantir que elas tenham oportunidades iguais. Não foram encontrados, na literatura brasileira e internacional, estudos que abordassem a generificação das políticas e práticas de GP, por conseguinte o presente estudo assume relevância ao preencher uma lacuna da literatura. Ademais, ajuda a compreender a realidade da mulher brasileira, visto que a maioria das pesquisas sobre gênero são de outros países (Carrieri, Diniz, Souza, & Menezes, 2013).

Como sugestão de pesquisa futura, sugere-se analisar as generificações das políticas e práticas de GP em um contexto racial, uma vez que as organizações são espaços

historicamente marcados pela questão racial, ainda que não de maneira explícita. Se formalmente as organizações são discursivamente construídas como espaços neutros, nos quais as diferenças não importam, uma vez que a chamada cultura organizacional é que determinaria as condutas dos sujeitos neste espaço, objetivamente o que se tem difere significativamente disso. As organizações reproduzem a sociedade que, no Brasil, é estruturada a partir de critérios raciais, pois o simples fato de ter a pele branca garante vantagens estruturais, concretas e/ou simbólicas (Bento, 2016).

Estudo 2 – Igualdade de gênero: uma análise da informalidade das políticas e práticas em prol da igualdade de gênero

1 Introdução

O ambiente organizacional historicamente foi desenvolvido e dominado por homens, com a ausência das mulheres, sendo que a única instituição em que as mulheres tiveram um papel central – embora subordinado – foi a família (Acker, 1992; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018; Schlickmann & Pizarro, 2013). Apesar de muitas mudanças trazerem as mulheres para o mercado de trabalho, os homens ainda dominam as empresas (Carvalho Neto et al., 2010). As mulheres vêm conquistando mais direitos e maior inserção no mercado de trabalho, contudo, ainda se deparam com situações de discriminação (Schlickmann & Pizarro, 2013) e de barreiras (Carvalho Neto, Tanure, & Andrade, 2010).

Muitos dos desafios que as mulheres enfrentam estão relacionados às responsabilidades sociais impostas a elas pela sociedade, como a dedicação à educação dos filhos e a administração do lar (Cyrino, 2009). Estima-se que, no Brasil, a mulher dedica 21,4 horas por semana aos cuidados domésticos (IBGE, 2019). Nesse contexto, as mulheres não estão excluídas da vida profissional, todavia sua carreira é organizada priorizando as responsabilidades familiares (Keskin, 2017), levando-as a abrir mão de oportunidades de trabalho (Hryniewicz & Vianna, 2018). Devido ao acúmulo de atividades, as mulheres recebem menos oportunidades de promoção e de aumento de remuneração, pois, por vezes, o sucesso na carreira é associado a passar mais horas dentro da empresa (Sullivan & Mainiero, 2008; Hryniewicz & Vianna, 2018).

Esse contexto reflete um mercado de trabalho marcado por disparidades salariais, discriminação de gênero, segregação ocupacional, assédio sexual e outras desigualdades de gênero (Webber & Giuffre, 2019). Todas as organizações detêm desigualdades de gênero,

podendo ser através de práticas, processos, ações e significados que resultam e mantêm essas desigualdades dentro de organizações (Acker, 2006). Mesmo as organizações que têm políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) de igualdade de gênero desenvolvem regimes de desigualdade ao longo do tempo. As organizações variam no grau em que essas disparidades estão presentes, sendo que algumas disparidades podem ser menos evidentes e frequentemente invisíveis na reprodução das desigualdades (Acker, 2006).

Esse estudo apoia-se no pressuposto que mesmo as políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero privilegiam as masculinidades nas organizações, por terem sido criadas por homens e para homens (Oliveira, Gaio, & Bonacim, 2009). A hegemonia da masculinidade está escondida e naturalizada (Lee & Parpart, 2018), por conseguinte o reconhecimento da desigualdade de gênero é aparente no contexto organizacional (Derks, Laarb, & Ellemers, 2016). A subjetividade do processo e o silêncio sobre ele protegem, predominantemente, os privilégios dos homens brancos e heterossexuais, e reforçam o tratamento desigual (Eagly & Carli, 2007; Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020).

A masculinidade hegemônica permanece enraizada devido à informalidade organizacional (Sheerin & Linehan, 2018), pela qual políticas e práticas de GP oferecem oportunidades para as empresas legitimarem práticas dominantes de masculinidade, em vez de promoverem a igualdade de gênero (Lee & Parpart, 2018). Nem sempre a informalidade das políticas e práticas de GP de igualdade de gênero privilegiam as masculinidades, mas a ausência delas.

Um estudo desenvolvido em uma refinaria de petróleo revelou que alguns ambientes da empresa eram antes ocupados exclusivamente por homens e que, com a entrada das mulheres, foram necessárias adaptações, como a construção de banheiros e vestiários femininos e a elaboração de políticas de GP que tratassem de questões como a licença

maternidade (Eccel & Grisci, 2011). Esse resultado mostra como políticas e práticas simples (como a construção de banheiros femininos) ainda não estão presentes no ambiente empresarial, privilegiando as masculinidades e negando a presença da mulher no mercado de trabalho.

Considerando esse contexto, questiona-se: como a informalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero impactam na igualdade dentro das organizações? Nesse sentido, o objetivo do estudo é analisar o impacto da informalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero dentro das organizações.

A fim de fundamentar o estudo, foi realizado um levantamento na base de dados Scopus, com as palavras em língua inglesa ‘*masculinity*’ e ‘*gender*’, nos últimos cinco anos. Primeiro, buscaram-se os termos na área de estudo *business, management and accounting* (156 artigos) e, em seguida, foram escolhidos os artigos que continham discussões sobre as mulheres nas organizações (50 artigos). Nos resultados encontrados, prevalecem pesquisas sobre: desigualdades de gênero (Gupta, 2017; Heckler, 2019; Keskin, 2017; Lim & Lee, 2019; Ringblom & Johansson, 2020; Sattari & Sandefur, 2019); barreiras enfrentadas pelas mulheres (Cassidy, Burgin, & Wasonga, 2021; Heller & Gabaldon, 2018; MacKinnon, 2021; Steidl & Brookshire, 2019; Swail & Marlow, 2018); construção da masculinidade (Makarema, Metcalfeb, & Afiouni, 2019; Payne, 2018; Pecis & Priola, 2019; Sang & Calvard, 2019; Seeley, 2018; Sheerin & Linehan, 2018); estereótipos e diferenças de gênero (Byrne, Radu-Lefebvre, Fattoum, & Balachandra, 2021; Fernandes & Mota-Ribeiro, 2017; Liu & Ngo, 2017; Mazei, Zerres, & Hüffmeier, 2019; Mozahem, Masri, Najm, & Saleh, 2021; Perez-Quintana, Hormiga, Martori, & Madariaga, 2017). Embora esses estudos abordem temas sobre as mulheres nas organizações, eles não fazem um levantamento nem uma análise de políticas e práticas de GP nas empresas, nem estabelecem uma relação entre essas políticas e os ideais de masculinidade.

A análise das políticas e práticas de GP de igualdade de gênero facilita a discussão das experiências femininas de discriminação, exclusão e segregação. Identificar e tornar visíveis essas práticas de gênero é um objeto importante para a mudança, tanto nas organizações quanto nos contextos privados. Se as desigualdades de gênero não forem questionadas, elas não serão alteradas, a mudança só se tornará possível quando novos discursos e significados forem disponibilizados.

Entretanto, as organizações que não possuem suas políticas e práticas de GP estruturadas dificultam ainda mais a ascensão profissional das mulheres (Fraga, Antunes, & Rocha-de-Oliveira, 2020), dando margem a um processo baseado no favoritismo (Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020). Pela adoção de políticas e práticas de GP de igualdade de gênero nas empresas, espera-se que seja possível atender às necessidades das mulheres e diminuir as diferenças entre os gêneros no mercado de trabalho. Esse estudo também visa contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que são uma agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas composta por 17 objetivos a serem atingidos até 2030. A pesquisa tem o intuito de contribuir com o ODS5, que é igualdade de gênero.

2 Desigualdades de gênero e a construção da masculinidade no ambiente organizacional

O ambiente organizacional desenvolveu-se para atender as necessidades dos homens, tornando-se um universo predominantemente masculino (Carvalho Neto et al., 2010), que enaltece e privilegia as masculinidades (Carrieri et al., 2013; Eccel & Grisci, 2011; Oliveira, Gaio, & Bonacim, 2009). A masculinidade é entendida como “uma configuração de prática em torno da posição dos homens na estrutura das relações de gênero” (Connell, 1995, p.188),

mostrando, pois, sua articulação com as relações sociais dos gêneros. A masculinidade é um conjunto de características que traduzem o estereótipo de gênero masculino (Guerra et al., 2014; Knights, 2019) e é reproduzida nas atividades diárias (Lee & Parpart, 2018).

Por ser um produto socialmente construído, ela não pertence exclusivamente aos homens (Carrieri et al., 2013; Knights, 2019), as mulheres também são produtoras de masculinidades (Lee & Parpart, 2018). O acesso aos privilégios das masculinidades não está distribuído igualmente entre os homens, pois alguns tornam-se hegemônicos e outros ficam marginalizados (Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018). Quando não apresentam características da masculinidade hegemônica, tanto homens, quanto mulheres são discriminados (Carrieri et al., 2013; Lee & Parpart, 2018) e privados dos privilégios e das oportunidades que ela possibilita (Eccel & Grisci, 2011).

O ambiente organizacional exclui e marginaliza as mulheres que não podem alcançar as qualidades de um trabalhador ideal, porque fazer isso é tornar-se como um homem (Acker, 1990). Assim, para evitar discriminação e manterem-se nas organizações, as mulheres têm que se submeter a estruturas com ideais de masculinidades e, conseqüentemente, reproduzi-los (Eccel & Grisci, 2011; Fraga et al., 2020). Nessa perspectiva, as mulheres constituíram-se como profissionais com base em sua percepção de como são os homens nas empresas, por consequência procuram agir com objetividade, racionalidade, agressividade, seriedade e pouca demonstração de emotividade (Eccel & Grisci, 2011; Fraga et al., 2020; Sheerin & Linehan, 2018). Para corresponder à masculinidade, é necessário se distanciar de comportamentos que remetem às mulheres e à feminilidade (Connell, 1995).

A sociedade legitima a dominação das masculinidades quando ignora as diferenças entre os gêneros e quando não visa à melhoria das condições de igualdade no ambiente organizacional (Eccel & Grisci, 2011; Lee et al., 2019). O contexto organizacional que privilegia as masculinidades configura-se como um obstáculo para a ascensão profissional

feminina, pois os indivíduos que apresentam características de masculinidades têm maiores chances de aceitação e crescimento profissional (Carrieri et al., 2013; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018; Oliveira et al., 2009).

Nesse contexto, políticas e práticas organizacionais mantêm as mulheres silenciadas, com o intuito de conservar a hegemonia da masculinidade (Lee & Parpart, 2018). Normas organizacionais preservam o privilégio da masculinidade, negando o reconhecimento de práticas hegemônicas como fator contribuinte para a desigualdade de gênero (Sheerin & Linehan, 2018).

Devido à demanda por mudanças, as organizações começaram a desenvolver algumas políticas e práticas em prol da igualdade de gênero. As declarações das empresas são, porém, ambíguas. As políticas são os princípios orientadores da GP e as práticas são as estratégias diárias destinadas a ajudar na implementação dessas políticas (Rowley, Benson, & Warner, 2004). As organizações afirmam que estão investindo em oportunidades de igualdade de gênero, no entanto, não evidenciam diferenças relevantes, pois as mulheres continuam sendo minoria na alta gestão (Eagly & Carli, 2007; Keskin, 2017; Shortland & Perkins, 2020). Políticas e práticas pontuais corroboram o fenômeno de *genderwashing*, segundo o qual as empresas afirmam apoiar a diversidade pensando apenas na promoção comercial da empresa, mas sem um real compromisso em promover a causa (Fox-Kirk, Gardiner, Finn, & Chisholm, 2020; Sterbenk, Champlin, Windels, & Shelton, 2021).

Há diferença entre as políticas e práticas descritas e a realidade no local de trabalho (Lee & Parpart, 2018), demonstrando que mesmo empresas que apoiam a diversidade reproduzem ações discriminatórias em seu dia a dia (Eccel & Grisci, 2011). As empresas adotam algumas políticas e práticas para promoverem algumas mulheres, porém melhorar a posição feminina na gestão não se traduz, necessariamente, em iniciativas sobre igualdade de gênero, pois muitas mulheres, para serem consideradas boas líderes, assumem

comportamentos que privilegiam as masculinidades, legitimando a liderança masculina (Lee & Parpart, 2018).

