



MELISSA PEREIRA  
DE CARVALHO

**CARACTERIZAÇÃO DAS  
TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DAS  
MULHERES A PARTIR DA  
PERSPETIVA DE GÉNERO:  
O CASO DA GRH**

Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão  
Estratégica de Recursos Humanos

**ORIENTADOR**

Professor Doutor António José Almeida

Outubro, 2021

MELISSA PEREIRA  
DE CARVALHO

**CARACTERIZAÇÃO DAS  
TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS  
DAS MULHERES A PARTIR DA  
PERSPETIVA DE GÉNERO: O CASO  
DA GRH**

**JÚRI**

*Presidente:* Professor Coordenador José Rebelo dos Santos, ESCE/IPS

*Orientador:* Professor Coordenador, António José Almeida, ESCE/IPS

*Vogal Arguente:* Professora Coordenadora Maria Amélia Marques, ESCE/IPS

Outubro, 2021

*“Que nada nos limite, que nada nos defina, que nada nos sujeite. Que a liberdade seja a  
nossa própria substância, já que viver é ser livre”.*

*Simone de Beauvoir*

## Agradecimentos

Prestes a terminar este desafio ao qual me propus e após estes 2 anos de esforço e dedicação, resta-me manifestar os meus agradecimentos genuínos a todos aqueles que me acompanharam ao longo deste trajeto, direta ou indiretamente.

Quero agradecer à minha família pelo apoio incondicional e em especial à minha mãe, que sempre me apoiou em todas as etapas da minha vida e me incentivou ativamente a prosseguir os meus estudos e a concluir o mestrado. Ensinou-me a não desistir à primeira dificuldade e a acreditar sempre em mim e nas minhas capacidades. A ela devo todos os grandes sucessos da minha vida. Ao Gustavo, um apoio fundamental na realização deste trabalho, por me incentivar a refletir e por nunca duvidar das minhas competências. Pela paciência e compreensão demonstradas ao longo deste último ano e pelo orgulho que sempre depositaram em mim. Sem vocês esta conquista não seria possível. Aos meus amigos, por nunca me deixarem desistir. À Inês, pela nossa amizade incondicional, por me ouvir e pelo carinho e orgulho revelados em todas as minhas conquistas. À Filipa, por todos os conselhos, sobretudo pelo incentivo na nossa matrícula neste mestrado. À Cátia, pelo apoio incondicional e por ter sido a impulsionadora na escolha deste tema. Ao Gonçalo, por prezar o meu sucesso e pelo incentivo demonstrado em todas as fases que constituíram este relatório. Ao Pedro, pelos conselhos incansáveis e pelo apoio a todos os níveis.

Ao professor António José Almeida, orientador e profissional exemplar, pela motivação e incentivo na realização deste relatório, por todas as críticas construtivas e sugestões de melhoria. O seu apoio e orientação foram essenciais à realização deste estudo.

Às mulheres incríveis e inspiradoras que participaram neste estudo, o meu profundo agradecimento, pela amabilidade, partilha das suas experiências que foram imprescindíveis e pela disponibilidade, abdicando do seu tempo pessoal. Para mim, são exemplos de profissionais exímias que terei sempre como referência. Agradeço especialmente à Maria, por me introduzir no mercado de trabalho e pela confiança depositada em mim.

À minha professora do 1º ciclo do ensino básico, Elisa Fernandes, por acreditar nas minhas capacidades e pela força que sempre me incutiu ao longo dos anos, sobretudo em prosseguir os meus estudos.

Resta-me agradecer ao Instituto Politécnico de Setúbal e em especial à Escola Superior de Ciências Empresariais, pelas experiências que vivi e ainda ao corpo docente que me acompanhou e que se demonstrou disponível na partilha de conhecimentos e experiências, com a finalidade de proporcionar a melhor preparação para o mercado de trabalho.

## Resumo

O surgimento da família patriarcal está associado à opressão da mulher na sociedade, a qual se baseava na ideia de que o homem era responsável pelas funções laborais que asseguravam a sobrevivência económica da família e a mulher estava destinada às responsabilidades familiares e domésticas. Entretanto, com o desenvolvimento da indústria, foi necessária a entrada da mulher no mercado de trabalho devido às novas necessidades de mão-de-obra. Foi nesse momento que a presença da mulher se começou a destacar no mercado de trabalho e com isso passou a ver alguns direitos consagrados, embora se confrontassem com uma persistente discriminação.

No caso do campo profissional da GRH, apesar de se verificar uma feminização desta área profissional, as mulheres continuam a sentir dificuldades em progredir na carreira quando comparadas com os homens, o que reflete as diferenças de género que continuam a existir.

Neste contexto, os objetivos do presente estudo focam-se na análise da trajetória profissional das mulheres que exercem funções na área de GRH em Portugal e nas dificuldades com que se confrontam na construção das suas carreiras profissionais. A metodologia qualitativa foi a escolhida para a elaboração do estudo, visto que pretendemos atingir a compreensão deste fenómeno social, através da realização de 10 entrevistas semiestruturadas a uma amostra por conveniência, composta por mulheres com profissões na área da GRH, com uma experiência profissional mínima de 5 anos. A técnica de tratamento dos dados utilizada foi a análise de conteúdo categorial.

Os resultados principais indicam que as dificuldades de progressão são motivadas pela falta de disponibilidade associada à parentalidade e pelas responsabilidades assumidas ao nível da vida familiar, bem como à divisão do trabalho doméstico, que penalizam as mulheres ao nível da sua vida profissional. Os resultados indicam também que a discriminação de género presente no mercado de trabalho, consolidada pela permanência dos estereótipos de género na sociedade atual faz com que as mulheres assumam papéis profissionais subalternos. Por outro lado, constatamos que existem mulheres a desempenhar funções de direção, com trajetórias profissionais ascendentes, mas são mulheres que têm uma experiência consistente e prolongada no mercado e com menos dificuldades em conciliar a vida profissional com a vida familiar/pessoal em virtude de terem menos responsabilidades familiares, dado já não terem dependentes a cargo.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos, Trajetórias Profissionais, Igualdade de Género, Conciliação Trabalho-Família.

## Abstract

When the concept of the patriarchal family arose, so did the oppression of women in society. The man was responsible for the labor functions that ensured the economic survival of the family and the woman was assigned to family and domestic responsibilities. However, with the development of the industry, it was necessary for women to enter the labor market due to the new labor needs. It was at this time that the presence of women began to stand out in the labor market and with this they began to see some rights enshrined.

Despite the feminization of the Human Resource Management field, women still experience difficulties in career advancement when compared to men, which reflects the gender differences that still exist.

The main purpose of this study focuses on the analysis of the career path of women working in HRM in Portugal and the difficulties they face in building their professional careers.

For this study, the methodology chosen was the qualitative method, since we intend to understand this social phenomenon by conducting 10 semi-directive interviews to a convenience sample, composed of women working in HRM, with a minimum of 5 years of professional experience. The data processing technique used was categorical content analysis.

The main results indicate that the difficulties of progression are motivated by the lack of availability associated with parenthood and the responsibilities assumed family life level and the distribution of domestic work, which penalizes them at the level of their professional life and also the gender discrimination that continues to occur in the labor market founded by the permanence of gender stereotypes in today's society that causes women to assume subordinate professional roles. On the other hand, we found that there are women in management positions, with upward career paths, but they are women who have consistent and prolonged experience in the market and have fewer difficulties in reconciling professional life with family/personal life because they have fewer family responsibilities, since they no longer have dependents.

**Keywords:** Human Resource Management, Career Paths, Gender Equality, Work-Life Balance.

# Índice

Introdução .....	1
1. Emprego e Género: Revisão da Literatura .....	3
1.1 Trajetórias profissionais das mulheres: conceitos associados aos estudos de género. 3	
1.2 A evolução das mulheres no mercado de trabalho.....	9
1.3 Barreiras no mercado de trabalho: desigualdade de género .....	13
1.4 Conciliação entre a vida profissional e familiar.....	20
1.5 A feminização da Gestão de Recursos Humanos .....	23
2. Objetivos e Metodologia .....	33
2.1 Objetivos do estudo .....	33
2.2 Metodologia adotada .....	34
2.3 Técnicas de recolha dos dados.....	37
2.4 Técnicas de tratamento dos dados obtidos .....	39
3. Apresentação e discussão dos resultados.....	42
3.1 Caracterização do perfil sociográfico das entrevistadas .....	42
3.2 Percurso académico .....	42
3.3 Trajetória profissional.....	44
3.4 Barreiras na trajetória profissional.....	47
3.5 Discriminação de género .....	50
3.6 Conciliação da vida profissional com a vida familiar: dificuldades e estratégias .....	54
3.7 Expectativas profissionais futuras .....	58
Conclusão .....	61
Referências Bibliográficas .....	64
Apêndices .....	68
Apêndice 1: Guião das entrevistas.....	69
Apêndice 2: Tabelas de análise de conteúdo.....	71

## Índice de figuras

Tabela 1 - Caracterização sociográfica das entrevistadas.....	42
Tabela 2 - Habilitações literárias das entrevistadas.....	43
Tabela 3 - Caracterização da experiência profissional das entrevistadas.....	45

## Lista de abreviaturas

Bac. – Bacharelato

CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

GRH – Gestão de Recursos Humanos

Lic. – Licenciatura

MBA – Master of Business Administration (Pós-Graduação)

Mest. – Mestrado

## Introdução

De acordo com a história da humanidade, desde sempre que somos ensinados a aceitar ideias estereotipadas de género, de acordo com a noção de que o homem é o responsável pelo sustento da família através do desempenho de uma atividade profissional, ao passo que a mulher é a responsável pelo cuidado do lar e dos descendentes. No decorrer das décadas, os papéis de género sofreram alterações, porém estas noções continuaram presentes de forma inconsciente.

O presente estudo pretende abordar a trajetória profissional das mulheres que exercem a sua atividade profissional na área de Gestão de Recursos Humanos. Partindo do pressuposto de que, embora se trate de uma área maioritariamente constituída por profissionais do género feminino, verificam-se barreiras associadas à sua progressão na carreira e ascensão a cargos hierarquicamente superiores. Esta situação ocorre devido aos estereótipos de género que proliferam nas organizações, mas também devido a outras barreiras que serão analisadas neste estudo, sobretudo: a segregação ocupacional, o fator “*glass ceiling*”, a menor de disponibilidade que advém da maternidade, dos cuidados prestados aos filhos e da conciliação entre a vida profissional e familiar, entre outras.

A pergunta de partida identificada foi a seguinte: “Sendo a GRH uma área profissional bastante feminizada, quais são as dificuldades com que as profissionais de GRH se confrontam no decorrer da sua trajetória profissional?”. Esta pergunta orientou o objetivo geral de analisar a trajetória profissional das mulheres que exercem funções na área profissional de GRH em Portugal e compreender as dificuldades com que se deparam pelo facto de serem mulheres.

De modo a responder à pergunta de partida e também ao objetivo geral, foram identificados os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o perfil sociográfico das mulheres que exercem funções na área de Gestão Recursos Humanos;
- Caracterizar as suas trajetórias escolares e profissionais;
- Identificar as principais dificuldades encontradas no decorrer da sua trajetória profissional;
- Caracterizar os modos de conciliação da vida profissional com a vida familiar;
- Identificar as expectativas em relação ao seu futuro profissional.

Para a realização deste estudo foi adotada a metodologia qualitativa, de natureza exploratória, tendo sido realizadas entrevistas semiestruturadas a mulheres com profissões na área da GRH, com pelo menos 5 anos de experiência profissional na área.

O presente relatório está estruturado em três capítulos distintos. O primeiro capítulo consagra a revisão da literatura, em que são abordados os conceitos base e os estudos considerados relevantes para uma melhor compreensão da problemática abordada. O segundo capítulo descreve a pergunta de partida, os objetivos gerais e específicos do estudo empírico, e a respetiva abordagem metodológica adotada, que abrange as técnicas de recolha e de tratamento dos dados obtidos. Por fim, o terceiro capítulo aborda a apresentação e discussão dos resultados, tendo por base a análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

# 1. Emprego e Género: Revisão da Literatura

## 1.1 Trajetórias profissionais das mulheres: conceitos associados aos estudos de género

Iniciamos esta breve exposição de conceitos sobre as trajetórias profissionais das mulheres, assim como o conceito de género associado, com o objetivo de reconhecer a evolução da mulher no mercado de trabalho, até à atualidade. Posteriormente, vamos focar-nos nas barreiras sentidas no percurso profissional, na conciliação entre a vida profissional e familiar e, por fim, abordamos a feminização que ocorre na área da Gestão de Recursos Humanos.

Abordar a evolução da mulher no mercado de trabalho é fundamental, visto que é através do trabalho “que a mulher conquista a sua dignidade de ser humano; mas foi uma conquista singularmente árdua e lenta” (Beauvoir, 2008, p. 178), sempre marcada pela desigualdade de género.

Esta desigualdade baseia-se “numa presumível diferença de naturezas, atribuindo-se à mulher qualidades negativas que a impossibilitam de participar ativamente de forma igual, na sociedade onde vive” (Foucault, 1979, cit. in Nogueira, 2001, p. 2). Neste sentido, torna-se relevante identificar os conceitos atuais de género, sexo, entre outros associados ao nosso tema de pesquisa, de acordo com diversos autores de referência.

Segundo Aboim (2007) devemos ter em conta que a definição de género é inevitavelmente influenciada pelas gerações, pelas vivências dos indivíduos, pelos grupos sociais em que estes estão inseridos, pois cada pessoa adquire a sua forma de definir e conceptualizar o que representa para si o género, assim como as diferenças entre o masculino e o feminino. Ou seja, o conceito de género pode definir-se como “a realidade primária e determinante da posição de cada um no espaço social, dividindo a Humanidade entre homens e mulheres, entre masculino e feminino” (Brandão, 2008, p. 2).

Porém, estes conceitos nem sempre foram definidos tal como o fazemos atualmente, pois sofreram algumas transformações no decorrer dos séculos e passaram por várias fases de desenvolvimento, de acordo com a visão dos autores que se dedicaram ao estudo desta temática. Neste sentido, de acordo com um estudo realizado por Torres; Pinto; Costa; Coelho; Maciel; Reigadinha e Theodoro (2018), sobre a igualdade de género ao longo da vida, é pertinente compreender que devemos distinguir os conceitos de género e sexo. Numa primeira fase, por volta do final do século XIX, estes conceitos praticamente não se distinguiam e eram encarados como equivalentes, visto que eram percecionados como características próprias de cada sexo. No fundo, eram consideradas “diferenças biológicas

que determinavam comportamentos, características, traços de personalidade, maneiras de pensar diferentes de homens e de mulheres” (Torres et al., 2018, p. 378).

No início de 1970 estes conceitos sofreram alterações, pois o sexo era visto como algo de natureza biológica e o género centrou-se na dimensão cultural. Várias autoras defenderam esta perspetiva, mas foi Oakley (1972, cit. in Torres et al., 2018, p. 378) que se destacou, defendendo que “o sexo é um dado biológico, uma constante, mas o género é uma construção social”. Por seu turno, segundo Cunha, Cunha e Leal (2001), os conceitos de sexo e de género (o biológico e o social) não podem considerar-se termos separáveis.

Por fim, no final de 1990, passou a considerar-se que “o sexo biológico é afinal menos estável e constante do que se supunha, podendo manifestar-se numa variação e combinações possíveis como a sexualidade (...). Passa-se a considerar que o género não é uma propriedade dos indivíduos, mas algo que nos é (...) atribuído desde a nascença, e que nós vamos construindo e negociando ao longo da vida e nas diferentes interações sociais” (Torres et al., 2018, p. 378).

Assim, começou a estabelecer-se uma distinção entre o sexo e o pensamento. O sexo, “enquanto variável do sujeito que caracteriza a psicologia diferencial dos sexos, e o pensamento ou sistemas de crenças associados ao género e que englobam estereótipos e representações sobre as características e papéis de homens e mulheres na sociedade” (Deaux, 1984, cit. in Amâncio, 2010, p. 27). Isto é, ao contrário do conceito de sexo, que remete para a natureza biológica dos indivíduos, o género refere-se a todas as “categorias que representam (...) as diferenças socialmente construídas entre o feminino e o masculino, codificando personalidades, identidades e comportamentos, (...) tipicamente atribuídos às mulheres e aos homens” (Aboim, 2007, p. 35).

Adichie (2014) considera que o problema que advém do género tem a ver com a perspetiva que defende como as pessoas devem ser e agir, ao invés de reconhecer como realmente são. Este conceito constitui também “uma construção social e não biológica. O facto de ser homem ou mulher não é, portanto, uma inevitabilidade biológica, mas sim uma construção social e relacional que é reforçada diariamente nos processos de interação que “constroem o género” (...) e definem a masculinidade e a feminilidade” (West e Zimmerman, 1987, cit. in Santos, 2008, p. 100).

Por conseguinte, “o género não é apenas algo que a sociedade impõe aos indivíduos. Mulheres e homens fazem o género e, ao fazê-lo, optam por determinados padrões comportamentais em detrimento de outros. O conceito de género remete ainda para “as diferenças sociais (por oposição às biológicas) entre homens e mulheres. Estas diferenças

são tradicionalmente inculcadas pela socialização, são mutáveis ao longo do tempo e apresentam grandes variações entre e intraculturais” (CIG, 2015, p. 218).

Segundo Deaux e Lewis (1984, cit. in Barracho e Martins, 2010, p. 114), o género corresponde a “uma importante peça de informação usada na formação de impressões e na interacção com as pessoas; o foco não é onde é que os homens e mulheres diferem actualmente, mas sim como as pessoas pensam que eles diferem”.

Deste modo, torna-se relevante identificar as diferentes abordagens que determinam o estudo do género. A primeira abordagem consiste na perspectiva do género como variável e surgiu como um novo método de pesquisa. Segundo esta abordagem, “o género dos sujeitos é considerado, não como uma diferença individual, mas como um tipo de informação na qual as pessoas baseiam os seus julgamentos e em função do qual (...) agem nas mais variadas situações” (Barracho e Martins, 2010, p. 114).

De seguida, a perspectiva do género como categoria social “encaixa perfeitamente na pesquisa de estereótipos, atitudes e concepções do género. A partir do momento em que a variável género é conceptualizada como categoria social, o objeto de análise já não são as diferenças entre homens e mulheres, antes importa analisar o pensamento social sobre a diferenciação entre o masculino e o feminino, ou seja, a epistemologia do senso comum sobre os sexos” (Amâncio, 1994, cit. in Barracho e Martins, 2010, p. 114). Ou seja, estamos perante investigações que “analisaram as categorias cognitivas que as pessoas criam acerca do género e a forma como elas usam essa informação na construção de uma imagem dos homens e das mulheres e como reagem em função dessas mesmas imagens” (Barracho e Martins, 2010, p. 118).

Neste contexto, surgiu uma teoria que contribuiu bastante para o estudo do género como categorial social, a Teoria da Congruência do Papel de Eagly e Karau (2002), cujo principal objetivo consiste em “tentar explicar porque é que se produz preconceito contra as mulheres e como estes fatores contribuem para que as mulheres tenham uma maior dificuldade em ascender a cargos de direção” (Barracho e Martins, 2010, p. 115).

Por fim, a perspectiva do género como construção social defende que o género “é mais um traço das situações em que os sujeitos interagem do que uma propriedade que é pertença dos próprios. O género é um processo ativo, criado quando as pessoas interagem umas com as outras e, por isso, nesta perspectiva, o género é resultado de uma construção social. A vertente da construção social do género enfatiza a ideia de que é preciso conhecer primeiro o que é que as mulheres e homens fazem nas diferentes sociedades e como isso determina a sua posição na estrutura social (...)” (Barracho e Martins, 2010, p. 115).

De acordo com Nogueira (2001, p. 2), a percepção do papel e características do género feminino são historicamente definidas em oposição aos masculinos, demonstrando uma dualidade pela assunção de que “o homem é o criador da ordem e da lei, enquanto a mulher está associada ao desejo e à desordem, um ser inferior pela sua natureza”, presente na cultura grega que influenciou a cultura ocidental como a conhecemos. Contudo, esta não é uma realidade imutável, uma vez que estes papéis e características são moldados pelo contexto histórico em que se inserem. Um exemplo desta mutabilidade no contexto ocidental é ilustrado através da profunda alteração desta percepção com o “Cristianismo e o Judaísmo (...) que vieram consolidar o androcentrismo (...)”.

Deste modo, é importante perceber em que consistem os papéis de género. Podemos definir papel de género como o conjunto de normas comportamentais e “expectativas culturais específicas e prescritas acerca do que é apropriado para os homens e para as mulheres, que estruturam e orientam os indivíduos, regulando as interações mediante normas explícitas ou implícitas, partilhadas ou impostas, conscientes ou inconscientes” (Barracho e Martins, 2010, p. 119).

Devemos ainda destacar o conceito de identidade de género. Este pode definir-se como “o sentido psicológico de nós próprios, enquanto homens ou mulheres, e define a pertença a um grupo social como resultado das características que um indivíduo possui e partilha com outros. São os traços que o sujeito assimila pela própria aprendizagem social e que edificam o seu auto-conceito como homem ou mulher.” Por sua vez, a identidade do papel de género é definida como “a extensão/grau em que uma pessoa assume ou protagoniza comportamentos e sentimentos considerados como apropriados para o seu género culturalmente constituído” (Amâncio, 2010, p. 27).

Nesta linha de raciocínio, Deaux (1984, cit. in Amâncio, 2010, p. 27) defende o modelo das expectativas, isto é, “o facto de os indivíduos dos dois sexos terem internalizado as normas e características de comportamento socialmente adequados à sua identidade de género explica as diferenças entre homens e mulheres em determinadas situações de desempenho (...) aparece, assim, como a principal determinante das diferenças entre os sexos”.

Um dos direitos fundamentais da União Europeia, partilhado pelos Estados-membros, resume-se em garantir “a igualdade e utilizar plenamente o potencial das mulheres e dos homens (...). É (...) uma necessidade pela qual a UE se esforça em melhorar as taxas de emprego, em assegurar um crescimento sustentado e em melhorar as condições de vida e de trabalho para todos. Além disso, uma participação equilibrada no processo de decisão é um elemento-chave da democracia” (Reis e Torcato, 2010, p. 80).

Surge, desta forma, o conceito de igualdade de género. Este conceito pressupõe uma “simetria entre homens, mulheres e pessoas de diversidades várias em razão da sua identidade de género ou orientação sexual, no acesso a recursos, poderes e direitos” (Torres et al., 2018, p. 375).

De acordo com Reis e Torcato (2010, p.75), alcançar a igualdade de género na gestão não se traduz apenas num objetivo por parte das organizações. É um tema de responsabilidade social e também de desempenho empresarial e ainda uma “atividade acrescida das mulheres sobre o mercado de trabalho que oferece, ao mesmo tempo, uma garantia da sua independência económica e uma contribuição substancial para o desenvolvimento económico e a perenidade dos sistemas de proteção social”.

Após a exposição dos conceitos relevantes ao estudo do género, devemos focar-nos nas definições de carreira e trajetória profissional. De acordo com Cunha; Rego; Cunha; Cabral-Cardoso; Marques; Gomes (2012), o conceito de trajetória profissional está inevitavelmente associado ao conceito de carreira. Estes conceitos têm vindo a sofrer alterações devido a constantes mudanças verificadas no mercado de trabalho, nomeadamente no que respeita à “concorrência acrescida nos mercados, globalização, desregulamentação, avanços tecnológicos, achatamento das hierarquias organizacionais, (...)” e, por sua vez, a “nova relação entre família e trabalho resultante da entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho (...)” (Cunha et al., 2012, p. 585). Consequentemente, estas mudanças acabam por resultar numa relação fluída entre o trabalho e o indivíduo, que se reflete em novas perspetivas e significados associados aos conceitos de carreira e de trajetória profissional. Nesta linha de raciocínio, é relevante referir que existem três tipologias principais de carreira: burocrática; profissional e empreendedora.

Desta forma, a carreira profissional implica alguns pressupostos que se prendem “com o facto de se admitir a existência de um certo desejo não só no sentido da evolução profissional enquanto processo de ascensão vertical, mas também enquanto processo de desenvolvimento profissional associado à melhoria das qualificações, das condições de trabalho, da autonomia, da satisfação ou da realização profissional (...)”. Estes pressupostos são importantes pois estão relacionados com o conceito de “âncora de carreira” (Almeida, Marques e Alves, 2000, p. 2).

A carreira consiste no “conjunto de atividades levadas a cabo por uma pessoa para prosseguir e dirigir o seu caminho profissional, dentro ou fora de uma organização específica, por forma a atingir o mais elevado nível de competência e de contrapartidas hierárquicas, sociais ou políticas” (Sekiou, 1993, cit. in Almeida, Marques e Alves, 2000, p. 2). Esta perspetiva defende que o conceito de carreira profissional conjuga três dimensões: técnica, social e política. A

dimensão técnica está associada a “aspectos relacionados com a aquisição de novas competências e com os modos de apropriação organizacional e de retribuição dessas competências.” Por sua vez, a dimensão social “remete-nos para as contrapartidas materiais e para o prestígio associado aos diferentes lugares na carreira e ao paralelismo que a partir daí se estabelece com as noções de sucesso e de insucesso profissional.” Por fim, a dimensão política “decorre da forma como a carreira consubstancia ou não o acesso a lugares de poder real ou simbólico quer no plano organizacional, quer no plano social” (Almeida, Marques e Alves, 2000, pp. 2-3).

De acordo com Cunha et al. (2012), é importante compreender que a carreira de um indivíduo não abrange apenas o trabalho remunerado no âmbito de uma organização. Este conceito abrange também o que se entende por trabalho não pago, isto é, por exemplo, ações de voluntariado, o período de licença de paternidade/maternidade, entre outros. Logicamente, estas atividades só estão incluídas na carreira caso se verifique que são relevantes para o desenvolvimento da experiência profissional do indivíduo.

Em suma, e de acordo com as perspetivas enunciadas ao longo deste tópico, o conceito de carreira profissional já não corresponde a um processo entendido como linear. Atualmente funciona como um “processo social complexo e multifacetado que se traduz em trajetórias socioprofissionais que tanto podem adquirir um sentido ascendente como descendente e no qual se cruzam diversas dimensões de análise como (...) a relação entre educação e inserção profissional, as dinâmicas da relação contratual, a condição perante o trabalho, as aspirações socioprofissionais (...)” (Almeida, Marques e Alves, 2000, p. 4).

Neste sentido, devemos reconhecer que a progressão na carreira é um processo de elevada importância e responsabilidade. Nas carreiras profissionais, baseadas no desenvolvimento de negócios, como sabemos e associadas a determinado “estatuto e reputação conferidos pela posse de conhecimento socialmente valorizado (...), progredir na carreira significa (...) aceder a trabalho mais exigente ou mais desafiante, uma retribuição mais generosa, maior acesso a conhecimento ou melhor utilização desse conhecimento” (Cunha et al., 2012, p. 589).

As novas abordagens identificadas no mercado de trabalho foram relevantes pois estão baseadas no seguinte pressuposto (Blossfeld, 1992, cit. in Almeida, Marques e Alves, 2000, p. 4): a carreira profissional é o produto de dois tipos de variáveis, “as que descrevem as características individuais, como seja a origem social, as habilitações escolares ou a competência, e as que consubstanciam as propriedades estruturais do mercado de trabalho, onde se inserem as categorias profissionais, a dimensão da organização ou o sector de actividade”.

Continua a verificar-se que as trajetórias das mulheres são, de facto “menos contínuas e mais diferenciadas do que as dos homens, combinando, de formas diversas, o trabalho a tempo inteiro, o ficar em casa, o trabalho a tempo parcial” (Wall, 2007, p. 213).

Nesta fase, importa destacar o estudo realizado por Mauritti (2002) sobre a transição dos jovens universitários para a vida adulta, pois, neste contexto, verifica-se um predomínio de jovens mulheres. Estas tendem a investir, como prioridade, na sua escolarização, o que faz com que “atrasem” a sua entrada no mercado de trabalho. Esta situação tem vindo a ocorrer frequentemente ao longo dos anos. Os jovens optam por este estilo de vida com a finalidade de “prevenir o risco crescente de desemprego e outras formas extensas de exclusão social e, também, para alargar as oportunidades de acesso às profissões melhor remuneradas e mais qualificadas” (Mauritti, 2002, p. 88).

Importa ressaltar que o investimento escolar facilita posteriormente o acesso ao emprego, para homens e mulheres. Contudo, “nem o maior investimento na escolarização, nem o maior grau de sucesso escolar das mulheres se traduzem em formas de integração no mercado de trabalho mais favoráveis.” Normalmente “as assimetrias de género que ocorrem (...) em relação ao domínio do trabalho, com as mulheres em Portugal e na Europa a serem mais penalizadas do que os homens no que diz respeito à segurança dos vínculos laborais, às perspectivas de carreira profissional e à remuneração” (Torres et al., 2018, p. 342).

Segundo Gallo et al. (2021, p. 17), as mulheres são prejudicadas nas suas oportunidades de progressão na profissão, na medida em que, geralmente, são vistas como tendo menos confiança do que os homens. Segundo os autores, esta situação ocorre porque na sociedade ocidental, os homens são educados de modo a representarem comportamentos “assertivos e dominantes, (...) transmitindo características de agressividade, ambição e autoconfiança, enquanto as mulheres são socializadas para serem membros cooperantes da comunidade, onde se espera que sejam prestáveis, solidárias, carinhosas e dóceis”.

## **1.2 A evolução das mulheres no mercado de trabalho**

No decorrer da história da Humanidade, foram inúmeras as transformações no âmbito do trabalho realizado por homens e mulheres na sociedade portuguesa, e que originaram desigualdades, dificuldades e desafios para as mulheres. Devido às questões de natureza biológica, ao longo da história, “as mulheres viram (...) os seus direitos, poderes e recursos limitados, as suas competências intelectuais questionadas, as suas vidas comprometidas em situações limite pela violência e pelo abuso de poder” (Torres et al., 2018, p. 31).

De acordo com Barracho e Martins (2010), quando se verificou uma entrada massiva das mulheres no mundo do trabalho, entre os anos 60 a 80, surgiram várias mudanças na sociedade. Estas mudanças afetaram, direta e indiretamente, a vida de todos os cidadãos, homens, mulheres e crianças. De acordo com os acontecimentos históricos, ficamos com a ideia de que “os homens detiveram sempre todos os poderes concretos; desde os primeiros tempos do patriarcado, julgaram útil manter a mulher em estado de dependência; os seus códigos estabeleceram-se contra ela; e foi assim que ela se constituiu concretamente como Outro” (Beauvoir, 2008, p. 215).