Práticas que fomentam a desigualdade de gênero ocorrem até mesmo em empresas grandes e com a área de GP bem estruturada, pois alguns gestores não estão dispostos a implementar e apoiar iniciativas em prol da igualdade de gênero (Galea et al., 2020), a fim de legitimarem as masculinidades organizacionais e preservarem seus privilégios. Identificar as práticas informais – que não estão descritas como normas, mas são aplicadas no dia a dia das organizações – auxilia na compreensão de por que as políticas positivas não têm sucesso quando se trata da ascensão das mulheres (Galea et al., 2020). Esse contexto se agrava nas organizações que não têm políticas e práticas estruturadas, pois dificultam ainda mais a ascensão profissional feminina (Fraga et al., 2020).

Poucas melhorias nos direitos das mulheres foram alcançadas nas políticas e práticas organizacionais (Keskin, 2017; Shortland & Perkins, 2020), pois a falta de políticas e práticas claras dá margem a um processo baseado no favoritismo, atribuindo preferência aos homens (Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020). Não se pode afirmar que a não escolha de mulheres infringe diretamente alguma política, porém se percebe uma barreira sutil, uma camada quase invisível de discriminação (Sheerin & Linehan, 2018). As mulheres começam suas carreiras com confiança na igualdade, no entanto, conforme vão progredindo, elas passam por processos não estruturados e a insatisfação em relação ao apoio organizacional cresce (Shortland & Perkins, 2020).

Um estudo realizado na Índia expõe que não há evidências de as policiais mulheres terem desempenho inferior aos policiais homens, porém elas não obtêm reconhecimento por seu desempenho nem oportunidades de promoção (Sahgal, 2007). Os homens ocupantes de cargos superiores mostraram-se tendenciosos ao avaliar as mulheres, direcionando-as para cargos secundários e não levando em conta suas opiniões. Os homens exteriorizaram

acreditar que as mulheres não são fortes o suficiente para suportar a pressão do trabalho. A mesma pesquisa assinala que, embora as mulheres estejam inseridas na área de atuação, isso não leva à sua aceitação, pois enfrentam diversas barreiras sutis que prejudicam sua ascensão profissional (Sahgal, 2007).

Para evitar discriminações, algumas mulheres não são favoráveis às políticas em prol da igualdade de gênero e adotam discursos meritocráticos, dizendo que não existem desigualdades de gênero nas organizações (Gomes Neto et al., 2020; Hryniewicz & Vianna, 2018). O problema da meritocracia é que ela se baseia em um discurso de igualdade, sem considerar a discriminação de grupos desfavorecidos (Hryniewicz & Vianna, 2018), sendo que os homens e as mulheres enfrentam obstáculos distintos no decorrer de suas carreiras.

Outro estudo investigou a relação entre o ‘teto de vidro’, satisfação na carreira e efeitos mediadores (Srivastava, Madan, & Dhawan, 2020). Os resultados validaram que, com a introdução de efeitos mediadores como networking, mentoria, horários de trabalho flexíveis e iniciativas favoráveis à família, o ‘teto de vidro’ diminui. Descobriu-se que quanto menor o ‘teto de vidro’, maior a satisfação das mulheres com a carreira. Estruturando políticas e práticas de GP, as organizações incentivam e preservam a carreira das mulheres em níveis mais elevados (Srivastava et al., 2020). Corroborando essa percepção, um estudo explica que a presença de um mentor é um elemento importante para a ascensão das mulheres nas organizações (Henderson, Ferreira, & Dutra, 2016).

Se as políticas e práticas de GP nas organizações ocorressem de forma mais transparente, propiciariam um ambiente mais igualitário. A ausência de políticas e práticas em prol da igualdade de gênero interfere na ascensão profissional das mulheres (Eagly & Carli, 2007; Eccel & Grisci, 2011). Iniciativas como práticas de trabalho flexíveis, treinamentos focados em mulheres, comitês em prol da igualdade, igual reserva de cargos para os gêneros, gestores de diversidade, treinamento sobre preconceitos implícitos,

avaliações sobre a igualdade na empresa, redução da subjetividade da avaliação de desempenho, ferramentas de recrutamento abertas, práticas favoráveis à família, programas de networking, programas de mentoria podem ampliar a igualdade de gênero nas organizações (Ali, 2015; Eagly & Carli, 2007; Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006; Woodhams & Lupton, 2006).

As mulheres precisam se esforçar muito mais que os homens (Grisci, Deus, Rech, Rodrigues, & Gois, 2015) e abrir mão de oportunidades, como casamento e maternidade, para terem chances similares às masculinas (Lee & Parpart, 2018). Faz-se necessário, portanto, que as empresas desenvolvam políticas e práticas de GP que proporcionem um ambiente de trabalho mais igualitário entre os gêneros.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo é uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, coerente com o conceito de pesquisa exploratória de Godoy (1995), por possibilitar compreender como está o desenvolvimento das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero nas empresas. Elaborou-se um roteiro semiestruturado, elaborado em consonância com referencial teórico (Ali, 2015; Eagly & Carli, 2007; Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006; Shortland & Perkins, 2020; Woodhams & Lupton, 2006) (Quadro 4), contendo também questões sobre o contexto da pandemia de COVID-19, para a realização da coleta de dados.

Informações	Questões	Autores/Ano
Perfil do(a) respondente	Q1 e Q2	
Políticas e práticas de igualdade de oportunidades	Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10 e Q11	Ali (2015), Eagly e Carli (2007) e Shortland e Perkins (2020)
Políticas e práticas de recrutamento, seleção, treinamento, carreira e recompensas	Q13, Q14, Q15, Q16, Q17 e Q18	Ali (2015), Eagly e Carli (2007), Shortland e Perkins (2020) e Woodhams e Lupton (2006)
Políticas e práticas relativas à gravidez	Q19, Q20 e Q21	Guerreiro et al. (2006) (adaptado para o contexto brasileiro) e

		Woodhams e Lupton (2006)
Políticas e práticas voltadas para o equilíbrio familiar	Q22 e Q23	Eagly e Carli (2007), Guerreiro et al. (2006) (adaptado para o contexto brasileiro) e Woodhams e Lupton (2006)
Pandemia de COVID-19	Q12	Contexto da pandemia em função do COVID-19
Geral	Q24	

Quadro 4. Questões do roteiro

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

As entrevistas ocorreram de agosto a dezembro de 2021, de forma *on-line* e todas as interações com as entrevistadas foram gravadas, mediante autorização expressa no início da entrevista e garantia do anonimato e do uso científico das informações coletadas. As entrevistas foram realizadas por internet, devido ao distanciamento social advindo da pandemia de COVID-19, sendo adotadas ferramentas de conversação como Zoom, Skype e Whatsapp (Janghorban, Roudsari, & Taghipour, 2014). As entrevistas *on-line* são semelhantes às presenciais, pois, devido ao uso da *webcam*, a interação torna-se equivalente à das entrevistas presenciais (Janghorban et al., 2014), não havendo perda de qualidade (Stewart & Shamdasani, 2017).

Para realização da coleta, utilizou-se da rede pessoal da pesquisadora e das redes sociais, usando a técnica bola de neve – baseado em indicações – até que se chegou ao ponto de saturação das respostas. Com o objetivo de diversificar as percepções, decidiu-se por um grupo heterogêneo em termos de idade, estado civil, escolaridade e área de formação, com empresas em âmbito de atuação distintos em relação à tipo, porte e setor. As identidades das executivas participantes foram preservadas (Quadro 2).

Entrevistada	Idade	Cargo	Filho	Estado Civil	Empresa	Tipo	Porte*	Possui políticas e práticas de igualdade de gênero
E1	47	Gerente de GP	Sim	Casada	Indústria de alimentos processados	Multinacional 1	Grande	Não
E2	31	Gerente operacional	Não	Casada	Instituição financeira	Multinacional 2	Grande	Sim
E3	23	Analista de GP e responsável pelo comitê de diversidade	Não	Solteira	Sistema de crédito cooperativo	Nacional 1	Grande	Sim
E4	46	Vice-presidente do conselho administrativo	Sim	Casada	Indústria de estruturas metálicas	Nacional 2	Média	Não
E5	52	Coordenadora de GP	Sim	Divorciada	Cooperativa de Energia	Nacional 3	Pequena	Não
E6	25	Coordenadora de Design Effectiveness e líder do comitê de diversidade	Não	Solteira	Fabricante de eletrodomésticos	Multinacional 3	Grande	Sim
E7	35	Vice-reitora	Sim	Casada	IES	Nacional 4	Média	Não
E8	23	Analista de GP	Não	Solteira	Transporte internacional de cargas	Nacional 5	Média	Não
E9	41	Gerente de projetos de desenvolvimento de fornecedores	Sim	Casada	Indústria responsável pela fabricação de veículos	Multinacional 4	Grande	Sim
E10	28	Gestora de engenharia de manutenção	Não	Casada	Indústria responsável pela fabricação de equipamentos agrícolas	Multinacional 5	Grande	Sim
E11	26	Analista de GP e analista de diversidade	Não	Solteira	Banco digital	Nacional 6	Média	Sim
E12	37	Coordenadora de GP	Sim	Casada	Indústria responsável pela fabricação de equipamentos agrícolas	Multinacional 6	Grande	Não
E13	32	Gerente de GP	Não	Solteira	Indústria responsável pela produção de bebidas	Multinacional 7	Grande	Sim
E14	51	Diretora de Tecnologias de Informação	Sim	Divorciada	Empresa de consultoria e auditoria	Multinacional 8	Grande	Sim

Quadro 1. Perfil das entrevistadas

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

*O IBGE relaciona nos seus resultados de pesquisa o porte das empresas conforme o número de pessoas empregadas. Conforme a publicação Estatísticas do Cadastro Central de Empresas, última versão de 2018, considera, quatro faixas de pessoal ocupado total: 0 a 9 pessoas, 10 a 49 pessoas, 50 a 249 pessoas e 250 pessoas ou mais.

As entrevistas foram realizadas com as gestoras e empregadas de diversas áreas para captar sua percepção sobre as políticas e práticas de GP. Foi entrevistada a gestora, pois entende-se ser quem conhece a empresa no que tange a estrutura, políticas e práticas (Azungah, 2018). As empregadas foram entrevistadas, para se obter uma descrição de suas visões e experiências sobre as políticas e práticas (Azungah, 2018). Isso possibilitou analisar se as políticas e práticas de GP implantadas são realmente aplicadas no ambiente organizacional e se as percepções são convergentes.

A análise das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, em três etapas – pré-análise; exploração do material; tratamento, inferência e interpretação dos resultados (Bardin, 2011) –, a fim de gerar categorias de análise. A análise foi organizada em sete categorias *a priori* (Quadro 3), com o auxílio do *software* Max-Qda versão 2020.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categoria Final
Políticas e práticas de igualdade de gênero	Masculinidade hegemônica	Políticas e práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas em prol da igualdade de gênero
Falta de processos nas políticas e práticas de igualdade de gênero		
Falta de mulheres em cargos de liderança		
Políticas e práticas de igualdade de gênero para cargos mais baixos		
<i>Genderwashing</i>		

Quadro 2. Categorias analisadas
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4 Análise e discussão dos resultados

Algumas empresas conduzem o processo de igualdade de gênero com muita informalidade, onde as ações são discutidas, as metas são pensadas, os eventos são feitos, entretanto, dificilmente essas questões saem do papel em forma de políticas. Esse cenário pode ser percebido na fala da E3 (empresa nacional 1, porte grande): “tem alguns movimentos, têm algumas intenções de que isso aconteça, mas política ainda não, a gente não

tem nenhuma política estruturada, escrita ou elaborada nesse sentido, ou que seja de conhecimento a todos os colaboradores”. Já as empresas que afirmam ter políticas de igualdade de gênero formalizadas, trabalham com essas políticas de forma não estruturada. As políticas são feitas com informalidade e sem descrições de como devem ser feitas. Nota-se também esse cenário nas mais diversas políticas de igualdade de gênero dentro da empresa. É possível observar uma falta de estrutura nos processos de treinamento e desenvolvimento; recrutamento e seleção; cargos e carreira; avaliação de desempenho; remuneração e promoções, conforme a fala da E6 (empresa multinacional 3, porte grande) :

Então isso fica a total critério de cada comitê, algumas coisas são [documentadas] e aí você pergunta, mas documentada como? Às vezes é uma apresentação de PowerPoint, porque a gente apresentou para o nosso *sponsor*, às vezes é uma tabela de Excel, fica a critério do comitê, na verdade quem está puxando a ação né, porque quem puxa as ações na verdade são os próprios agentes e aí o líder passa tipo ‘a gente vai fazer isso isso isso, vamos dividir quem que vai ficar responsável por cada ação’ não tem uma diretriz em relação a isso.

As políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de algumas empresas possuem ações voltadas para os treinamentos das mulheres como: mentoria, *coaching* e *workshops*. Entretanto, em sua maioria essas ações falta planejamento, estrutura, documentação e calendário para manter uma periodicidade, conforme a fala da E6 (empresa multinacional 3, porte grande): “voltado para a mulher, não tem nada disso implementado, tem desenhado isso, se quer ter mentorias, mas hoje não tem, dentro da plataforma tem *workshops* que acontecem sem uma frequência certa”.

Outra questão que surge dentro dos treinamentos é que a empresa que propicia *workshops*, *talks* ou cursos sobre preconceitos e desigualdade de gênero, não trata esses

treinamentos como obrigatórios, sendo eles opcionais, como retrata a E9 (empresa multinacional 4, porte grande): “é aberto para todos os colaboradores, quem quer participar se inscreve”. Dessa maneira, os empregadores podem optar por não fazer. Assim, a empresa demonstra uma falta de incentivo sobre tais ações, visto que, as organizações precisam ser as primeiras a incentivar. Esse cenário é visto na fala da E11 (empresa nacional 6, porte médio): “cerca de 15% dos colaboradores participam, não é um evento obrigatório”. Diante o contexto, questiona-se se as empresas não colocam esses treinamentos apenas como *genderwashing*, para dizer que têm as ações, que os empregados podem fazer, entretanto, a empresa não incentiva, não controla e não trabalha com obrigatoriedade.

Esse quadro se repete no recrutamento e seleção, pois a empresa não controla quantos candidatos de cada gênero são chamados para as etapas do processo. Nesse sentido, a empresa diz que oferece oportunidades de igualdade de gênero, contudo, não oferece as mesmas oportunidades para os candidatos, como relata a E6 (empresa multinacional 3, porte grande): “a questão de contratação a gente não sabe, por exemplo: chegou lá e tinha cinco pessoas e só uma era mulher ou não, a gente só sabe a questão da contratação, nem as entrevistas a gente não sabe, nem nada”.

Outro cenário nas políticas de recrutamento e seleção é a falta de padronização nos processos entre os gestores na hora da contratação, demonstrando que: ou a empresa não tem processos definidos ou se tem, é tudo informal, visto que nem os gestores colocam em prática, como relata a E9 (empresa multinacional 4, porte grande): “eu acho que a empresa tem um sistema, eu acho que fica registrado lá, mas eu como gestora nunca registrei em lugar nenhum”. Entretanto esse processo se torna falho, uma vez que a falta de estrutura abre margem para viés e processos baseados em favoritismo (Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020),

Isso se repete também na hora de promover as mulheres, pois barreiras acabam surgindo e prejudicando a sua ascensão, como relata a E9 (empresa multinacional 4, porte grande): “a gente sabe que se se não tiver olhar diferenciado o gestor direto ele pode acabar te segurando com o intuito de benefício pessoal né, a gente percebe que estão segurando você com uma bola de ferro na mão naquela atividade porque você é bom naquilo”. Nesse sentido, questiona-se se as empresas não promovem as mulheres apenas por benefício próprio ou se apenas por não querer promover. Independentemente da situação, políticas bem estruturadas e documentadas evitariam esse tipo de situação, pois existiria um controle dos motivos que levaram tal empregada ser promovida, ou não.

Nesse sentido, questiona-se porque as empresas não mexem nos cargos dos homens que nem fazem com as mulheres. Esse cenário se justifica pela hegemonia da masculinidade, visto que as empresas foram feitas por homens e para homens (Oliveira, Gaio, & Bonacim, 2009), assim, os homens que estão no alto escalão querem preservar os seus cargos. Por mais que a participação do homem seja importante para a igualdade de gênero, conforme afirma a E6 (empresa multinacional 3, porte grande) “a gente não pode deixar a questão do homem fora também, até porque a gente precisa do engajamento desse homem para que as coisas realmente saiam do papel”, nem sempre o homem quer mudar essa realidade que tanto o privilegia (Solnit, 2017).

A fala da E8 (empresa nacional 5, porte médio) confirma esse contexto, pois a empresa que ela trabalha é predominante masculina e quando indagados sobre temas para treinamentos e cursos, a igualdade de gênero nunca foi abordada como opção, não vendo necessidade de falar de gênero: “sabe que não, nunca foi levantado essa questão na empresa [...] Todo fim de ano nós buscamos em cada setor temas que gostariam de ser abordados para treinamento, a gente busca muito dos funcionários de cada setor, mas esse tema nunca

surgiu”. Diante desse contexto, pode-se perceber que o ambiente organizacional ainda é preferencialmente masculino (Apêndice F).

Pode-se notar também a falta de estrutura das políticas e práticas de igualdade de gênero em relação aos cargos e carreira, como fala a E11 (empresa nacional 6, porte médio): “não temos nada assim do ponto de vista de diversidade para plano de desenvolvimento de carreira, ele é igual para todo mundo, não tem nenhum recorte de diversidade”. Assim, essa falta de processos das políticas de cargos e carreira acaba refletindo nas promoções das mulheres dentro da empresa, pois em muitos casos as empresas “não têm nada especial que use do critério de igualdade de gênero” (E2), e isso pode acarretar promoções baseadas em favoritismo.

Assim, a empresa tem poucos critérios desenhados de igualdade, nem sempre se é pensado “quantas mulheres deveriam existir na empresa, esse tipo de meta não existe” (E3 - empresa nacional 1, porte grande). Diante desse cenário, percebe-se também que a igualdade de gênero não é tão praticada e enraizada assim na cultura da empresa, visto que se realmente fosse uma coisa natural da empresa, os empregados saberiam falar sobre as iniciativas de forma clara. Conforme relato da E10 (empresa multinacional 5, porte grande): “temos a intenção de incluir mais mulheres nos cargos, são diretrizes, mas eu não sei te falar alguma coisa específica, falar tal coisa agora de cabeça, eu não lembro”.

Como o mercado de trabalho sempre foi e ainda é preferencialmente masculino, as representações culturais do ambiente organizacional que nos cerca foram produzidas por homens e as mulheres veem a si mesmas de acordo com as definições masculinas. Portanto exige-se da mulher que aceite sua condição de ‘outro’, enquanto os homens tomam para si a categoria principal de ‘sujeito’ (Beauvoir, 1949). Pode-se ver essa realidade na fala da E14 (empresa multinacional 8, porte grande): “semana passada eu fiz uma live para o nosso pessoal e a gente fez questão na hora que se organizou essa live, era uma live para falar de

tecnologia, ou seja, um assunto bem estratégico e de negócios, mas quem foi convidada para palestrar, fazer parte, eram 4 mulheres”. A entrevistada, mesmo que inconsciente, traz a questão da mulher como ‘outro’, pois fica entendido que se o assunto for sobre estratégia e negócios é normal o homem falar e não a mulher.

Outro cenário é que o homem não questionado sobre sua gestão, como se ele fosse sempre apto para tal trabalho, por ser considerado trabalhadores ideais (Acker, 1990), como relata a E13 (empresa multinacional 7, porte grande): “então tipo, como é que eu vou botar a mulher lá na gerência de alguma coisa se ela nunca teve, elas não sabem o que elas vão enfrentar, como é que vai ser, então tem que começar a preparar elas para isso”. Nesse sentido, as mulheres precisam se esforçar muito mais que os homens para poderem provar que também são capazes (Grisci, Deus, Rech, Rodrigues, & Gois, 2015), podemos ver essa realidade na fala da E12 (empresa multinacional 6, porte grande):

A minha a minha gerente assim nossa, ela é um turbilhão, ela chega chegando, então ela também passou muito por isso no sentido de ela se firmar ali dentro, ela entrou como coordenadora né, hoje ali dentro ela é a única gerente, então é a única mulher que tem um cargo de gestão mesmo no papel lá com o nomezinho e ela fala assim o quanto ela teve que estudar, o quanto ela teve que ir muito mais além para poder se firmar, firmar o papel, eles respeitarem ela né, então eu vejo isso ainda muito forte.

O fato do trabalhador ideal ser o homem, as mulheres enfrentam diversos desafios e provações no decorrer da sua carreira profissional, como relata a E2 (empresa multinacional 2, porte grande): “tudo que eu queria era entregar resultado, mas ao invés de estar preocupado em oferecer isso para o banco eu precisava estar provando a minha competência, eu precisava estar desmistificando várias objeções que as pessoas tinham com relação ao meu trabalho”.

Além disso, as mulheres são tratadas de forma diferentes do que os homens no ambiente organizacional, como cita a E9 (empresa multinacional 4, porte grande) “o diretor na reunião, diretor da mesa te tratar de uma forma e tratar o gerente homem de outra forma” e recebem oportunidades diferentes também, como a fala da E2 (empresa multinacional 2, porte grande):

Eu tenho um colega de trabalho de uma outra região do Brasil que entrou junto comigo, que formou todos os cursos junto comigo e quando aconteceu de ele ser transferido, ele teve todos os incentivos do banco, ele teve o seu salário dobrado por um período de tempo, ele teve auxílio moradia, ele teve auxílio para fazer a mudança dele, ele teve garantia do bônus variável dele por algum tempo também [...] os resultados eles falam por si só, eu tinha bons resultados, sem falsa modéstia, eu fui uma boa colaboradora para a empresa, nunca deixei nada a desejar no sentido de que eu precisasse ter sido chamado atenção, nunca recebi feedback negativo, muito pelo contrário eu recebi feedback maravilhosos de funcionários, de pares, de gestores e assim ele teve todos os incentivos possíveis imagináveis e inimagináveis e eu tive zero e foi bem difícil fazer a minha transição inclusive.

As empresas que trabalham com avaliações de desempenho não dão a devida atenção ao gênero, afirmando que não existe diferença entre os gêneros, e as avaliações são iguais. Pode-se notar esse cenário na fala da E2 (empresa multinacional 2, porte grande): “nada específico com relação à igualdade de gênero, ele tem alguns critérios, ele tem algumas regras, mas nenhuma com relação à igualdade de gênero do tipo X porcentagem das indicações de quem te avaliaram precisam ser mulheres ou não, isso não existe”. Se as empresas não têm avaliação de desempenho com critérios de gênero, na hora da remuneração

dos empregados pode ocorrer um viés, visto que, como as empresas aumentam os salários sem avaliar o desempenho do empregado.

Nas políticas de remuneração o cenário não é diferente, ainda que o IBGE (2019) demonstre que existe disparidade salarial entre os gêneros, a empresa continua afirmando que “não existe essa diferença” (E5 - empresa nacional 3, porte pequeno). Entretanto, a empresa não possui *Key Performance Indicator* (KPI) para medir a remuneração, assim, os empregados podem até entrar com o mesmo salário na empresa, mas sem esse controle não tem como saber se os homens ganham aumentos maiores que os das mulheres. Esse cenário pode ser visto na fala da E6 (empresa multinacional 3, porte grande): “hoje a empresa divulga que não existe disparidade salarial, mas a gente não tem KPI’s para isso” e no relato da E2 (empresa multinacional 2, porte grande):

Equidade salarial se existe esse acompanhamento não é compartilhado até onde é a minha frente de trabalho, então eu não tenho nenhum tipo de conhecimento com relação a isso, mas eu acredito assim, hipoteticamente falando, eu acredito que essa preocupação salarial com relação à gêneros não exista, porque eu sei que tem colaboradores que têm níveis inferiores ao meu que tinham salários muito semelhantes e até um caso ou outro até maiores do que o meu.

Outro cenário que ocorre dentro empresa e que tem pouca supervisão, é as situações de assédio e de preconceitos. Algumas empresas sabem desse problema e mesmo assim não tem ações efetivas para combater e nem para punir, como relata a E3 (empresa nacional 1, porte grande): “não trabalha, ainda não, infelizmente a gente pode estar sujeito sim a passar por algumas situações que podem estar prejudicando, que podem fazer com que a mulher se sinta menosprezada, mas não temos nada”.