De acordo com o pensamento das sociedades pré-industriais, e embora as responsabilidades das mulheres estivessem predominantemente destinadas a questões relacionadas com a sobrevivência da família, estas tinham influência na economia da época, “alugando quartos para hóspedes, passando a ferro, lavando, fazendo comida ou costurando para fora, estando ao lado dos homens a gerir pequenos comércios ou empresas – mas não era considerada ou reconhecida como trabalho normal e muito menos remunerável” (Torres, 2004, cit. in Dias, 2007, p. 153). Ou seja, de acordo com as mesmas autoras, no século XX “(...) as taxas de emprego da mulher fora de casa (...) ainda eram pouco relevantes e situavam-se em domínios ligados às actividades domésticas, isto é, ao sistema de criadagem que beneficiava sobretudo as mulheres burguesas e nobres”. Por outro lado, os homens “com emprego exterior do espaço familiar, envolvem-se nos assuntos locais, políticos e económicos”.

Segundo Giddens (2004, cit. in Dias, 2007), a taxa de atividade feminina passou de 29% em 1945 para 65% em determinados países da União Europeia, incluindo Portugal, e ocorreu nos três setores de atividade, embora com especial ênfase no setor terciário. De acordo com Torres et al. (2018), esta transformação significativa no mercado de trabalho, particularmente no que concerne à participação das mulheres portuguesas (que pertenciam à classe média) regista-se desde o final da década de 1960 e início de 1970, devido à ocorrência da guerra colonial. Desta forma, o mercado de trabalho sofreu alterações e passou a oferecer “ao pequeno núcleo de universitárias ou de mulheres com escolaridade secundária oportunidades de emprego compatíveis – função pública, professorado, empresas (...) porque os potenciais cônjuges eram obrigados (...) a cumprir serviço militar e participar na guerra; em alternativa, só tinham a saída do país para a evitar. Para as jovens mulheres, este período em que os homens estavam mobilizados para a guerra, e que chegava a durar quatro anos, revelou-se uma oportunidade de participação no mercado de trabalho, oportunidades essas que foram concretizadas por muitas” (Torres et al., 2018, p. 53).

Neste contexto, de acordo com Poeschl, Silva e Clémence (2004, p. 32), diversos autores, tais como Comte, Darwin, Durkheim e Freud, que representavam a elite intelectual masculina

do século XIX, defendiam que “a superioridade masculina é natural e universal (...)”. Pelo contrário, autores como Stuart Mill e Engels assumiam uma posição a favor do sexo feminino. Estes “pertencem à minoria dos que procuram mostrar que as relações entre os sexos são social e historicamente construídas e que denunciam a subordinação das mulheres”.

De acordo com Crompton e Lyonette (2007, p. 95), no caso Português, o regime autoritário do Estado Novo exacerbou diversas discrepâncias a nível da educação, da formação profissional e da economia, acentuando a dificuldade de acesso ao emprego por parte das mulheres, visto que estas continuavam “a ter que lidar com a herança dos valores autoritários, ainda persistentes na sociedade e nas instituições, e com o problema de uma sociedade civil que estagnou durante quarenta anos”.

Durante o Estado Novo, “a emergência da industrialização e a diminuição da força de trabalho masculina decorrente dos conflitos coloniais” permitiram a diminuição das barreiras de entrada feminina no mercado de trabalho da época, devido ao menor número de homens disponíveis e aptos a ingressar neste. Ainda assim, a discriminação com base no género era patente e pode ser exemplificada com o seguinte critério de remuneração: o salário das mulheres seria inferior ao dos homens (Crompton e Lyonette, 2007, p. 96). Segundo as mesmas autoras, as mulheres aceitavam esta condição, contudo, após o casamento e o nascimento de um ou mais filhos, acabavam por desistir das suas responsabilidades profissionais, até em casos de pobreza extrema. Nestas situações, o responsável por decisões deste foro era o cônjuge.

Como foi referido anteriormente, as mulheres dedicavam-se a todas as responsabilidades do foro doméstico, encontrando-se afastadas das responsabilidades exteriores a este, nomeadamente a educação, a inserção e progressão no mercado de trabalho (como método de aumento do capital familiar). Tal demonstra uma estruturação familiar congruente com o modelo teórico do ganha-pão masculino defendido por Parsons, que “não só caracterizava parte significativa das famílias, como constituía símbolo inquestionável do modelo mais desejável de família” (Wall, Aboim e Cunha, 2010, p. 39).

De acordo com Wall et al. (2010), o modelo de “casal de duplo emprego” representou uma grande transformação na sociedade portuguesa, não só pelas suas consequências diretas (como a inserção das mulheres no contexto laboral), como a reconfiguração dos papéis de género e a perceção masculina destes papéis, em virtude do surgimento destas novas realidades no mercado laboral.

Após 1974, “a entrada feminina no mercado de trabalho evoluiu ainda num ritmo mais rápido, transformando Portugal num dos países europeus com maior número de mulheres activas a trabalhar a tempo inteiro” (Wall et al., 2010, p. 39). Deste modo, o trabalho remunerado deixou de destinar-se apenas aos homens. Este aumento da taxa de atividade feminina ocorreu

devido a inúmeros motivos, nomeadamente no que respeita à “mudança no domínio e na natureza das tarefas tradicionalmente associadas à mulher no espaço doméstico; declínio da taxa de natalidade; diminuição da dimensão média da família, que conduziu à redução do tempo necessário à elaboração das tarefas e dos cuidados com os filhos; diluição da divisão estrita das tarefas domésticas entre homem e mulher (...)”, entre outros (Dias, 2007, p. 154), o que influenciou o modo de pensar as masculinidades e feminilidades.

Em suma, “as masculinidades e feminilidades são o conjunto de qualidades e atributos considerados como característicos, respetivamente, de homens e de mulheres numa dada sociedade, tendo em conta as normas e valores vigentes” (Torres et al., 2018, p. 377). Neste sentido, na década de 60 do século XX, as investigações em torno deste tema determinavam que a “masculinidade de um homem era conceptualizada em função da sua «distância» da feminilidade e, assim, (...) qualquer traço associado a um dos polos não poderia, por definição, ser associado ao polo oposto. Por exemplo, se a masculinidade é associada a racionalidade, então feminilidade implica necessariamente irracionalidade” (Barracho e Martins, 2010, p. 103). De acordo com estes autores, as investigações da época defendiam que os homens eram mais inteligentes do que as mulheres, talvez porque estas beneficiavam menos da educação e não tinham a capacidade para se apresentarem como exemplos de sucesso profissional.

Hollingworth (s.d., cit. in Barracho e Martins, 2010, pp. 103-104) criticou fortemente estes estudos, pois, na sua opinião, “o potencial das mulheres nunca poderia ser conhecido enquanto estas não tivessem a oportunidade de escolher o que quisessem fazer nas e das suas próprias vidas (nomeadamente em termos de carreira profissional). Portanto, estes estudos surgiram num contexto em que não existia igualdade de oportunidades e em que as mulheres eram relegadas ao seu papel maternal e doméstico”. De acordo com Torres et al. (2018), as mulheres conquistaram a sua participação no mundo do trabalho, contudo é importante reconhecer que ainda existem diversas áreas por conquistar, principalmente no que toca à qualidade e à igualdade no trabalho. Isto é, apesar dos progressos e da autonomia conquistada pelas mulheres, “as relações sociais no mercado de trabalho continuam a revelar obstáculos culturais à igualdade de género e conservadorismo nas organizações” (Torres et al., 2018, p. 79). O conservadorismo assegura o “reduccionismo psicológico de um fenómeno de discriminação social baseado numa representação individualista e responsabilizante dos membros da categoria discriminada pela sua condição social, mas também mostra que a divisão dos papéis tradicionais entre os sexos é uma dimensão central na concepção de sociedade da ideologia conservadora” (Amâncio, 2010, p. 133).

### **1.3 Barreiras no mercado de trabalho: desigualdade de género**

Ao discutirmos as desigualdades de género, é fundamental especificar as barreiras de género que podemos encontrar no mercado de trabalho com o objetivo de identificar quais são as barreiras/dificuldades encontradas pelas mulheres, visto que se trata de um dos objetivos desta investigação. Esta identificação das desigualdades será fundamentada tendo por base alguns exemplos de estudos realizados no âmbito desta temática.

Deste modo, devemos destacar o conceito de desigualdade, o qual, de forma genérica, pressupõe a existência de “diferenças de acesso e de distribuição de recursos valorizados como os económicos, por exemplo, mas também de outro tipo de bens e recursos como educação, cultura, poder, reconhecimento e prestígio” (Almeida, 2013, cit. in Torres et al., 2018, p.19).

Por sua vez, a desigualdade de género pressupõe a existência de “desvantagens materiais e simbólicas que as mulheres experienciam relativamente aos homens” (Connell, 1987, cit. in Torres et al., 2018, p. 19). Neste sentido, deverá ser claro que esta desigualdade também poderá, por vezes, criar desvantagens para o homem, como por exemplo em profissões de risco que podem contribuir para afastá-lo da vida pessoal e, conseqüentemente, da esfera do lar.

Quando falamos em desigualdade de género é inevitável referir que a discriminação das mulheres em relação ao mercado de trabalho pode resultar de “factores sociais externos, como as crenças sobre os papéis sexuais, que se manifestam nos estereótipos e na avaliação do desempenho das mulheres, e factores internos que são características de personalidade das mulheres que resultam do processo de socialização (...)” (Amâncio, 2010, p. 29). As empresas devem optar por implementar políticas que permitam a igualdade de oportunidades, com a finalidade de conseguir combater os fatores acima referidos. De acordo com Torres et al. (2018), as principais vítimas da desigualdade de género são as mulheres, porque são obrigadas a enfrentar determinadas desvantagens materiais e simbólicas relativamente aos homens.

De acordo com Cunha et al. (2001), geralmente acabamos por considerar que o mundo do trabalho é um mundo masculino ou dominado por valores masculinos. Esta concepção patriarcal do mercado de trabalho leva a que Dias (2007) identifique três grandes tipos de desigualdades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho: a segregação ocupacional; a concentração feminina em empregos a tempo parcial e a disparidade remuneratória.

A primeira desigualdade referida, e denominada por segregação ocupacional, divide-se em dois tipos (Dias, 2007, p. 157): a segregação vertical, que “revela a tendência para as mulheres se concentrarem em postos de trabalho com pouca autoridade e espaço para ascenderem, enquanto os homens ocupam posições mais poderosas e influentes”, e a segregação horizontal, que aponta para uma “tendência para homens e mulheres ocuparem diferentes categorias de trabalho. Neste sentido, as mulheres tendem a ocupar posições administrativas e domésticas, ao contrário dos homens, situados em posições mais qualificadas”.

A título de exemplo, de acordo com um inquérito realizado por Eagly e Wood (1982, cit. in Amâncio, 2010), destinado a homens e mulheres que desempenhavam cargos de chefia e, portanto, em níveis hierárquicos iguais, “os homens têm mais autoridade do que as mulheres para influenciar ou definir o pagamento dos subordinados e para controlar o seu trabalho. As mulheres encontram, portanto, maiores dificuldades de legitimação da sua autoridade nas organizações (...), que se traduzem na sua segregação para as profissões que exigem menos supervisão sobre outros, ou para os cargos em que a natureza das decisões exige menos autoridade (...)” (Amâncio, 2010, pp. 74-75).

Esta situação ocorre devido ao fator denominado “*glass ceiling*” ou “teto de vidro”. Este pressupõe a existência de uma barreira invisível que resulta da “imposição tácita ou explícita de limites à progressão na carreira profissional das mulheres, determinando maior dificuldade de acesso a posições de responsabilidade, supervisão, ou coordenação, e conseqüentemente limitando as suas possibilidades remuneratórias” (Casaca, 2012, cit. in Torres et al., 2018, p. 77).

Ou seja, as mulheres acabam por ficar impedidas de progredir na carreira e destinadas a desempenhar funções em cargos de nível intermédio. Este fenómeno é “transparente, mas suficientemente poderoso para impedir a progressão das mulheres nas organizações (...) e para que se sintam cada vez mais “sós” à medida que se aproximam do topo” (Maitland, 2000, cit. in Cunha et al., 2001, p. 31). Este fenómeno significa também que “ainda persiste uma desigualdade de oportunidades no acesso das mulheres aos cargos mais elevados e de direcção” (Laufer, 2005, cit in Dias, 2007, p. 158).

Por sua vez, a concentração feminina em empregos a tempo parcial surge como outra forma de desigualdade de género. O trabalho a tempo parcial ou “*part-time*” pressupõe “baixa remuneração, (...) precariedade do trabalho e oportunidades limitadas de progressão de carreira”, porém “muitas mulheres optam por este tipo de ocupação como forma de conciliarem as «obrigações» familiares com o trabalho” (Giddens, 2004, cit. in Dias, 2007, p. 158). Esta solução para articular as responsabilidades profissionais e familiares acaba por

reforçar as desigualdades entre homens e mulheres e perpetuar os estereótipos de género, visto que (Young, 2010, cit. in Torres et al., 2018, p. 135): “(i) remete as mulheres para a esfera cuidadora; (ii) limita as suas possibilidades de construção de carreira profissional; (iii) reproduz os estereótipos de género que associam a mulher à esfera reprodutiva, aos cuidados e às emoções; (iv) reificando a ideia de que as mulheres são cuidadoras naturais e só em segunda instância trabalhadoras”.

Por fim, existem várias explicações para a ocorrência de disparidades remuneratórias entre homens e mulheres (Comissão Europeia, 2017, cit. in Torres et al., 2018, p. 141). Pode tratar-se da “consequência de uma segregação horizontal de género, com as mulheres a revelarem tendência para ocupar posições em sectores tradicionalmente mais mal remunerados”. Este cenário traduz-se numa “tendência para desvalorizar os requisitos dos postos de trabalho ocupados por mulheres e para as considerar como trabalhadoras secundárias, face ao principal provedor económico da família, fazendo com que as profissões altamente feminizadas sejam mal remuneradas no mercado de emprego”. Por outro lado, existem algumas variáveis discriminatórias que contribuem para aumentar as diferenças salariais entre os géneros, especialmente “associadas ao gozo de licenças de parentalidade, reduções de horário de trabalho e a outros apoios associados à maternidade”, tendo em conta que nestes casos verifica-se “o corte de prémios de produtividade, o não pagamento de subsídio de refeição durante o período de licença”, entre outras que influenciam negativamente as remunerações das mulheres, principalmente quando são mães.

Geralmente “uma mulher é remunerada por trabalho e responsabilidades iguais, assim como não tem idêntico acesso às mesmas promoções que os homens” (Dias, 2007, p. 158). Este cenário traduz-se noutra desigualdade designada por “*gap* salarial”, ou seja, o “desfasamento entre os rendimentos médios de homens e mulheres” (CIG, 2015, p. 218).

De acordo com Torres et al. (2018), a disparidade salarial existente entre os trabalhadores que desempenham funções de administração é menor quando comparada com as restantes categorias profissionais, contudo corresponde a 124€ de diferença. As mulheres portuguesas trabalham mais horas por semana, o que se traduz na disparidade mais baixa verificada entre homens e mulheres. Porém, as mulheres continuam a ser as principais vítimas da precariedade laboral, assim como dos salários mais baixos.

Segundo Torres et al. (2018), a disparidade remuneratória revela que para além da persistência dos “tetos de vidro” e da segregação vertical e horizontal, verifica-se uma “desvalorização simbólica e material daquilo que as mulheres fazem e produzem e das suas capacidades, especialmente na dimensão produtiva e no espaço público que atravessa de forma transversal todas as profissões”, bem como o conservadorismo, conceito mencionado

previamente, que produz “desigualdades objetivas entre mulheres e homens, em parte, através de um mecanismo de reprodução social da desigualdade”, – e a persistência dos estereótipos no mercado de trabalho (Casaca, 2012, cit. in Torres et al., 2018, p. 77).

Os estereótipos de género correspondem a determinadas “crenças acerca dos traços psicológicos, características e actividades apropriadas para homens e mulheres. Trata-se de (...) crenças gerais validadas socialmente, que reforçam, complementam e justificam o preconceito (...) e, geralmente, envolve um pressuposto de inferioridade (...)” (Barracho e Martins, 2010, p. 122). Segundo a CIG (2015), podemos encarar os estereótipos de género como representações sobre a forma como as mulheres e os homens agem e se comportam, sendo essas representações generalizadas na sociedade e valorizadas socialmente.

Os papéis sociais correspondem a “expectativas socialmente partilhadas relativamente a pessoas que ocupam uma certa posição social ou são membros de uma categoria social particular e com carácter normativo, no sentido em que estas expectativas descrevem qualidades, atributos ou tendências comportamentais desejáveis para cada género” (Barracho e Martins, 2010, p. 115).

Os estereótipos reforçam a ideia de que as diferenças dos papéis sociais de cada sexo geram dois efeitos (Huff, 1990, cit in Cunha et al., 2001, p. 30): em primeiro lugar “estes papéis poderão ser replicados na organização, com as mulheres a desempenharem tarefas importantes, mas de menor visibilidade — e, por conseguinte, com menor potencial de progressão, em segundo lugar, a organização do trabalho baseada na ideia de que os homens vão trabalhar e as mulheres ficam em casa, cria uma situação não apenas de desigualdade como de iniquidade, levando as mulheres a dispor de uma menor facilidade de acesso às oportunidades proporcionadas pelas organizações”.

Segundo Amâncio (2010, p. 68), do estereótipo masculino “resulta um modelo subjectivo de pessoa autónoma e internamente determinada, (...) independentemente de qualquer função ou contexto específicos (...)”. Por sua vez, o estereótipo feminino acaba por traduzir “um modelo de pessoa condicionada às fronteiras de uma função social específica e orientada para contextos de interdependência afetiva ou sexual”.

Alguns estudos realizados por Amâncio (2010, p. 76), permitem concluir que, por um lado, em contexto de trabalho, “os actores do sexo masculino ocupam posições de poder superiores às dos actores do sexo feminino e, por outro lado, a expectativa de que o comportamento masculino é mais autónomo e independente, o que contribui para o reconhecimento da legitimidade da sua autoridade”. Ou seja, estamos perante um paralelismo que ocorre entre o sexo e o estatuto dos trabalhadores. Esta relação subjetiva é fundamentada pelo significado do comportamento destes atores.

Estas desigualdades verificam-se através da forma distinta como homens e mulheres estão inseridos no mercado de trabalho. Neste sentido, devemos salientar os efeitos de género que continuam a afetar as mulheres com maior frequência do que os homens e que ainda não foram referidos, nomeadamente, “maior fragilidade contratual, a insegurança no emprego, (...), a escassez de oportunidades de construção de uma carreira profissional, dificuldade de acesso a benefícios sociais e a proteção social, ou risco de pobreza e exclusão social (...)” (Torres et al., 2018, p. 72). As desigualdades vivenciadas pelas mulheres têm como consequência a precariedade laboral. Esta, por sua vez “remete para aspetos formais e jurídicos associados a modalidades flexíveis (...) ou atípicas de emprego (...), isto é, a um conjunto diverso de vínculos laborais não permanentes que conferem especial fragilidade à relação laboral: contratos a termo certo, prestações de trabalho pontuais com ou sem contrato, trabalho temporário ou situações de falso trabalho independente” (OIT, 2016, cit. in Torres et al., 2018, p. 70). A precariedade está associada à visão conservadora que continua a verificar-se em algumas empresas. Isto é, a “forma como em Portugal a precariedade incide sobre as mulheres não será alheia às práticas de gestão das entidades empregadoras e ao seu conservadorismo (...), bem como ao facto deste tipo de vínculos (temporários ou a prazo) ser uma prática comum no sector fortemente feminizado dos serviços” (Casaca, 2012, cit. in Torres et al., 2018, p. 72).

Em suma, estamos perante “um ciclo de desvalorização do trabalho feminino difícil de romper e com implicações significativas nas aspirações e trajetórias profissionais das mulheres. Cada vez mais as mulheres procuram na educação uma maneira de superar a discriminação no mercado de trabalho, mas a maior qualificação e experiência profissional não têm sido suficientes para compensar a segregação sexual das estruturas do emprego” (Torres et al., 2018, p. 141).

Deste modo, podemos afirmar que continua a persistir uma “ideologia de género que contamina o mercado de trabalho e as entidades empregadoras, produzindo um regime de género no mundo do trabalho que continua a basear-se em estereótipos e em práticas discriminatórias penalizadoras das mulheres” (Torres et al., 2018, p. 77). Quer isto dizer que estamos perante uma cultura organizacional que se refere ao homem como protótipo do trabalhador considerado ideal e, por outro lado, uma cultura que desvaloriza as competências e as capacidades da mulher, perpetuando, assim, as desigualdades que ainda hoje existem entre homens e mulheres a nível laboral.

Segundo Cunha et al. (2001), continuam a verificar-se alguns enviesamentos a nível social e organizacional que favorecem o sexo masculino, nomeadamente o conflito trabalho/não-trabalho; o *turnover*; a discriminação e a qualidade do serviço.

De forma sucinta, de acordo com Tax et al. (1998, cit. in Cunha et al., 2001, p. 34), o conflito trabalho/não-trabalho altera-se de acordo com o género e aumenta em casos em que ambos os cônjuges trabalham. Iremos refletir sobre este assunto no ponto seguinte, que corresponde à conciliação entre a vida profissional e familiar. Normalmente as mulheres sentem níveis de stress mais elevados, o que é resultado deste conflito. Deste modo, segundo os mesmos autores, as práticas de GRH “devem ser sensíveis (...) ao género (...), o que obriga não apenas à reestruturação dos papéis familiares (...), como ao reequacionamento de algumas das suas práticas de gestão e da gestão de recursos humanos em particular, introduzindo maior flexibilidade para facilitar o ajustamento trabalho/família”.

Em relação aos níveis de *turnover*, estes são superiores no sexo feminino, visto que, por norma, as mulheres ocupam papéis de maior relevo no que respeita às responsabilidades na esfera privada e desempenham funções mais empobrecidas e, por isso, com remunerações inferiores. Isto é, “em muitos casos as mulheres desempenham funções empobrecidas e (...) a retenção das trabalhadoras e a conseqüente diminuição do turnover, passa pelo enriquecimento dessas mesmas funções” (Miller e Wheeler, 1992, cit. in Cunha et al., 2001, p. 35).

Partindo de uma outra perspetiva, Reis e Torcato (2012, pp.74-75) consideram que a discriminação pode ocorrer de duas formas: direta e indiretamente. A discriminação direta ocorre quando “uma pessoa é tratada de forma menos favorável do que outras são ou seriam tratadas quando se encontram face às mesmas circunstâncias”. A discriminação indireta, por sua vez, verifica-se quando “intencionalmente ou não, uma condição que é aplicada afecta de forma negativa um grupo de pessoas de uma determinada condição (raça, sexo, idade, etc.)”.

Halpert et al. (1993, cit. in Cunha et al., 2001, p. 35) abordam a discriminação a partir dos níveis de análise: o micro e o macro. A um nível micro, que “demonstra a existência de preconceitos contra a gravidez, sendo as mulheres grávidas alvo de avaliações de desempenho enviesadas desfavoravelmente. Os enviesamentos eram mais significativos quando os avaliadores eram do sexo masculino. A um nível macro, pode-se considerar, por exemplo, a reflexão sobre os efeitos da globalização ao nível da distribuição do poder e dos recursos entre os géneros”.

Por fim, no que concerne à qualidade de um serviço, as mulheres fundamentam a sua avaliação de acordo com a “dimensão relacional do encontro, ao passo que os homens tendem a avaliar as dimensões centrais do serviço e os resultados obtidos. Por outro lado, parece existir maior satisfação dos clientes quando os empregados são do género esperado em funções habitualmente estereotipadas para um determinado género” (Cunha et al., 2001, p. 35).

De acordo com a Teoria de Congruência do Papel, de Eagly e Johannesen-Schmidt (2001, cit. in Barracho e Martins, 2010, p. 117), por norma os indivíduos consideram que é “menos provável que uma mulher consiga uma ascensão a uma posição que implica poder ou liderança, sobretudo quando esta trabalha numa empresa incongruente com o seu papel de género e, no caso de ela conseguir esta ascensão, esta é atribuída geralmente a factores causais externos”.

Em suma, é possível constatar que estamos perante uma incongruência do sucesso profissional feminino, pois este tipo de atribuições “transformam o seu sucesso num comportamento ocasional e instável, enquanto a congruência entre estereótipo e comportamento no caso do sucesso masculino resulta em atribuições internas e estáveis (...) (Amâncio, 2010, p. 111).

As dificuldades enfrentadas pelas mulheres estão associadas a uma mudança que ocorreu no mundo do trabalho, ao longo dos anos. Esta mudança traduz-se no facto de “cada vez mais os indivíduos se verem confrontados, na sua vida profissional, com ciclos de emprego-desemprego-formação. Este modelo reflecte não só a crise da crença no princípio do pleno emprego, mas também a tendência para que a gestão de recursos humanos se faça numa óptica de externalização de custos (...)” (Almeida, Marques e Alves, 2000, p. 8).

Isto é, atualmente, a maioria dos indivíduos muda “entre três e cinco vezes de emprego, ao contrário do que acontecia anteriormente. Esta alteração generalizada no percurso profissional deve-se, fundamentalmente, a mudanças profundas quer no mercado de trabalho quer em termos da forma como os indivíduos projectam a sua carreira, com uma preocupação crescente com a sua qualidade de vida. Hoje em dia os indivíduos procuram, para além das recompensas monetárias, um emprego que permita a sua realização pessoal” (Passos, 2007, p. 438). Devido a inúmeras transformações que têm vindo a ocorrer no mercado de trabalho, é necessário pensar novamente no conceito de carreira profissional, tendo em conta novos pressupostos, motivados pelas transformações referidas anteriormente. Isto é, o “aumento da competição económica, a inovação tecnológica que põe em causa a estrutura dos empregos e gera a obsolescência de certos tipos de qualificações, a consolidação de formas atípicas de emprego, o aumento dos níveis de habilitação escolar e profissional dos indivíduos, a melhoria das condições de vida e a alteração das expectativas e das aspirações profissionais” são aspetos que advêm do fenómeno da globalização e condicionaram as carreiras e trajetórias profissionais dos indivíduos enquanto processos lineares e de progressão dentro das organizações (Almeida, Marques e Alves, 2000, p. 3).

Devemos partir do pressuposto de que o trabalho, no geral, e o desempenho de uma função, em particular, ocupa um “lugar central na vida das mulheres e dos homens, e mais do que

uma visão instrumental, desempenha um papel identitário que é igualmente valorizado por eles e por elas” (Torres et al., 2018, p. 138).

#### **1.4 Conciliação entre a vida profissional e familiar**

Este ponto serve para, através do auxílio de estudos desenvolvidos por diversos autores, identificar algumas diferenças que persistem relativamente à conciliação da vida profissional com a familiar entre homens e mulheres e quais as dificuldades que advêm desta conciliação. Existe uma necessidade por parte dos indivíduos em conciliar estas duas vertentes, que se traduz num “requisito para o bem-estar e a realização individuais, bem como para a qualidade de vida familiar, especialmente no que respeita à relação entre os cônjuges e entre pais e filhos e à igualdade entre mulheres e homens” (Guerreiro e Carvalho, 2007, p. 129).

Neste sentido, segundo Guerreiro e Carvalho (2007), devemos reconhecer que estamos perante duas esferas sociais extremamente relevantes na vida dos indivíduos e que requerem atenção e empenho da sua parte. Dado que existem determinadas obrigações associadas a cada contexto, por vezes torna-se árdua a conciliação entre as responsabilidades familiares e profissionais, o que faz com que os indivíduos acabem por estabelecer o seu foco em apenas uma das esferas, quando esta requer mais atenção. Estas esferas sociais correspondem ao desempenho de uma profissão e à parentalidade e obrigações familiares. Em suma, o “desempenho de uma profissão é fundamental para assegurar a autonomia pessoal, definir uma posição social e garantir meios materiais de sobrevivência. A parentalidade e a família assumem, por outro lado, um lugar decisivo na vida dos indivíduos e na constituição das suas identidades” (Guerreiro e Carvalho, 2007, p. 131).

De acordo com Loureiro e Cabral-Cardoso (2008), os papéis sociais das mulheres, que provêm de determinados estereótipos desenvolvidos pela sociedade (conforme mencionado em pontos anteriores) tornam a conciliação entre o trabalho e a família numa tarefa bastante difícil. Os estereótipos ocorrem devido a uma razão principal que surge “na origem da história, vota a mulher ao trabalho doméstico e a impede de participar na construção do mundo é a sua escravização à função geradora. As fêmeas dos animais têm um ritmo do cio e das estações que lhes assegura a economia das forças; ao contrário, entre a puberdade e a menopausa, a Natureza não limita a capacidade de gestação da mulher” (Beauvoir, 2008, p. 183).

Por outras palavras, segundo Santos (2008), as mulheres são confrontadas com níveis de pressão elevados devido à crença geral que determina a maternidade como responsabilidade das mulheres e a consequente expectativa de que estas devem pensar nos filhos como uma prioridade, em detrimento da sua carreira profissional. Isto é, o impacto das responsabilidades familiares no desempenho das funções profissionais “reflecte-se sobretudo ao nível da

conjugalidade e parentalidade. A investigação neste domínio apoia parcialmente a noção de que o casamento e a maternidade colocam constrangimentos significativos ao desenvolvimento de carreira das mulheres” (Singly, 1987, cit. in Santos, 2008, p. 100). Atualmente continuam a verificar-se diferenças no que concerne à “forma como homens e mulheres vivem tais situações (...). Sendo ainda prevalecente a assunção pelas mulheres da organização da vida doméstica e da prestação de cuidados aos membros da família” (Guerreiro e Carvalho, 2007, p. 131).

De um modo geral, a “força de trabalho feminina é (...) percepcionada como mais dispendiosa, o que resulta fundamentalmente dos custos indirectos associados à maternidade. As mulheres faltam mais do que os homens, por força das obrigações familiares; estão menos disponíveis para determinados horários; e, frequentemente, interrompem ou abandonam o percurso laboral” (Casaca, 2009, p. 6).

Quando falamos em trabalho pago *versus* trabalho não pago, “as mulheres têm mais responsabilidades familiares que os homens, quer na família de procriação quer na família de origem”. Este contexto exige que as mulheres dediquem “mais tempo e mais energia, comparativamente ao sexo oposto, o que faz com que ocupem também mais tempo com as actividades domésticas e familiares que os profissionais do sexo masculino”. Neste sentido, é fundamental refletir sobre as diferenças entre os papéis associados ao género feminino e masculino (Loureiro e Cabral-Cardoso, 2008, p. 226).