Muitas vezes, preconceitos são tratados apenas como ‘brincadeiras’, não obtendo uma atenção especial, como relata a E6 (empresa multinacional 3, porte grande): “a gente não tá em todos os lugares ao mesmo tempo, como a gente vai saber que isso aconteceu? Só se isso chegasse até nós para a gente intervir, se isso chega até mim eu faço intervenção sim, mas não chega” Contudo, se a empresa tivesse políticas estruturadas que dessem suporte a vítima, as mulheres se sentiriam mais à vontade para falar, pois a voz da mulher ainda é posta em dúvida pela sociedade, como relata a E13 (empresa multinacional 7, porte grande): “chegou um caso de um possível assédio, e aí eu liguei para a nossa advogada e falei: ‘aconteceu isso, não foi legal, não sei se encaixa num caso de assédio ou não’ eu fiquei com medo de dizer que não e ser aquele viés machista de botar a culpa na mulher”.

Frente a esse contexto de informalidade e falta de estrutura, muitas iniciativas que são pensadas pelas empresas não chegam até os empregados. As informações sobre políticas e práticas ficam apenas dentro dos comitês de diversidade ou dentro da GP da empresa. Como relata a E3 (empresa nacional 1, porte grande): “a gente está no começo, nem chegou no nível de falar para todos os colaboradores, nenhuma tomada de decisão ainda chegou a este nível de colaboradores, as intenções elas permeiam muito mais no comitê ou nos conselhos de administração”. Diante desse cenário, muitos empregados não sabem dizer se a empresa tem ou não políticas de igualdade de gênero, e se tem, quais são e como são feitas. Esse cenário pode ser visto na fala da E10 (empresa multinacional 5, porte grande): “eu não sou dessa área, mas geralmente o RH passa nas reuniões gerais que tem KPIs, tem uma forma de eles medirem quantas mulheres entraram, quantas mulheres na operação, mulheres da gerência, mas eu não tenho esses dados”.

Essa falta de informação é prejudicial às mulheres, que são as principais interessadas no assunto, pois se elas não sabem quais são as iniciativas, elas não conseguem cobrar resultados da gestão da empresa, como relata a E6 (empresa multinacional 3, porte grande):

“a gente sabe que as ações estão acontecendo, a gente sabe que a gente tem feito grandes avanços, mas o quanto que isso está sendo compartilhado com a organização? Para eles entenderem que a gente está fazendo isso porque a gente quer chegar nisso”. Esse cenário é visto também na fala da E2 (empresa multinacional 2, porte grande):

Não existe essas discussões sobre igualdade de gênero, sempre nos eventos anuais existe ali uma observação no sentido de grande parte dos colaboradores são mulheres isso é muito bacana, mas no dia a dia não tem muita discussão sobre isso não e se tem políticas, isso não é falado até a ponta da operação, que é onde eu estou ali frente a frente com o cliente, então se existe isso, não faz parte ali da cultura que é imposta digamos assim, na prática do dia a dia.

Percebe-se que em algumas situações, a empresa traz apenas soluções superficiais para problemas envolvendo a questão de gênero, transparecendo que é apenas para ‘resolver a situação ali na hora’ sem uma eficácia em longo prazo. Pode-se notar esse cenário na fala da E1 (empresa multinacional 1, porte grande), onde mesmo sabendo que existe ‘brincadeiras’ de cunho preconceituoso, não foi criada uma forma eficaz para combater esse tipo de atitude, enviando apenas um e-mail aos gestores, sem verificar depois se a situação foi melhorada ou não, ou se os gestores tiveram algum tipo de conversa com as suas equipes.

Até mesmo nessa semana a gente está fazendo uma divulgação digamos dessa parte do código de conduta, porque a gente viu que estava mais latente algumas brincadeiras dentro da empresa e a gente quis chamar atenção para dizer ‘não espera aí, vamos parar com isso que não está legal, a gente não quer que isso aconteça aqui dentro’, mas não tem algo assim mais periódico que a gente faz.... Eu peguei e mandei um e-mail para os

gestores e disse ‘ó pessoal, a gente tá fazendo toda uma comunicação em cima disso, preciso do apoio de vocês né, até que vocês reúnem suas equipes, reforcem esse tema com as equipes e sempre sejam os exemplos’ então essa é a forma com que a gente conduza aqui.

Além disso, algumas políticas não trazem resultados sólidos, como o aumento do número de mulheres na empresa e em cargos de liderança, diminuição da disparidade salarial, melhores condições na maternidade. Muitas práticas estão apenas ali para a empresa poder dizer que tem, para dizer que ‘empodera’ a mulher, da mentoria para ela, mas sem trazer resultados baseados em números. Esse cenário é visto na fala da E9 (empresa multinacional 4, porte grande): “por exemplo, tem um programa que está na terceira edição, esse programa é para empoderar as mulheres, trabalhar essa questão de empoderamento”. Na fala da E3 (empresa nacional 1, porte grande) também pode-se perceber ações superficiais, sem resultados sólidos: “a intenção é que a gente possa promover aqui dentro um museu da empatia, a gente vai disponibilizar em alguns espaços algumas peças de roupas, com um fone de ouvido e escutar qual é a história que aquela peça de roupa conta”.

Pode-se notar também uma falta de apoio para incentivar e estruturar as políticas sobre igualdade de gênero, como relata a E6 empresa multinacional 3, porte grande): “no início era tudo muito voluntário, não ganhava horas, não ganhava nada, se quisesse estar lá, você participava, senão, não era obrigado nem nada”. Essas atitudes acabam demonstrando que muitas das iniciativas partiram por parte das empregadas mulheres, que se juntaram informalmente para tentar mudar a realidade organizacional que elas enfrentam, como relata a E3 (empresa nacional 1, porte grande):

Foram acontecendo ao inverso assim, não foi nem a empresa que estimulou, foi acontecendo de uma forma mais orgânica,

eles se reuniam de certa forma escondidos ou fora do horário de trabalho para conversar, por se sentirem mais à vontade [...] por exemplo, os grupos de afinidade não acontecem aqui na nossa cooperativa, mas como é que surgiu, eram grupos de afinidade meio que informais, as pessoas se reuniam de acordo com as suas proximidades, então já existia um grupo que se reunia para falar sobre alguns aspectos que eles se sentiam mais confortáveis, de quem se identificavam, então depois disso que se formou o comitê de diversidade lá que realmente se estruturou os grupos de afinidades.

Nesse sentido, nota-se que os empregados precisaram fazer esse movimento, pois não partiu do incentivo da empresa. Entretanto, é importante ressaltar que esse tipo de ação precisa vir da empresa, pois nem todo mundo quer se aproximar das pessoas que não são o padrão, e esse tipo de movimento pode perder a força se a empresa não apoiar (Connell, 1995). Por isso, a importância de a empresa promover essas ações e não ao contrário, não partir dos empregados. Pode-se perceber também que para os homens a realidade do mercado de trabalho é boa, pois ações desse tipo dificilmente surge da iniciativa deles, os homens não querem mudar essa realidade que tanto os privilegia. Esse cenário pode ser visto na fala da E3 (empresa nacional 1, porte grande): “enquanto gênero sim, muito por uma busca das mulheres por mais espaço, respondendo também a um movimento do próprio feminismo, de um recorte da nossa sociedade, acho que as mulheres começaram a querer mais espaço”.

Essa informalidade e falta de processos se apresenta também entre as filiais das empresas. As empresas não apresentam as mesmas políticas e práticas entre suas sedes, não tendo políticas estruturadas. Os processos partem muito da proatividade dos gestores de cada filial, que tem algumas autonomias para criar práticas e indicadores. Entretanto, o problema disso é que as políticas não são uniformes, não há nada estruturado, gerando vieses entre as filiais, pois uma pode ter políticas eficazes e a outra nenhum tipo de política, ou pode ter um

gestor que incentiva as políticas e busca melhorias e depois ser trocado por um gestor que vai se acomodar e não propor mais práticas em prol da igualdade. Esse tipo de ação não ajuda na igualdade de gênero, pelo contrário, contribui mais para a desigualdade de gênero, conforme relata a E13 (empresa multinacional 7, porte grande):

Não há política padrão, nada que seja estritamente sabe, mas foi muito divulgado e isso a gente já sabe as pessoas tão comprometidas com isso e tem mais uma série de iniciativas que a gente tem total liberdade de fazer aqui, mas que não é nada fixo assim sabe, a gente começa a criar e divulgar melhores práticas e a gente tenta fazer dar certo onde a gente conseguir, mas por exemplo essas outras iniciativas que a gente consegue fazer localmente é tipo assim ‘ah eu vi que em Pernambuco deu certo, eu vou tentar fazer aqui também’, mas não tem nada descrito sabe, não tem assim uma plataforma ou algum lugar que eu possa ir lá e pesquisar o que tem.

Essa situação pode ser vista na fala de outra entrevistada também, onde ela relata que a empresa escolhe algumas competências, dentro de uma lista ‘x’, para serem avaliadas na avaliação de desempenho, sendo que a diversidade é uma delas, ou seja, a empresa pode optar em avaliar a diversidade, ou não, dentro da empresa. Assim, pode-se notar a informalidade do processo dentro da empresa, como relata a E3 (empresa nacional 1, porte grande):

É um cardápio de competências que cada cooperativa pode adotar, tem que escolher dentro de várias possibilidades, pelo menos 7 para avaliar nos seus colaboradores e diversidade e inclusão é uma delas, a nossa cooperativa não tinha adotado até então, hoje ainda não é uma competência que a gente avalia nos colegas. A gente que escolhe para

todas as nossas agências utilizarem e aí a gente faz um ciclo anual, então essas competências são avaliadas no decorrer do ano.

A partir desse cenário pode-se observar que as empresas não monitoram suas metas e nem políticas, porém o monitoramento precisa existir, senão a empresa não evolui nos programas, como relata a entrevistada “uma coisa que a gente precisa muito ser é estar baseadas em dados e isso é uma dor, porque hoje o RH não tem esses dados, hoje nossos KPIs são superbaixos, a gente não consegue responder todas as perguntas que a gente gostaria de responder” (E6 - empresa multinacional 3, porte grande). Assim questiona-se, o motivo das empresas não tem ações para monitorar suas metas e políticas, pela fala da entrevistada nota-se que ela sabe da importância, porém é uma iniciativa que foge do seu controle, pois certas decisões são tomadas por cargos mais altos. Entretanto, nem sempre o alto escalão quer monitorar esse tipo de coisa, pois muitas vezes não demonstra resultados satisfatórios, tendo as políticas apenas por ter.

Nesse sentido, muitas empresas trabalham apenas com *genderwashing*, pois eles dizem dar liberdade para as empresas “criar, tentar fazer coisas diferentes” (E13 - empresa multinacional 7, porte grande), mas não tem nenhum processo estruturado para medir se essas ações estão dando resultado mesmo, fica apenas a critério de cada filial jogar as práticas sem nenhuma forma de medir depois. É possível notar algumas iniciativas *genderwashing* na fala das entrevistadas (Apêndice G).

É possível notar com as práticas de *genderwashing* que a empresa se importa mais com o que as pessoas de fora estão falando, do que se as políticas estão dando resultados. Assim, para mostrar qualquer tipo de meta ou resultado, a empresa se comunica bem, em redes sociais e afins, mas na hora de deixar os empregados a parte das práticas, tem bastante falha na comunicação. Pode-se perceber também que algumas vezes as iniciativas são feitas apenas por benefício próprio, seja porque o *compliance* está em cima, ou para melhorar a

imagem da empresa e associar ela à diversidade, ou por critérios da matriz, ou para poder ter chance de promoção ou até para evitar uma demissão. Além disso, a empresa afirma ter consequências para quem não participa dos treinamentos sobre diversidade, mas ela não cumpre as punições, pois ela não está realmente engajada na causa, é apenas *genderwashing*.

Diante desse cenário da falta de políticas estruturadas e de *genderwashing*, as organizações ainda afirmam que querem mais mulheres na empresa, que focam em aumentar o número das mulheres, entretanto, tem poucas ações para isso acontecer, muito menos resultados, visto que nota-se que índice de mulheres ainda é muito baixo. Muitas mulheres, não chegam ao alto escalão, apenas ocupam cargos médios, como é possível notar nas falas das entrevistadas (Apêndice H). Contudo, diante desse cenário, ainda cada caso de mulher que não chega ao alto escalão é retratado isoladamente, como se todos não fizessem parte de uma mesma barreira, como se não existissem mulheres no topo pois elas não têm ‘capacidade para isso’.