Assim, os “padrões de afectação do tempo a diferentes tipos de actividades, no contexto profissional e no contexto do agregado doméstico, apresentam-se claramente diferenciados em função do género.” Isto é, continua a verificar-se um “investimento preferencial dos homens no trabalho remunerado, a diferença entre o tempo de trabalho profissional de homens e de mulheres é apenas de cerca de uma hora diária. Em contrapartida, ao nível do trabalho doméstico e da prestação de cuidados à família, verifica-se que as mulheres dedicam a este tipo de tarefas mais três horas, em cada dia, do que os homens” (Perista, 2002, p. 450).

Ou seja, os homens optam por colocar “a carreira à frente das obrigações para com os filhos e a esposa”. Pelo contrário, no caso das mulheres, é-lhes imposto que se dediquem primeiro às responsabilidades familiares. Em suma, estas diferenças estão associadas às “normas sociais estabelecidas e tem que ver com toda uma herança cultural transmitida através das gerações. Ao marido e pai está incumbida a tarefa de zelar pela sobrevivência da família, à esposa e mãe a missão de cuidar da casa, do marido e dos filhos” (Loureiro e Cabral-Cardoso, 2008, p. 226).

Importa destacar que as alterações da sociedade portuguesa acabam por influenciar as relações familiares dos jovens, na medida em que estes “casam mais tarde e cada vez com

menor frequência, preferindo formas alternativas (...) de viver a conjugalidade. Quanto aos filhos, tendem a ser em menor número e nascem mais frequentemente numa idade em que as mães já têm uma inserção socioprofissional prolongada” (Mauritti, 2002, p. 88).

Segundo Crompton e Lyonette (2007), as transformações que ocorrem no mercado de trabalho promovem a incerteza no local de trabalho e, conseqüentemente, aumentam os níveis de insegurança e ansiedade, afetando a saúde e o bem-estar dos indivíduos, bem como a forma como estes articulam a sua vida profissional e familiar. Em Portugal, os indivíduos ainda conseguem “passar toda a vida profissional ao serviço do mesmo empregador. A promoção por «antiguidade» traz consigo aumentos remuneratórios e na duração das férias e por isso é encarada como vantajosa para o agregado familiar” (Crompton e Lyonette, 2007, p. 116).

Segundo Crompton e Lyonette (2007), no que diz respeito às tarefas do lar, tais como tratar da roupa; fazer as compras do quotidiano; limpar a casa ou preparar refeições, através do auxílio de um questionário, verificou-se que, em Portugal, as mulheres que ocupam profissões mais qualificadas apresentam uma menor tendência para a preocupação com as tarefas domésticas, pois preferem remunerar alguém pelo seu desempenho. Por sua vez, os homens não apresentam diferenças significativas, em função da sua classe profissional, no desempenho das tarefas, à exceção da preocupação com o tratamento da roupa, verificada entre profissionais mais qualificados.

De modo geral, as tarefas domésticas realizadas pelos homens correspondem, essencialmente a tarefas “funcionais ou ligadas ao lazer, como as reparações em casa e a jardinagem”, isto é, são as mulheres que executam as tarefas “que contribuem para o bem-estar dos outros – preparação de alimentos, limpeza e tratamento de roupas – e que estão associadas às «concepções de feminilidade»” (Marshall, 1994, cit. in Amâncio, 2007, p. 185).

De acordo com Guerreiro e Carvalho (2007), o stress que decorre da vida familiar aumenta de forma significativa devido a fatores como a idade, a dimensão do agregado familiar, em particular se este for maior, o número de horas passadas no emprego, entre outros. O único fator que aumenta de forma significativa o stress familiar comum a ambos os sexos corresponde à presença de crianças e jovens no agregado familiar, entre os 7 e os 17 anos. Sendo assim, torna-se uma tarefa extremamente árdua para a mulher, caso esta pretenda evoluir e progredir na carreira. Esta situação deve-se à criação e contínua acreditação nos estereótipos femininos, como constatámos anteriormente.

De acordo com Amâncio (2010), com base num estudo sobre a mulher e o emprego, realizado na Grã-Bretanha, foi possível concluir que existe uma desigualdade permanente no que respeita à natureza da mulher, defendida por uma ideologia que permite uma atribuição

exclusiva ao tratamento e cuidado dos descendentes, através de uma conjugação das características fisiológicas e psicológicas da mulher. Esta perspetiva traduz-se na necessidade de uma mulher ativa conseguir conciliar, da melhor forma, as suas competências a nível laboral – igual ou superior às dos homens, – com as competências destinadas à maternidade e a todas as questões associadas a este processo. O próprio irrealismo presente nesta representação, justifica a inviabilidade prática da situação, isto é, é extremamente difícil conseguir realizar uma conciliação perfeita entre o trabalho e a maternidade e o tratamento dos filhos, quer seja uma tentativa realizada por mulheres ou homens. Contudo, esta representação só está destinada ao género feminino, visto que se trata de vocações socialmente atribuídas às mulheres, o que se traduz noutra diferença de género presente na nossa cultura. Esta visão remete para a ideia de conservadorismo que caracteriza as sociedades.

Deste modo, segundo Perista (2002), podemos concluir que as mulheres vivem tempos mais complexos; estruturados e fragmentados. Mais complexos porque fazem uma conciliação exigente entre o trabalho pago e não pago e, conseqüentemente, deparam-se com uma divisão muito ténue entre o que entendem por responsabilidades domésticas, prestação de cuidados à família, assim como o tempo dedicado ao lazer e tempo pessoal. Por sua vez, vivem tempos mais estruturados e fragmentados tendo em conta a acumulação de tarefas, quer a nível familiar, quer a nível profissional. Estamos perante tempos mistos, cuja consequência consiste na compressão ou até ausência do tempo dedicado ao lazer ou a nível pessoal. Muitas vezes as mulheres abdicam destes, em prol do seu sucesso profissional. Esta situação origina um sentimento de culpa por parte das mulheres, por se sentirem de certa forma divididas entre a exigência da sua profissão e os cuidados familiares.

### **1.5 A feminização da Gestão de Recursos Humanos**

A designação de Gestão de Recursos Humanos apresenta-se como um conceito que revela uma “evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação colectiva, vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa” (Neves, 2007, p. 11). Uma das políticas da Gestão de Recursos Humanos consiste no tratamento igual e justo destinado a todos os trabalhadores numa organização. Este tratamento inclui os seguintes fatores determinantes: “a protecção de qualquer dos colaboradores contra decisões injustas tomadas pelos seus superiores, a promoção da igualdade de oportunidades, não só no trabalho, mas também na atribuição de promoções, e a igualdade no sistema de remunerações”. Ou seja, estamos perante o conceito de igualdade de oportunidades para

todos, que pode traduzir-se através da intervenção por parte da organização quando esta não permita “qualquer tipo de discriminação, seja ela directa ou indirecta, contra qualquer um dos seus colaboradores em razão da sua raça, nacionalidade, sexo, orientação sexual, religião, estado civil ou idade” (Reis e Torcato, 2010, p. 74).

De acordo com Amâncio (2007), no âmbito das profissões, atividades e posições hierárquicas, existem algumas que se definem como femininas ou masculinas. Esta situação altera-se consoante o contexto histórico e cultural da sociedade e remete para o exemplo do trabalho desempenhado nos escritórios, visto que se trata de uma atividade que era inicialmente representada pelo sexo masculino, contudo tornou-se numa profissão feminina, devido à criação da máquina de escrever. Neste sentido estamos perante o conceito de divisão sexual do trabalho. Existem algumas teorias de género que “questionam a ideia de que a ruptura introduzida pelo capitalismo entre as esferas da produção e da reprodução seja fundadora da divisão sexual do trabalho, como pressupunham algumas abordagens marxistas que subordinavam por isso as relações de género às relações de classe” (Amâncio, 2007, p. 182).

Segundo Torres et al. (2018), no mercado de trabalho em Portugal, existem profissões tendencialmente mais femininas, como é o caso dos serviços administrativos, como por exemplo a Gestão de Recursos Humanos, das profissões ligadas à educação, à justiça e ao setor da saúde (com uma taxa de feminização igual ou superior a 60%) e outras mais masculinas, como é o caso das profissões ligadas à indústria, nomeadamente em funções de operariado destinadas à construção, condução de veículos, mecânica, eletricidade, entre outras (que apresentam uma taxa de feminização inferior a 40%). As percentagens mencionadas são apresentadas por Coelho e Ferreira (2018). Por sua vez, alguns exemplos de profissões mistas correspondem aos operadores de máquinas e trabalhadores de linhas de montagem e definem-se através de taxas entre 40% e 60% de trabalhadores de ambos os sexos, respetivamente.

De acordo com Keating (2007), gerir pessoas constitui uma atividade essencial em qualquer organização. As questões abordadas nesta área são questões fundadoras da organização. Os recursos humanos apresentam-se como um grupo profissional com tendência para a feminização dos seus trabalhadores. Esta tendência, “para além de ser uma consequência das opções de recrutamento das empresas, reflecte, também, o aumento da participação das mulheres no ensino superior” (Almeida, 2011, p. 117). Isto é, de acordo com Almeida (2008), trata-se de uma tendência que abrange as ciências sociais e humanas em geral e a área da GRH em particular, onde se verifica que as mulheres representam 75% dos diplomados deste curso.

Esta disparidade decorre de diversos fatores, nomeadamente a perceção do trabalho na área de RH como uma profissão feminina, talvez em grande parte porque os traços necessários para lidar com o fator humano são vistos como tradicionalmente femininos. Na sociedade ocidental, por norma, os homens são educados de modo a representarem comportamentos “assertivos e dominantes, (...) transmitindo características de agressividade, ambição e autoconfiança, enquanto as mulheres são socializadas para serem membros cooperantes da comunidade, onde se espera que sejam prestáveis, solidárias, carinhosas e dóceis” (Gallo et al., 2021, p. 17).

De facto, os Recursos Humanos de uma organização “são interpretados como uma forma de alcançar a vantagem competitiva nas organizações. Dado que este departamento tem sido dominado pelas mulheres seria de esperar que tal proporcionasse a valorização do papel das mulheres na gestão e a institucionalização de valores mais femininos” (Carvalho, 2000, p. 4). Seguindo esta linha de raciocínio, surge o conceito de “carreira feminina”. Esta “deveria ser compatível com a vida familiar e desenvolvida em sectores de actividade associados ao «modo de ser feminino» (...)” (Laufer et al., 2003, cit. in Dias, 2007, p. 156). Esta perspetiva acaba por sustentar as desigualdades que ainda se verificam entre homens e mulheres, porque as profissões mais femininas “tendem a ser desvalorizadas numa escala de prestígio, o que parece indicar que o trabalho não tem o mesmo significado quando é desempenhado por homens ou por mulheres” (Amâncio, 2010, p. 73).

Segundo Carvalho (2000), a GRH é considerada uma área em que se verifica a predominância de mulheres que se dedicam a esta atividade profissional, contudo, na maioria dos casos, essas funções são vistas como inferiores a funções desempenhadas por homens, pois estes estão concentrados em cargos de topo e em áreas profissionais masculinizadas. Tradicionalmente, os estatutos profissionais nas organizações estão “associados ao género e, por isso, certas posições são consideradas mais masculinas (ou femininas) que outras. Esta realidade está associada a um mundo socialmente patriarcal onde os homens (brancos) ocupam posições de chefia e domínio sobre as mulheres e as minorias em geral (Sheppard, 1994, cit. in Loureiro e Cabral-Cardoso, 2008, p. 224).

De acordo com Carvalho (2000), é um facto que as mulheres representam os departamentos de GRH de forma significativa. Este facto ocorre devido ao papel de género que está associado às mulheres e que estas devem representar, perante a sociedade e as organizações. Este facto também está intimamente ligado à estrutura organizacional, no que respeita à importância dada a cada departamento. Por norma, o departamento de GRH tem menor importância para os indivíduos, quando comparado com outros. Esta afirmação é confirmada por Almeida (2011, p.175) que, através de um questionário aplicado a profissionais

da área, verificou uma “subalternidade da função recursos humanos, na medida em que o seu posicionamento na estrutura organizacional tende a descer para um terceiro nível hierárquico, transformando-a, por exemplo, numa subunidade do departamento administrativo e financeiro”.

Devemos salientar que homens e mulheres com o mesmo grau de formação académica agem de formas distintas enquanto profissionais de GRH, independentemente da sua função. Por exemplo, as mulheres “exercem uma liderança distinta dos homens (...) baseada em capacidades de comunicação e interação muito fortes (...)”. Neste sentido, “partimos do pressuposto que a GRH praticada por homens e mulheres se revela distinta na medida em que as mulheres procuram desenvolver e aplicar uma GRH *soft*” (Carvalho, 2000, p. 4).

Segundo Truss (1999) e Cunha et al. (2012), os modelos de GRH *soft* e *hard* apresentam algumas particularidades que diferem entre si. A GRH *soft* está associada ao humanismo desenvolvimentista e defende que, se os indivíduos se sentirem apoiados no seu trabalho e se tiverem a autonomia e confiança necessárias, empenham-se nas suas funções. Neste caso, é a auto-regulação que estimula o comportamento dos trabalhadores. De acordo com este modelo, a formação e o desenvolvimento dos trabalhadores devem ser uma prioridade para a organização. O objetivo consiste em beneficiar tanto o trabalhador como empregador. Esta é uma perspetiva definida a longo prazo, com especial foco no desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

Por outro lado, a GRH *hard* está associada ao instrumentalismo utilitário, pois defende que as pessoas são instrumentos que servem para aumentar a vantagem competitiva e estão ao dispor dos objetivos da organização. Esta abordagem é caracterizada por um controlo rigoroso da gestão, em que o comportamento dos trabalhadores é extremamente controlado, através da atribuição de sanções e pressões a nível externo. A GRH *hard* implica que as pessoas são um custo que deve ser minimizado e a formação e a avaliação de desempenho incidem, sobretudo, na função que é desempenhada pelo trabalhador.

De acordo com Truss (1999), consoante as circunstâncias, ambas as abordagens apresentam o potencial para auxiliar as mulheres no âmbito da sua progressão, tendo em conta as suas perceções, isto é, se se identificam como um custo ou um recurso valioso para a organização.

Neste sentido, Steele (1992, cit. in Truss, 1999) defende que as mulheres são vistas como um recurso valioso para as organizações, com base no modelo *soft*. As organizações que se regem por este modelo introduzem benefícios dedicados às mulheres, como por exemplo a flexibilidade no horário e parcerias com creches, no sentido de auxiliar as mulheres com as suas responsabilidades familiares.

Relativamente ao modelo *hard*, segundo Truss (1999), este pode tornar-se prejudicial nas oportunidades dadas às mulheres, visto que se trata de um compromisso em melhorar o desempenho das organizações. Ou seja, este modelo acaba por desencorajar o investimento em políticas favoráveis à família, como o exemplo das parcerias com as creches. Da mesma forma, em determinadas situações, a gestão de desempenho pode constituir uma desvantagem para as mulheres, caso o tempo de trabalho/tempo passado na organização seja um fator decisivo, pois implica empenho na função, as mulheres com elevados níveis de exigência na sua esfera familiar e que necessitam de se ausentar da organização, acabam por sair prejudicadas, pois demonstram menos empenho na profissão. Esta visão é descabida, visto que existem outras formas de demonstrar empenho, nomeadamente se existir a opção de trabalhar a partir de casa, quando se verifica essa necessidade (por exemplo em caso de doença dos dependentes), o que é completamente possível na área da GRH.

Dickens (1998) defende que o modelo de GRH *soft* pode ser problemático para as mulheres e, conseqüentemente, para a igualdade de género e justifica esta crença, considerando vários aspetos, sendo o compromisso/empenho e a flexibilidade dois dos aspetos mais importantes a considerar. Ou seja, para Dickens (1998) o reconhecimento do compromisso dos trabalhadores para com a organização pode incluir, de forma frequente, estereótipos de género, o que significa que, à semelhança do que defende Truss (1999), as mulheres acabam por ficar prejudicadas quando demonstram menos empenho organizacional do que os homens, em organizações que valorizam este aspeto. Neste caso, é inevitável que os homens demonstrem mais empenho na profissão, por todos os motivos mencionados no ponto anterior, 1.4 Conciliação entre a vida profissional e familiar. Podemos identificar o compromisso organizacional como um aspeto problemático para a igualdade de género quando este se baseia nas horas visíveis no trabalho, em vez da qualidade do trabalho propriamente dito. Os homens têm mais facilidade em dedicar mais tempo à organização visto que normalmente apresentam poucas exigências em relação ao seu tempo pessoal e familiar. Isto é, acabam por representar melhores posições nas organizações, sobretudo cargos de chefia devido ao grau de compromisso que estas funções acarretam.

Por sua vez, outra vantagem para a igualdade de género é a flexibilidade. Dickens (1998) defende que a flexibilidade temporal facilita a integração das mulheres no mercado de trabalho e permite uma distribuição mais equitativa entre o tempo dedicado ao trabalho pago e não pago, entre homens e mulheres. Desta forma, os departamentos de GRH podem começar por reestruturar as funções, de modo a erradicar a segregação de género e facilitar a progressão das mulheres em cargos mais elevados na hierarquia organizacional.

Dickens (1998) refere ainda que os gestores de linha são frequentemente resistentes às iniciativas de igualdade de género e acabam por constituir um obstáculo à progressão na carreira das mulheres. Esta resistência pode ser encarada como um ato racional, em prol das necessidades das empresas, em vez de simplesmente preconceituosa. Um bom exemplo consiste na seguinte situação: imaginemos que, como é habitual, estamos perante um departamento constituído maioritariamente por mulheres e de momento encontra-se uma vaga disponível. A empresa pode optar por contratar um homem, desde que este apresente os requisitos necessários, de forma a representar, de forma equilibrada, os homens e as mulheres no departamento de GRH, por se tratar de uma área que apresenta uma elevada feminização (Almeida, 2008).

De acordo com Coelho e Ferreira (2018), o setor dos serviços contemplou um desenvolvimento fraco em Portugal, o que originou uma menor segregação sexual, na década de 80, contudo tem vindo a desenvolver-se e, sendo este um dos setores de atividade conhecido por tipificar o emprego em função do sexo, é inevitável um aumento no que corresponde à segregação sexual em profissões ligadas a este setor, principalmente na área da GRH. Esta evolução permite constatar que “as políticas de promoção da igualdade, nomeadamente de dessegregação do mercado de trabalho, têm tido fraca efetividade, uma vez que não têm conseguido apor um antídoto capaz, por um lado, de contrariar as práticas de recrutamento das entidades empregadoras, e, por outro, de alterar substantivamente as opções das mulheres e dos homens nas suas escolhas educativas e profissionais” (Coelho e Ferreira, 2018, p. 84). Segundo o estudo desenvolvido pelos autores, em 2017, a percentagem de estudantes do sexo feminino que optaram por cursos na área dos serviços no ensino superior correspondia a 40%.

Nesta fase, torna-se essencial identificar os motivos que estão na origem da predominância feminina em profissões mais qualificadas como a GRH. Esta predominância ocorre devido a dois motivos principais. O primeiro prende-se com “a elevada feminização dos cursos superiores que lhes dão acesso”, visto que existe uma taxa maior de sucesso “das raparigas no ensino secundário (incluindo nos exames finais), em contraste com as menores classificações e maiores taxas de abandono precoce da escola por parte dos rapazes” (Coelho e Ferreira, 2018, p. 94).

Outro motivo que justifica a predominância das mulheres no desempenho desta profissão corresponde ao seguinte contexto: “o desejo de mobilidade social toma, em geral, a situação da geração anterior como referência. No caso das raparigas, mas também dos rapazes, (...) o nível de escolaridade da família de origem, e especialmente das mães, influencia fortemente as escolhas escolares e profissionais. Assim, as jovens cujas mães possuem um diploma de

ensino superior, (...) leva-as a optar por áreas tradicionalmente masculinas, como a carreira académica, a medicina, o direito e a gestão (...)" (Coelho e Ferreira, 2018, pp. 94-95).

Como os homens, por norma, ocupam cargos de autoridade, "os requisitos do seu comportamento são representados como masculinos. As mulheres, porque geralmente são destacadas para papéis de subordinação, emitem traços/características de subordinação e não de autoridade, contribuindo assim para a definição do estereótipo feminino. Ao actuarem de forma mais orientada para os outros, elas são vistas como mais compreensivas, dependentes, passivas e afectivas" (Barracho e Martins, 2010, pp. 122-123). Esta pode constituir outra das razões que estão na origem da predominância feminina nos departamentos de GRH e ocorre devido à presença de estereótipos femininos e masculinos.

Segundo Dias (2007), tem vindo a verificar-se, gradualmente, uma inserção de mulheres mais jovens em cargos de topo. Contudo, o número de mulheres que ocupam estes cargos é ainda bastante reduzido. Relativamente a esta evolução, de acordo com Almeida (2011), em 1995 as profissionais de GRH do sexo feminino representavam a minoria em todas as categorias profissionais. Já em 2004, as mulheres estavam representadas em todas as categorias, constituindo 65% na categoria de técnico de RH. Contudo, esta feminização representa uma exceção em empresas com mais de 1000 trabalhadores. Por norma, estas empresas apresentam uma resistência significativa à entrada de mulheres na área. Consequentemente, é nestas empresas que as mulheres se encontram em minoria na categoria de Diretor de RH.

Neste sentido, Cabral-Cardoso (2004) defende que este grupo profissional está mais próximo de alcançar o equilíbrio ao nível do género. Por exemplo, em 1999, 26,7% dos cargos de gestão em Portugal foram ocupados por profissionais mulheres e cerca de 38,5% eram diretoras de RH. Porém importa referir que, no que toca à evolução da composição sexual do grupo profissional, esta "não ocorre de forma homogénea dado que se entre os directores se atingiu a paridade, em virtude do crescimento exponencial do número de directoras verificado no último quinquénio, entre os técnicos atingiu-se uma taxa de feminização de 62%" (Almeida, 2008, p. 50).

Relativamente à forma como homens e mulheres se inserem na profissão, esta também pode variar consoante o género. De forma sucinta, apesar de demonstrarem o seu desejo e vocação em trabalhar na área, "quando está em causa o acesso por convite, o que tem subjacente um reconhecimento social de um indivíduo concreto, são os homens quem acede a esta área funcional por esta via enquanto o acesso "involuntário", "porque foi o emprego que apareceu", tende a ser protagonizado pelas mulheres" (Almeida, 2011, p. 166).

As afirmações mencionadas refletem mais uma vez a discriminação que continua presente no mercado de trabalho e conseqüentemente na área de GRH. Esta situação contempla a desvalorização da área profissional.

Esta feminização ocorreu devido ao investimento significativo na formação escolar e também porque surgiram funções que exigem especialistas, particularmente em profissões relacionadas com a GRH; o próprio controlo da Gestão; a comunicação, entre outras. Estas são funções que impõem novos modelos de carreira, “considerados pelas mulheres mais jovens como sendo mais compatíveis com a procura de equilíbrio entre investimento profissional e familiar”. Porém, esta feminização dos quadros não é diferente, visto que as remunerações são “em média inferiores às dos homens da mesma categoria profissional, sendo que esta diferença aumenta com a idade” (Dias, 2007, pp. 157-158).

Relativamente às diferenças salariais que continuam notórias entre profissionais masculinos e femininos, é possível constatar que embora se trate de um grupo profissional “cada vez mais feminizado não o torna mais capaz de resolver os problemas da desigualdade salarial entre sexos, dado que as mulheres, pelo menos no contexto profissional da gestão de recursos humanos, não rompem com os valores masculinos dominantes no exercício profissional” (Carvalho 2004, cit. in Almeida, 2011, p. 182).

Neste sentido, o facto de se verificar “uma visão masculina da gestão e de se continuar a acreditar que o bom gestor é o que possui características próximas do género masculino, tem impedido que mulheres qualificadas ascendam a posições de topo e encontrem o seu espaço de realização nas organizações” (Loureiro e Cabral-Cardoso, 2008, p. 223). Porém, nota-se uma preferência em contratar mulheres para ocupar cargos nos departamentos de GRH ou de Pessoal. Esta tendência está relacionada com o facto de “lhes ser atribuído um papel socialmente orientado (...), mas também (...) com a própria estrutura organizacional, dado que se trata de departamentos a que, regra geral, é concedida menor importância dentro das organizações e onde as mulheres experimentam maiores dificuldades, em termos de diversidade de formação em gestão, necessária para atingir o topo das organizações” (Rosener, 1990, cit in Carvalho, 2000, p. 2).

De forma a aprofundar este tema, é interessante identificar se existem de facto diferenças de género entre gestores do sexo masculino e feminino. Foram diversos os autores que estudaram este tema e conseguiram obter respostas tais como (Powell, 1995, cit. in Cunha, 2001, p. 32): “(1) não existem diferenças, e os traços, objectivos, motivos e comportamentos são basicamente semelhantes; (2) existem diferenças de estereótipo que favorecem os homens; (3) existem diferenças de estereótipo que favorecem as mulheres, particularmente em organizações que necessitam de níveis elevados de colaboração e confiança; (4) existem

diferenças não baseadas nos estereótipos, das quais resulta o facto de as mulheres gestoras terem de ser trabalhadoras excepcionais para ultrapassar a socialização e os estereótipos que actuam contra elas”. De acordo com os autores, as investigações realizadas neste âmbito defendem que podem existir diferenças entre os géneros, contudo ocorrem de forma pontual.

Neste contexto hostil, segundo Loureiro e Cabral-Cardoso (2008), as mulheres sentem a necessidade de recorrer a estratégias que lhes permitam ultrapassar as barreiras impostas pelo género e pelas políticas e práticas presentes nas organizações. De acordo com um estudo desenvolvido por O’Leary e Ickovics (1992, cit. in Loureiro e Cabral-Cardoso, 2008, pp. 224-225), estas estratégias podem consistir na adoção de comportamentos masculinos, na medida em que “as gestoras tanto são “acusadas” de se comportarem demasiado como mulheres, isto é, de forma sensível e emocional, como de agirem em conformidade com os homens, criticando-se-lhes o espírito competitivo e agressivo”, isto é, “quando as gestoras assumem as tais características femininas são apontadas como sendo demasiado emocionais nas suas decisões. Pelo contrário, quando o seu sucesso é marcado pela agressividade, são acusadas de ignorar a sua faceta feminina”.

Neste sentido, de acordo com Gallo et al. (2021), as mulheres acabam por adotar características ditas masculinas, sobretudo através da adoção do léxico e maneirismos; a roupa (tendencialmente mais masculina) e ainda a nível das emoções e modos de agir.

De acordo com uma análise qualitativa realizada por Carvalho (2000), existem diferenças consideráveis no que concerne às qualificações académicas dos profissionais de GRH. Isto é, as mulheres entrevistadas apresentam melhores qualificações do que os homens, principalmente na categoria de Mestre, contudo, continuam a ocupar cargos inferiores. Esta situação pode ocorrer porque estas mulheres desempenham funções há menos tempo na empresa do que os homens, de acordo com a autora. Neste sentido, homens e mulheres apresentam algumas diferenças em relação aos objetivos a alcançar no departamento de GRH. As mulheres referem que o principal objetivo do departamento de GRH é “a importância do desenvolvimento pessoal dos trabalhadores (...), conferindo-lhes, por isso, uma dimensão mais humanista”. Uma justificação plausível para esta situação tem a ver com o “facto destas mulheres ocuparem posições hierarquicamente inferiores, mais próximas dos trabalhadores da organização, o que lhes poderá conferir uma maior visibilidade sobre os problemas que estes enfrentam”. Relativamente às práticas de GRH, verificou-se que “as mulheres parecem estar mais receptivas à entrada de outras mulheres para a organização (Carvalho, 2000, p. 5).

Segundo a mesma autora, esta situação ocorre porque, geralmente, numa organização, as mulheres responsáveis pelo departamento de GRH preocupam-se em criar um ambiente de

trabalho que seja favorável à entrada de outras mulheres no departamento. Esta reflete-se no estabelecimento das políticas de igualdade e ocorre porque, regularmente, no decorrer da sua experiência profissional, estas mulheres já foram vítimas de alguma forma de discriminação. Deste modo, podemos concluir que “a discriminação só se extinguirá quando desaparecem os estereótipos associados ao género feminino e, portanto, quando as mulheres passarem a ser encaradas como indivíduos” (Loureiro e Cabral-Cardoso, 2008, p. 225).

## 2. Objetivos e Metodologia

### 2.1 Objetivos do estudo

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2013, p.32), a pergunta de partida corresponde à primeira etapa do procedimento metodológico, cuja finalidade consiste em identificar um fio condutor da investigação e deve ser tão concisa e realista quanto possível. É através desta pergunta de partida que “o investigador tenta exprimir o mais exactamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor”.

A pergunta de partida que deu origem a este estudo foi a seguinte: “Sendo a GRH uma área profissional bastante feminizada, quais são as dificuldades com que estas profissionais se confrontam no decorrer da sua trajetória profissional?”. Esta pergunta de partida assenta numa perspetiva de género pelo que se pretende discutir não só a eventual discriminação a que estas mulheres estão sujeitas, mas também as dificuldades que resultam da conciliação das diferentes esferas de vida.

Os objetivos de qualquer pesquisa “estão diretamente relacionados às questões que foram formuladas. (...) Uma vez definida a questão/pergunta da investigação, os objetivos da pesquisa podem ser, então, formulados ou revistos, caso já tenham sido inicialmente estabelecidos. (...) O objetivo geral ressalta aonde o estudo pretende chegar ou alcançar, e, os objetivos específicos são as etapas que devem ser cumpridas para que possamos atender ao objetivo geral” (Costa, Costa e Andrade, 2014, p. 12).

Os objetivos gerais traduzem-se no resultado de uma visão mais abrangente do tema pesquisado pelo que, tendo em conta a nossa pergunta de partida, o objetivo geral do estudo consiste em analisar a trajetória profissional das mulheres que exercem funções na área profissional de Gestão de Recursos Humanos em Portugal tendo em vista compreender as dificuldades com que se deparam pelo facto de serem mulheres.

Por sua vez, os objetivos específicos resultam de uma conceção mais detalhada e são objetivos mais concretos e restritos. Estes pretendem responder ao objetivo geral e são os seguintes:

- 1) Caracterizar o perfil sociográfico das mulheres que exercem funções na área de Gestão Recursos Humanos;
- 2) Caracterizar as suas trajetórias escolares;
- 3) Caracterizar a sua inserção no mercado de trabalho;
- 4) Identificar as principais dificuldades encontradas no decorrer da sua trajetória profissional;
- 5) Caracterizar o modo de conciliação da vida profissional com a vida familiar;

- 6) Identificar as expectativas em relação ao seu futuro profissional.

## **2.2 Metodologia adotada**

Antes de nos focarmos na opção metodológica a adotar, devemos ter em conta que a metodologia pode assumir essencialmente duas vertentes: quantitativa ou qualitativa. De acordo com Fortin (2009), as opções metodológicas quantitativas e qualitativas recorrem a diversos métodos através dos quais é possível conduzir determinado estudo ou investigação, como veremos de seguida. Neste sentido, devemos ter em conta que um método de investigação “comporta dois elementos: o paradigma do investigador e a estratégia utilizada para atingir o objectivo fixado (...). O paradigma do investigador refere-se à sua “visão do mundo, às suas crenças, que determinam a perspectiva segundo a qual ele coloca uma questão de investigação e estuda um fenómeno. Quanto à estratégia, esta refere-se à metodologia ou aos procedimentos utilizados pelo investigador para estudar o fenómeno que suscita o seu interesse” (Fortin, 2009, p. 27). Ou seja, para compreender e estudar determinado fenómeno podemos recorrer a métodos de investigação distintos.

Segundo Creswell (2009), quando falamos sobre a opção metodológica quantitativa, devemos perceber que se trata, essencialmente, de testar teorias e examinar determinadas variáveis relevantes para o estudo. Ou seja, este método defende que todos os dados podem ser quantificáveis, de forma a que o investigador consiga medi-los através de instrumentos destinados a esse efeito e analisá-los, por exemplo através de procedimentos estatísticos.

Isto é, quando estamos perante estudos de natureza quantitativa, “a pergunta de investigação procura uma relação entre um número limitado de variáveis. (...) Neste caso, o objetivo consiste em limitar a interpretação por parte do investigador quando procede ao inquérito. É importante que, inicialmente, as variáveis utilizadas no próprio inquérito sejam capazes de reduzir a necessidade de explicação/clarificação por parte dos inquiridos” (Stake, 2012, p. 56). Por isso, é essencial ter em conta que a interpretação não deve alterar o rumo da investigação.

De acordo com Hill e Hill (1998), este método é relativamente vulgar, visto que se torna fácil de aplicar perante a amostra e é também mais fácil em termos de análise dos resultados obtidos. Os questionários são utilizados “tanto para obter factos como para medir opiniões, atitudes, satisfações, etc. Quando aplicamos um questionário, as respostas obtidas formam uma amostra tirada do universo das respostas possíveis” (Hill e Hill, 1998, p. 16).

Esta abordagem metodológica caracteriza-se pela “obtenção de resultados numéricos susceptíveis de serem generalizados a outras populações ou contextos. Faz apelo a explicações e (...) ao estabelecimento de relações de causa e efeito. Segundo este método,

os fenómenos humanos são previsíveis e controláveis” (Burns e Grove, 2001, cit. in Fortin, 2009, p. 27).

No que respeita ao paradigma da metodologia quantitativa, este “implica que a verdade é absoluta e que os factos e os princípios existem independentemente dos contextos histórico e social (...). Segundo os investigadores (...), para compreender plenamente um fenómeno, é melhor decompô-lo nos seus elementos constituintes e identificar as relações entre eles do que considerá-lo na sua totalidade (...). O paradigma está orientado para os resultados e sua generalização” (Norwood, 2000, cit. in Fortin, 2009, p. 29).

O objetivo desta abordagem metodológica consiste em “estabelecer factos, pôr em evidência relações entre variáveis por meio da verificação de hipóteses, predizer resultados de causa e efeito ou verificar teorias ou proposições teóricas”. Esta abordagem visa ainda a “generalização a populações alvo dos resultados obtidos com amostras”. Trata-se de “obter resultados susceptíveis de serem utilizados no plano prático e de fornecerem melhorias em situações particulares” (Fortin, 2009, p. 30).

No que respeita à abordagem qualitativa, Creswell (2009) defende que se traduz num método que serve para compreender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a determinado problema social humano. Este método contempla dados tipicamente recolhidos no ambiente dos participantes e enriquecido pelos significados e interpretações atribuídas pelos mesmos. Isto é, os dados não conseguem falar por si, o que significa que é necessário interpretá-los corretamente, de modo a conceder um fio condutor ao estudo.

A abordagem qualitativa pressupõe uma análise profunda de significados e atributos dos fenómenos estudados, isto é, vai além da obtenção de resultados de medida. É importante referir que alguns autores “dão uma prioridade elevada à interpretação directa dos acontecimentos, uma prioridade mais baixa à interpretação de dados de medição” (Stake, 2012, p. 56). Porém, qualquer investigação deve ser suportada e depende de uma correta interpretação dos factos e dados recolhidos.

Esta abordagem metodológica caracteriza-se pela “descrição de modos ou de tendências e visa fornecer uma descrição e uma compreensão alargada de um fenómeno (...). Segundo o paradigma qualitativo, os fenómenos são únicos e não previsíveis e os esforços são orientados para a compreensão total do fenómeno estudado” (Parse, 1996, cit. in Fortin, 2009, p. 27).

Por outro lado, no âmbito da investigação em ciências sociais, a opção metodológica qualitativa tem como objetivo “compreender os fenómenos tal como eles se apresentam no meio natural (...)”. Esta opção metodológica “recolhe os dados não requerendo nenhuma quantificação, tais como os que provêm da entrevista, da observação e da recolha de

documentos; (...) que conduz à exposição de um relato ou à formulação de uma teoria” (Paillé, 1996, cit. in Fortin, 2009, p. 27).

Assim, o paradigma metodológico qualitativo “está associado a uma concepção holística do estudo dos seres humanos (...), encerra a crença de que existem várias realidades. Cada realidade é baseada nas percepções dos indivíduos e muda com o tempo. O conhecimento desta realidade não tem sentido senão para uma determinada situação ou para um contexto particular” (Fortin, 2009, p. 31). Relativamente aos fenómenos associados a esta abordagem metodológica, estes são “únicos e não previsíveis, e o pensamento está orientado para a compreensão total do fenómeno em estudo”. Neste caso, o investigador deve escolher determinado fenómeno e “estuda-o em profundidade, (...) reúne e liga várias ideias entre si, a fim de construir uma nova realidade que tem sentido para os indivíduos que vivem o fenómeno em estudo. Segundo este paradigma, a base do saber é a significação, a descoberta, o carácter único do processo” (Patton, 1990, cit. in Fortin, 2009, p. 31).

Esta abordagem metodológica está ligada a determinadas crenças, nomeadamente crenças que têm em conta “a globalidade dos seres humanos, particularmente a sua experiência de vida e o contexto em que se situam as relações com o meio. Deste ponto de vista, a experiência de uma pessoa (...) difere da experiência de uma outra pessoa e pode ser conhecida pela descrição subjectiva que o indivíduo faz dela” (LoBiondo-Wood e Haber, 2002, cit. in Fortin, 2009, p. 31).

O objetivo desta abordagem metodológica consiste em “descobrir, explorar, descrever fenómenos e compreender a sua essência (...), considerar os diferentes aspectos do fenómeno do ponto de vista dos participantes, de maneira a poder, de seguida, interpretar este mesmo fenómeno no seu meio” (Parse, 1996, cit. in Fortin, 2009, p. 32).

Deste modo, podemos concluir que a formulação de uma investigação de natureza qualitativa ocorre “a partir de um conceito ou de um fenómeno susceptível de ser descrito e compreendido, segundo a significação que ele reveste para os participantes (...).” Neste caso, o investigador “interpreta os dados e descreve em detalhe os acontecimentos relatados pelos participantes que viveram uma certa situação ou tiveram tal experiência. O problema é reformulado ou modificado à medida que forem registados novos dados. Assim, o fenómeno não é, muitas vezes, compreendido senão no fim da investigação” (Fortin, 2009, p. 33).

Face aos objetivos do nosso estudo, a abordagem metodológica qualitativa foi a escolhida para a sua realização, visto que pretendemos compreender as trajetórias profissionais das mulheres que trabalham na área da GRH em Portugal tendo como material empírico os seus próprios discursos. Neste caso, não é possível nem pretendemos fazer a extrapolação dos

resultados empíricos para o universo, mas manter o foco na amostra, que será caracterizada no próximo ponto.

### **2.3 Técnicas de recolha dos dados**

No que respeita às técnicas de recolha de dados, no âmbito da abordagem metodológica qualitativa, existem diversas que servem para auxiliar o investigador a recolher a informação necessária para a sua pesquisa, contudo, a técnica comumente utilizada é a entrevista e foi esta a eleita para a recolha dos dados. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2013), a utilização desta técnica é indicada quando se pretende analisar a leitura que os entrevistados fazem relativamente às próprias experiências, assim como quando se trata de fazer uma reconstituição de acontecimentos do passado. Este método compreende uma interação e comunicação entre o entrevistado e o investigador e possibilita a recolha de uma quantidade considerável de informação, que só desta forma foi possível de aceder (cf. Apêndice 1: Guião das entrevistas).

De forma sucinta, as entrevistas pretendem “agregar as percepções ou o conhecimento sobre diversos inquiridos. Antecipadamente deve ser trabalhado um conjunto de perguntas baseadas nas perguntas de investigação, a partir do protocolo delimitado pelo plano” (Stake, p. 82)

Neste sentido, podemos considerar que existem três tipos de entrevista (Minayo e Costa, 2018): não estruturada/livre; estruturada e semiestruturada.

Na entrevista não estruturada decorre uma “interlocução livre, balizada pelos parâmetros do objeto de estudo. O pesquisador apresenta brevemente o objetivo e o sentido da conversa e seu interlocutor discorre à vontade sobre o tema” (Minayo e Costa, 2018, p. 142).

Por oposição, a entrevista estruturada “desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número. Por possibilitar o tratamento quantitativo dos dados, (...) esta lista de perguntas é frequentemente chamada de questionário” (Gil, 2008, p. 113).

A entrevista semiestruturada/semidiretiva é provavelmente a mais comum ao nível das investigações sociais. Segundo Quivy e Campenhoudt (2013), por norma, o investigador baseia-se em determinadas perguntas relativamente abertas que guiam a entrevista e em que é imperativo obter determinada informação por parte do entrevistado, tendo este a possibilidade de falar abertamente sobre o tema, utilizando os conceitos que desejar e de acordo com a ordem que preferir. Este será o tipo de entrevista escolhido para a realização

do nosso estudo, visto que o objetivo é aprofundar as trajetórias profissionais das mulheres na GRH, através da revisão da literatura presente no Capítulo 1, mas também dos discursos e experiências pessoais das entrevistadas. Neste sentido foi desenvolvido o guião de entrevista (cf. Apêndice 1: Guião das entrevistas).

Neste caso, os dados recolhidos nas entrevistas são transcritos. Segundo Stake (2012), posteriormente, o documento das entrevistas transcritas deve ser analisado, no sentido de encontrar dados que apresentem frequências ou contingências nos acontecimentos e opiniões e é neste momento que começam a surgir os padrões de investigação e os resultados preliminares. Relativamente aos padrões de investigação, por vezes estes “serão conhecidos antecipadamente, retirados a partir das perguntas de investigação, servindo como um modelo para a análise. Outras vezes, os padrões surgirão inesperadamente a partir da análise” (Stake, 2012, p. 93).

As principais vantagens desta técnica de recolha de dados remetem para o “grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos” e a “flexibilidade e a fraca directividade (...) que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os próprios quadros de referência – a sua linguagem e as (...) categorias mentais” dos sujeitos (Quivy e Campenhoudt, 2013, p. 194).

Nesta fase, é essencial perceber em que consistem os conceitos de população/universo e a amostra que resulta deste procedimento. Quando estamos perante o processo de um estudo de investigação empírica, é essencial escolher um conjunto de casos a analisar, com o objetivo de justificar e consolidar os argumentos apresentados no decorrer da revisão da literatura efetuada. À totalidade destes casos ou “elementos, ou das «unidades» construtivas do conjunto considerado, chama-se «população», podendo este termo designar tanto um conjunto de pessoas como de organizações ou objetivos de qualquer natureza” (Quivy e Campenhoudt, 2013, p. 159).

A amostra do nosso estudo empírico foi escolhida por conveniência, considerando determinados critérios, tais como a homogeneidade da amostra, isto é, foram entrevistadas exclusivamente mulheres com profissões na área da GRH, sejam diretoras, gestoras ou consultoras. Por outro lado, foram utilizados critérios para garantir a diversidade da amostra, ou seja, as entrevistadas são mulheres com idades e experiências profissionais diferentes e que atuam em setores de atividade também diferentes. Este critério remete para o conceito de diversidade defendido por Guerra (2006, pp. 40-41), isto é, devemos garantir que “a utilização das entrevistas se faz tendo em conta a heterogeneidade dos sujeitos (ou fenómenos) que estamos a estudar. (...) Para garantir que a investigação abordou a realidade considerando as variações necessárias, é preciso assegurar a presença da diversidade dos

sujeitos ou das situações em estudo”. Deste modo conseguimos obter um conjunto de opiniões e/ou testemunhos variados.

O terceiro critério de definição da amostra foi o número mínimo de 5 anos de experiência profissional na área. Este marco temporal de experiência profissional é relevante para o nosso estudo, pois é através deste que as mulheres conseguem desenvolver reflexões sobre o seu percurso profissional, de modo a identificar determinadas dificuldades enfrentadas e situações que apelem à sua consciência de discriminação, relativamente à sua inserção no mercado de trabalho e no decorrer da sua trajetória profissional; a forma como conciliam a sua vida profissional com a vida familiar, principalmente quando são mães.

Como se trata de um estudo empírico de natureza qualitativa, o objetivo não é fazer a extrapolação dos resultados para o universo das mulheres profissionais de RH, visto que a amostra foi escolhida por conveniência, logo as profissionais desta área não apresentam a mesma probabilidade de serem escolhidas para participar no estudo. De acordo com Guerra (2006), as duas críticas principais apresentadas aos estudos de natureza qualitativa são a falta de representatividade e a generalização selvagem que poderão ocorrer. Neste caso, como falamos sobre amostragem no âmbito de uma investigação de natureza qualitativa, em relação à escolha da amostra não estamos a referir-nos a uma representatividade estatística, mas sim a uma representatividade social.

Foram concretizadas 10 entrevistas. Relativamente ao número de entrevistas a realizar, este foi concebido tendo por base o critério da saturação, defendido por Guerra (2006, p.42), que apresenta duas funções essenciais, nomeadamente “do ponto de vista operacional, indica em que momento o investigador deve parar a recolha de dados, evitando-lhe o desperdício inútil de provas, de tempo e de dinheiro; do ponto de vista metodológico, permite generalizar os resultados ao universo de trabalho (população) a que o grupo analisado pertence”.

Este critério permite a determinação do número de participações no estudo. Foi possível identificar este argumento na prática, quando os testemunhos das entrevistadas começaram a tornar-se redundantes e já não forneciam novas informações. Foi a partir deste momento que terminámos a realização das entrevistas.

## **2.4 Técnicas de tratamento dos dados obtidos**

De acordo com Guerra (2006), devemos escolher a técnica de tratamento dos dados recolhidos mais adequada à natureza e aos objetivos do nosso estudo empírico. Porém, segundo Quivy e Campenhoudt (2013), devemos também optar por métodos considerados

estáveis, com a finalidade de evitar que o investigador interprete os dados, tomando como referência os próprios valores e pensamentos.

A técnica de tratamento de dados escolhida foi a análise de conteúdo categorial. A análise de conteúdo é um método bastante importante na investigação, pois “oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade (...)”. Isto é, através deste método, é possível “satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis” (Quivy e Campenhoudt, 2013, p. 227).

De acordo com Bardin (2011, p. 199), a análise de conteúdo é a técnica mais antiga cronologicamente e é também a mais utilizada. Esta pode assumir várias formas, nomeadamente, a análise categorial; a análise de avaliação; a análise da enunciação, que neste caso defende a comunicação como processo ao invés de suportá-la como um dado; a análise proposicional do discurso, que está destinada ao material recolhido verbalmente, por exemplo em entrevistas; a análise da expressão e a análise das relações.

Através da utilização desta técnica, faz-se o “desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou a análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (...) e simples” como é o caso do nosso estudo.

A análise de conteúdo corresponde a um dos “procedimentos clássicos de análise do material escrito, independentemente da sua origem – que vai desde os dados de entrevistas até aos produtos dos *media*. Um dos seus traços essenciais é a utilização de categorias, derivadas frequentemente de modelos teóricos, (...) aplicadas ao material empírico, não necessariamente extraídas dele (...). O objectivo é (...), contrariamente a outras abordagens, a redução do material” (Flick, 2005, p. 193).

Guerra (2006) defende ainda que esta técnica de tratamento dos dados é essencial para descrever determinadas situações e interpretar o sentido do discurso do(a) entrevistado(a). Neste caso, como estamos perante “entrevistas em profundidade (e histórias de vida) utiliza-se uma diversidade de técnicas de análise de conteúdo para cada uma destas operações” (Guerra, 2006, p. 69). Estas técnicas, de acordo com a autora são: a transcrição; a leitura das entrevistas; a construção das sinopses das entrevistas e a análise descritiva: tipológica, categorial e temática aprofundada.

No nosso estudo, com a finalidade de simplificar a apresentação dos dados obtidos, optámos por transcrever as entrevistas realizadas, numa fase inicial e, posteriormente, recorreremos à análise de conteúdo categorial (cf. Apêndice 2: Tabelas de análise de conteúdo). Para tal, a

partir do guião de entrevista e tendo em conta os objetivos do estudo, foram identificadas quatro grandes dimensões de análise: o percurso académico; o percurso profissional; discriminação profissional e a conciliação entre a vida profissional e familiar.

### 3. Apresentação e discussão dos resultados

#### 3.1 Caracterização do perfil sociográfico das entrevistadas

Decidimos atribuir números a cada entrevistada, de acordo com a ordem cronológica da realização das entrevistas, com o objetivo de preservar a sua identidade. Os dados sociográficos são relevantes pois servem para ajudar a compreender porque é que as entrevistadas assumem determinados discursos.

*Tabela 1 - Caracterização sociográfica das entrevistadas*

<b>Nº</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Nº filhos</b>
E1	51	Casada	2
E2	45	Casada	1
E3	43	Casada	2
E4	50	Casada	3
E5	46	Divorciada	2
E6	49	Casada	3
E7	53	Casada	2
E8	54	Solteira	2
E9	40	Casada	2
E10	48	Casada	2

*Fonte: Inquérito por entrevista*

De acordo com a informação presente na tabela anterior, podemos constatar que a amostra é composta por 10 mulheres com idades compreendidas entre os 40 e os 54 anos. Relativamente à situação conjugal das 10 entrevistadas, 8 são casadas, 1 é solteira e 1 é divorciada. Na amostra apresentada, todas as mulheres têm filhos, entre 1 e 3, predominando as entrevistadas com 2 filhos na sua estrutura familiar.

#### 3.2 Percurso académico

O percurso académico das entrevistadas é relevante para a nossa análise, porque deste modo torna-se possível identificar a formação base de cada entrevistada. Como podemos constatar, através da tabela seguinte, as profissionais apresentam formações base distintas, mais ou menos relacionadas com a área da GRH, o que reflete a diversificada base de recrutamento que caracteriza este campo profissional em Portugal tal como tem vindo a ser constatado por outros estudos (Almeida, 2011).

Tabela 2 - Habilitações literárias das entrevistadas

Nº	Habilitações Literárias
E1	Lic. Direito
E2	Mest. Psicologia Lic. GRH
E3	Lic. Engenharia Química
E4	Bac. Relações Públicas e Publicidade
E5	Lic. Direito
E6	Lic. GRH+MBA
E7	Lic. Psicologia+MBA+PAGE
E8	Lic. GRH
E9	Mest. GERH
E10	Lic. Sociologia

Fonte: Inquérito por entrevista

É interessante compreender quais foram os motivos que levaram as entrevistadas a escolher esta área como profissão, sobretudo quando apresentam como formação de base outras áreas que não a GRH. Neste caso, destacamos o discurso das entrevistadas 1 e 5, pois possuem ambas uma licenciatura em Direito, conforme demonstra a tabela anterior.

*“Não tenho formação académica na área, mas considero que tenho perfil para o cargo e foi isso que levou a administração da empresa a convidar-me para este desafio. (...) Tenho aprendido muitíssimo com as pessoas e acho que a experiência na área dos RH se aprende, fazendo. (...) porque é sobre as pessoas que nós vamos agir e somos todos os dias convidados a agir e a diminuir conflitos e a tentar encontrar um balanço e a motivar as pessoas para que consigam dar o seu melhor, pois é algo que tem benefícios para a empresa também (...).” (E1);*

*“As aulas do último ano do curso eram dadas em pós-laboral e, para ajudar os meus pais, optei por começar a trabalhar durante o dia (...) Numa empresa de trabalho temporário. Supostamente seria só uma substituição, mas acabei por ficar lá 11 anos e com toda a experiência que adquiri e a equipa que conheci, cheguei à conclusão que esta era realmente a área que eu queria. Terminei o curso de Direito, gostei muito, mas a área dos Recursos Humanos para mim é dominante” (E5).*

Outro caso a destacar é o da entrevistada 3 que, atualmente, desempenha funções na área da gestão da formação. Contudo, a sua formação de base é a licenciatura em engenharia química.

*“Sempre tive uma forte vocação e interesse por dar aulas e fui (...) desviada pelo meu pai (...) acabei por ir para engenharia química. Entrei no curso em 1995 no Técnico, começa logo por aí, uma escola mais de homens do que de mulheres (...). Eu vim para esta área [da formação] já com o foco de ir para outra função, que assumi em 2018 (...) a de HR Business Partner (...) para a área industrial. No fundo, nunca me desliguei da área industrial e da minha licenciatura original” (E3).*

Por sua vez, quando nos centramos nas entrevistadas com formação base em GRH, concluímos que os motivos da escolha são semelhantes e remetem sobretudo para o contacto com as pessoas, com a ambição de ser útil e ajudar as pessoas e as organizações, conforme evidenciam as seguintes afirmações:

*“Eu tinha em mim esta vontade de poder ser útil e ajudar as pessoas e ao mesmo tempo poder ajudar a empresa e então foi nesse pressuposto que fiz a licenciatura em Gestão de RH (...). Tinha esta perspetiva de pôr-me ao serviço das pessoas” (E6);*

*“Foi uma área que me agradou bastante, o contacto com pessoas e poder fazer este acompanhamento e proporcionar melhores condições organizacionais. (...) A área dos RH sempre me fascinou, no sentido em que podemos contribuir para (...) o percurso profissional das pessoas nas organizações e sentimos que podemos também orientar, apoiar e dar o nosso contributo” (E8);*

*“O principal motivo tem a ver com o contacto com as pessoas. É uma área que contacta e trabalha com pessoas, no fundo, para além da parte administrativa e também porque esta parte mais administrativa sempre me agradou. (...) sou muito sociável e, portanto, achei que tinha aqui esta vertente e os meus testes psicotécnicos sempre me indicaram neste sentido” (E9).*

Independentemente da área de formação de base, os discursos das nossas entrevistadas evidenciam a importância do gosto pelo contacto com pessoas como a principal razão para a escolha da área da GRH como atividade profissional. Contudo, parecem não ser irrelevantes as circunstâncias da vida como razão complementar: “era só uma substituição” ou “fui (...) desviada pelo meu pai”.

### **3.3 Trajetória profissional**

É através da análise da trajetória profissional destas mulheres que conseguimos identificar as barreiras e dificuldades sentidas no âmbito da sua progressão na carreira. Aqui podemos compreender de que forma ocorreu a inserção das entrevistadas na área, tendo em conta a sua perspetiva, e também a forma como descrevem o seu percurso profissional.

É com o auxílio da tabela seguinte que identificamos há quanto tempo estas profissionais exercem funções na área, qual é a sua categoria profissional e ainda a sua antiguidade na empresa e na função.

Tabela 3 - Caracterização da experiência profissional das entrevistadas

Nº	Anos de experiência profissional	Categoria Profissional	Antiguidade na empresa	Antiguidade na função
E1	22	Diretora RH	10 anos	
E2	21	Diretora RH	5 anos	6 anos
E3	19	<i>HR Business Partner</i>	19 anos	3 anos
E4	30	Consultora RH (área de TT)	5 anos	
E5	13	Consultora RH (área de TT: R&S; entrevistas; proc. salarial)	3 anos	
E6	32	Diretora RH	15 anos	
E7	29	Diretora de desenvolvimento organizacional	16 anos	2 anos
E8	25	Consultora RH e Coach	1 mês	
E9	15	Coordenadora área desenvolvimento de RH (avaliação de desempenho e gestão de carreiras)	3 anos	1 mês (foi promovida)
E10	23	Gestora de uma academia de formação	4 anos	

Fonte: Inquérito por entrevista

De forma sucinta, 2 entrevistadas referem que a sua inserção profissional, bem como no caso de empregos posteriores, ocorreu a partir de uma “oportunidade que surgiu”, o que nos remete não para uma opção racional por parte destas entrevistadas, mas para o resultado das dinâmicas organizacionais. Esta “oportunidade” está patente na lógica da meritocracia e tende a ser dominante em Portugal, sobretudo perante as carreiras que fazem parte dos quadros de uma organização (Cordeiro, 2008, cit. in Almeida, 2011).

Em seguida apresentam-se alguns discursos onde é possível ilustrar esta lógica.

*“Comecei a trabalhar no Direito Privado, com consultório próprio, mas sempre gostei de trabalhar em equipa (...). Depois surgiu a oportunidade de ingressar no gabinete jurídico de uma empresa (...) (Após 12 anos) fui convidada para assumir a direção de Recursos Humanos da empresa onde trabalho atualmente (...) a minha direção chama-se Direção de RH e Assessoria Jurídica, por minha causa. (...) a minha experiência enquanto Diretora de RH tem 10 anos” (E1);*

*“(...) surgiu uma oportunidade (...) logo no arranque da fábrica. Para um engenheiro químico é logo uma coisa fabulosa ver nascer uma empresa e ver os processos desde o início. (...) Passado um ano tive uma proposta por parte da empresa onde estagiei, para uma área diferente da minha: a área de formação. E porque é que se lembraram de mim? Porque na realidade, precisavam de alguém que fizesse a ponte entre a formação e a área técnica (...). Anos depois (...) assumi a responsabilidade pela formação e, anos mais tarde, assumi a responsabilidade pela formação de todo o grupo empresarial” (E3).*

No âmbito da descrição da trajetória e/ou percurso profissional, seguem-se as afirmações de entrevistadas cuja formação de base corresponde a outras áreas que não a GRH: direito, nos 2 primeiros casos, e engenharia química, no último caso. Note-se que estas mulheres falam dos seus percursos profissionais de uma forma bastante positiva, revelando por isso alguma satisfação, embora também refiram a sua não linearidade já que são constituídos por “altos e baixos”.

*“Considero que o meu percurso profissional tem sido desafiante” (E1);*

*“O meu percurso profissional tem sido um bocadinho com altos e baixos. (...) tenho vindo a evoluir (nas funções desempenhadas) (...). Há sempre uma evolução neste meu percurso” (E5);*

*“Nos RH eu adoro a minha função, é espetacular. (...) Descrevo o meu percurso profissional como um caminho de oportunidades” (E3).*

Ainda no âmbito desta descrição do percurso profissional relatado pelas entrevistadas, pelo menos duas referem a importância das aprendizagens que foram realizando ao longo desse percurso, em particular pelo facto de terem vivenciado situações muito exigentes e diversas o que é apresentado como algo de positivo nos seus percursos profissionais.

*“Tive a oportunidade de fazer grandes aprendizagens, não só na área de RH. Fiquei com a visão global do que é uma organização, nas diferentes vertentes. (...) Eu gosto muito do que faço e visto muito a camisola e não sinto esses níveis de exigência, porque acabo por estar a fazer uma coisa que tenho prazer em fazer. Obviamente que, se estiver a refletir, foi exigente” (E9);*

*“Foi muito variado em termos de várias experiências, porque comecei na área de RH e o facto de ter trabalhado numa empresa que permitia ir alterando a área de 2 em 2 anos ou de 3 em 3, consegui adquirir muitas competências e perceber a exigência e a interligação entre todas as áreas de RH, desde a área de recrutamento, à formação, gestão de competências, avaliação..., portanto foi exigente e em termos da capacidade de aprendizagem foi ótimo porque acabei por ter uma visão geral (...)” (E10).*

A entrevistada 10 reúne os dois aspetos analisados, isto é, a sua formação de base é sociologia e também inclui na sua descrição a importância da aprendizagem em relação às diversas vertentes da GRH com as quais contactou e foi adquirindo as suas competências.

Devemos ainda destacar as entrevistadas que já trabalhavam na área e decidiram, posteriormente, investir nas suas habilitações académicas, de modo a aprofundar os seus conhecimentos e progredir na carreira. Nestes casos, emerge o sentido de esforço e de sacrifício como elementos centrais da narrativa das entrevistadas:

*“Eu já tinha experiência profissional, (...) uma loja no aeroporto de Lisboa, (...). Fui para lá fazer um part-time e já fazia a gestão das equipas, dos turnos, (...) a folha de horas e já fazia estas coisas todas antes de ir estudar, embora numa escala muito pequenina, do ponto de vista administrativo. E fiz o meu percurso normal, eu uso a palavra normal, mas hoje já não é normal, porque trabalha-se sobretudo por projetos e etc., mas naquela altura a expectativa*

*era uma carreira para a vida, a pessoa entra num patamar baixinho e vai subindo os degraus. Sinto-me muito realizada. Não me posso efetivamente queixar” (E2).*

*“O meu percurso foi gratificante e simultaneamente exigente, trabalhoso porque exigiu muita dedicação e empenho. É um percurso marcado por um grande investimento pessoal, em que eu fiz a formação em (regime) pós-laboral, sempre a trabalhar (...). Eu diria que foi desafiante e com a sensação de objetivo cumprido e missão superada. (...) o meu percurso iniciou-se pela experiência e posteriormente é que fiz a formação em licenciatura, pelo que a progressão foi gradual” (E8).*

Conforme a Tabela 3 – Caracterização da experiência profissional das entrevistadas, é perceptível que as mulheres entrevistadas possuem experiências profissionais significativas, compreendidas entre 13 e 32 anos. Um aspeto a ter em consideração corresponde precisamente à importância do número de anos de experiência profissional na área, isto é, podemos afirmar que a maioria das mulheres com mais anos de experiência profissional corresponde à categoria profissional de diretora de RH. Esta situação significa que uma experiência profissional consistente em termos de anos é um aspeto fundamental e necessário, porventura não suficiente, para ascender a cargos de topo.

Destacamos também que algumas entrevistadas, no seu processo de recrutamento, foram recrutadas diretamente para a função atual – Diretora de RH. Este critério é justificado com o auxílio da tabela anterior, em que a antiguidade na empresa e na função correspondem ao mesmo número de anos, como é o caso das Entrevistadas 1 e 6.

É ainda de salientar que existem casos em que as entrevistadas foram promovidas na empresa onde trabalham atualmente: as Entrevistadas 3, 7 e 9. É possível verificar a ocorrência de uma promoção devido ao número de anos que corresponde à antiguidade na função quando este é inferior ao número de anos da antiguidade na empresa.