As mulheres que chegam nos alto escalão são a minoria e mesmo assim a empresa praticamente só faz políticas para a base da pirâmide. A empresa foca em trazer mais mulheres para a operação e produção, desenvolvendo iniciativas em escolas, cursos técnicos, faculdades, com o intuito de aumentar o número de mulheres nesses setores. Pode-se notar esse cenário na fala da E9 (empresa multinacional 4, porte grande):

Então assim, tem que vir de cima para baixo, tem as atividades na base, a empresa trabalhando com a comunidade, a retenção dos talentos e a angariação na entrada, trazer novas meninas, novas mulheres [...] o trabalho de base na contratação de estagiárias, aprendizes, priorizando as mulheres e eu tem o trabalho de base que a empresa faz na comunidade, é de incentivar as meninas a ingressarem na área de tecnologia informação, engenharia e TI... eu até participei uns anos atrás de

ir nas universidades palestrar, falar o que a engenheira faz, a empresa também traz meninas para o complexo fazer atividades da parte de automação, ensinar programação, mostrar que a mulher pode fazer isso.

No entanto, as mulheres continuam sendo a minoria tanto na base quanto no topo das empresas, assim, questiona-se porque as organizações praticamente só focam em iniciativas voltadas para a base, sendo que no alto escalão o número de mulheres é ainda menor. Como relata a E6 (empresa multinacional 3, porte grande): “não tem [nenhum KPIs nos cargos mais altos], justamente porque o nosso maior ponto na verdade, nossa maior dor é na linha”. Diante esse cenário, pode-se notar que a maioria das políticas e práticas de igualdade de gênero são superficiais e para os cargos mais inferiores, nessa pesquisa não foi relato nenhuma prática que visa igualar o número de homens e mulheres nos cargos de alta gestão em uma determinada data, pelo contrário, as entrevistadas afirmam que esse processo é lento e precisa de uma mudança cultural.

Diante dos achados do estudo, pode-se concluir que as empresas trabalham com políticas e práticas de igualdade de gênero superficiais e com falta de processos estruturados, tudo feito com informalidade. As principais iniciativas feitas pelas empresas focam nas mulheres da parte operacional e média gestão, não dando a devida atenção às mulheres nos cargos da alta gestão, onde ainda se vê a maior disparidade nos cargos em relação aos gêneros. Esse tipo de ação acontece devido a hegemonia da masculinidade ser predominante ainda nas organizações, por isso, os homens querem preservar os seus cargos nas empresas.

Em consequência disso, as empresas não fazem iniciativas com o intuito de aumentar a igualdade das mulheres nas empresas, mas assim se promover na sociedade, trabalhando apenas por *genderwashing*. Não adianta fazer políticas e práticas se as mulheres não conseguem usar, elas podem ter o direito ao benefício, mas a empresa dificulta o uso dele. É

necessário que essas profissionais façam uso dos benefícios e não se perca só na criação dessas políticas.

5 Considerações Finais

O mercado de trabalho foi desenvolvido e dominado por homens, com a ausência das mulheres e apesar de muitas mudanças trazerem as mulheres para o mercado de trabalho, os homens ainda dominam as empresas (Acker, 1992; Carvalho Neto et al., 2010; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018; Schlickmann & Pizarro, 2013). Nesse sentido, todas as organizações detêm desigualdades de gênero, podendo ser através de práticas, processos, ações e significados que resultam e mantêm essas desigualdades dentro de organizações (Acker, 2006). Mesmo as organizações que possuem políticas e práticas de GP de igualdade de gênero desenvolvem regimes de desigualdade ao longo do tempo.

Diante desse contexto tornou-se relevante analisar o impacto da informalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero dentro das organizações. Para isso foi realizado um estudo de caráter qualitativo-descritivo, através de entrevistas semiestruturadas. Os resultados da pesquisa demonstraram que as políticas e práticas de igualdade de gênero, em sua maioria, são desenvolvidas de uma forma superficial. As políticas são feitas através de informalidades e falta de processos estruturados, dessa maneira elas não apresentam resultados relevantes para a igualdade de gênero nas empresas. Nessa perspectiva, as empresas não usam essas iniciativas com o intuito de aumentar a igualdade das mulheres nas empresas, mas assim se promover na sociedade, trabalhando apenas por *genderwashing*.

Esse cenário apoia-se na hegemonia da masculinidade que está escondida e naturalizada nas empresas, onde a informalidade das políticas e práticas protegem os privilégios dos homens brancos e heterossexuais, e reforçam o tratamento desigual (Eagly &

Carli, 2007; Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020). Uma vez que, os homens não a intenção de mudar uma realidade que tanto os privilegia, assim essas políticas e práticas de GP continuam oferecendo oportunidades para as empresas legitimarem práticas dominantes de masculinidade, em vez de promoverem a igualdade de gênero (Lee & Parpart, 2018). Essa situação sustenta-se no achado da pesquisa que indica que as principais iniciativas feitas pelas empresas em relação a igualdade de gênero são focadas nas mulheres da parte operacional e média gestão, não demonstrando o devido cuidado aos cargos de alto escalão, onde se mostra uma maior disparidade. Se as mulheres competissem com os homens sem essas barreiras de desigualdade, o número de homens no alto escalão diminuiria (Acker, 1990).

Há crescente interesse de empresas, sociedade, estudiosos, organizações não governamentais em temas como igualdade de gênero. Os atores estão pensando em organizações como entidades inclusivas e este estudo traz diversos *insights* que podem contribuir para o campo. O estudo também contribuiu ao mostrar que, apesar das conquistas das mulheres e das mudanças nas empresas em relação ao gênero, ainda existe preconceito. As mulheres ainda passam por discriminações e barreiras para ascender em suas carreiras.

Assim, o estudo contribui com a propagação do conhecimento que auxilia as organizações a revisarem suas ações, demonstrando como é necessário que as empresas adotem ações em prol da igualdade de gênero com políticas realmente estruturadas, que demonstram resultados reais e não apenas fomentar práticas de *genderwashing*. Com um ambiente mais igualitário, as organizações poderão melhor desenvolver a gestão dos talentos femininos, implicando tanto a retenção das mulheres nas empresas quanto o aumento de sua presença nos níveis hierárquicos mais altos das organizações.

Essa pesquisa demonstrou que as organizações ainda precisam amadurecer em relação às questões de gênero, pois a maioria não possui políticas e práticas de igualdade de gênero

que compreendam as complexidades das carreiras femininas (Sullivan & Mainiero, 2008). Assim, torna-se necessário, portanto, que as organizações desenvolvam políticas voltadas para as mulheres, a fim de atender suas necessidades e propiciar-lhes um ambiente mais igualitário. O presente estudo também contribui com a propagação de um conhecimento que auxilia as organizações a revisarem suas ações.

Não foram encontrados, na literatura brasileira e internacional, estudos que abordassem a informalidade as políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero, por conseguinte o presente estudo assume relevância ao preencher uma lacuna da literatura. Ademais, ajuda a compreender a realidade da mulher brasileira, visto que a maioria das pesquisas sobre gênero são de outros países (Carrieri, Diniz, Souza, & Menezes, 2013). Como sugestão de pesquisa futura, analisar as formalidades e as informalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero e como as mulheres precisam se adaptar informalmente para se manterem no mercado de trabalho e ascender na carreira.

Conclusão final

A disputa entre os gêneros no ambiente organizacional não é igual, o homem sai na frente da mulher, visto que não precisa enfrentar preconceitos e discriminações que surgem no caminho das mulheres. Algumas empresas afirmam ter políticas e práticas de GP direcionadas às mulheres, entretanto muitas vezes, elas são superficiais e não correspondem às necessidades de suas empregadas, nem auxiliam no desenvolvimento de sua carreira (Shortland & Perkins, 2020; Sullivan & Mainiero, 2008).

Considerando esse contexto, tornou-se relevante analisar dois objetivos no estudo: analisar a generificação das políticas e práticas de GP no ambiente organizacional; e analisar o impacto da informalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero dentro das organizações. Para isso foi realizado um estudo de caráter qualitativo-descritivo. Os resultados do primeiro objetivo ressaltam que as políticas e práticas de GP das empresas são moldadas a partir de um contexto de neutralidade, ou seja, independente do gênero as políticas são as mesmas para ambos. Nesse sentido, essas políticas assumem uma condição generificada, construída em cima de uma cultura masculina, que tende a privilegiar os homens.

Os resultados do segundo objetivo ressaltam que as políticas e práticas de igualdade de gênero, em sua maioria, são desenvolvidas de uma forma superficial. As políticas são feitas através de informalidades e falta de processos estruturados, dessa maneira elas não apresentam resultados relevantes para a igualdade de gênero nas empresas, sendo que essa informalidade protege os privilégios dos homens brancos e heterossexuais, e reforçam o tratamento desigual. O presente estudo visou mostrar que é necessário identificar e desafiar não apenas o explícito, mas também o implícito, os pressupostos de misoginia, o sexismo (Knights, 2019). Ao explorar o que é omitido e desconsiderado, pretende-se quebrar o silêncio e desenvolver novas perspectivas (Lee & Parpart, 2018).

Referências

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1990). *Gendering organizational theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Ali, M. (2015). Impact of gender-focused human resource management on performance: The mediating effects of gender diversity. *Australian Journal of Management*, 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1177/0312896214565119>
- Alvinus, A., & Holmberg, A. (2019). Silence-breaking butterfly effect: Resistance towards the military within #MeToo. *Gender, Work, and Organization*, 26(9), 1255-1270. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12349>
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383-400. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035>
- Bardin L. (2011). *Análise de conteúdo*. SP: Edições 70.
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415-428. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005>
- Byrne, J., Radu-Lefebvre, M., Fattoum, S., & Balachandra, L. (2021). Gender Gymnastics in CEO succession: Masculinities, Femininities and Legitimacy. *Organization Studies*, 1-31. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840619879184>
- Carrieri, A. de P., Diniz, A. P. R., Souza, E. M., & Menezes, R. S. S. (2013). Gender and Work: Representations of Femininities and Masculinities in the View of Women Brazilian Executives. *Brazilian Administration Review – BAR*, 10(3), 281-303. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013005000002>
- Carvalho Neto, A. M. de, Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *Revista de Administração de Empresas-eletrônica*, 9(1).
- Cassidy, M., Burgin, X. D., & Wasonga, T. A. (2021). Gender differences in perceived barriers of aspiring superintendents. *Management in Education*. DOI: <https://doi.org/10.1177/0892020620988010>
- Clark, S., McGrane, A., Boyle, N., Joksimovic, N., Burke, L., Rock, N., & Sullivan, K. O. (2020). “You’re a teacher you’re a mother, you’re a worker”: Gender inequality during COVID-19 in Ireland. *Gender, Work, and Organization*, (early view). DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12611>
- Collins, C., Landivar, L. C., Ruppner, L., & Scarborough, W. J. (2020). COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work, and Organization*, 28, 101-112 DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12506>
- Connell, R. W. (1995). Políticas da masculinidade. *Educação & Realidade*, 20(2), 185-206.
- Cyrino, R. (2009). Trabalho, temporalidade e representações sociais de gênero: uma análise da articulação entre trabalho doméstico e assalariado. *Sociologias*, 11(21), 99–92.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Duarte, E. R., & Gallon, S. (2021). ‘Não, eu não sofro com isso’: a análise da manipulação da subjetividade da mulher executiva na ascensão da carreira. *Brazilian Business Review*, 19(1), 78-95. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.5>

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard business review*, 85(9), 62-71. DOI: 10.1037/e664062007-001
- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 57-78. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000100005>
- Feng, Z., & Savanim K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management*, 23(1). DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>
- Fernandes, E., & Mota-Ribeiro, S. (2017). “Respect” and “self-determination” women entrepreneurs’ identities and entrepreneurial discourses. *Gender in Management*, 32(1), 66-80. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2016-0093>
- Fontoura, D. dos S., & Rocha-de-Oliveira, S. (2014). A construção social do(s) Mercado(s) de Trabalho: espaços de lutas de Classe, Gênero e Idade. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Gramado, Brasil, 8.
- Fraga, A. M., Gallon, S., & Vaz, E. R. D. (2021). Estereótipo, preconceito e assédio nas trajetórias de expatriadas brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração* 15(1), 165-179.
- Fraga, A. M., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 18, 757-769. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190141>
- Fraga, A. M., Antunes, E. D. D., & Oliveira, S. R. de. (2020). O/A Profissional: As Interfaces de Gênero, Carreira e Expatriação na Construção de Trajetórias de Mulheres Expatriadas. *Brazilian Business Review*, 17(2), 192-210. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.4>
- Fox-Kirk, W., Gardiner, R. A., Finn, H., & Chisholm, J. (2020). Genderwashing: the myth of equality. *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1801065>
- Galea, N., Powell, A., Loosemore, M., & Chappel, L. (2020). The gendered dimensions of informal institutions in the Australian construction industry. *Gender, Work, and Organization*, 27(3), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12458>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- Gomes Neto, M. B., Grangeiro, R. da R., Esnard, C. (2020). Mulheres na academia: um estudo sobre o fenômeno *Queen Bee*. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, evento online, 44.
- Grisci, C. L. I., Deus, E. S. de, Rech, S., Rodrigues, M. F., & Gois, P. H. de. (2015). Beleza física e trabalho imaterial: do politicamente correto à rentabilização. *Psicologia: Ciência e profissão*, 35(2), 406-422.
- Guerra, M. V., Scarpatti, A. S., Duarte, C. N. B., Silva, C. V. da, & Motta, T. A. (2014). Ser homem é...: Adaptação da escala de concepções da masculinidade. *Psico-USF*, 19. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712014000100015>
- Guerreiro, M. das D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para empresas*. Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social – Comissão para a igualdade no trabalho e no emprego.
- Gupta, N. (2017). Gender inequality in the work environment: A study of private research organizations in India. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(3), 255-276. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2016-0029>