### **3.4 Barreiras na trajetória profissional**

Um dos objetivos do nosso estudo é analisar quais são as principais barreiras que as mulheres enfrentam no decorrer da sua trajetória profissional, sobretudo ao nível da progressão na carreira. Quando questionadas sobre o tema, a maioria das entrevistadas refere que existem, de facto, barreiras e consideram três barreiras principais que dificultam a sua progressão: a falta de disponibilidade que advém da maternidade, dos cuidados prestados aos filhos e da conciliação entre a vida profissional e familiar e ainda, a permanência dos estereótipos de género na sociedade atual.

A maternidade e a conciliação da vida profissional com a vida familiar surgem de forma recorrente dos discursos das nossas entrevistadas. É o caso da Entrevistada 9 que considera que a maternidade e a falta de disponibilidade daí resultante constituem uma barreira evidente

à progressão da carreira, porque é a diferença mais visível entre o homem e a mulher. Identifica também outros obstáculos associados tais como a estrutura familiar. Destacamos também que quando os dependentes se encontram numa fase mais autónoma, as mulheres conseguem alcançar a progressão com outra facilidade que não acontecia até então:

*“A maternidade é claramente uma delas. E depois é toda a questão familiar, por exemplo, uma mulher que constitui uma família e tiver em vista uma posição em que lhe seja exigido viajar ou deslocar-se, ausentar-se dentro ou fora do país, tudo isso é impeditivo e complica a situação familiar. Obviamente, numa fase em que os filhos são mais novos é sempre mais complicado. Quando os filhos atingem a independência, já é diferente. Por um lado, a maternidade e, por outro, a conciliação entre a vida profissional e familiar, acompanhar os filhos e as doenças que podem surgir, ter que se ausentar da empresa...” (E9).*

Esta entrevistada evidencia ainda algumas dificuldades com as quais as mulheres se deparam quando decidem ser mães, nomeadamente o impacto que a decisão terá a nível profissional:

*“O homem inicia o seu percurso profissional e não precisa de refletir, tal como as mulheres refletem (...) no momento em que decido que quero ser mãe, que impacto é que isto vai ter na organização? Que impacto é que isto vai ter na minha carreira? Como é que os outros vão ver esta situação? Será bem-encarada pela empresa? Como é que vai ser quando eu anunciar que estou grávida? (...) Eu estou a focar-me na questão da maternidade, porque acho que é aquela que mais diferença faz entre o homem e a mulher. Quando digo maternidade, não são só os 9 meses grávida e os 4 ou 5 meses em casa. Tem a ver depois com toda a dedicação com filhos pequenos (...)” (E9).*

À semelhança do discurso da Entrevistada 9, verifica-se na revisão da literatura uma perspetiva idêntica, defendida por Casaca (2009), que afirma que o trabalho desempenhado pela mulher é visto como mais dispendioso. Esta visão decorre dos custos associados à eventual maternidade.

A Entrevistada 7 identifica a falta de disponibilidade como uma barreira, relacionando-a com o cuidado prestado aos filhos:

*“Pensando numa empresa onde trabalhei antes, era uma indústria muito masculina e naquela altura não havia uma única mulher na fábrica, apenas nas áreas de suporte. Normalmente, para as engenheiras assumirem cargos de chefia, eu não me lembro de uma que tivesse entrado e tivesse filhos. Quem tinha filhos normalmente não progredia para cargos de chefia porque se assumia de imediato que a pessoa depois não tinha condições para levar a cabo essas funções, por não ter disponibilidade” (E7).*

A Entrevistada 4 aborda a falta de disponibilidade que tem origem na conciliação entre a vida profissional e familiar e pessoal:

*“Na minha opinião, a principal barreira que continua presente na progressão da carreira das mulheres prende-se com a disponibilidade ou a falta dela. Gerir a vida profissional com a vida familiar e pessoal (...) é um processo difícil de concretizar com sucesso” (E4).*

No caso da Entrevistada 8, esta identifica a conciliação como uma barreira, tendo em conta o papel de género associado à mulher e, por isso, os homens têm mais facilidade em atingir cargos de topo:

*“Considero que a conciliação das responsabilidades familiares com a vida profissional é uma barreira, porque, de uma forma geral, a mulher continua a ser a maior responsável ao nível da gestão familiar. Por outro lado, ainda que não seja explícito e se calhar em empresas mais conservadoras, a gestão de topo promove mais facilmente um homem do que uma mulher, embora isto se calhar é mais difícil de evidenciar, mas pelas questões culturais e sociais, as coisas acabam por ter este rumo” (E8).*

Para além de identificar a barreira da disponibilidade, a Entrevistada 6 defende ainda que como foi educada numa perspetiva mais convencional, esta educação poderá constituir uma barreira à sua progressão, no âmbito da sua conciliação com a vida profissional.

*“O que eu penso que pode acontecer tem a ver com a questão da disponibilidade. Quando nós temos uma família constituída, quando a nossa família começa a aumentar e quando temos obrigações lá em casa, a tarefa torna-se muito mais complicada. E sobretudo tem muito a ver com a forma como somos educadas. Eu fui educada numa perspetiva muito convencional, que eu mantenho até hoje. (...) Eu acredito que muitas mulheres se deparem com a vontade de poder progredir na carreira, mas paralelamente tenham esse travão porque sabem que não vão ter essa disponibilidade” (E6).*

Os estereótipos de género são outra das barreiras identificadas, referida pela Entrevistada 5, o que vai ao encontro da literatura de referência sobre este tema (Barracho e Martins, 2010). A Entrevistada menciona também a conciliação como uma barreira, à semelhança dos discursos anteriores:

*“Considero que a principal barreira tem a ver com os estereótipos de género que infelizmente continuam a existir na nossa sociedade. Outra barreira diz respeito também à conciliação entre trabalho/família, que é uma tarefa muito difícil e acaba por influenciar a nossa progressão na carreira e representa um “entrave” muito grande para nós” (E5).*

No que concerne aos estereótipos de género, conforme referimos no primeiro capítulo deste relatório, Dickens (1998) e Truss (1999), defendem que as mulheres são prejudicadas quando demonstram menos empenho a nível organizacional, quando comparadas com colegas do sexo oposto, precisamente por causa dos estereótipos associados ao género. Por fim, Loureiro e Cabral-Cardoso (2008), afirmam que a discriminação de género só cessará totalmente quando se os estereótipos de género se extinguirem.

Como foi possível constatar, a amostra é constituída principalmente por profissionais com cargos superiores na área, nomeadamente diretoras de RH. Praticamente todas as entrevistadas defendem que a sua progressão ocorreu de forma positiva, baseando-se em “oportunidades”. Isto é, podemos concluir, com base no nosso estudo, que as barreiras encontradas no mercado de trabalho têm tendência para serem reduzidas ou eliminadas, com o surgimento das novas gerações. De acordo com Gallo et al. (2021), o número de mulheres em cargos de liderança vai aumentar de forma gradual à medida que os estereótipos de género são combatidos pelas mulheres (nomeadamente as entrevistadas) e pela sociedade em geral.

### 3.5 Discriminação de género

Após a análise anterior, dedicada às barreiras que as entrevistadas identificaram no seu percurso profissional, de acordo com a sua própria experiência profissional, debruçamo-nos agora sobre a discriminação de género e a análise da consciência desta discriminação por parte das entrevistadas.

Em determinados casos, a consciência da discriminação de género é relativamente reduzida, isto é, só após uma breve reflexão durante a entrevista e a exploração do tema por parte da entrevistadora é que as mulheres começam a admitir que, de facto, já foram vítimas de discriminação, ao longo do seu percurso profissional. Verificam-se diferentes posições no que concerne a esta consciência, na medida em que podemos identificar três tipos de referências à discriminação: 1) mulheres que afirmam ter sofrido de discriminação no seu percurso profissional e abordam abertamente o tema, 2) mulheres que afirmam nunca ter sofrido discriminação e referem casos próximos, e 3) mulheres que referem a discriminação positiva. No que respeita ao primeiro tipo de referências à discriminação - mulheres que afirmam ter sofrido de discriminação no seu percurso profissional e abordam abertamente o tema - ela tanto pode acontecer por parte dos colegas como por parte de responsáveis organizacionais. Seguem-se alguns discursos que ilustram esta situação.

*“Sim, algumas vezes. (...) a discriminação que senti não vinha de cima, mas sim dos pares (...). A empresa tinha 6 direções e como o Diretor de RH se reformou, fui convidada para assumir 1 das direções. Todos os outros diretores eram homens. Nunca tinha havido uma diretora mulher na empresa. Alguns tinham alguma idade (acima dos 60 anos) e percursos profissionais gratificantes, mas como entrou uma mulher diretora e ainda por cima muito mais nova do que eles, (quando assumi tinha 40 anos), foi um balde de água fria para alguns. (...) Eu não era olhada da mesma forma porque era mulher, depois porque era mais nova, mas o segredo foi manter-me firme e estar muito convicta daquilo que fazia e dizia” (E1).*

No caso descrito, a Entrevistada 1 relembra um episódio de discriminação que sentiu por parte dos seus pares (colegas), quando foi promovida a Diretora de RH.

A Entrevistada 2 recorda uma situação de discriminação no momento em que surgiu a oportunidade de progredir na carreira associando-o à sua condição de grávida:

*“Houve um momento em que fui privada. Houve um momento da minha carreira em que eu não era diretora de RH, era gestora e responsável por uma área e o diretor saiu, ou seja, o lugar acima de mim ficou vazio e eu estava grávida e, por isso, não me convidaram para o lugar. É certo que eu era bastante nova ainda, mas não me parece que a questão tenha sido a idade. Foi o facto de eu estar grávida” (E2).*

O testemunho apresentado, para além de uma situação de discriminação, demonstra também uma das principais barreiras identificadas pelas entrevistadas e analisada previamente: a maternidade.

De acordo com o testemunho da Entrevistada 8, podemos constatar que o facto de uma mulher desempenhar as suas funções em setores ou ambientes predominantemente masculinos pode influenciar o seu percurso profissional, isto é, conforme os setores de atividade, a discriminação pode acentuar-se ou não. Neste caso, a entrevistada 8 refere-se ao momento em que assumiu a função de Coordenação de RH no departamento:

*“O facto de ter trabalhado sempre em empresas predominantemente masculinas pelo setor de atividade fez com que fosse tratada de uma forma diferenciada. (...) quando no escritório eu era a única mulher, quando entrei na empresa, não era tratada por igual, porque existia um sentimento de cavalheirismo e havia sempre um tratamento diferenciado. Quando comecei a assumir responsabilidades, esse tratamento continuava a ser diferenciado, mas não me olhavam de igual para igual porque ainda estava com a “camisola” da função administrativa” (E8).*

O segundo tipo de referências à discriminação – mulheres que afirmam nunca ter sofrido discriminação e referem casos próximos – parece ocorrer quer nos processos de recrutamento, quer na exigência de um esforço e empenho acrescidos por parte das mulheres em relação aos homens para serem reconhecidas as suas competências. Seguem-se três casos em que as entrevistadas não se apresentam como objeto da discriminação, mas afirmam terem assistido a situações de discriminação.

De acordo com o discurso da Entrevistada 4, apesar de mencionar que nunca se sentiu discriminada, evidencia uma consciência do problema quando revela situações de discriminação às quais assistiu, conforme referiu:

*“De facto, tive a sorte de nunca ter sido discriminada (...), mas também a astúcia e frontalidade de me posicionar sempre ao lado daqueles que eram os meus pares, ganhando o seu respeito, a proximidade, mas acima de tudo a devida distância. Contudo, recordo-me de assistir a situações de discriminação que afetaram mulheres que, só por serem mulheres não são admitidas em determinadas empresas, indústrias (...)” (E4).*

À semelhança do testemunho anterior, a Entrevistada 6 evidencia também esta consciência da discriminação, na medida em que nos diz que conhece casos em que as mulheres se sentem na obrigação de se esforçar mais no sentido de demonstrar que têm as capacidades necessárias para o exercício de determinada função, pelo simples facto de serem mulheres:

*“Tenho a sorte, até agora, de não ter vivenciado de perto essa situação. (...) Sei de pessoas que estão a viver num mundo tipicamente masculino e que até provarem que são capazes de fazer a mesma coisa que um homem faria, se calhar demoram mais tempo e têm que batalhar muito mais, porque imagine, uma pessoa nova é homem e tem dificuldade e aceita-se que é uma dificuldade conjuntural, mas, por outro lado, se for mulher e tiver dificuldade, já é por ser mulher, porque tem dificuldade em ser assertiva e em ter uma liderança correta” (E6).*

Esta entrevistada alude ainda a um argumento dominante associado à consciência da discriminação, nos discursos das entrevistadas. Este argumento é suportado pelo esforço acrescido sentido pelas mulheres no que toca a atingir posições superiores ou a obter o reconhecimento que um homem facilmente consegue. Esta perspetiva é defendida por

Loureiro e Cabral-Cardoso (2008), na medida em que afirmam que os homens assumem a carreira como uma prioridade e, contrariamente, é quase obrigatório que as mulheres se dediquem às responsabilidades familiares, em detrimento da sua carreira profissional. Isto é, como a mulher está, culturalmente, associada a estas responsabilidades, sente-se obrigada a “dar mais de si” e a esforçar-se mais na sua profissão.

O exemplo seguinte é relatado pela Entrevistada 5, cujas funções passam pelo contacto com empresas clientes numa empresa de trabalho temporário. A situação de discriminação por ela relatada não tem a ver com ela própria, mas com as “exigências” dos clientes com que trabalha:

*“Tudo o que eu faço é bem visto de ambas as partes, sexo feminino e masculino, mas quando falamos em determinados recrutamentos, nomeadamente motoristas de pesados e eletromecânicos e é o próprio cliente que está a pedir esse tipo de perfis, eu noto que quando é uma voz feminina do lado de cá, eles ficam um bocadinho renitentes, como se nós não percebêssemos. Nesse caso noto uma discriminação” (E5).*

Por fim, o discurso que se segue demonstra de forma clara que a Entrevistada 9 representa a combinação destes dois níveis, pois sentiu-se discriminada no âmbito da(s) entrevista(s) realizada(s) no seu processo de recrutamento e seleção. Contudo, expõe abertamente que quando começou a trabalhar na empresa não sentiu qualquer discriminação e menciona casos próximos:

*“(...) ouvi alguns comentários em ambiente de entrevista (...) por exemplo, pessoas a perguntarem: “Então, mas tem filhos? Quer ter mais filhos?”, “Tem uma filha pequenina. Ainda amamenta?” (...) Soou-me que seriam questões pertinentes para a empresa. Como eu estava decidida e já tinha tido a minha segunda filha e não queria ter mais, respondi nesse sentido. Não posso dizer que depois de ter começado a trabalhar na empresa tenha sentido alguma discriminação, mas conheço colegas na mesma empresa que sofreram. Por exemplo, colegas que trabalharam até ao final da gravidez e na altura, quando voltaram da licença, o regresso não foi fácil. Houve algumas, não diria represálias, mas acabou por surgir uma ideia na equipa, do género: “Estás longe, portanto deixas quase de fazer parte”. As pessoas em questão sentiram alguma dificuldade no regresso e na adaptação novamente à equipa. Eu presenciei na primeira pessoa” (E9).*

Quando falamos sobre a discriminação de género, existe a tendência em atribuir uma carga negativa em relação a alguém que, em determinada circunstância, é preterido ou excluído. Ultimamente, tem vindo a verificar-se uma preocupação crescente com a discriminação positiva. Esta preocupação verifica-se no nosso sistema político, quer em relação às quotas atribuídas às mulheres nas listas de deputados, quer em relação à Lei da Paridade (concretamente no artigo 4º, nº2, da Lei 26/2019), que determina que, nos cargos de dirigentes em empresas da Administração Pública ou Empresas cotadas em bolsa, existe um limite mínimo de 40% para cada um dos géneros, no sentido de garantir a igualdade de oportunidades para homens e mulheres. Por exemplo, a discriminação positiva ocorre da seguinte forma: por vezes, as empresas pretendem recrutar candidatos homens para integrar

a equipa de RH, porque é um departamento constituído total ou maioritariamente por mulheres.

No que se refere ao terceiro tipo de referências à discriminação – mulheres que referem a existência de uma discriminação positiva – seguem-se dois exemplos. O primeiro caso diz respeito ao discurso da Entrevistada 3, que referiu várias vezes a questão da discriminação positiva durante a entrevista. Esta entrevistada é engenheira química e o facto de trabalhar em ambiente industrial pode contribuir para a perceção que tem acerca da discriminação. Apesar de iniciar o discurso afirmando que nunca se sentiu discriminada, admite que sentia pressão por parte dos colegas e dos operadores e que, após conquistar a confiança destes, passou a sentir a tal discriminação positiva:

*“Não posso dizer que alguma vez senti algum tipo de discriminação em tudo o que tenha a ver com evolução na carreira, nem com a remuneração (...). Na outra empresa onde trabalhei, as pessoas olhavam para mim e pensavam: “agora lá vem esta engenheira, acabadinha de sair do curso” e quase que me punham à prova, às vezes até mesmo os próprios operadores. (...) A partir do momento em que eles passam a confiar em mim, sinto que aí há, mais uma vez, uma discriminação pela positiva (E3).*

O segundo caso é o da Entrevistada 9, que recordou os comentários proferidos na sua entrevista de seleção, em que foi questionada em relação aos seus filhos, se queria ser mãe novamente, entre outras questões mencionadas previamente. Esta entrevistada, embora se tenha sentido discriminada com os comentários, afirma que tem sofrido discriminação positiva durante o seu percurso, visto que foi escolhida para funções de destaque, em detrimento de outros profissionais:

*“Nunca senti, muito pelo contrário, dificuldades na minha progressão. Eu entrei numa equipa onde já existiam pessoas com mais antiguidade que eu e acabei por ser sempre eu a escolhida para chefiar a equipa. Atualmente, estou numa experiência diferente e a progressão tem acontecido muito naturalmente, não tenho sentido dificuldades. Obviamente, esta experiência profissional deu-me a oportunidade de ver esse tipo de problemas noutras áreas. Eu, pessoalmente, não posso referir nada nesse sentido, porque nunca senti. Não quer dizer que não venha a sentir. Eu acho que tenho sofrido discriminação positiva. Quando comparada com outros profissionais, independentemente do sexo e da experiência, eu acabei por ser escolhida para ter algum papel de destaque” (E9).*

Não seria descabido se se verificasse a discriminação positiva das mulheres no acesso a cargos superiores nos departamentos de GRH, porque apesar de se verificar uma feminização desta área profissional, se analisarmos a forma como se distribuem mulheres e homens no departamento, normalmente quem tem o estatuto de diretor é o homem. Em concordância com os autores apresentados no Capítulo 1. Emprego e Género: Revisão da Literatura, esta visão é defendida por Amâncio (2010) que defende que quando os trabalhadores do sexo masculino ocupam posições superiores às do sexo feminino, devido à expectativa de que o homem desempenha a sua função de forma mais autónoma, isso acaba por legitimar a sua

autoridade em contexto laboral. Esta mesma ideia da “autoridade” masculina está presente nas palavras de Cunha et al. (2001) ao referirem que os valores masculinos dominam o mercado de trabalho.

### **3.6 Conciliação da vida profissional com a vida familiar: dificuldades e estratégias**

A conciliação entre a profissão e as responsabilidades familiares e pessoais proporcionou respostas relativamente homogêneas por parte das entrevistadas. Estas referem maioritariamente que encaram esta conciliação como uma tarefa extremamente árdua para a mulher, que ocorre em diferentes fases: a fase em que os filhos são mais novos e precisam de muita atenção; outra fase marcada pelo crescimento e maior autonomia dos filhos e, posteriormente, a fase em que são os progenitores que precisam de atenção e cuidados específicos.

Um dos elementos centrais na gestão da conciliação, referido pelas entrevistadas, parece ser o suporte familiar, o qual é apresentado como facilitador da conciliação bem como da maior possibilidade de progressão na carreira. Quando refletem sobre estas duas esferas, de acordo com as obrigações de cada uma, adotam estratégias para a melhor conciliação possível e identificam o seu foco maioritariamente na esfera profissional, isto à custa da esfera pessoal e familiar.

No caso da Entrevistada 1, as suas filhas já são mais autónomas, o que facilita esta conciliação, contudo, o seu progenitor precisa de apoio ao nível das deslocações, pois a sua saúde já não permite fazê-lo sozinho. Naturalmente, é uma situação cansativa e a entrevistada acaba por descurar a esfera pessoal, como podemos constatar no seu discurso:

*“(...) muitas vezes tenho que abdicar do meu tempo pessoal para conseguir conciliar o trabalho e as obrigações que tenho com a assistência que tenho que dar à família. Estou a atravessar uma fase em que as minhas filhas já estão mais crescidas e, portanto, já são mais autónomas, mas tenho que lhes dar apoio, naturalmente. O meu pai tem alguns problemas de saúde, o que o impede de ser autónomo do ponto de vista das suas deslocações e é uma nova fase que estou a enfrentar e que de facto está a exigir muito de mim, porque tenho de estar em todo o lado ao mesmo tempo” (E1).*

A entrevistada estabelece as suas prioridades com recurso ao planeamento diário e semanal, como estratégia para conciliar da melhor forma estas duas esferas, embora por vezes este planeamento não corresponda à realidade, porque surgem outras prioridades, na profissão ou a nível familiar. Por último, evidencia o sentimento de culpa sentido pelas mulheres (e por si) quando não conseguem resolver as tarefas planeadas para o dia.

*“Somos todos os dias desafiados a fazer essa conciliação e a estabelecer prioridades, através de um plano diário, às vezes semanal. Mais do que isso é ilusório. Mesmo assim, até o plano diário fica alterado porque acontece alguma coisa de que não estamos à espera e que nos vira do avesso. O que me ajuda é mesmo fazer esse planejamento ao final do dia ou logo no início do dia seguinte. (...). As mulheres também têm uma coisa que joga contra elas próprias que é um sentimento de culpa que desenvolvem se não atenderem a esta ou outra tarefa. E para não desenvolvermos este sentimento de culpa, que às vezes é mais forte do que nós e que advém da educação e da sociedade em que estamos inseridos, coloca em nós mulheres quase que essa obrigação (não sendo). E acabamos por fazer e fazemo-lo sempre em prejuízo de nós mesmas. Não faltamos à família, aos filhos, aos pais, ao marido, ao trabalho, mas faltamos a nós próprias” (E1).*

A última afirmação presente no discurso da Entrevistada 1 está alinhada com a perspectiva defendida por Perista (2002), na medida em que as mulheres fazem uma conciliação tão exigente entre o trabalho pago e não pago que acabam por se deparar com uma divisão muito tênue entre as responsabilidades domésticas/familiares e o tempo que deveriam dedicar a atividades de lazer, sobretudo a nível pessoal. Neste caso, a Entrevistada 1 revela que descarta completamente o seu tempo pessoal, dadas as exigências da sua esfera familiar e, principalmente, da esfera profissional.

À semelhança deste caso, a Entrevistada 7 recorda os momentos em que as filhas eram mais novas, porque priorizava o tempo e a atenção prestada às filhas, bem como as estratégias de conciliação que utilizava, como consta no seu discurso. Neste caso é visível que quando os filhos crescem e se tornam mais autónomos, esta conciliação torna-se mais eficaz:

*“Quando as minhas filhas eram mais novas, as minhas estratégias de conciliação passavam por jantar mais tarde, depois de as ter deitado na cama e, dessa forma, tentar aproveitar aquele bocadinho em que elas ainda estavam acordadas. Às vezes, em situações de trabalhos de casa, era eu que tentava ajudar. Depois entraram para o ATL e etc., onde faziam os trabalhos de casa e eu ia tentando “apanhar” o que se passava em termos escolares. Mas era isto, tirava ainda mais tempo do meu tempo pessoal, para conseguir estar com elas e aproveitar o máximo possível” (E7).*

A entrevistada 5 sente que a conciliação é uma tarefa muito difícil, referindo o ato de levar os filhos à escola como uma dificuldade, acabando por recorrer ao suporte familiar, neste caso a progenitora, quando precisa, por exemplo, de marcar uma reunião na empresa. Consequentemente, reconhece que as mulheres têm menos disponibilidade do que os homens – uma barreira identificada na progressão profissional.

*“Tendo em conta que sou mãe, existem sempre muitas dificuldades. Os homens acabam por estar mais disponíveis em termos de trabalho do que nós mães, porque temos toda uma família para gerir. Um homem mesmo que seja casado, tendo em conta que essa função está encarregue da mulher (por norma), ele acaba sempre por estar mais disponível em relação a tudo. Nós mulheres já não. É tudo muito complicado, até mesmo a questão de levar os miúdos à escola, até aí eu sinto dificuldades. Por exemplo, para marcar uma reunião, tenho que levar o meu filho à casa da minha mãe, para ela o levar à escola. São pequenas coisinhas. Nunca nos encontramos tão disponíveis como os homens (...)” (E5).*

No caso da Entrevistada 6, as estratégias de conciliação focam-se muito na organização das agendas profissionais do casal. A entrevistada recorda as viagens que fez a nível internacional e refere que o apoio do cônjuge e a sua presença são fundamentais. Quando este não consegue estar presente, a entrevistada opta por pedir ajuda aos familiares, nomeadamente aos seus progenitores.

*“Até agora tenho conseguido conciliar as duas vertentes, sempre com base na organização. Imagine, em determinada altura, eu ia muito para fora (do país) e tinha que sair de casa às 5 da manhã. É evidente que eu sabia que o meu marido tinha que estar em casa naquele dia porque ele tinha que ir levar os miúdos ao colégio às 8 da manhã. Eu jogo muito com a antecipação. Tento sempre garantir que as agendas estão conciliadas e a partir do momento em que existe essa conciliação, se chegarmos à conclusão que de um lado existe um compromisso importante e do outro lado também, é ver com a devida antecedência e pedir ajuda, porque posso pedir essa ajuda” (E6).*

Neste caso, a Entrevistada 6 refere-se ao suporte familiar adicional que por vezes é necessário para que os dois cônjuges consigam conciliar ambas as esferas de vida. Apresentamos de seguida um exemplo da forma como o suporte familiar pode influenciar o percurso profissional das mulheres, porque, caso exista, estas enfrentam com mais facilidade certos desafios profissionais, nomeadamente a progressão na carreira:

*“Depois também depende muito da retaguarda, por exemplo, uma mãe, uma sogra ou uma empregada, porque se tivermos a oportunidade de progredir na carreira e temos uma família, mas também temos alguém que dê apoio, com certeza aceitamos o desafio. Se não houver esse apoio, é preciso pensar 2 vezes. Entre avançar na carreira e pensar na situação em casa, sobretudo com filhos em questão, acredito que haja mulheres que tenham perdido algumas oportunidades nesse sentido” (E6).*

A Entrevistada 8 já desempenhava funções na área de RH e optou por investir na licenciatura em GRH. Esta decisão foi tomada de forma consciente e com a “aprovação” dos filhos. A entrevistada descreve-nos a sua perspetiva acerca da maternidade consoante as gerações, porque nas gerações mais velhas as mulheres tomavam a decisão de constituir família e ter filhos mais cedo do que o que verificamos nas gerações atuais. Atualmente, e de acordo com Mauritti (2002), os jovens optam por investir e aprofundar os seus estudos, fazendo um percurso linear, por vezes com mestrado incluído, o que implica a entrada mais tardia no mercado de trabalho, bem como a saída da casa dos pais e/ou da família de origem e, posteriormente, é que pensam em constituir uma família, com o nascimento dos filhos. Neste caso, a entrevistada relata o seu exemplo e refere ainda as dificuldades que sentiu e a importância do suporte familiar para a sua decisão:

*“As pessoas da minha geração, iniciavam o seu percurso profissional e ao mesmo tempo eram mães mais cedo e assumiam as suas responsabilidades familiares e constituição de família e tinham aqui esta exigência de gestão: conciliar a maternidade com a gestão e a responsabilidade profissional. (...) As novas gerações (...) acabam por priorizar a carreira, em que tomam a decisão de fazer os seus estudos, ingressar e valorizar o mercado de trabalho e fazer a sua progressão. Só depois de sentirem que há aqui uma maior estabilidade*

*profissional é que pensam em ter filhos. (...) As minhas principais dificuldades foram dar o apoio familiar aos meus filhos. Eles tiveram que aprovar a minha decisão de ir estudar. (...) E tinha um suporte familiar, neste caso os meus pais, para dar apoio e foram, efetivamente o meu pilar para que eu conseguisse conciliar a minha profissão com a minha decisão de ir estudar” (E8).*

Esta visão apresentada pela Entrevistada 8 sobre os indivíduos e as suas escolhas profissionais reflete-se na perspetiva defendida por Passos (2007), quando refere que os indivíduos procuram, sobretudo, qualidade de vida, através de um emprego que confira a sua realização pessoal.

Como se verificou no discurso da Entrevistada 1, a Entrevistada 8 também reconhece que as mulheres devem conciliar a sua profissão com a família sem sentimento de culpa no que toca à realização das tarefas diárias ou semanais. Isto é, se não foi possível concluir determinada tarefa hoje, caso seja possível fazê-lo, devemos tratar da tarefa no dia seguinte. A Entrevistada aborda o seu caso específico e a sua ausência na atenção prestada à família, com o objetivo de concluir a licenciatura em 3 anos:

*“Foi uma decisão consciente em que eu falei com os meus filhos e com os meus pais, porque durante 3 anos prescindi do tempo que habitualmente dava à família e teria de direcionar esse tempo para a formação e, essencialmente, tendo essa consciência, é importante sabermos que temos este apoio e depois, aproveitar o pouco tempo que temos deve ser tempo de qualidade. (...) Saber quanto tempo é que eu tenho à minha disposição e o que é que posso fazer com ele. A partir daí, distribuir o tempo consoante as responsabilidades que tenho para fazer. Essencialmente, fazer esta gestão sem sentimento de culpa, para não gerar frustração. Neste caso estamos a falar da formação, mas enquanto profissional, depende muito da pessoa e das suas características, o que valoriza mais: a carreira e aquilo em que eu invisto ou o tempo de lazer e o tempo de qualidade com os filhos, sem abdicar deste tempo ao fim de semana ou um misto de cada um.” (E8)*

Nos discursos seguintes, entrevistadas referem que acabaram por descurar a vida profissional, priorizando assim a esfera familiar. Estamos perante duas exceções, face aos discursos das restantes entrevistadas. A primeira exceção é a Entrevistada 5:

*“Para conseguir conciliar as duas realidades, há sempre alguma coisa que fica para trás. Neste momento da minha vida, sinto que acabo por descurar a esfera profissional. Ao dia de hoje tenho imenso processamento por fazer e tentei fazê-lo ontem em casa, mas não consegui porque a minha filha tinha um trabalho da escola para apresentar e eu ajudei-a com o trabalho e também na preparação para a apresentação. A estratégia que utilizo passa por ficar a trabalhar até mais tarde, quando ela vai dormir, mas acaba por ficar sempre alguma coisa por fazer. A questão é, ou não dás o apoio suficiente à tua família e priorizas o teu trabalho ou o trabalho acaba por ficar para trás e poderá haver alguma penalização no trabalho porque te esqueceste de um recrutamento ou de uma entrevista, para dares atenção à tua família” (E5).*

A Entrevistada 9 representa a segunda exceção, porque decidiu priorizar a esfera familiar ao invés da esfera profissional, contrariamente à maioria dos casos das nossas entrevistadas. Esta entrevistada menciona as estratégias que adota perante a conciliação revela uma preferência pela vida familiar e pela aposta na profissão do marido (por ser diretor geral de

uma empresa) em detrimento da sua carreira. Como a própria diz, foi uma decisão tomada com consciência, tal como é possível constatar no seu discurso:

*“A minha estratégia é sempre tentar viver o dia-a-dia e planejar o dia, a semana e, sempre que possível, fazer pausas em família. Tento fazer um planeamento mais curto, não fazer grandes planeamentos. Numa semana esforço-me imenso por fazer muita coisa, mas coisas que eu considero factíveis (...). Eu e o meu marido conhecemo-nos na primeira empresa onde trabalhei e uma coisa muito importante que aprendi é não trazer os assuntos de trabalho para casa. (...) se eu não tivesse filhos, no momento em que saí de uma empresa e entrei noutra, teria optado por me candidatar (não sei se teria entrado, não sei se teria sido seleccionada) a posições de chefia, direcção e coordenação e não o fiz por ter filhos. É obvio que, em prol da família e da exigência da profissão do meu marido e do cargo que ele tem, acabei por ser eu a fazer uma cedência e cedi na vida profissional. Foi uma cedência consciente. Hoje em dia mantenho um equilíbrio saudável e tenho conseguido. Fui recentemente promovida, portanto acho que esse equilíbrio tem vindo a funcionar” (E9).*

A entrevistada refere ainda que quando saiu da empresa anterior e decidiu, com consciência, aprofundar os seus estudos e investir no mestrado, quando voltou ao mercado de trabalho optou por candidatar-se a posições inferiores ao invés de posições de chefia, direcção e coordenação (cujas habilitações académicas eram adequadas ao exercício das funções), priorizando o apoio facultado aos filhos. Com isto, a entrevistada quer dizer que as posições de topo referidas são posições que requerem maiores níveis de dedicação e disponibilidade à empresa e à profissão e não seria esse o objetivo da entrevistada. Contudo, foi recentemente promovida a Coordenadora da área desenvolvimento de RH, o que nos revela que, apesar desta preferência pela esfera familiar, sempre existiu coerência da sua parte em ambas as esferas.

Os casos aqui apresentados vão ao encontro dos resultados do estudo realizado por Mendes e Perez (1985, cit. in Amâncio, 2010), segundo os quais existem mulheres conservadoras e não conservadoras. As primeiras defendem que a família constitui uma vocação natural e o emprego é para estas o prolongamento da mesma vocação. As mulheres não conservadoras, por sua vez, revelam que não se verifica discriminação em relação ao papel tradicional feminino, porém afirmam que se trata de uma competência baseada no estereótipo feminino no mundo do trabalho.

### **3.7 Expectativas profissionais futuras**

Quando refletem sobre as expectativas profissionais, todas as entrevistadas referem que as expectativas que tinham no início da sua carreira foram atingidas e, inclusive, ultrapassadas. Por outro lado, após uma breve reflexão durante a entrevista, acerca das expectativas futuras em relação ao seu percurso profissional numa margem de 5 anos, as expectativas das entrevistadas identificam-se como semelhantes, na medida em que é possível agrupar alguns

discursos que apresentam pontos comuns. É possível identificar 3 grupos com expectativas profissionais semelhantes: voltar a participar em projetos passados noutras áreas ligadas à GRH, encarar novos projetos mudando de empresa e assumir posições hierárquicas superiores.

O primeiro grupo cujas expectativas passam por voltar a participar em projetos passados noutras áreas ligadas à GRH é marcado por um conjunto de discursos que, valorizando a área da GRH, passam por assumir novos desafios que contribuam para a sua realização profissional.

As Entrevistadas 2, 3, 7 e 10 apresentaram discursos análogos, na medida em que pretendem voltar a trabalhar em áreas que representam a sua paixão. Por exemplo, as Entrevistadas 2 e 3 pretendem voltar à academia, como professoras. Vejamos os respetivos discursos:

*“Por um lado, quero continuar o meu percurso académico para terminar o doutoramento e não perder o contacto com a academia (...). Posso dizer que já alcancei a ambição dos projetos internacionais. Para mim, o importante é continuar a poder aprender e aplicar coisas novas, a ter desafios e o que eu espero é fazer esta inflexão, com calma, do organizacional para a academia. Acredito que daqui a um conjunto de anos, estou a part-time na organização e a full-time na academia” (E2);*

*“O meu objetivo não é ser diretora de RH, de longe, apesar de ser a função logo acima da minha. Hoje em dia penso em fazer uma mudança de vida, se for o caso. Eu trabalho muito por projetos, por coisas que me dão gozo fazer. Pondero voltar ao meu sonho inicial de dar aulas (...)” (E3).*

Por sua vez, a Entrevistada 7 aborda a mudança frequente do Conselho de Administração da empresa onde trabalha atualmente, o que significa que existe a possibilidade de uma reestruturação na empresa, nomeadamente em relação à Direção de Desenvolvimento Organizacional. Neste sentido, a entrevistada recorda a sua experiência na área da Psicologia, pois pretende mudar para essa área, como coterapeuta de terapia clínica:

*“Como o Conselho de Administração muda de 4 em 4 anos, às vezes as pessoas vêm com ideias um bocadinho diferentes. Neste sentido, eu não faço ideia se a Direção de Desenvolvimento Organizacional vai continuar a existir, porque eles se quiserem podem reestruturar a empresa. Atualmente tenho alguma vontade de avançar na área da terapia clínica, como coterapeuta. Depende um bocadinho das oportunidades que surjam. Se eu continuar e não gostar deste projeto, tenho um contrato sem termo, o que não significa que continue presa a esta empresa até ao resto da minha vida profissional. (...) já dei por mim com esta vontade de assumir uma coisa diferente e mais desafiante” (E7).*

Por último, a Entrevistada 10 assume que gostaria de voltar a desempenhar funções na indústria, como no passado, como referiu na entrevista:

*“Numa margem de 5 anos gostaria de voltar à indústria, não necessariamente na indústria automóvel, mas voltar a estar numa grande empresa onde pudesse ter mais margem de manobra e onde fizesse mais a diferença” (E10).*

O segundo grupo, consiste nas expectativas que passam por encarar novos projetos mudando de empresa, embora os motivos para essa mudança possam ser diferentes. A Entrevistada 4 pretende apostar num projeto diferente de tudo o que já fez durante o seu percurso profissional:

*“As minhas expectativas profissionais para daqui a 5 anos, passam por conseguir abraçar um projeto diferente, dinâmico e fora da área em que sempre trabalhei, algo que também goste muito e que me desafie, mas que ainda não tenha feito no decorrer do meu percurso profissional” (E4).*

Por sua vez, a entrevistada 5 também pretende sair da empresa onde trabalha atualmente, por se sentir desvalorizada pelos seus pares:

*“(...) daqui a 5 anos não tenciono permanecer nesta empresa. Quero estar num posto de trabalho em que seja valorizada. Posso até ganhar menos, mas o simples facto de valorizarem o meu trabalho é muito bom e gratificante. (...) Não quero que me vejam como apenas uma mulher que não tem capacidade para desempenhar determinada função” (E5).*

O terceiro grupo, cujas expectativas passam por assumir posições hierárquicas superiores, é marcado por uma forte orientação de carreira orientada para a assunção de maiores responsabilidades profissionais o que, embora já sejam diretoras de RH, pode passar por assumir cargos internacionais. Neste caso, a Entrevistada 1 tem a consciência de que, para que consiga alcançar esta expectativa, terá que esforçar-se um pouco mais:

*“Espero manter-me naquilo que são as minhas expectativas, fazer o meu trabalho, no melhor que sei e posso. Vejo-me a trabalhar, sem dúvida, ao mesmo nível que estou hoje e eventualmente a um nível superior, mas vou ter que fazer por isso. Mais do que estar à espera daquilo que me seja dado, eu tenho que fazer por isso, para chegar a esse patamar” (E1).*

No segundo caso, a Entrevistada 6 refere que, nos próximos anos, poderá assumir mais responsabilidades tendo em conta a sua função atual na empresa. Estas responsabilidades podem surgir a nível ibérico na empresa ou perante a área, isto é, representar a empresa na Direção de outra área que não seja a GRH:

*“Continuo a acreditar que é possível fazer mais e melhor e esse é o meu objetivo. (...) O que me parece é que, com o decorrer do tempo, eu vou assumir funções de maior responsabilidade, que podem passar por uma responsabilidade ibérica ou uma responsabilidade numa área que não seja só RH ou uma área que seja diferente de RH. É essa a minha expectativa” (E6).*

Esta tipologia de expectativas profissionais é reveladora da multiplicidade de situações profissionais e de situações sociais concretas que influenciam não só as trajetórias das nossas entrevistas, mas também o modo como se posicionam face ao futuro.

## Conclusão

O presente estudo procurou analisar as trajetórias profissionais das mulheres com profissões na área da GRH em Portugal. Inicialmente, foram apresentados os pressupostos teóricos relevantes, consoante as perspetivas dos autores de referência da problemática em estudo. Assim, foram abordados os conceitos associados ao estudo do género, nomeadamente a relação entre género e sexo, ou seja, a vertente social e biológica; os papéis de género; a identidade de género; entre outros. A evolução das mulheres no mercado de trabalho, é um tópico marcante, tendo em conta as conquistas alcançadas e o esforço acrescido das mulheres. Como sabemos, as mulheres estavam privadas no acesso à educação e por esse motivo dedicavam-se à esfera doméstica e aos cuidados familiares, sendo o homem o responsável pelo desempenho de uma profissão. Entre o final da década de 1960 e início de 1970 esta realidade mudou, através da entrada feminina no mercado de trabalho e assim, o trabalho remunerado deixou de destinar-se apenas aos homens. Esta transformação significativa verificou-se sobretudo devido à ocorrência da guerra colonial, entre outros motivos defendidos por Dias (2007), como o declínio da taxa de natalidade, a diminuição da dimensão média da família, que conduziu à redução do tempo necessário à elaboração das tarefas e dos cuidados com os filhos, entre outros.

A evolução profissional das mulheres é um tema importante pois a sua inclusão é benéfica para a estruturação e funcionamento de organizações, porque demonstra a importância da inclusão de grupos minoritários na hierarquia laboral. Em suma, a importância de abordar a evolução das mulheres no mercado de trabalho não é somente ética e histórica, mas também importante do ponto de vista estratégico e organizacional.

As barreiras sentidas no seu percurso profissional consagram a segregação ocupacional; o “*glass ceiling*”; a disparidade remuneratória entre homens e mulheres; os estereótipos de género, consequência do conservadorismo presente nas organizações; entre outros. A conciliação entre a vida profissional e familiar, em que, segundo Perista (2002), as mulheres dedicam mais tempo aos cuidados prestados à família, enquanto os homens priorizam a progressão na carreira.

É um facto que o campo profissional da Gestão de Recursos Humanos é significativamente representado por mulheres, demonstrando assim uma tendência para a feminização deste grupo profissional. Este facto ocorre devido ao papel de género associado às mulheres, perante a sociedade e as organizações. Este facto está também intimamente ligado à estrutura organizacional, no que respeita à importância dada a cada departamento. Almeida (2011) constatou que, na estrutura organizacional, a função de RH tende a transformar-se numa subunidade do departamento administrativo e financeiro. Uma vez que estas noções de

género, mesmo que prejudiciais para as organizações e para a progressão na carreira feminina na área dos RH, têm origem na nossa sociedade, o único método viável para a mitigação do seu prejuízo é a adoção de estruturas organizacionais adequadas e a valorização de métodos de trabalho e características profissionais mais inclusivas.

Relativamente às principais conclusões a retirar do estudo, e tendo em conta os objetivos mencionados, segundo os discursos das entrevistadas, relativamente às barreiras, constatámos que a maternidade e a conseqüente falta de disponibilidade que daí advém e também dos cuidados prestados aos filhos e da conciliação entre a vida profissional e familiar constituem as principais barreiras no percurso profissional das entrevistadas, aliadas à permanência dos estereótipos de género na sociedade atual. Estas barreiras têm tendência para serem reduzidas ou eliminadas, através do surgimento das novas gerações menos permeáveis aos tradicionais estereótipos de género.

No que respeita à consciência da discriminação de género, verificam-se realidades distintas, havendo mulheres que afirmam abertamente ter sentido discriminação no seu percurso profissional, mulheres que afirmam nunca ter sofrido discriminação e referem casos próximos e, por fim, mulheres que referem ter sentido discriminação positiva.

A conciliação entre a vida profissional e familiar surge como um objetivo extremamente difícil para a mulher. Esta perspetiva é defendida por Perista (2002), na medida em que, como as mulheres fazem uma conciliação tão exigente entre estas duas esferas, é inevitável que acabem por descurar o tempo que poderiam dedicar a atividades pessoais e/ou de lazer, priorizando a sua profissão e as responsabilidades domésticas e familiares. Podemos identificar três fases distintas na conciliação, sobretudo em relação aos descendentes, sendo a fase em que os filhos são mais novos e precisam de atenção; uma fase posterior marcada pelo crescimento e maior autonomia dos filhos e, mais tarde, a fase em que são os progenitores que precisam de cuidados específicos, sobretudo relacionados com a saúde. Neste sentido, o suporte familiar é mencionado pelas entrevistadas como um fator facilitador da conciliação entre as duas esferas e promove a progressão na carreira destas profissionais.

Por fim, no que concerne às perspetivas profissionais das entrevistadas, todas referem que as expectativas que tinham no início da sua carreira foram atingidas e até ultrapassadas. Futuramente, as entrevistadas pretendem voltar a participar em projetos passados noutras áreas ligadas à GRH; encarar novos projetos, mudando de empresa ou atingir posições hierárquicas superiores. Estas expectativas profissionais demonstram que as entrevistadas pretendem arriscar a nível profissional, talvez por se encontrarem numa fase da sua vida em que os descendentes são mais autónomos, o que lhes permite apostar em novos projetos e até desempenhar a sua função noutra organização. Porém, é de notar a existência de uma

visão positiva nos discursos apresentados. Estas profissionais acreditam que a desigualdade de género irá diminuir e o número de mulheres em cargos hierárquicos superiores irá consolidar-se de forma gradual à medida que os estereótipos de género são combatidos pelas mulheres e pelas novas gerações, cada vez menos conservadoras.

Como todos os estudos empíricos, o presente estudo também apresenta limitações. Assim, o facto da nossa amostra ser constituída por mulheres pertencentes ao mesmo grupo profissional, a trabalhar na região da Grande Lisboa pode limitar o alcance dos nossos resultados dada a eventual existência, em regiões menos cosmopolitas, de estereótipos de género socialmente mais enraizados. Também o facto de as nossas entrevistadas estarem inseridas profissionalmente em empresas de referência no contexto da região, tendencialmente com práticas de GRH mais avançadas, pode influenciar as suas políticas relativamente às questões da paridade. Por último, também o facto de não termos explorado de modo aprofundado as aspirações que estas mulheres tinham no início da sua carreira e o modo como procuram minimizar os conflitos decorrentes da conciliação da vida profissional com a vida familiar pode ter limitado o alcance dos resultados do nosso estudo.

Como propostas de investigação futura, seria interessante aprofundar o estudo entre mulheres pertencentes a outros grupos profissionais, a trabalhar em empresas de outras regiões e em empresas menos reconhecidas no mercado de trabalho e de menor dimensão. Seria também interessante explorar as aspirações profissionais de mulheres em início de carreira, nomeadamente na área da GRH, bem como compreender de modo mais aprofundado as estratégias de conciliação da vida profissional com a vida familiar nomeadamente no que respeita ao recurso a serviços exteriores à família para enquanto estratégia de mitigação do conflito trabalho-família.

## Referências Bibliográficas

- Aboim, S. (2007). Clivagens e continuidades de género face aos valores da vida familiar em Portugal e noutros países europeus. Em K. Wall, & L. Amâncio, *Família e género em Portugal e na Europa* (pp. 35-91). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Almeida, A. J. (2008). A profissionalização da gestão de recursos humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção. *Sísifo - Revista de Ciências da Educação*(6), 45-56.
- Almeida, A. J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise sociológica da construção de um campo profissional*. Lisboa: Tese de Doutoramento, ISCTE-IUL - Departamento de Sociologia. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/5892>
- Almeida, A., Marques, M. A., & Alves, N. (2000). Carreiras profissionais: novos caminhos para as relações de trabalho? *Comunicação apresentada no IV Congresso Português de Sociologia*. Coimbra.
- Amâncio, L. (2002). O género na psicologia social em Portugal - Perspetivas actuais e desenvolvimentos futuros. *Ex Aequo*, 55-75.
- Amâncio, L. (2007). Género e divisão do trabalho doméstico - o caso português em perspectiva. Em K. Wall, & L. Amâncio, *Família e género em Portugal e na Europa* (pp. 181-209). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Amâncio, L. (2010). *Masculino e feminino: a construção social da diferença* (3ª ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Barracho, C. & Martins, C. M. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Beauvoir, S. d. (2008). *O segundo sexo I - os factos e os mitos*. Lisboa: Bertrand.
- Brandão, A. M. (2008). Dissidência sexual, género e identidade. *Comunicação apresentada ao VI Congresso Português de Sociologia* (pp. 1-15). Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977.
- Carvalho, T. (2000). A participação das mulheres na gestão - o caso particular da Gestão de Recursos Humanos. *IV Congresso Português de Sociologia*. Obtido de [www.aps.pt](http://www.aps.pt)

- Casaca, S. F. (2009). *Revisitando as teorias sobre a divisão sexual do trabalho*. Lisboa: SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. Obtido de <https://socius.rc.iseg.ulisboa.pt>
- CIG (2015). *Igualdade de Género em Portugal - 2014*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.
- Coelho, L. & Ferreira, V. (2018). Segregação sexual do emprego em Portugal no último quarto de século - Agravamento ou abrandamento? *e-cadernos CES*(29), 77-98. Obtido de <https://journals.openedition.org/eces>
- Crompton, R. & Lyonette, C. (2007). Família, género e articulação entre trabalho e vida privada: comparação dos casos britânico e português. Em K. Wall, & L. Amâncio, *Família e Género em Portugal e na Europa* (pp. 93-128). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Cunha, M. P., Cunha, J. V. & Leal, I. P. (2001). Género e Teoria Organizacional. *Psicologia*, 15(1), 27-41. Obtido de <http://appsicologia.org>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dias, I. (2007). Família e trabalho feminino: o género das desigualdades. *Revista da Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres - Ex Aequo*(15), 149-166.
- Dickens, L. (1998). What HRM means for gender equality. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 23-40.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (1ª ed.). (A. M. Parreira, Trad.) Lisboa: Monitor - Projectos e Edições.
- Fortin, M.-F. (2009). As abordagens quantitativa e qualitativa. Em M.-F. Fortin, *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Gallo, A., Valerio, A. M., Rhode, D., Kolb, D., Tannen, D., Noumair, D., Johnson, W. (2021). *As mulheres e o trabalho - Guia HBR*. Lisboa: Actual Editora.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia.

- Guerreiro, M. D. & Carvalho, H. (2007). O stress na relação trabalho-família: uma análise comparativa. Em K. Wall, & L. Amâncio, *Família e género em Portugal e na Europa* (pp. 129-179). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Loureiro, P. & Cabral-Cardoso, C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, 6(10), 221-238.
- Mauritti, R. (2002). Padrões de vida dos estudantes universitários nos processos de transição para a vida adulta. *Sociologia, Problemas e Práticas*(39), 85-116.
- Minayo, M. C. & Costa, A. P. (2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*(40), 139-153.
- Neves, J. G. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed., pp. 4-30). Lisboa: RH Editora.
- Nogueira, C. (2001). *Feminismo e discurso do género na Psicologia Social*. Braga: Universidade do Minho.
- Passos, A. (2007). Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed., pp. 421-441). Lisboa: RH Editora.
- Perista, H. (2002). Género e trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, 37(163), 447-474.
- Poeschl, G., Silva, A. & Clémence, A. (2004). Representações da masculinidade e da feminilidade e retratos de homens e de mulheres na literatura portuguesa. *Psicologia*, 18(1), 31-46. Obtido de <https://revista.appsicologia.org>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Reis, F. L. & Torcato, S. M. (2010). O impacto da diversidade do género na eficiência da gestão e sua influência no PNB de um país. *Economia Global e Gestão*, 15(2), 73-89. Obtido de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=0873-744420100002](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0873-744420100002)
- Santos, G. G. (2008). Género, carreiras e a relação entre o trabalho e a família: uma perspectiva de gestão. Coimbra: e-cadernos ces.
- Stake, R. E. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (3ª ed.). (A. M. Chaves, Trad.) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Torres, A., Pinto, P. C., Costa, D., Coelho, B., Maciel, D., Reigadinha, T. & Theodoro, E. (2018). *Igualdade de género ao longo da vida: Portugal no contexto europeu*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Truss, C. (1999). Human resource management: gendered terrain? *The International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 180-200.
- Wall, K. (2007). Atitudes face à divisão familiar do trabalho em Portugal e na Europa. Em K. Wall, & L. Amâncio, *Família e género em Portugal e na Europa* (pp. 211-257). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Wall, K., Aboim, S& Cunha, V. (2010). *A vida familiar no masculino: Negociando velhas e novas masculinidades*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

#### Legislação:

Lei 26/2019, de 28 de março. Diário da República n.º 62/2019, Série I de 2019-03-28. Lisboa: Assembleia da República - Regime da representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública, (<https://dre.pt/home/-/dre/121665677/details/maximized>, consultado em 18/06/2021).

# Apêndices

## **Apêndice 1: Guião das entrevistas**

### **Caracterização sociográfica da entrevistada**

1. Idade:
2. Sexo: Feminino
3. Estado civil:
4. Nº de filhos:
5. Habilitações literárias:
6. Experiência profissional (anos):
7. Profissão atual:
8. Categoria profissional (funções que desempenha):
9. Antiguidade na empresa/função:

### **Percurso académico**

Gostava que me falasse um pouco sobre o seu percurso académico (área de formação e porquê, grau académico, etc.).

### **Percurso profissional**

10. Como descreve o seu percurso profissional?
11. Sente que as suas expectativas profissionais no início de carreira foram atingidas?
12. Quais são as suas expectativas profissionais para o futuro? Por exemplo numa margem de 5 anos?
13. Quais foram os motivos que a levaram a escolher a área de GRH como profissão?

### **Discriminação profissional**

14. Quais foram as dificuldades sentidas no âmbito da sua progressão na carreira?
15. No decorrer da sua experiência profissional sentiu-se de alguma forma discriminada pelo facto de ser mulher?
16. Considera que os homens têm mais oportunidades para progredir na carreira do que as mulheres? Se sim, porquê?
17. Em sua opinião quais são as principais barreiras com que as mulheres se defrontam ao nível da sua progressão na carreira, nomeadamente quando pretendem assumir cargos de gestão?

18. Considera que existem diferenças entre homens e mulheres e, conseqüentemente, nos respectivos percursos profissionais? Dê exemplos.

### **Conciliação entre a vida profissional e pessoal**

19. Quais as principais dificuldades com que se confronta para conciliar a sua vida profissional com a sua vida pessoal/familiar?

20. Quais as estratégias que utiliza para conciliar a esfera de vida familiar com a esfera de vida profissional? Sente que acaba por descurar alguma das esferas?

21. Como percebe as questões da igualdade/desigualdade de género na sociedade atual? Quais as medidas a tomar no sentido de alterar a atual situação?

## Apêndice 2: Tabelas de análise de conteúdo

### 1ª Dimensão: Percurso académico

Subdimensão	Unidades de sentido
<b>1.1 Grau e área</b>	<p>“Sempre me achei uma pessoa de letras e sempre tive um espírito crítico (...) aguçado e achei que o curso em Direito seria uma área que se encaixaria no meu perfil. (...) Gostei de fazer o curso, (...) na Faculdade de Direito de Lisboa e considero que foi uma ótima formação académica.” (E1, p.1)</p> <p>“Eu formei-me em Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica no ISLA (atual Universidade Europeia) em 2000. (...) Depois, em 2003, tirei o mestrado em Psicologia e Comportamento Organizacional, no ISPA.” (E2, p.10)</p> <p>“Sempre tive uma forte vocação e interesse por dar aulas e fui (...) desviada pelo meu pai (...) acabei por ir para engenharia química. Entrei no curso em 1995 no Técnico, começa logo por aí, uma escola mais de homens do que de mulheres (...)” (E3, p.16)</p> <p>“Optei pelo bacharelato em Relações Públicas e Publicidade, no IATA – Instituto de Aperfeiçoamento Técnico Acelerado, em 1994.” (E4, p.22)</p> <p>“Sou licenciada em Direito, pela Universidade Moderna de Lisboa.” (E5, p.26)</p> <p>“(...) fiz a licenciatura em Gestão de RH, em pós-laboral, na Universidade Lusíada. (...) Em determinada altura, senti a necessidade de voltar à universidade e aprofundar os conceitos. Foi nessa altura que surgiu a possibilidade de fazer a pós-graduação em MBA, na Universidade Lusófona.” (E6, p.30)</p> <p>“(...) comecei por tirar a licenciatura em Psicologia. (...) Fiz o meu percurso na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. (E7, p.37)</p> <p>“Eu fiz a minha licenciatura em pós-laboral, em Gestão Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Setúbal (...). Posteriormente, tirei uma formação complementar com Certificação Internacional em Coaching.” (E8, pp.45-46)</p> <p>“Tirei a licenciatura em GRH, no IPS, ainda no pré-Bolonha e terminei em 2006.” (E9, p.53)</p> <p>“(...) acabei por tirar a licenciatura em sociologia, no ISCTE.” (E10, p.62)</p>
<b>1.2 Motivo(s) da escolha</b>	<p>“Não tenho formação académica na área, mas considero que tenho perfil para o cargo e foi isso que levou a administração da empresa a convidar-me para este desafio. (...) Tenho aprendido muitíssimo com as pessoas e acho que a experiência na área dos RH se aprende, fazendo. (...) porque é sobre as pessoas que nós vamos agir e somos todos os dias convidados a agir e a diminuir conflitos e a tentar encontrar um balanço e a motivar as pessoas para que consigam dar o seu melhor, pois é algo que tem benefícios para a empresa também (...)” (E1, p.3)</p> <p>“(...) fui ver o que era o curso, quais eram as saídas profissionais, o que é que se estudava, se fazia sentido em termos de disciplinas e fez-me sentido. (...) Eu já tinha experiência profissional, (...) uma loja no aeroporto de Lisboa, (...). Fui para lá fazer um part-time e já</p>

fazia a gestão das equipas, dos turnos, fazer a folha de horas e já fazia estas coisas todas antes de ir estudar, embora numa escala muito pequenina, do ponto de vista administrativo.” (E2, p.12)
“Eu vim para esta área [da formação] já com o foco de ir para outra função, que assumi em 2018 (...) a de <i>HR Business Partner</i> (...) para a área industrial. No fundo, nunca me desliguei da área industrial e da minha licenciatura original.” (E3, p.18)
“(...) a minha vida pessoal empurrou-me para esta área, ou seja, uma amiga convidou-me para ir trabalhar com ela, mesmo enquanto estudava à noite e desde aí fui sempre convidada por empresas, devido aos contactos que nutri (...) abraçando novos projetos.” (E4, p.23)
“As aulas do último ano do curso eram dadas em pós-laboral e, para ajudar os meus pais, optei por começar a trabalhar durante o dia (...) Numa empresa de trabalho temporário. Supostamente seria só uma substituição, mas acabei por ficar lá 11 anos e com toda a experiência que adquiri e a equipa que conheci, cheguei à conclusão que esta era realmente a área que eu queria. Terminei o curso de Direito, gostei muito, mas a área dos Recursos Humanos para mim é dominante.” (E5, p.26)
“Eu tinha em mim esta vontade de poder ser útil e ajudar as pessoas e ao mesmo tempo poder ajuda a empresa e então foi nesse pressuposto que fiz a licenciatura em Gestão de RH (...). Tinha esta perspetiva de pôr-me ao serviço das pessoas.” (E6, p.30)
“Sempre gostei muito do contacto com as pessoas (...). O comportamento humano é algo muito interessante. Gosto da relação das pessoas e do desafio que representam. Cada ser é um ser e a área de Recursos Humanos é das áreas mais interessantes e fundamentais dentro de uma organização. É uma área à qual tem que se dar a máxima atenção e tratar de forma adequada.” (E7, p.39-40)
“Foi uma área que me agradou bastante, o contacto com pessoas e poder fazer este acompanhamento e proporcionar melhores condições organizacionais. (...) A área dos RH sempre me fascinou, no sentido em que podemos contribuir para (...) a parte laboral, compreender porque é que as coisas acontecem de uma forma e não de outra e, por outro lado, contribuir de alguma forma para o percurso profissional das pessoas nas organizações e sentirmos que podemos também orientar, apoiar e dar o nosso contributo. Outro motivo foi o objetivo pessoal de evolução profissional.” (E8, pp.45 e 47)
“O principal motivo tem a ver com o contacto com as pessoas. É uma área que contacta e trabalha com pessoas, no fundo, para além da parte administrativa e também porque esta parte mais administrativa sempre me agradou. (...) sou muito sociável e, portanto, achei que tinha aqui esta vertente e os meus testes psicotécnicos sempre me indicaram neste sentido. (E9, p.55)
“Na realidade foi uma sorte, porque quando saí da universidade (...) vi o anúncio de uma empresa (...) achei que seria interessante candidatar-me para a área de recrutamento, por causa da comunicação com outras pessoas, avaliar competências e achei interessante na própria descrição do anúncio.” (E10, p.64)