- Heckler, N. (2019). Whiteness and Masculinity in Nonprofit Organizations: Law, Money, and Institutional Race and Gender. *Administrative Theory & Praxis*, 41(3), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.1080/10841806.2019.1621659>
- Heller, L., & Gabaldon, P. (2018). Women on boards of directors in Latin America: building a model. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(1), 43-72. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2017-0112>
- Henderson, P. A., Ferreira, M. A. de A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 489-505.
- Hjálmsdóttir, A., & Bjarnadóttir, V. S. (2020). "I have turned into a foreman here at home." Families and work-life balance in times of Covid-19 in a gender equality paradise. *Gender, Work, and Organization*, 28, 268-283. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12552>
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Instituto brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2018). Recuperado em 22 julho, 2021, de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/25844-desigualdades-sociais-por-cor-ou-raca.html?=&t=sobre>
- Instituto brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2019). Recuperado em 22 julho, 2021, de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?edicao=30167&t=o-que-e>
- Instituto Rede Mulher Empreendedora (IRME, 2021). Recuperado em 22 março, 2021, de <https://rme.net.br/marketplace-rme/>
- Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well Being*, 9(24152), 1-3.
- Jesus, M. S. (2016). *A participação da mulher no mercado de trabalho no Brasil*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública, Universidade de Brasília, Brasil.
- Kachtan, D. G. (2019). Challenging hegemonic masculinity by performance of ethnic habitus. *Gender, Work, and Organization*, 26(10), 1489-1505. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12401>
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. DOI: <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Keskin, F. (2017). Masculinity in Gender Relations: Hegemonic Masculinity and Masculine Power Discourse in Turkey. *Public Integrity*, 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1281700>
- Knights, D. (2019). Gender still at work: Interrogating identity in discourses and practices of masculinity. *Gender, Work, and Organization*, 26(1), 18-30. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12338>
- Lee, J., & Parpart, J. L. (2018). Constructing gender identity through masculinity in CSR reports: The South Korean case. *Business Ethics*, 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12191>
- Lee, J., Shirmohammadi, M., Baumgartner, L. M., Oh, J., & Han, S. J. (2019). Warriors in suits: A Bourdieusian perspective on the construction and practice of military masculinity of Korean men. *Gender, Work, and Organization*, 26(10), 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12358>

- Lim, Y., & Lee, O. (2019). Social Cognitive Factors as Mediators between Gender Role Personality and Career Exploration. *Journal of Career Development*, 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894845319852754>
- Liñán, F., Jaén, I., & Martín, D. (2020). Does entrepreneurship fit her? Women entrepreneurs, gender-role orientation, and entrepreneurial culture. *Small Business Economics*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00433-w>
- Liu, H., & Ngo, H. Y. (2017). The effects of gender role orientation and career/family role salience on organizational identification and intention to leave. *Gender in Management*, 32(2), 111-127. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-03-2016-0027>
- MacKinnon, K. (2021). 'The women are taking over': Exploring hegemonic masculinities in elementary principalship. *Management in Education*, 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1177/0892020620942505>
- Makarema, Y., Metcalf, B. D., & Afiouni, F. (2019). A feminist poststructuralist critique of talent management: Toward a more gender sensitive body of knowledge. *Business Research Quarterly*, 22(3), 181-193. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.004>
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mazei, J., Mertes, M., & Hüffmeier, J. (2020). Strategies aimed at reducing gender differences in negotiation are perceived by women as ineffective. *Sex Roles*, 83, 580-594. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11199-020-01130-4>
- Mazei, J., Zerres, A., & Hüffmeier, J. (2019). Masculinity at the negotiation table: A theory of men's negotiation behaviors and outcomes. *Academy of Management Review*, 46(1). DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0570>
- Mozahem, N., Masri, M. E. N. K. E., Najm, N. M., & Saleh, S. S. (2021). How Gender Differences in Entitlement and Apprehension Manifest Themselves in Negotiation. *Group Decision and Negotiation*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10726-021-09724-3>
- Oliveira, A. R. de, Gaio, L. E., & Bonancim, C. A. G. (2009). Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração UFES*, 2(1), 80-97. DOI: <https://doi.org/10.5902/198346591279>
- Payne, J. (2018). Manufacturing Masculinity: Exploring Gender and Workplace Surveillance. *Work and Occupations*, 1-38. DOI: <https://doi.org/10.1177/0730888418780969>
- Pecis, L., & Priola, V. (2019). The 'new industrial man' as unhero: Doing postfeminist masculinities in an Italian pharmacological research centre. *Gender, Work, and Organization*, 26(10), 1413-1432. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12359>
- Perez-Quintana, Hormiga, Martori, & Madariaga, (2017). The influence of sex and gender-role orientation in the decision to become an entrepreneur. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(1), 8-30. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJGE-12-2015-0047>
- Ringblom, L., & Johansson, M. (2020). Who needs to be "more equal" and why? Doing gender equality in male-dominated industries. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(4), 337-353. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2019-0042>
- Robert Half. (2020). Líder mundial em recrutamento especializado. Recuperado em 12 abril, 2021, de <https://www.roberthalf.com.br/sobre-robert-half>
- Sahgal, P. (2007). Gender Discrimination: Beliefs and Experiences: A Comparative Perspective of Women and Men in the Delhi Police. *Journal of International Women's Studies*, 9(1), 135-152.
- Sang, K. J. C., & Calvard, T. (2019). 'I'm a migrant, but I'm the right sort of migrant': Hegemonic masculinity, whiteness, and intersectional privilege and (dis)advantage in migratory academic careers. *Gender, Work, and Organization*, 26(10), 1506-1525. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12382>

- Sattari, N., & Sandefur, R. L. (2019). Gender in academic STEM: A focus on men faculty. *Gender, Work, and Organization*, 26(2), 158-179. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12249>
- Schlickmann, E., & Pizarro, D. (2013). A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. *Revista Borges*, 3(1), 70-89.
- Schnurr, S., Zayts, O., Schroeder, A., & Coyte-Hopkins, K. L. (2019). 'It's not acceptable for the husband to stay at home': Taking a discourse analytical approach to capture the gendering of work. *Gender, Work, and Organization*, 1-21.
- Seeley, J. L. (2018). 'Show us your frilly, pink underbelly': Men administrative assistants doing masculinities and femininity. *Gender, Work, and Organization*, 25(4), 418-436. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12202>
- Sheerin, C., & Linehan, M. (2018). Gender performativity and hegemonic masculinity in investment management. *Gender in Management*. DOI: 10.1108/GM-10-2017-0122
- Shortland, S., & Perkins, S. J. (2020). Women's expatriate careers: losing trust in organisational equality and diversity policy implementation? *Journal of Global Mobility*, 8(2), 183-208. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGM-01-2020-0007>
- Smith, K., & Zadja, J. (2018). Qualitative and quantitative methodologies: A minimalist view. *Education and Society*, 36(1), 73-83. DOI: <https://doi.org/10.7459/es/36.1.06>
- Solnit, R. (2017). *Os homens explicam tudo para mim*. São Paulo: Cultrix.
- Srivastava, S., Madan, P., & Dhawan, V. K. (2020). Glass ceiling – An illusion or realism? Role of organizational identification and trust on the career satisfaction in Indian organizations. *Journal of General Management*, 45(4), 217-229. DOI: <https://doi.org/10.1177/0306307020938976>
- Staniscuaski, F., Kmetzsch, L., Zandonà, E., Reichert, F., Soletti, R. C., Ludwig, Z. M. C., Lima, E. F., Neumann, A., Schwartz, I. V. D., Mello-Carpes, P. B., Tamajusuku, A. S. K., Werneck, F. P., Ricachenevsky, F. K., Infanger, C., Seixas A., Staats, C. C., & Oliveira, L. de. (2021). Gender, race and parenthood impact academic productivity during the COVID-19 pandemic: from survey to action. *Frontiers in Psychology*. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663252>
- Steidl, C. R., & Brookshire, A. R. (2019). Just one of the guys until shower time: How symbolic embodiment threatens women's inclusion in the US military. *Gender, Work, and Organization*, 26(9), 1271-1288. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12320>
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. (2017). Online Focus Groups. *Journal of Advertising*, 46(1), 48-60.
- Sterbenk, Y., Champlin, S., Windels, K., & Shelton, S. (2021). Is Femvertising the New Greenwashing? Examining Corporate Commitment to Gender Equality. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04755-x>
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2005). Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the "opt-out" revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: designing HRD programs that attract and retain women. *Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.
- Swail, J., & Marlow, N. (2018). 'Embrace the masculine; attenuate the feminine' – gender, identity work and entrepreneurial legitimation in the nascent context. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1406539>
- Tapver, T., Laidroo, L., & Gurvits-Suits, N. A. (2020). Banks' CSR reporting – Do women have a say? *Corporate Governance*, 20(4), 639-651. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-11-2019-0338>
- Webber, G. R., & Giuffre, P. (2019). Women's relationships with women at work: Barriers to solidarity. *Sociology Compass*, 13(6). DOI: <https://doi.org/10.1111/soc4.12698>

- Woodhams, C., & Lupton, B. (2006). Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK small and medium enterprises. *Women in Management Review*, 1(2), 143-169. DOI: <https://doi.org/10.1108/09649420610650710>
- World Economic Forum. (2020). *Mind the 100 Year Gap*. World Economic Forum. Recuperado em 24 fevereiro, 2021, de <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Perfil do entrevistado ou da entrevistada:

1. Fale-me sobre você (idade, estado civil, escolaridade, se possui filhos, renda...).
2. Fale-me sobre sua trajetória na empresa (quando entrou, cargo, cargo atual, perspectiva de crescimento).

Políticas e práticas de igualdade de gênero

3. Fale-me sobre o início do desenvolvimento das políticas e práticas de igualdade de gênero (quando começou, quem começou, qual era a preocupação inicial, houve algum episódio que marcou esse início, como as pessoas perceberam essas políticas).
4. Essas políticas e práticas estão estruturadas? Se sim, comente como elas estão estruturadas (estão disponibilizadas na internet, estão registradas em um documento, tem alguém ou algum setor responsável por elas, quem elaborou elas, elas passaram por uma análise de um consultor externo).
5. Há consequências aos empregados se não aderirem às políticas de igualdade de gênero? Se sim, quais são? Há algum episódio que você possa relatar?
6. Comente as principais políticas e práticas de igualdade de gênero (ou que você considera uma política diferenciada, que as outras empresas não aplicam) em sua empresa e como elas são aplicadas.
7. Há ações na empresa para encorajar as mulheres a assumirem cargos mais altos? Se sim, quais? Comente-as.
8. A empresa estimula os grupos de afinidade compostos por mulheres (por exemplo: a empresa tem parceria com associações de mulheres ou estimula que as empregadas façam parte de associações para representá-las)? Se sim, comente essas ações.
9. Como a empresa percebe as socializações entre empregados fora do horário de trabalho (por exemplo, *happy hour* e confraternização)? Ela estimula, reprime ou documenta esse tipo de socialização?
10. A empresa monitora suas metas de igualdade? Como ocorre o processo?
11. Nos últimos cinco anos, houve mudanças nas políticas e práticas de igualdade de gênero (antes da pandemia de COVID-19)? Se sim, como isso ocorreu na prática?
12. Houve mudanças (ou estão previstas) nas políticas e práticas em prol da igualdade de gênero após a pandemia de COVID-19? Se sim, comente quais foram essas mudanças.