## 2ª Dimensão: Percurso Profissional

<b>2.1 Inserção profissional</b>	<p>“Comecei a trabalhar no Direito Privado, com consultório próprio, mas sempre gostei de trabalhar em equipa (...). Depois surgiu a oportunidade de ingressar no gabinete jurídico de uma empresa (...) (Após 12 anos) fui convidada para assumir a direção de Recursos Humanos da empresa onde trabalho atualmente (...) a minha direção chama-se Direção de RH e Assessoria Jurídica, por minha causa. (...) a minha experiência enquanto Diretora de RH tem 10 anos. Considero que o meu percurso profissional tem sido desafiante.” (E1, pp.1-2)</p>
	<p>“A primeira experiência que tive ligada a GRH, foi numa empresa de trabalho temporário, na área administrativa de RH (...). Eu acabei por (...) fazer (...) processamentos salariais e relatórios únicos (...). E (...) rapidamente percebi que tinha de arranjar outra coisa, porque não ia ser feliz naquele local. (...) enviei montes de candidaturas e (...) uma empresa de consultoria e auditoria, das 4 maiores a atuar no mercado nacional, contactou-me. Queriam reforçar a equipa e estavam à procura de um trainee e participei no processo. (...) eu tinha tudo contra mim, na altura não sabia, mas estavam à procura de um homem. (...) estavam à procura de alguém que trabalhasse com um software muito específico e eu fui a candidata que teve melhor desempenho nessa prova. (...) tenho a certeza absoluta que não era por uma questão de discriminação, era por uma questão de equidade interna porque já haviam muitas mulheres naquela área. (...) Atualmente estou numa subsidiária de uma companhia italiana da área farmacêutica, cotada em bolsa, cuja sede é em Milão. Foi um processo rápido, temporalmente, mas com muitas fases. Na empresa anterior, eu era responsável de RH, mas não fazia parte da Comissão de Direção da empresa, aqui faço.” (E2, pp.10-11)</p>
	<p>“(…) surgiu uma oportunidade (...) logo no arranque da fábrica. Para um engenheiro químico é logo uma coisa fabulosa ver nascer uma empresa e ver os processos desde o início. (...) Passado um ano tive uma proposta por parte da empresa onde estagiei, para uma área diferente da minha: a área de formação. E porque é que se lembraram de mim? Porque na realidade, precisavam de alguém que fizesse a ponte entre a formação e a área técnica (...). Eu aceitei o desafio e acabei por mudar novamente a minha vida. Anos depois, a responsável da área de formação aceitou outro desafio dentro da empresa e eu assumi a responsabilidade pela formação e, anos mais tarde, assumi a responsabilidade pela formação de todo o grupo empresarial.” (E3, p.16)</p>
	<p>“Após terminar a minha formação académica, iniciei o meu percurso profissional numa empresa de trabalho temporário, como consultora comercial e permaneci 13 anos nessa empresa. Atualmente encontro-me também numa empresa de TT, desde 2016.” (E4, p.22)</p>
	<p>“As aulas do último ano do curso eram dadas em pós-laboral e, para ajudar os meus pais, optei por começar a trabalhar durante o dia. Onde é que eu fui cair? Numa empresa de trabalho temporário. Supostamente seria só uma substituição, mas acabei por ficar lá 11 anos” (E5, p.26)</p>
	<p>“(…) a partir do momento em que eu comecei a fazer a licenciatura foi-me dada a oportunidade de passar para uma área de RH, como responsável, portanto eu tive a sorte de, ao mesmo tempo que estava a interiorizar tudo o que são conceitos teóricos, estar a vivê-los em termos práticos e fiz essa conciliação. (...) Foi-me colocado o desafio de formar um departamento de RH na empresa (...). Tendo em conta a expansão que a marca previa, era necessário fazer a estruturação do departamento de RH. Comecei a trabalhar na altura sozinha e à medida que fomos crescendo, houve de facto a necessidade de ter uma equipa a trabalhar comigo.” (E6, pp.30-31)</p>
	<p>“Fiz o estágio na área das organizações e trabalhei num grupo de empresas do retalho alimentar. Posteriormente, candidatei-me a uma área que pensava que ia gostar muito e acabei por gostar mais do que pensava: a área da indústria. Aí também tinha a parte do</p>

	desenvolvimento de RH e já havia mais formação. (...) Estive nesta empresa durante 8 anos e meio. (...) Por coincidência enviei o meu currículo para uma empresa na área de <i>executive search</i> . Fui chamada para a função de direção de RH, com toda a responsabilidade pelos RH, não só a parte do desenvolvimento, como anteriormente, mas também a parte administrativa.” (E7, pp.37-38)
	“Iniciei a minha carreira como técnica administrativa de RH. Com a experiência desenvolvida, passei para Técnica de RH assumindo a responsabilidade de processos na área de desenvolvimento dos RH: Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração; Modelo de Funções e gestão de competências e Sistema de avaliação de desempenho. Com a saída do meu diretor (área Financeira e RH) para um projeto internacional, assumi a função de Coordenação de RH. A 1 de Janeiro 2021 houve uma fusão com a minha empresa e outra empresa do grupo, havendo uma reestruturação organizacional e novas responsabilidades funcionais. Não me identificando com o novo rumo na organização, tomei a decisão de saída assumindo um novo desafio profissional aventurando-me por conta própria como Consultora de RH e Coach. Estou a vivenciar um processo de transição.” (E8, p.46)
	“Foi um percurso ascendente, porque entrei com um estágio curricular e terminei como responsável de RH. (...) Tive à volta de 12 anos nesta empresa, até que a empresa terminou a produção em Portugal. (...) Desde então, dou aulas na ESCE, na área da GRH, já lá vão quase 11 anos. Continuei sempre a dar aulas e voltei ao mercado de trabalho em 2018, num grupo de empresas de aluguer de automóveis. (...) Entrei na atual empresa onde estou com técnica de RH e, entretanto, já fui promovida para coordenadora da área de desenvolvimento.” (E9, p.54)
	“Iniciei o meu percurso como técnica de RH e ao fim de 5 anos de experiência consegui alcançar logo o topo da carreira [enquanto diretora de RH]. Recordo-me que logo na primeira entrevista, a diretora questiono-me onde é que eu gostaria de estar antes dos 30 anos e eu disse-lhe que queria estar no lugar dela, não naquela empresa, mas queria atingir rapidamente aquele patamar (...).” (E10, p.63)
<b>2.2 Evolução e descrição do percurso</b>	“(…) foi um desafio que eu aceitei sem ter grande experiência na altura, sempre muito vocacionada para a área jurídica. (...) Para alcançar o sucesso, temos que fazer um caminho, com um espírito de missão, de entrega e muitas vezes de sacrifício, pois só depende de nós. É uma questão de mentalidade. O relacionamento humano é muito importante na formação dos trabalhadores e no trabalho em equipa. Considero que o meu percurso profissional tem sido desafiante.” (E1, p.2)
	“E fiz o meu percurso normal, eu uso a palavra normal, mas hoje já não é normal, porque trabalha-se sobretudo por projetos e etc., mas naquela altura a expectativa era uma carreira para a vida, a pessoa entra num patamar baixinho e vai subindo os degraus. Sinto-me muito realizada. Não me posso efetivamente queixar.” (E2, p.11)
	“Nos RH eu adoro a minha função, é espetacular. (...) Descrevo o meu percurso profissional como um caminho de oportunidades.” (E3, p.17)
	“O meu percurso profissional tem sido bem-sucedido e também bastante intenso, sustentado, credível, mas nos últimos anos, muito mais exigente, difícil, desequilibrado, não reconhecido e mal remunerado.” (E4, p.22)
	“O meu percurso profissional tem sido um bocadinho com altos e baixos. (...) tenho vindo a evoluir (nas funções desempenhadas) (...). Há sempre uma evolução neste meu percurso.” (E5, p.26)

	<p>“Inicialmente, venho trabalhar para a área do retalho (...). O meu percurso profissional foi pautado por mudanças de 3 em 3 anos na empresa, em que eu assumia sempre mais responsabilidade até à altura em que fui para a área de RH e ainda antes de sair, tinha recebido uma promoção para a função de gestor operacional de RH. (...) mais tarde aparece a empresa atual e quando passei para esta, passei como diretora de RH.” (E6, p.31)</p> <p>“Ser diretor de RH não é uma coisa fácil. Muitas vezes sinto que andamos a apagar fogos porque todos os dias há uma surpresa. Tem sido um percurso rico e profundo. Não andei a “saltitar” muito, não conheço muitas realidades, mas conheço uma variedade de realidades muito interessante, porque comecei pela distribuição alimentar, passei pela indústria (...) depois passei para uma área completamente diferente, a área dos serviços, ligada à cultura (...) é um mundo à parte (...) e é uma área mesmo muito interessante e difícil de descrever para quem está de fora. (E7, pp.38-39)</p> <p>“O meu percurso foi gratificante e simultaneamente exigente, trabalhoso porque exigiu muita dedicação e empenho. É um percurso marcado por um grande investimento pessoal, em que eu fiz a formação em pós-laboral, sempre a trabalhar e com as responsabilidades de mãe, de profissional, de dona de casa. (...). Foi um desafio a que eu me propus a mim própria, com o objetivo de fazer a licenciatura em 3 anos. E ambicioso, porque eu própria criei uma fasquia elevada e sempre tive o gosto de ter boas notas. Eu diria que foi desafiante e com a sensação de objetivo cumprido e missão superada. (...) o meu percurso iniciou-se pela experiência e posteriormente é que fiz a formação em licenciatura, pelo que a progressão foi gradual.” (E8, p.46)</p> <p>“O meu percurso foi um bocado atribulado até chegar à GRH. Eu sempre me imaginei na área da saúde. Queria enfermagem, depois acabei por não entrar por umas décimas. (...) Posso dizer que os primeiros 12 anos em que trabalhei na primeira empresa foram espetaculares e maravilhosos. Tive a oportunidade de fazer grandes aprendizagens, não só na área de RH. fiquei com a visão global do que é uma organização, nas diferentes vertentes. (...) Eu gosto muito do que faço e visto muito a camisola e não sinto esses níveis de exigência, porque acabo por estar a fazer uma coisa que tenho prazer em fazer. Obviamente que, se estiver a refletir, foi exigente.” (E9, pp.53)</p> <p>“Foi muito variado em termos de várias experiências, porque comecei na área de RH e o facto de ter trabalhado numa empresa que permitia ir alterando a área de 2 em 2 anos ou de 3 em 3, consegui adquirir muitas competências e perceber a exigência e a interligação entre todas as áreas de RH, desde a área de recrutamento, à formação, gestão de competências, avaliação..., portanto foi exigente e em termos da capacidade de aprendizagem foi ótimo porque acabei por ter uma visão geral (...).” (E10, pp. 62-63)</p>
<p><b>2.3</b> <b>Dificuldades/</b> <b>Barreiras</b> <b>na</b> <b>progressão</b></p>	<p>“(…) ao longo os anos, a função de Diretor de RH (...) nunca foi muito valorizada. (...) é a área mais desgastante e difícil numa organização e nem sempre é a mais valorizada, porque a maioria dos colegas, das administrações e dos dirigentes olha muito para a produção, para a área financeira, pois são aquelas em que se veem os resultados mais rapidamente. E foi isso que senti.” (E1, pp.3-4)</p> <p>“Não senti grandes dificuldades a nível de progressão na carreira. Entrei numa empresa como <i>trainee</i>, depois passei a <i>técnica</i> e de <i>técnica</i> passei a <i>senior</i>, depois passei a <i>manager</i> e posteriormente a diretora e, portanto, fui subindo as escadinhas à medida que a empresa ia ganhando dimensão (...). Entretanto sentia-me um bocado desolada por sentir que estava simplesmente a “apagar fogos” mais do que fazer uma gestão estratégica de RH.” (E2, p.12)</p> <p>“É claro que no início isso sente-se. Eu senti isso, mas a partir do momento em que conseguimos ultrapassar essa barreira, depois é muito positivo (...). Nesta empresa onde trabalho atualmente, acabei por sentir a mesma coisa. Há sempre uma resistência inicial, principalmente por parte das pessoas mais velhas, os diretores que já lá estão há muitos anos e etc.” (E3, pp.18-19)</p>

	<p>“Senti apenas dificuldades no que respeita a determinadas competências de gestão, como por exemplo números e rácios – não gosto. E depois no que respeita ao plano emocional, a gestão de conflitos, porque embora sempre conseguisse manter boas relações, um mau colega deixa-me sempre angustiada.” (E4, p.23)</p>
	<p>“Não senti muitas dificuldades. Acho que fui evoluindo naturalmente.” (E5, p.27)</p>
	<p>“Zero dificuldades. Até tenho alguma dificuldade em perceber que haja pessoas que têm essas dificuldades, pelo facto de eu ter tido essa facilidade, mas é como digo, depende muito da empresa em que nós estamos inseridos e depende também das pessoas com quem estamos a trabalhar (...)” (E6, p.32)</p>
	<p>“Eu tenho sido uma privilegiada, com toda a sinceridade. Nunca senti dificuldades em progredir na carreira (...). Muitas pessoas, depois de trabalharem durante um tempo depois têm períodos de desemprego e, no meu caso, não houve um intervalo de tempo em que eu não estivesse a trabalhar. Das duas vezes que saí de empresas, num dia saí e no outro dia comecei na outra empresa.” (E7, p.40)</p>
	<p>“A minha carreira foi sempre desenvolvida muito a pulso, com muito trabalho, as promoções não aconteceram facilmente. Eu diria que a maior dificuldade foi os pares me reconhecerem nas novas funções. (...) Senti que houve alguma reserva inicial por parte dos pares e eu tive que provar e mostrar que tinha competências para a função e que o tratamento era de igual para igual (...)” (E8, pp.47-48)</p>
	<p>“Olhando para o meu percurso, que estava a ser fenomenal, terminava na primeira empresa como coordenadora/responsável de RH, seria expectável que continuasse essa mesma carreira. A questão é que, com 2 filhos muito pequeninos, quando voltei a entrar no mercado, uma com 1 ano e outro com 5, acabou por se tornar impeditivo de ascender a posições de coordenação. Entrei na atual empresa onde estou com técnica de RH e, entretanto, já fui promovida para coordenadora da área de desenvolvimento.” (E9, p.54)</p> <p>“Eu entrei numa equipa onde já existiam pessoas com mais antiguidade que eu e acabei por ser sempre eu a escolhida para chefiar a equipa. (...) Eu acho que tenho sofrido discriminação positiva. Quando comparada com outros profissionais, independentemente do sexo e da experiência, eu acabei por ser escolhida para ter algum papel de destaque. Não posso dizer que tenha sentido discriminação no meu percurso.” (E9, p.56)</p>
	<p>“Na progressão não senti dificuldades. Na função sim, porque implica muitos conhecimentos e implica a atualização de conhecimentos constante, nomeadamente ao nível da legislação laboral.” (E10, p.64)</p>
<b>2.4 Expectativas para o futuro</b>	<p>“Espero manter-me naquilo que são as minhas expectativas, fazer o meu trabalho, no melhor que sei e posso. Vejo-me a trabalhar, sem dúvida, ao mesmo nível que estou hoje e eventualmente a um nível superior, mas vou ter que fazer por isso. Mais do que estar à espera daquilo que me seja dado, eu tenho que fazer por isso, para chegar a esse patamar.” (E1, p.3)</p>
	<p>“Por um lado, quero continuar o meu percurso académico para terminar o doutoramento e não perder o contacto com a academia (...). Posso dizer que já alcancei a ambição dos projetos internacionais. Para mim, o importante é continuar a poder aprender e aplicar coisas novas, a ter desafios e o que eu espero é fazer esta inflexão, com calma, do organizacional para a academia. Acredito que daqui a um conjunto de anos, estou a part-time na organização e a full-time na academia.” (E2, pp.11-12)</p>
	<p>“O meu objetivo não é ser diretora de RH, de longe, apesar de ser a função logo acima da minha. Hoje em dia penso em fazer uma mudança de vida, se for o caso. Eu trabalho muito por projetos, por coisas que me dão gozo fazer. Pondero voltar ao meu sonho inicial de dar aulas (...)” (E3, p.18)</p>

	<p>“As minhas expectativas de profissionais para daqui a 5 anos, passam por conseguir abraçar um projeto diferente, dinâmico e fora da área em que sempre trabalhei, algo que também goste muito e que me desafie, mas que ainda não tenha feito no decorrer do meu percurso profissional.” (E4, p.23)</p>
	<p>“(…) daqui a 5 anos não tenciono permanecer nesta empresa. Quero estar num posto de trabalho em que seja valorizada. Posso até ganhar menos, mas o simples facto de valorizarem o meu trabalho é muito bom e gratificante. Claro que se ganhar mais do que ganho aqui, melhor, porque é um complemento e tenho uma família para sustentar. Não quero que me vejam como apenas uma mulher que não tem capacidade para desempenhar determinada função.” (E5, p.27)</p>
	<p>“Continuo a acreditar que é possível fazer mais e melhor e esse é o meu objetivo. (…) O que me parece é que, com o decorrer do tempo, eu vou assumir funções de maior responsabilidade, que podem passar por uma responsabilidade ibérica ou uma responsabilidade numa área que não seja só RH ou uma área que seja diferente de RH. É essa a minha expectativa.” (E6, p.32)</p>
	<p>“Como o Conselho de Administração muda de 4 em 4 anos, às vezes as pessoas vêm com ideias um bocadinho diferentes. Neste sentido, eu não faço ideia se a Direção de Desenvolvimento Organizacional vai continuar a existir, porque eles se quiserem podem reestruturar a empresa. Atualmente tenho alguma vontade de avançar na área da terapia clínica, como coterapeuta. Depende um bocadinho das oportunidades que surjam. Se eu continuar e não gostar deste projeto, tenho um contrato sem termo, o que não significa que continue presa a esta empresa até ao resto da minha vida profissional. (…) já dei por mim com esta vontade de assumir uma coisa diferente e mais desafiante.” (E7, p.39)</p>
	<p>“É isto que me vejo a fazer, seja a contribuir para o crescimento pessoal e desenvolvimento profissional das pessoas, seja ao nível das organizações, porque as organizações são pessoas e a transformação das pessoas impacta nas organizações.” (E8, p.47)</p>
	<p>“Eu quero voltar a coordenar uma equipa de RH. Obviamente, neste momento estou a ficar muito mais vocacionada para a área do desenvolvimento, mas não quero perder a vertente mais generalista de RH.” (E9, p.55)</p>
	<p>“Numa margem de 5 anos gostaria de voltar à indústria, não necessariamente na indústria automóvel, mas voltar a estar numa grande empresa onde pudesse ter mais margem de manobra e onde fizesse mais a diferença.” (E10, p.64)</p>

### 3ª Dimensão: Discriminação de género

<b>3.1 Já se sentiu ou não discriminada por ser mulher</b>	<p>“Sim, algumas vezes. (...) a discriminação que senti não vinha de cima, mas sim dos pares (...). A empresa tinha 6 direções e como o Diretor de RH se reformou, fui convidada para assumir 1 das direções. Todos os outros diretores eram homens. Nunca tinha havido uma diretora mulher na empresa. Alguns tinham alguma idade (acima dos 60 anos) e percursos profissionais gratificantes, mas como entrou uma mulher diretora e ainda por cima muito mais nova do que eles, (quando assumi tinha 40 anos), foi um balde de água fria para alguns. (...) Eu não era olhada da mesma forma, porque era mulher, depois porque era mais nova, mas o segredo foi manter-me firme e estar muito convicta daquilo que fazia e dizia (...). Nós temos a noção que temos exatamente as mesmas capacidades, estudámos da mesma maneira, mas temos que esforçar-nos mais [do que eles]. Temos que ser mais lutadoras, porque temos sempre a sensação que estamos sempre à prova. Não temos o benefício da dúvida que se dá a um homem e cada vez mais vai deixando de ser assim.” (E1, pp. 4-5)</p> <p>“Houve um momento em que fui privada. Houve um momento da minha carreira em que eu não era diretora de RH, era gestora e responsável por uma área e o diretor saiu, ou seja, o lugar acima de mim ficou vazio e eu estava grávida e, por isso, não me convidaram para o lugar. É certo que eu era bastante nova ainda, mas não me parece que a questão tenha sido a idade. Foi o facto de eu estar grávida.” (E2, p.13)</p> <p>“Não posso dizer que alguma vez senti algum tipo de discriminação em tudo o que tenha a ver com evolução na carreira, nem com a remuneração (...). Na outra empresa onde trabalhei, as pessoas olhavam para mim e pensavam: “agora lá vem esta engenheira, acabadinha de sair do curso” e quase que me punham à prova, às vezes até mesmo os próprios operadores. (...) A partir do momento em que eles passam a confiar em mim, sinto que aí há, mais uma vez, uma discriminação pela positiva. (E3, p.18)</p> <p>“De facto, tive a sorte de nunca ter sido discriminada (...), mas também a astúcia e frontalidade de me posicionar sempre ao lado daqueles que eram os meus pares, ganhando o seu respeito, a proximidade, mas acima de tudo a devida distância. Contudo, recordo-me de assistir a situações de discriminação que afetaram mulheres que, só por serem mulheres não são admitidas em determinadas empresas, indústrias (...).” (E4, p.23)</p> <p>“Tudo o que eu faço é bem visto de ambas as partes, sexo feminino e masculino, mas quando falamos em determinados recrutamentos, nomeadamente motoristas de pesados e eletromecânicos e é o próprio cliente que está a pedir esse tipo de perfis, eu noto que quando é uma voz feminina do lado de cá, eles ficam um bocadinho remitentes, como se nós não percebêssemos. Nesse caso noto uma discriminação.” (E5, p.27)</p> <p>“Tenho a sorte, até agora, de não ter vivenciado de perto essa situação. (...) Sei de pessoas que estão a viver num mundo tipicamente masculino e que até provarem que são capazes de fazer a mesma coisa que um homem faria, se calhar demoram mais tempo e têm que batalhar muito mais, porque imagine, uma pessoa nova é homem e tem dificuldade e aceita-se que é uma dificuldade conjuntural, mas por outro lado, se for mulher e tiver dificuldade, já é por é mulher, porque tem dificuldade em ser assertiva e em ter uma liderança correta.” (E6, p.33)</p> <p>“Na altura, quando entrei na segunda empresa, já era casada, mas ainda não tinha filhos e tinha um horário que era um bocadinho alargado, mas era por minha iniciativa e pela cultura da empresa, porque as pessoas olhavam para a hora a que chegávamos, mas não olhavam à hora de saída. Eu fiquei grávida pela primeira vez e enquanto estive grávida ainda trabalhei “até às tantas”, mas depois</p>
------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>(...) comecei a tentar reduzir um bocadinho os horários e o que notei foi que isso não foi muito bem aceite pela minha chefia. Claro que não tive nenhum tipo de pressão em termos evidentes, mas apercebi-me que foi contratada uma pessoa para me ajudar (...). Tive a minha primeira filha e durante o tempo de amamentação eu nem sequer usufruí das horas que tinha.” (E7, p.41)</p> <p>“O facto de ter trabalhado sempre em empresas predominantemente masculinas pelo setor de atividade, fez com que fosse tratada de uma forma diferenciada. Embora a nível profissional, nem sempre olhada como igual. (...) quando no escritório eu era a única mulher, quando entrei na empresa, não era tratada por igual, porque existia um sentimento de cavalheirismo e havia sempre um tratamento diferenciado. Quando comecei a assumir responsabilidades, esse tratamento continuava a ser diferenciado, mas não me olhavam de igual para igual porque ainda estava com a “camisola” da função administrativa. Nunca me senti discriminada.” (E8, p.48)</p> <p>“Nunca senti, muito pelo contrário, dificuldades na minha progressão. Eu entrei numa equipa onde já existiam pessoas com mais antiguidade que eu e acabei por ser sempre eu a escolhida para chefiar a equipa. Atualmente, estou numa experiência diferente e a progressão tem acontecido muito naturalmente, não tenho sentido dificuldades. Obviamente, esta experiência profissional deu-me a oportunidade de ver esse tipo de problemas noutras áreas. Eu, pessoalmente, não posso referir nada nesse sentido, porque nunca senti. Não quer dizer que não venha a sentir. Eu acho que tenho sofrido discriminação positiva. M: O que é que quer dizer com discriminação positiva? E: Quando comparada com outros profissionais, independentemente do sexo e da experiência, eu acabei por ser escolhida para ter algum papel de destaque. Não posso dizer que tenha sentido discriminação no meu percurso.” (E9, p.56)</p> <p>“(...) ouvi alguns comentários em ambiente de entrevista, que de facto ainda transparecem muito a questão de, por exemplo, pessoas a perguntarem: “Então, mas tem filhos? Quer ter mais filhos?”, “Tem uma filha pequenina. Ainda amamenta?” (...) Soou-me que seriam questões pertinentes para a empresa. Como eu estava decidida e já tinha tido a minha segunda filha e não queria ter mais, respondi nesse sentido. Não posso dizer que depois de ter começado a trabalhar na empresa tenha sentido alguma discriminação, mas conheço colegas na mesma empresa que sofreram. Por exemplo, colegas que trabalharam até ao final da gravidez e na altura, quando voltaram da licença, o regresso não foi fácil. Houve algumas, não diria represálias, mas acabou por surgir uma ideia na equipa, do género: “Estás longe, portanto deixas quase de fazer parte”. As pessoas em questão sentiram alguma dificuldade no regresso e na adaptação novamente à equipa. Eu presenciei na primeira pessoa.” (E9, p.57)</p> <p>“Não, de todo, em lado nenhum. Que eu tivesse sentido, não. Conhece algum caso próximo a quem isso tenha acontecido, por exemplo, ao nível da maternidade? Exatamente o contrário. Tanto na indústria automóvel onde trabalhei, numa empresa chegámos a recrutar uma pessoa que estava grávida de 6 meses e na outra privilegiávamos muito mulheres que fossem casadas ou que tivessem filhos, porque a perspetiva dos japoneses era inclusivamente que eram pessoas mais responsáveis e que entravam, envolviam-se e acabavam por ficar. O que eu senti foi exatamente o contrário. Cheguei a inibir-me em relação à gravidez porque achava que me iam tratar de forma diferente e (...) a minha chefe na altura disse: “Então e qual é o problema? Estás preocupada porquê? Ainda bem e dou-te os parabéns.” Eu própria não senti, mesmo em relação ao segundo filho, não senti. O meu chefe disse logo: “então está bem, vamos reorganizar tudo isto. Vamos ver como é que isto vai funcionar e a quem é que vais passar a pasta.” Nunca prejudicámos ninguém por esse facto, nem senti que tivesse sido prejudicada.” (E10, p.65)</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>3.3 Barreiras à progressão</b>	<p>“Uma das barreiras principais tem a ver com a idade. Quanto mais novas somos, mais difícil se torna a progressão na carreira. A questão da idade é uma medida discriminatória. E também o que as pessoas consideram falta de disponibilidade das mulheres, em virtude da parentalidade. E ainda é uma discriminação que vai sendo permitida pelo legislador e eu espero que esse caminho se faça, porque isto só se conseguirá ultrapassar, na minha perspetiva, quando ao homem forem exigidos os mesmos tempos de ausência em função da parentalidade que são exigidos à mulher, apesar do facto de que a mulher ser aquela que, do ponto de vista físico, mais impacto sofre com a questão da maternidade (...).” (E1, p.5)</p>
	<p>“Há a questão da disponibilidade (...) Por exemplo, (...) acontecia, muitas vezes, haver reuniões às 6 ou 7 da tarde e que não terminavam antes das 8 ou das 9. Para quem tem vida para além do emprego, isso pode constituir um problema, A forma como eu ultrapassei muitas vezes essa situação, foi: quando não era possível alterar o horário, ou participava remotamente ou dizer “então, não vamos fazer às 7, vamos fazer às 9” e isso dá-me tempo para me organizar, estar com os miúdos e deitá-los e depois fazer a reunião. Na semana a seguir, se calhar a pessoa já não promove uma reunião às 7 da tarde e sim às 6.” (E2, pp.13-14)</p>
	<p>“As barreiras na progressão também têm a ver com a nossa disponibilidade. Eu acho que, hoje em dia e cada vez mais, o tempo que dedicamos à empresa onde trabalhamos é enorme. Isto causa efetivamente problemas no que tem a ver com a nossa vida pessoal, mas só nessa ótica.” (E3, p.19)</p>
	<p>“Na minha opinião, a principal barreira que continua presente na progressão da carreira das mulheres prende-se com a disponibilidade ou a falta dela. Gerir a vida profissional com a vida familiar e pessoal, gerir eventuais posturas machistas ainda exigentes e gerir também as suas próprias emoções é um processo difícil de concretizar com sucesso.” (E4, p.24)</p>
	<p>“Considero que a principal barreira tem a ver com os estereótipos de género que infelizmente continuam a existir na nossa sociedade. Outra barreira diz respeito também à conciliação entre trabalho/família, que é uma tarefa muito difícil e acaba por influenciar a nossa progressão na carreira e representa um “entrave” muito grande para nós.” (E5, p.28)</p>
	<p>“O que eu penso que pode acontecer tem a ver com a questão da disponibilidade. Quando nós temos uma família constituída, quando a nossa família começa a aumentar e quando temos obrigações lá em casa, a tarefa torna-se muito mais complicada. E sobretudo tem muito a ver com a forma como somos educadas. Eu fui educada numa perspetiva muito convencional, que eu mantenho até hoje. (...) Eu acredito que muitas mulheres se deparem com a vontade de poder progredir na carreira, mas paralelamente tenham esse travão porque sabem que não vão ter essa disponibilidade. Depois também depende muito da retaguarda, por exemplo, uma mãe, uma sogra ou uma empregada, porque se tivermos a oportunidade de progredir na carreira e temos uma família, mas também temos alguém que dê apoio, com certeza aceitamos o desafio. Se não houver esse apoio, é preciso pensar 2 vezes. Entre avançar na carreira e pensar na situação em casa, sobretudo com filhos em questão, acredito que haja mulheres que tenham perdido algumas oportunidades nesse sentido.” (E6, p.34)</p>
	<p>“(…) devido ao facto de as mulheres serem mães e de normalmente serem elas a assumir as funções de parentalidade, considero que esta será talvez a principal barreira na progressão da carreira das mulheres, por exemplo na nossa área. Felizmente a divisão e a partilha de tarefas está a mudar. Atualmente, os pais também já assumiram mais o papel da parentalidade.” (E7, p.41)</p>
	<p>“Considero que a conciliação das responsabilidades familiares com a vida profissional é uma barreira, porque, de uma forma geral, a mulher continua a ser a maior responsável ao nível da gestão familiar. Por outro lado, ainda que não seja explícito e se calhar em</p>

	<p>empresas mais conservadoras, a gestão de topo promove mais facilmente um homem do que uma mulher, embora isto se calhar é mais difícil de evidenciar, mas pelas questões culturais e sociais, as coisas acabam por ter este rumo. (E8, p.49)</p> <p>“A maternidade é claramente uma delas. E depois é toda a questão familiar, por exemplo, uma mulher que constitui uma família e tiver em vista uma posição em que lhe seja exigido viajar ou deslocar-se, ausentar-se dentro ou fora do país, tudo isso é impeditivo e complica a situação familiar. Obviamente, numa fase em que os filhos são mais novos é sempre mais complicado. Quando os filhos atingem a independência, já é diferente. Por um lado, a maternidade e por outro a conciliação entre a vida profissional e familiar, acompanhar os filhos e as doenças que podem surgir, ter que se ausentar da empresa...” (E9, p.58)</p> <p>“Considero que existem “auto-barreiras”. Neste momento verificamos que existem muitas mulheres a gerir empresas e está comprovado cientificamente que, sendo as mulheres a gerir empresas, há mais produtividade e mais motivação, portanto não se devem limitar, mas sim ter a capacidade de distinguir o que é que os outros podem pensar e o que é que eu consigo fazer. E se nos mentalizarmos que conseguimos fazer, independentemente dos obstáculos que surgem no caminho, nós conseguimos alcançar o topo de carreira como um homem consegue.” (E10, p.66)</p>
<p><b>3.4 Diferenças entre homens e mulheres: percursos profissionais e oportunidades</b></p>	<p>“O tal benefício da dúvida que se dá de início em determinadas áreas (não é assim com todas), nomeadamente áreas em que a gerência entende que são mais sensíveis do ponto de vista do relacionamento e por isso mesmo mais difíceis, atribuem a mulheres. As áreas consideradas como mais importantes do ponto de vista do objeto social da empresa, maioritariamente são atribuídas a homens.” (E1, p.5)</p> <p>“Acho que há circunstâncias que concorrem a favor dos homens, mas (...) estas interrogações não são só decisões de homens, o que ainda choca mais. Como é que nós temos mulheres em posições de decisão e que podem dizer “não vamos escolher essa pessoa porque está grávida”. É uma coisa muito estranha. Eu acho que é uma questão de mentalidade, mas não é uma questão dos homens contra as mulheres. Quando as mulheres lá estão [nas tomadas de decisão], não sei se é para serem bem vistas pelo resto da classe, mas argumentam exatamente da mesma maneira. Não é assim em todas as organizações, naturalmente, nem em todas as posições. Eu estive em várias organizações e as pessoas não deixaram de se movimentar pelo facto de estarem grávidas. Fizeram a sua maternidade e depois voltaram a desempenhar a sua função e enquanto não estiveram na sua função, houve alguém que as substituiu. É isso que naturalmente deve acontecer.” (E2, p.13)</p> <p>“Penso que não (existem diferenças). Efetivamente, hoje vemos muitas responsáveis de RH mulheres, muito mais do que homens.” (E3, p.19)</p> <p>“As mulheres estão, cada vez mais presentes em posições de topo ou posições relevantes nas empresas. Na liderança, requer-se menos emotividade, mais racionalidade aliada a uma postura emocional perfeitamente definida, por exemplo, na hora de despedir um empregado (...) os homens assumem sem problemas aparentes, uma postura racional, sem hesitações. Já as mulheres, podem tender a uma enorme dificuldade em fazê-lo pois o seu lado emocional pode traí-las. Quanto à disponibilidade do homem para criar relações profissionais (<i>networking</i>) pós-horário de trabalho entre outros exemplos, é-lhe francamente mais fácil do que para a mulher, que termina o horário de trabalho e encara de seguida o chamado, “2º turno”<sup>1</sup>.” (E4, pp.23-24)</p>

<sup>1</sup> Referência à difícil conciliação entre a vida pessoal e profissional.