Políticas e práticas de recrutamento, seleção, treinamento, carreira e recompensas

13. Como se desenvolve o processo de recrutamento e seleção da empresa (as perguntas são padronizadas ou são elaboradas de acordo com o momento e as pessoas entrevistadas, as informações pessoais buscadas, os critérios para a decisão da contratação, os motivos de rejeição, quem está envolvido, como funciona o processo)?
14. As práticas de treinamento levam em consideração as necessidades femininas (flexibilidade de horários, são realizadas no horário do expediente)? Se sim, cite exemplos.
15. As empregadas com potencial de ascensão são identificadas e selecionadas? Se sim, como ocorre esse processo?
16. Há ações de treinamento realizadas visando a conscientização sobre a igualdade de gênero (*workshops* ou seminários) para gestores e empregados? Se sim, comente essas ações.
17. A empresa trabalha a percepção dos empregados sobre os preconceitos em relação às líderes mulheres? Como ela atua para dissipar as percepções equivocadas?

18. Como funciona o programa de cargos e carreira da empresa (descrições de cargos dos gestores, acesso às promoções, avaliações de desempenho, como são feitos os processos e quais os cuidados em relação à igualdade de gênero).
19. Como funciona o programa de recompensas da empresa (valores da remuneração, como a remuneração é determinada, cuidados em relação à igualdade de gênero).
20. A empresa tem políticas em relação à carreira e ao desempenho visando a igualdade de gênero? Se sim, comente essas políticas.

Políticas e práticas na gravidez

21. Há políticas e práticas em relação às mulheres grávidas (condições especiais de trabalho durante a gravidez, contratação e promoção de mulheres grávidas, licença paternidade, estabilidade após a maternidade e paternidade)? Se sim, quais são e comente-as.
22. Já houve casos, na empresa, em que o/a homem/mulher abdicou de sua licença maternidade/paternidade ou que voltou a trabalhar mais cedo? Se sim, como a empresa atuou nesses casos?
23. Qual o posicionamento da empresa sobre o programa governamental de Empresa Cidadã? Você já viu colegas usarem esse benefício?

Políticas e práticas voltadas para o equilíbrio familiar

24. Há políticas e práticas em relação ao equilíbrio familiar (folgas, flexibilidade de horários, redução das horas de trabalho, reuniões fora do horário de trabalho, banco de horas, *homeoffice*)? Se sim, quais são e comente-as.
25. Há políticas e práticas que propiciam serviços para trabalhadores ou trabalhadoras com filhos, filhas ou pessoas idosas dependentes (creches, infantários, centros de dia, serviços de assistência a idosos)? Se sim, quais são e comente-as.

Geral

26. Você gostaria de comentar algo mais sobre as políticas e práticas de GP que não tenha sido abordado anteriormente?

Apêndice B – Quadros das categorias

E1	Tem um padrão de perguntas, mas a gente acaba saindo de acordo com o que vai evoluindo o bate-papo com o entrevistado.
E3	As entrevistas elas são semiestruturadas, então elas seguem um roteiro de poder investigar a vida profissional da pessoa, a gente faz algumas perguntas pessoais, acho que depois do treinamento que a gente teve sobre diversidade algumas perguntas até mais neutras, eu confesso que a gente poderia estar sendo tendencioso em algumas perguntas, como por exemplo você namora?
E4	Dentro das práticas de recrutamento não tem nada de muito diferente do que está na regra [...] é questionado sim [questões pessoais], mas eu acho que depende muito a função que vai exercer, claro que hoje uma questão de família, estabilidade na sua vida pessoal reflete muito obviamente no trabalho né
E5	Existe um padrão, mas a gente pergunta as questões pessoais, pede para a pessoa contar um pouquinho da sua vida pessoal com texto de vida.
E5	A descrição dos critérios do porquê que se optou por um e não se optou por outro, a gente não guarda.
E6	O RH precisa desse feedback né, tipo de positivo e negativo, mas eu não sei se isso fica documentado em algum lugar, tipo um documento específico para isso.
E10	São perguntas sobre competência né, então competência, conhecimento técnico, mas é como pessoa não como gênero que é buscado entrevista
E11	Eu não participei de um projeto seletivo formal, eu não me candidatei sabe, acabaram me achando no LinkedIn, então foi um processo um pouco diferenciado porque eu não tinha concorrentes na vaga porque me acharam, então era específico para mim aquela seleção né, então no que eu participei não teve nenhuma padronização de perguntas de roteiro.
E12	Depende muito, mas hoje eu não tenho um roteiro porque tudo hoje está na minha na minha cabeça e dependendo do que for aparecendo ali eu vou dando um norte para minha entrevista [...] eu gosto muito de saber da vida da pessoa.
E13	A gente está mudando a forma de recrutamento, por exemplo na época que eu entrei como estagiária as perguntas eram aquelas agressivas assim, eles queriam saber até onde eu era capaz de ir e se eu não me sentisse bem eu já não servia para aquela vaga, isso a gente tá falando 2016, não é muito tempo atrás né, fazem 5 anos [...] hoje em dia a gente não faz mais isso, hoje em dia é um absurdo botar o candidato numa situação constrangedora né, então mudou muito essa forma, mas assim, a gente, as perguntas elas não são padronizadas.

Quadro 7. Políticas e práticas de recrutamento e seleção genericadas

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Apêndice C – Quadros das categorias

E1	As pessoas com um desempenho bom, muito bom e excelente, elas estão aptas a receber aumento, então vai depender muito do <i>budget</i> que tem a área e o gestor vai acabar sugerindo os aumentos [...] não, só no geral mesmo [cuidado para não haver disparidade salarial].
E3	Ela pode ter variações dentro de um quadro, tem um mínimo, uma média e um máximo, que é também de acordo com uma leitura de mercado que a gente faz e das profissões que a gente tem aqui, então esse gestor tem essa autonomia, mas tem um limite [...] no decorrer do ano ele vai distribuir se é igual para todo mundo ou se é mais para uma pessoa do que para outra, vai depender.
E4	A empresa está sem programas de recompensa, agora foi estabelecido pelo conselho um programa de recompensa para a diretoria que vai ser estendido à nível gerencial e depois outros cargos da empresa.
E5	Depende única e exclusivamente do gestor, ele vai perceber quem entrega mais, quem é diferenciado e quem merece receber mais que o outro e conduz isso.
E6	Outras coisas que tudo que você fizer na empresa assim você vai ganhando corpo, força para realmente pedir um aumento, mas assim, sempre vai passar pelo gestor né.
E7	Independentemente de quem é a pessoa que está solicitando a progressão, acontece de uma forma padronizada para todo mundo, pelo cargo, pela função e não pelo indivíduo.
E8	Tem o reajuste anual obrigatória do sindicato, mas além disso então caso algum gestor solicita é analisado pela direção da empresa [...] quanto ao gênero não, ganha o mesmo independente se for mulher se for homem enfim, mesmo salário depende se for homem ou mulher.
E9	Pelo que me falaram a empresa não tem mais essa diferença né, mas a gente não vê e não sabe.
E10	Vai depender do tanto que você recebe, do nível que você está, vai depender de várias coisas, não necessariamente vai ser a mesma recompensa, vai depender muito do caso [...], mas não há diferença entre gêneros no salário, você é definido como uma posição, uma cadeira né, então vai subindo, não importa se é mulher ou homem.
E11	Não sei existe de fato uma tabela né, mas existe uma faixa salarial dentro daquele cargo que tu exerce, então existe essa faixa e é conversada entre o colaborador e a liderança.
E12	Qualquer soldador se for masculino ou feminino não interessa, montadora ou montador, não interessa se é feminino ou masculino, ganha a mesma coisa.
E14	E nessa parte, na parte salarial, eu acho que a gente não vai mal também, a gente na hora que contrata, não tem distinção, o salário ele é indicado por cargo, independente se é mulher, entende? Não tem uma política para isso, existe uma tabela e você cumpre essa tabela, o que acontece é que tem uma política salarial, mas ela não é regrada pela condição do indivíduo, se você for contratada, você vai ganhar o mesmo salário de um homem, de um gay, de qualquer coisa.

Quadro 8. Políticas e práticas de remuneração generificadas

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Apêndice D – Quadros das categorias

E1	Tu vais procurar um engenheiro, é muito mais normal encontrar sexo masculino do que feminino né, então às vezes é pela área que atua, por exemplo, tu vais procurar alguém de RH é muito mais normal tu achar alguém de RH mulher do que homem né.
E1	Eu tenho também no setor de cera que é onde é uma atividade mais manual, minuciosa, que a gente já tentou colocar homem, e homem não se não se adaptou, são funções que em específico é uma atividade mais manual, minuciosa, que a mulher tem mais paciência.
E1	Porque os gestores, alguns né, não todos ainda tem isso de que a mulher não vai para a estrada, não vai pegar um carro visitar a cliente sozinha, que às vezes ela vai ter lá para Mato Grosso, uma parte faz de avião, mas uma outra vai ter que locar carro, então tem ainda um preconceito nisso, mas a gente tem todo o trabalho de dizer 'não, talvez ela não se importe ela queira, ela gosta'.
E4	A nível de gerência sim tem mulheres né, tem também dentro da empresa hoje, embora seja um ambiente mais masculino né, minado por homens pela força pela... mas tem mulher e dentro do escritório também, a nível de diretoria não...
E5	E porque a área por exemplo, eletricista a gente não consegue botar a mulher como eletricista e não se candidatam mulheres para eletricista, assim como no <i>call center</i> a gente quer botar o homem, só se candidatam mulheres, a gente chega botar a divulgação com um homem atendendo para ver se os homens vêm, mas a sociedade também é muito preconceituosa.
E7	Instituição tem uma orientação de trabalho interdisciplinar que possa ser misto né que a gente não tenha.... contudo em alguns momentos nós temos uma procura maior, alguns cursos têm alguma procura maior por pessoas do sexo masculino outras pelo sexo feminino, mas não há preferência né, então por exemplo já tivemos, vamos pegar o curso de agronomia por exemplo que nos remete a um cargo masculino, mas tem professoras mulheres.
E10	Para mostrar que a área de ciência, matemática, tecnologia é para meninas também.
E12	No sentido de tem muito homem lá dentro por causa do nosso trabalho, nós fazemos máquinas agrícolas então tipo numa linha de montagem as peças são pesadas, mas então a gente também entende que botar uma mulher para fazer aquilo é meio desconfortável realmente né e o homem na questão física hoje ele ainda ganha da gente né em questão de força.
E13	Eu digo as gerentes [de GP] porque tem muito mais mulher, mas tem homens também, mas é com as gerentes de gente de toda zona.
E13	No nosso programa de estágio que é outra forma da gente receber as pessoas, eu tenho normalmente mais mulher no estágio de nível superior.
E14	Foi bem curioso porque essa da semana passada, por exemplo, a gente foi falar de tecnologia e acho que naturalmente o nosso viés inconsciente pensa em homens falando, por ser uma área relativamente masculina, né? Eu acho que a mulher vem cada vez mais se capacitando e entrando na área, mas ainda é uma área muito dominada por homens, e foi muito curioso, a gente falava de tecnologia, mas normalmente em todas as seções que a gente participou, vinham comentários dos profissionais que perceberam que era um painel de sua mulher falando sobre tecnologia.

Quadro 9. Estereótipos e expectativas de gênero

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Apêndice E – Quadros das categorias

E1	Que eu me lembre não, às vezes sei lá, por exemplo teve uma vez que aconteceu até conosco do RH, nós ligamos no setor e pedimos para falar com tal pessoa, mas daí veio a piadinha ‘é uma das gostosas do RH’ mas daí tipo, eu vejo que é até mais falta de respeito né, que eles acabam tendo em relação a gente.... porque querendo ou não, uma indústria a maior parte é do sexo masculino né, então às vezes a gente acaba com tendo alguma situação nesse sentido, mas não de discriminação né ‘porque a tinha que ser mulher’ algo nesse sentido sabe, mas de falta de respeito que as vezes tem que dar uma enquadrada também neles né, tipo você tem esposa e tem filho.
E2	O banco é uma empresa complicada é uma cultura muito enraizada do tipo ‘sempre foi feito desse jeito, não nos questione’, foi uma trajetória muito difícil, eu passei por alguns episódios de assédio graves inclusive e eu entendi que apesar dos meus esforços, apesar de toda energia disponibilizada de tudo, tem coisas que são como são e elas não vão mudar, tem pessoas que não querem absolutamente, definitivamente, não querem sair do lugar, elas querem ficar na zona de conforto delas [...] e o banco é muito grande, então assim, quem sou eu para querer mudar alguma coisa? Se eu já sofria toda essa resistência ali, limitado ao meu ambiente, imagina a nível nacional né, então esse é o principal motivo desgaste, de nadar para morrer na praia, de ficar enxugando gelo, de toda resistência preconceito que eu sofri, então eu desisti digamos assim.
E2	E desde que eu assumi uma equipe, uma agência em específico, eu tive alguns problemas a nível de pessoas, colaboradores assim, péssimos, funcionários péssimos e apesar de ser gestora eu não tinha autonomia nem para contratar e nem para desligar e o banco não demiti, o banco simplesmente não demite pessoas ruins e eu não tinha autonomia nem de escolher minha própria equipe e eu fui obrigada a conviver com pessoas que jogavam contra e mais que isso que sabotavam.
E2	Então eu passei por várias situações e passei por 2 situações graves ao ponto de eu subir denúncia para o canal anônimo do banco, como toda grande multinacional existem uns canais de denúncia anônima e nunca aconteceu nada que fosse positivo para mim denunciante e nem que fosse punitivo para os agressores e eu sofri e assim uma retaliação e um assédio absurdo escancarado.
E2	Na época foi subido para minha gestora imediata para o superintendente e assim, entra por um ouvido e sai pelo outro, o banco faz vista grossa com muita coisa mesmo e depois que eu fui transferida para São Paulo eu fui literalmente com o coração aberto com o livro em branco para começar uma história do zero imaginando que tudo fosse diferente. Não é, a cultura do banco é a mesma em qualquer lugar do Brasil e o segundo episódio que eu sofri um outro assédio gravíssimo que infelizmente me levou a está acionando o banco na justiça. Assim, é uma coisa absurda fiz registros por e-mail, subi para todos os gerentes responsáveis, subi para superintendente fiz, denúncia no canal anônimo...
E2	O meu trabalho foi totalmente prejudicado ao ponto de influenciar no resultado da própria agência, eu precisei de um parceiro de atendimento ao ponto de levar clientes para que ele resolvesse situações para que a gente pudesse ter dado sequência no atendimento e o cara se negar na frente do cliente por pura picuinha.
E2	Foi algo que eu me surpreendi negativamente no banco, é muita panelinha, é muita puxação de saco, quem cresce é quem puxa saco, é quem compra o seu lugar ao sol digamos assim... Infelizmente eu não sou esse tipo de pessoa e eu escolhi o caminho mais difícil, então chegou num nível que para crescer além daquilo mim precisaria abrir mão de muitas coisas e também por esses motivos não é o que eu almejo a médio e longo prazo para a minha vida, pessoal e profissional.
E5	Não, diretamente não tem [preconceitos], só mais sutil, mais velada né, a mais velada de alguns boicotes, que daí você tem que fazer muito mais esforço do que se fosse um homem para fazer né para provar alguma coisa.
E9	Agora episódios muito corriqueiros que acho que deve estar no teu estudo ali o percentual quantos por cento a mulher é menos ouvida né, quando uma mulher fala, como quando um homem negro fala, quando um trans fala, então tem toda essa comprovação e eu várias vezes reuniões que estava só eu de mulher e as vezes falava assim vou tirar uma selfie para mostrar para minha mãe que não é bolinho meu dia né...
E10	Às vezes as pessoas falam ‘ah, ela conseguiu a vaga só porque ela é mulher’ ou ‘abriu a vaga e a mulher foi contratada porque ela é a mulher e tem a política’.
E12	Situações que eu trabalhei, mas a questão assim por exemplo de situação de casal, mas a menina se relacionou com o cara dentro da empresa e aí ela era demitida e ele não, Isso eu já vi não só em lugar que eu trabalhei, mas relatos de outros lugares isso é uma coisa muito comum, Porque se ela ficar vão fazer piadinha com ela, se ela ficar os outros vão se sentir no direito de querer pegar também e aí ele é o ganhador é o que pega.

E13	Então a primeira vez que eu passei por isso foi em 2019, então bem recente, faz 2 anos lá em Santa Catarina de uma aprendiz ter que escutar brincadeiras de cunho sexual no ambiente dela e aí a gente fez sindicância, ouviu todas as pessoas e na época a gente entendeu que as pessoas tipo não tinham noção de que aquilo era uma brincadeira imprópria e foi uma conversa profunda assim uma advertência e o caso foi solucionado e não se repetiu né, foi muito bom.
E13	Chegou um caso de um possível assédio, no dia eu acolhi a funcionária, ouvi tudo que ela tinha para dizer e compartilhei com meu gerente fabril homem que eu ia precisar entender melhor a situação que tinha acontecido e aí na manhã seguinte eu liguei para a nossa advogada regional e falei assim ‘olha aconteceu isso não foi legal não sei se encaixa né num caso de assédio ou não, pode ser que sim, pode ser que não, eu tenho medo de dizer que não e ser aquele viés machista de botar a culpa na mulher e tal então preciso de ajuda não sei o que fazer’ e aí ela me ajudou compartilhou com o nosso comitê, a gente tem um comitê de ética que aí não é local é corporativo, daí ela compartilhou com eles a situação e eles disseram que sim era um caso de assédio e a gente abriu sindicância, discutimos bastante assim foi bem desgastante muito ruim assim e tem que participar assim fazer as pessoas falarem, quando se faz uma sindicância expõe muitas pessoas né apesar de estar num ambiente controlado tipo fui eu participei, poucas pessoas, mas tu expõe as pessoas né aí começam a fazer perguntas e aí vê que aquele tipo de brincadeira já aconteceu uma série de vezes e muitas pessoas já passaram por isso e achava que era tudo bem e aí quando a gente discutiu com o nosso corporativos disse não, isso é um caso de assédio, isso não é mais tolerado, isso não é brincadeira, é inadmissível, demissão por justa causa.

Quadro 10. Preconceitos para as mulheres no mercado de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Apêndice F – Quadros das categorias

E2	Inclusive eu senti bastante preconceito por ser mulher muitas vezes e por ser nova por ter vindo de fora e já tem iniciado no cargo de gestão eu fui questionada muitas vezes da minha competência.
E5	Então nós duas somos exceções aqui na cooperativa porque é essencialmente masculino assim né, e aí agora aos poucos a gente está inserindo e evoluindo mais mulheres né, negros não se tem.
E6	Porque aqui é uma empresa, uma indústria, ela é marcada por homens brancos e velhos.
E12	Eu vejo a nossa empresa, eu ainda vejo como uma empresa muito machista de verdade assim.
E13	A outra coisa que a gente começou a se dar conta é os uniformes, eles são muito masculinos né.
E13	Por exemplo aqui a gente ainda é uma fábrica bem nova, então já se foi construída pensando em diversidade né, mas tem lugares que não tem assim por exemplo, só tinha banheiro masculino né, parece tão óbvio ‘como que não tem 2 banheiros’, aqui já tem por que é uma fábrica que tem 10 anos.

Quadro 11. Ambiente predominantemente masculino

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Apêndice G – Quadros das categorias

E2	O banco é muito comercial, muito comercial no sentido de propagandas perfeitas, tudo para gente, mas na prática não é nada disso, então é bem complicado.
E6	E fica muito legal fora da empresa porque a gente fala ‘olha veja a gente já está com todas as características necessárias para ser considerada pela ONU’.
E6	Como eu falei, hoje é obrigatório esse treinamento [de diversidade e inclusão], então a gente tem lá dentro, obrigatório para quem está entrando na verdade, um dos treinamentos básicos que a gente precisa fazer e aí fica sinalizado que tipo ‘putz não cumpriu esse treinamento’ não tem uma ação no sentido tipo de represália né, mas tem tipo você não está em conformidade com as coisas básicas, aí fica ali sinalizado que você não fez ainda esse treinamento, que você tem que fazer esse treinamento, se você está no período de 3 meses, no período ali teste, você pode usar como justa causa por exemplo, mas assim, isso é usado? Não é usado, mas pode.
E9	Esses são obrigatórios [treinamentos de diversidade e inclusão], tudo o que está ligado na diversidade, na parte de compliance, porque eu sei que o negócio deve tá fervendo, porque agora as coisas estão vindo né.
E9	A empresa é premiada em vários desses eixos, eu não sei te dizer todos, mas depois a gente pode consultar isso, tem os comunicados que a gente coloca, a gente é liberado para colocar no LinkedIn, no Instagram.
E10	Alguns são obrigatórios [treinamentos de diversidade e inclusão], outros não, os obrigatórios agora são mais difíceis pessoalmente, e alguns são via uma plataforma... esses tempos atrás teve uma obrigatória que tinha que todo mundo fazer sobre conscientização de assédio e inclusão das mulheres e aí você tem que fazer, senão não escala.
E11	Mas a gente tem feito algumas ações, a gente tem participado de alguns eventos por exemplo para divulgar nossa marca, para atrelar nossa marca a eventos importantes, ações importantes de diversidade.
E12	A gente vem falando agora, a questão da marca, de fidelizar a marca e para fidelizar a gente precisa pensar todos os públicos e aí veio um dos pontos para se trabalhar, veio inclusive da matriz na França, a questão da diversidade, então é uma coisa que começou a ser falada [...] hoje não [não tem nenhuma política de igualdade de gênero], de repente agora com esses planos de ação que a gente está tendo que criar vai vir, mas hoje não.
E13	então não tem nada descrito sabe, agora aquilo que eu te falei das metas até 2025 e tal isso aí foi tipo ah é sei lá como é que se chama, não política, mas acho que metas mesmo assim que foram definidas a nível da nossa zona foram muito divulgadas
E14	A gente entende que tem um horário que as a maioria das pessoas conseguem se organizar melhor, para participar [dos treinamentos de diversidade e inclusão], então não é colocar assim no meio do dia, quando a gente sabe que é justamente o momento que você deveria estar se dedicando ao cliente, né?
E14	Como que você inclui essas pessoas em condições diferentes ou em minorias dentro de um contexto de desenvolvimento, e não só de desenvolvimento individual, mas também assim, para a gente conseguir entregar soluções, né, para os nossos clientes.

Quadro 12. *Genderwashing*

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Apêndice H – Quadros das categorias

E1	Somos a minoria ainda, mas a gente sabe que tem uma diretriz da empresa onde ela quer chegar ter uma igualdade nas suas lideranças.
E2	A maioria dos colaboradores a nível Brasil do banco são mulheres, na rede de agências do varejo que é a frente que eu trabalho a maioria dos colaboradores são mulheres e eu tive a oportunidade de ter contato e de conhecer, não da alta gestão, mas até certo nível de gestão várias mulheres, porém na alta gestão a nível de diretoria de área, a nível de presidência é massivamente cargos ocupados por homens.
E3	No conselho de administração até então era 11 homens brancos que faziam parte e agora, a partir de 2019, super recente, que a gente teve a primeira mulher [...] nas agências nosso índice ainda é menor, de 53 gerentes de agência, a gente deve ter aí 8 mulheres, 10 mulheres.
E4	Na diretoria hoje, a nível de gerência sim tem mulheres, tem também dentro da empresa, a nível de diretoria não... Tem só eu mesmo que participo como vice-presidente, mas os diretores são todos homens.
E5	Acho que é 80% [homens] e 20% [mulheres] sabe, 70% [homens] e 30% [mulheres] agora deve estar.
E6	O comitê de gênero quer até 2022 35% de mulheres líderes, então essa meta a gente vem carregando desde 2018, quando a gente tinha 20% né e hoje a gente já está com 27%.
E8	Hoje é 197 funcionários na empresa no total, 160 motoristas, destes 5 são mulheres, o restante é da parte administrativa, então são uns 40 e desses 8 são mulheres só [...] não existem gerentes mulheres hoje na empresa, são todos gerentes homens.
E9	Eu tenho que confirmar o número, mas estava em 13% de mulheres na gestão [...] aqui no Brasil tem uma diretora eu acho, eu lembro de uma só...
E10	Mais homens do que mulheres... na supervisão já é mais equilibrado quase meio a meio, na gerência é bem mais homem e o diretor é homem também.
E11	Em questão de números a gente tem mais mulheres do que homens hoje na empresa, isso é um número muito legal, eu não lembro como a questão da liderança... tem bastante mulheres na liderança também e só nos cargos de especialista que ainda não temos tantas mulheres assim, dá para ver que quanto maior a senioridade do cargo menos mulheres tem.
E12	Hoje pensa, nós somos em 600 funcionários vou te dizer que nós somos em 40 mulheres.
E13	A gente tem um vice-presidente homem, os diretores abaixo dele todos são homens, depois a próxima linha de liderança eu já tenho algumas mulheres respondendo para os diretores e gerência de fábrica não tinha nenhuma, a primeira foi em 2019.
E14	A gente é mais de 100 sócios, mas assim a quantidade de mulheres nesse grupo ainda é muito pequena, ela deve estar em torno de uns 10,12%, mas já vem melhorando, comparado com o passado.

Quadro 13. Falta de mulheres no alto escalão

Fonte: Elaborado pela autora (2022).