	<p>“Existem (diferenças). Nós, as mulheres, no que diz respeito à área dos RH, representamos uma grande parte, realmente é verdade. Tudo o que tem a ver com o desenvolvimento da parte administrativa, acho que é colocada mais nas mãos da mulher, por outro lado, tudo o que tem a ver com a gestão, a área financeira, estas são mais colocadas no colo dos homens. Provavelmente porque [as direções] acham que eles têm mais capacidade do que nós. Se calhar acham que nós somos mais sensíveis, vulneráveis, emotivas, etc.” (E5, p.28)</p>
	<p>“Mesmo que aconteça um bocadinho esta nuance de que as mulheres tenham que provar mais e esperar um bocadinho mais para provar e para ter as oportunidades, eu não acredito que quando a pessoa mostra que tem boas competências, tem carisma, é uma pessoa com postura correta, acho que as oportunidades são iguais. Mas isto também é fruto da vivência que eu tive. (E6, p.33) Diferenças entre homens e mulheres, há. Em termos de percursos profissionais, eu penso que nós temos vindo a crescer cada vez mais em termos de mulheres em cargos de direção. Há também mais mulheres com formação superior. Há uns anos atrás tínhamos taxas muito baixas e hoje já conseguimos aumentar isso. Eu acho que as mulheres têm vindo paulatinamente a tomar o seu lugar na sociedade e nas empresas e, sobretudo, fazendo-se valer pelas suas competências, continuamos a ter muitos mais homens em cargos de topo do que mulheres, mas por outro lado, já temos mais mulheres em cargos de direção do que tínhamos anteriormente. Isso tem vindo a acontecer, embora não exista ainda essa equidade.” (E6, p.34)</p>
	<p>“Pensando numa empresa onde trabalhei antes, era uma indústria muito masculina e naquela altura não havia uma única mulher na fábrica, apenas nas áreas de suporte. Normalmente, para as engenheiras assumirem cargos de chefia, eu não me lembro de uma que tivesse entrado e tivesse filhos. Quem tinha filhos normalmente não progredia para cargos de chefia porque se assumia de imediato que a pessoa depois não tinha condições para levar a cabo essas funções, por não ter disponibilidade (...). Eu penso que não (existem diferenças), tendo em conta a minha experiência, (...). Nós temos 80% de dirigentes que são mulheres e isso diz muita coisa. As questões da parentalidade são levadas mesmo a sério e as pessoas não são penalizadas por esse motivo. (...) Agora, acredito que continuem a existir situações menos boas.” (E7, pp.41-42)</p>
	<p>“(…) em termos práticos, ainda que os gestores possam dizer que não há diferença e que eles até possam não ter uma atitude diferenciadora negativa, se culturalmente a mulher tem uma maior exigência ao nível das responsabilidades, para ela conseguir mostrar que é tão competente como um colega homem, tem que dar muito mais de si, porque tem outras responsabilidades por trás. Para uma mulher mostrar os mesmos resultados do que um homem, tem que fazer um maior investimento pessoal e isso por si já mostra que existem diferenças. Não considero que seja explícito que os homens tenham mais oportunidades para progredir. Se fizermos essa pergunta a qualquer gestor vai responder que as oportunidades são iguais. Contudo existe um fator em que não há dúvidas que é a diferença salarial para a mesma função entre homens e mulheres, o que reflete a diferença de critério no género. Além da cultura social existe a cultura organizacional que pode condicionar as oportunidades. Em suma, a diferença de oportunidades pode não ser evidente e explícita, mas é condicionada culturalmente e socialmente. Hoje em dia, não quer dizer que a mudança de mentalidades não esteja a acontecer, felizmente existem famílias que tratam das responsabilidades de uma forma equitativa, mas não são a maioria. Nesse sentido, o homem tem a vida mais facilitada para ter oportunidades de progressão na carreira, por que a responsabilidade da gestão doméstica continua a ser da mulher. Esta situação, por outro lado, acaba por dificultar esta oportunidade de progressão para a mulher, porque implica menor disponibilidade familiar e isso vai criando constrangimentos de oportunidade.</p>

(...). Os condicionantes familiares, desde horários até à pessoa precisar de se ausentar para acompanhamento médico, ainda que o próprio código do trabalho preveja um número de horas para ausências, em termos práticos, condicionam.” (E8, pp.48-49)

“Não é por acaso que, normalmente as mulheres que se destacam em cargos de gestão ou são mulheres independentes sem agregado familiar, ou mulheres que têm um pilar de suporte na gestão familiar. Normalmente são mulheres com sentimentos de culpa, que não estão a entregar o que lhes é exigido à família e aos filhos. (...) há mulheres que enquanto donas de casa, gestoras, com agregado familiar, com marido, têm um percurso profissional mediano e mais discreto. (...) A pessoa tem que estar disponível para recuar em termos profissionais e depois fazer novamente o percurso até conseguir progredir e chegar ao ponto onde estava.” (E8, pp.49-50)

“Eu acho que os homens têm um percurso menos atribulado. Não ficam grávidos, logo não se afastam da empresa porque vão ser pais. E se se afastam, são poucos dias para gozar a licença. Não sofrem todas estas transformações, que quer queiramos, quer não, têm impacto na nossa vida profissional. Para mim sempre foi muito importante ser mãe, mas também sempre foi muito importante ter uma carreira. Independentemente disso tudo, se não aceitarmos este equilíbrio que deve existir, sofremos às vezes o defraudar de algumas expectativas e ficamos um bocado frustradas. Acho que temos de saber viver bem com isto, porque é uma condição que faz parte das mulheres. O homem inicia o seu percurso profissional e não precisa de refletir, tal como as mulheres refletem sobre: no momento em que decido que quero ser mãe, que impacto é que isto vai ter na organização? Que impacto é que isto vai ter na minha carreira? Como é que os outros vão ver esta situação? Será bem-encarada pela empresa? Como é que vai ser quando eu anunciar que estou grávida? E aqui, quer queiramos, quer não, ainda há muitas diferenças entre o homem e a mulher. Agora, que o mercado, cada vez mais, dá as oportunidades, tanto aos homens, como às mulheres, haja bons profissionais, independente do sexo, claro que sim. Eu estou a focar-me na questão da maternidade, porque acho que é aquela que mais diferença faz entre o homem e a mulher. Quando digo maternidade, não são só os 9 meses grávida e os 4 ou 5 meses em casa. Tem a ver depois com toda a dedicação com filhos pequenos (...).” (E9, p.57)

“Da geração e das experiências profissionais que tenho tido, daquilo que é a minha análise, eu sei que existem diferenças, mas diria que se olhar para uma balança os casos que conheço, eu sei de tantos casos de sucesso de mulheres como de homens. Pessoas que deram continuidade aos seus estudos e que tiveram oportunidades em termos de direção e de administração. Cada vez tenho mais amigas a desempenhar estas posições. Se olharmos para aquilo que é ainda o mundo do trabalho e o que está na literatura, ainda nos é muito visível esse desequilíbrio, em termos de oportunidades, de salários (ainda há essa diferenciação), mas não posso dizer que tenha sentido isso no meu percurso.” (E9, p. 58)

“Considero que tem a ver com a própria pessoa e a capacidade da pessoa em diferenciar-se e valorizar-se. A comunicação social influencia muito e passa muito a informação de que para a mulher, por estar grávida ou por ser mulher, não vai ser fácil em termos profissionais e em termos de gestão de carreira, se eu interiorizar essa informação, eu vou limitar-me a mim própria. Estou convicta de que tem a ver com isso e não com o facto de ser mulher ou homem que vai limitar a forma como o meu chefe me vai olhar. As mulheres também têm muito a tendência de pensar o seguinte: “Eu tenho filhos e até posso ser casada, mas só eu é que tenho de faltar, porque eu é que sou a mãe e eu é que sei tratar.” Eu tive muitas colegas com este pensamento (...). São prioridades, sem dúvida e cada um tem as suas, mas se, de uma forma geral, faltarmos os dois, vamos minimizar o impacto das faltas nas mulheres

e acaba por haver esta tendência e esta tendência vai fazer com que as empresas acabem por não recrutar as mulheres, porque estas acabam por faltar mais. Eu sei isso e estatisticamente é o que acontece.” (E10, p.65-66)

#### 4ª Dimensão: Conciliação vida familiar/profissional

Subdimensão	Unidades de sentido
<b>4.1 Principais dificuldades</b>	<p>“Como dirigente tenho algumas facilidades de horário, embora tenha que fazer na mesma o meu trabalho e, muitas vezes, tenho que abdicar do meu tempo pessoal para conseguir conciliar o trabalho e as obrigações que tenho com a assistência que tenho que dar à família. Estou a atravessar uma fase em que as minhas filhas já estão mais crescidas e, portanto, já são mais autónomas, mas tenho que lhes dar apoio, naturalmente. O meu pai tem alguns problemas de saúde, o que o impede de ser autónomo do ponto de vista das suas deslocações e é uma nova fase que estou a enfrentar e que de facto está a exigir muito de mim, porque tenho de estar em todo o lado ao mesmo tempo. As tecnologias também facilitam, mas não encontro barreiras na administração da empresa para a qual trabalho. É muito compreensiva e apoia-me, mas tenho acompanhado alguns casos na empresa, no departamento de RH, de alguns colegas de chefia que não têm o mesmo tipo de compreensão de que às vezes os próprios também são alvo. (...) O grande obstáculo à nossa conciliação é muitas vezes a nossa mentalidade, porque hoje somos remunerados consoante a função que desempenhamos e o horário de trabalho e cada vez mais o caminho que eu acho que devemos percorrer está relacionado com os objetivos e não com o horário de trabalho. (...) o legislador tem para criar um novo regime de trabalho que é muito desafiante, porque os horários não devem ser estanques como eram até agora, mas ao mesmo tempo não devem ser tão flexíveis ao ponto de permitir que estes invadam o nosso tempo pessoal. O que acabo de referir não se aplica a mim, mas sim à minha experiência [profissional], são questões com as quais tenho que me debater todos os dias.” (E1, pp.6-7)</p> <p>“Atualmente o meu filho já é independente, mas nos anos mais críticos da minha carreira, passei mais de 6 meses por ano fora de Portugal, em trabalho. Isto só é possível se tivermos um contexto social que nos permita fazê-lo. E felizmente eu tinha, apesar de não ter avós que pudessem ficar com o meu filho, tinha o meu marido que podia perfeitamente assegurar as minhas ausências e que o fez durante um conjunto muito significativo de anos. (...) passa-se sempre por uma decisão pessoal, ou seja, até onde é que a pessoa que estar disponível para a sua carreira. Há pessoas que dizem: “Eu nunca serei diretor porque não prescindo de acompanhar os meus filhos”. Haverá, seguramente, organizações em que isso é possível, mas existem também muitas onde não é possível fazer essa conciliação. Basta estarem outras geografias envolvidas.” (E2, p.14)</p> <p>“(…) neste caso, a mulher é prejudicada, eu acho que a mulher trabalha muito mais do que o homem e fá-lo não só durante a semana, mas também durante o fim de semana. Mas isso é normal, também pela nossa formação [a nível cultural]. Por exemplo, eu tenho 2 filhas, felizmente, a vida profissional do meu marido permite que ele consiga ir buscar e levar as miúdas à escola, nós partilhamos essa tarefa. Não tenho mais ninguém de família a quem recorrer. Somos nós que temos de conciliar. Cada vez mais as empresas exigem de nós quase a nossa disponibilidade total e ainda por cima em funções mais ligadas à comissão executiva da empresa. A exigência de disponibilidade é muito grande. A nível das refeições também tenho uma vantagem muito grande, porque o meu marido ajuda na confeção do jantar, por exemplo e acho que hoje em dia há muito mais apoio dos homens para as atividades domésticas que não existia antigamente. E só assim é que é viável porque nós os dois temos uma vida profissional muito ativa e como digo vivemos os dois com as nossas miúdas e não temos mais apoio pessoal.” (E3, p.20)</p>

<p>“No meu caso, é mesmo a falta de tempo que me impede de conciliar a vida pessoal com a profissional, principalmente agora com a questão do teletrabalho, pois sinto que passo muito mais tempo no computador do que aquele que passaria no local de trabalho e é claro que as responsabilidades pessoais ficam um pouco para trás.” (E4, p.24)</p>
<p>“Tendo em conta que sou mãe, existem sempre muitas dificuldades. Os homens acabam por estar mais disponíveis em termos de trabalho, do que nós mães, porque temos toda uma família para gerir. Um homem mesmo que seja casado, tendo em conta que essa função está encarregue da mulher (por norma), ele acaba sempre por estar mais disponível em relação a tudo. Nós mulheres já não. É tudo muito complicado, até mesmo a questão de levar os miúdos à escola, até aí eu sinto dificuldades. Por exemplo, para marcar uma reunião, tenho que levar o meu filho à casa da minha mãe, para ela o levar à escola. São pequenas coisinhas. Nunca nos encontramos tão disponíveis como os homens (...).” (E5, p.28)</p>
<p>“Nunca deixei de ter oportunidades profissionais pelo facto de ter uma família e de ter filhos. Eu tenho três filhos. É evidente que há alturas em que, pode acontecer a empresa estar a precisar de mim e eu naquele momento não ter ninguém para dar apoio aos meus filhos e tenho que dar esse apoio. Em termos dessa conciliação, eu diria que nós enquanto mulheres ainda temos um peso muito grande, mas também tem a ver com a tal retaguarda. Se não tiver essa retaguarda, é preciso dizer que não à empresa. Ao longo de 15 anos se calhar aconteceu-me 3 vezes, mas já me aconteceu chegar à hora dos meus filhos saírem do colégio e eu estar numa reunião e ter que tomar uma decisão e não é fácil. Há alturas em que a outra pessoa [cônjuge] também não pode e tenho que ser eu. Tenho a certeza que se estivesse a fazer a mesma entrevista ao meu marido, ele ia dizer a mesma coisa.” (E6, p.35)</p>
<p>“Eu nesta altura já estou numa fase em que as minhas filhas já nem querem que eu queira saber muito delas (risos). Mas há uns anos atrás não era bem assim. Elas sofreram muito porque eu sempre fui uma pessoa que levou muito a sério as suas obrigações profissionais, em detrimento, muitas vezes, da família. Eu tive a felicidade de ter um bom <i>background</i> familiar, em que os avós tomaram, muitas vezes, conta delas. Só depois de passarmos pelas situações é que nos damos conta disso, ou seja, às vezes elas viam-me e já eram horas de ir para a cama. (...) numa primeira fase de trabalho em que eu apanho uma função que era um verdadeiro desafio para mim, numa área em que eu não tinha trabalhado antes (...) dediquei-me demasiado à minha profissão e elas sofreram com isso (...). Eu acabei por entregar muito essa função aos meus pais. O meu marido, numa parte da vida, ainda tomou bastante conta delas, mas houve uma altura em que nem um nem outro conseguia e eram mesmo os meus pais que assumiam essa responsabilidade. Se eu pudesse voltar atrás, tê-las-ia poupado daquilo que passaram, porque eu me dediquei demasiado à carreira, sem ter o sentido de evoluir, (...). A maior dificuldade que senti prende-se em arranjar tempo para dedicar à família. Os meus dias de trabalho não deviam ser tão longos.” (E7, p.42)</p>
<p>“As pessoas da minha geração, iniciavam o seu percurso profissional e ao mesmo tempo eram mães mais cedo e assumiam as suas responsabilidades familiares e constituição de família e tinham aqui esta exigência de gestão: conciliar a maternidade com a gestão e a responsabilidade profissional. Esta conciliação era gerida de uma forma simultânea. As novas gerações (...) acabam por priorizar a carreira, em que tomam a decisão de fazer os seus estudos, ingressar e valorizar o mercado de trabalho e fazer a sua progressão. Só depois de sentirem que há aqui uma maior estabilidade profissional é que pensam em ter filhos. Não é por acaso que as mulheres, cada vez mais, são mães mais tarde. É geracional do ponto de vista da caracterização da mulher e ao nível da caracterização cultural e social. É um reflexo da prioridade que a mulher dá à sua carreira e daquilo que valoriza em termos profissionais. (...) As minhas principais dificuldades foram dar o apoio familiar aos meus filhos. Eles tiveram que aprovar a minha decisão de ir estudar. Foi</p>

	<p>fundamental para mim ter o apoio deles e não foi fácil porque fiquei mais ausente da família. E tinha um suporte familiar, neste caso os meus pais, para dar apoio e foram, efetivamente o meu pilar para que eu conseguisse conciliar a minha profissão com a minha decisão de ir estudar.” (E8, pp.50-51)</p> <p>“Eu nunca tive qualquer dificuldade com a maternidade do primeiro filho relativamente ao trabalho. Não senti qualquer obstáculo. É um esforço muito grande que uma mulher faz, para conseguir conciliar e manter os seus níveis de produtividade, abraçar as coisas com profissionalismo. Eu tenho um marido que sempre me ajudou imenso com os miúdos e foi uma coisa que sempre dividimos, mas somos nós [mulheres] que amamentamos, é totalmente diferente. Nesta segunda oportunidade já foi diferente: eu acabo de entrar numa empresa, com uma filha com 1 ano e com o meu filho com 5. Inicialmente estamos numa fase de conquista, no sentido de conquistar a empresa e a empresa conquistar-nos a nós e é um processo de entrega. É difícil entrar neste processo ao mesmo tempo que estamos a ser mães. Queremos mostrar que somos capazes, que somos uma boa aposta, mas ao mesmo tempo temos as crianças e esta é uma dualidade difícil de gerir. É possível ser mãe e ter uma vida familiar e, ao mesmo tempo, uma carreira, mas é um esforço muito grande e é muito trabalhoso, principalmente em casais (como é o meu caso) que não têm qualquer rede familiar. Neste momento, se eu tivesse família por perto, já estava a tirar o doutoramento (...). São estas pausas, digamos assim, que nós mulheres muitas vezes temos que fazer no nosso percurso, seja ele académico ou profissional. No meu caso, tenho sempre que fazer aqui alguma espera, alguma interrupção. Aconteceu no mestrado e irá acontecer no doutoramento. O homem, normalmente, não tem estes altos e baixos e estas paragens. Depois depende também da área, mas facilmente se entra no desemprego, como não tem estas limitações à partida, facilmente consegue enquadrar-se no mercado de trabalho.” (E9, p.59)</p> <p>“Eu tenho uma relação de parceria com o meu marido, o que significa que nunca senti que houvesse um obstáculo em chegar às 8 da noite ou sair de casa às 4 da manhã [em termos das deslocações para formações], como já fiz e continuo a fazer. Não vejo os meus filhos como um obstáculo. Cheguei a ter que fazer reuniões gerais e tinha que estar na empresa às 7 da manhã e organizei-me com o meu marido e até arranjei uma pessoa que fosse lá a casa para depois levar a criança ao infantário. Há sempre soluções.” (E10, p.66)</p> <p>“Vou dar um exemplo, quando o meu chefe me disse que tínhamos que ir para o Japão, o meu filho mais novo tinha 3 ou 4 meses e o meu marido é marinheiro e estava embarcado, portanto só ia voltar após 1 ano e tal e neste caso a retaguarda não foi o marido, mas foi a minha mãe. Chamei a minha mãe para me dar suporte. A minha mãe nem sequer queria que eu fosse para o Japão, porque o miúdo era pequenino e eu disse: “pois, ele nunca se vai lembrar, mas eu vou lembrar-me se não agarrar esta oportunidade” e fiz exatamente isso. Se a minha mãe não estivesse disponível se calhar arranjaría outra solução, mas iria na mesma, nem que tivesse que o levar.” (E10, p.67)</p>
<p><b>4.2 Estratégias/ descuar das esferas</b></p>	<p>“Se eu precisar de sacrificar alguma das partes, será a pessoal, mas isto tem a ver com fases. Há fases em que estamos mais ocupados, outras menos. Todos nós temos objetivos profissionais e depois temos que dar atendimento à família e há fases da nossa vida que são mais difíceis do que outras, mas a forma como consigo conciliar, muitas vezes passa por abdicar do meu tempo [pessoal]. Somos todos os dias desafiados a fazer essa conciliação e a estabelecer prioridades, através de um plano diário, às vezes semanal. Mais do que isso é ilusório. Mesmo assim, até o plano diário fica alterado porque acontece alguma coisa de que não estamos à espera e que nos vira do avesso. O que me ajuda é mesmo fazer esse planeamento ao final do dia ou logo no início do dia seguinte. Quando não consigo, é mesmo o meu espaço mais pessoal que fica sacrificado, mas por vezes tenho mesmo que parar e atender a isso, porque depois é preciso fazer um <i>refresh</i> para continuar. As mulheres também têm uma coisa que joga contra elas próprias que é um sentimento de</p>

culpa que desenvolvem se não atenderem a esta ou outra tarefa. E para não desenvolvermos este sentimento de culpa, que às vezes é mais forte do que nós e que advém da educação e da sociedade em que estamos inseridos, coloca em nós mulheres quase que essa obrigação (não sendo). E acabamos por fazer e fazemo-lo sempre em prejuízo de nós mesmas. Não faltamos à família, aos filhos, aos pais, ao marido, ao trabalho, mas faltamos a nós próprias.” (E1, p.7)

“Acabo por descurar a esfera familiar. Imagine o que é estar a 8000 quilómetros de distância, que é mais ou menos a distância daqui para Luanda e combinar uma hora para ligar para casa e o meu filho não querer falar comigo durante o período em que eu estou fora. É natural que nos questionemos se valera a pena o sacrifício que estamos a fazer para estar todo aquele tempo fora do contexto familiar. Não é só a pressão do marido ou dos pais ou dos tios, é a própria pressão da descendência, que não percebe nem tem idade para perceber nem tem que perceber porque é que a mãe tem que se ausentar.” (E2, pp.14-15)

“Nós andamos numa vida muito louca e devemos pensar bem no que pomos em primeiro lugar e em segundo e começo a perceber que dei quase sempre o primeiro lugar à minha carreira profissional e às empresas onde trabalhei. Eu entrego-me realmente ao trabalho, mesmo que isso impacte um bocadinho na minha vida familiar, mas isso também é uma escolha minha.” (E3, p.18)

Descuro completamente a esfera pessoal, muito no que tem a ver com o apoio às minhas filhas. Por exemplo, elas agora estão a estudar, mas eu não estou lá para acompanhar, nem o faço diariamente. Controlo as datas dos testes, a base, mas depois falta-me o apoio mais direto, estar ali para elas perceberem onde é que estão as dúvidas maiores. Efetivamente há um descurar dessa atividade. (Estratégias) (...) hoje já nos habituámos às reuniões por teams ou por via telefónica, por isso quando preciso de ir buscar as miúdas mais cedo [à escola], eu passo a fazer essa chamada ou essa reunião por telefone e automaticamente no caminho ou nos tempos mortos que tenho, vou aproveitando para fazer isto. (...) eu viajo com muita regularidade. Tenho ido todas as semanas à Figueira e a Aveiro e também aproveito estas viagens para ir trabalhando em tudo o que tem a ver com telefonemas que preciso de fazer, pontos de situação que queira fazer. Se não aproveitar assim, quando chego lá acima está o caos. Às vezes tenho mesmo que me autodisciplinar para dizer: “este fim de semana não vou mesmo trabalhar”. (...) Outra coisa que faço sempre é: à sexta-feira deixar ali uma horinha ou duas para planear a semana seguinte. Não quer dizer que o planeamento saia certinho, mas é um auxílio.” (E3, pp.20-21)

“As estratégias que utilizo para conciliar a vida familiar com a profissional passam muito pelo foco, energia, capacidade de gerir 3 e 4 responsabilidades em simultâneo, organização, planeamento, querer fazer acontecer, ter ambição, sentido maternal e não deixar para amanhã o que se deve fazer hoje. Sim, sinto que a minha vida e responsabilidades pessoais acabam por sair prejudicadas, por vezes. No fundo, como já referi anteriormente, as minhas estratégias passam por gerir várias responsabilidades ao mesmo tempo e definir prioridades ao longo do dia.” (E4, p.24)

“Para conseguir conciliar as duas realidades, há sempre alguma coisa que fica para trás. Neste momento da minha vida, sinto que acabo por descurar a esfera profissional. Ao dia de hoje tenho imenso processamento por fazer e tentei fazê-lo ontem em casa, mas não consegui porque a minha filha tinha um trabalho da escola para apresentar e eu ajudei-a com o trabalho e também na preparação para a apresentação. A estratégia que utilizo passa por ficar a trabalhar até mais tarde, quando ela vai dormir, mas acaba por ficar sempre alguma coisa por fazer. A questão é, ou não dás o apoio suficiente à tua família e priorizas o teu trabalho ou o trabalho acaba por ficar para trás e poderá haver alguma penalização no trabalho porque te esqueceste de um recrutamento ou de uma entrevista, para dares atenção à tua família. Neste caso, as estratégias seriam: ter um horário mais flexível e se calhar continuar com a situação

<p>do teletrabalho sendo um regime a adotar, porque para nós [mães], seria o mais indicado, porque aí sim seria possível conciliar as duas realidades, se possível sem descuidar nenhuma.” (E5, pp.28-29)</p>
<p>“Até agora tenho conseguido conciliar as duas vertentes, sempre com base na organização. Imagine, em determinada altura, eu ia muito para fora [do país] e tinha que sair de casa às 5 da manhã. É evidente que eu sabia que o meu marido tinha que estar em casa naquele dia porque ele tinha que ir levar os miúdos ao colégio às 8 da manhã. Eu jogo muito com a antecipação. Tento sempre garantir que as agendas estão conciliadas e a partir do momento em que existe essa conciliação, se chegarmos à conclusão que de um lado existe um compromisso importante e do outro lado também, é ver com a devida antecedência e pedir ajuda, porque posso pedir essa ajuda. Nem sempre é uma ajuda que esteja ali ao lado, portanto temos que tratar com tempo de antecedência, mas vai-se conciliando.” (E6, p.35)</p>
<p>“Por um lado, nós vamos aprendendo ao longo da vida e os meus dias de trabalho já não são tão longos como foram há uns anos atrás. Por outro lado, a área em que estou não é tão “madrasta” como aquela em que estive anteriormente. Isto é, a parte de RH e a parte administrativa é muito mais dura do que a área do desenvolvimento. (...) Quando as minhas filhas eram mais novas, as minhas estratégias de conciliação passavam por jantar mais tarde, depois de as ter deitado na cama e, dessa forma, tentar aproveitar aquele bocadinho em que elas ainda estavam acordadas. Às vezes, em situações de trabalhos de casa, era eu que tentava ajudar. Depois entraram para o ATL e etc., onde faziam os trabalhos de casa e eu ia tentando “apanhar” o que se passava em termos escolares. Mas era isto, tirava ainda mais tempo do meu tempo pessoal, para conseguir estar com elas e aproveitar o máximo possível.” (E7, pp.42-43)</p>
<p>“Foi uma decisão consciente em que eu falei com os meus filhos e com os meus pais, porque durante 3 anos prescindi do tempo que habitualmente dava à família e teria de direcionar esse tempo para a formação e, essencialmente, tendo essa consciência, é importante sabermos que temos este apoio e depois, aproveitar o pouco tempo que temos deve ser tempo de qualidade. (...) Saber quanto tempo é que eu tenho à minha disposição e o que é que posso fazer com ele. A partir daí, distribuir o tempo consoante as responsabilidades que tenho para fazer. Essencialmente, fazer esta gestão sem sentimento de culpa, para não gerar frustração. Neste caso estamos a falar da formação, mas enquanto profissional, depende muito da pessoa e das suas características, o que valoriza mais: a carreira e aquilo em que eu invisto ou o tempo de lazer e o tempo de qualidade com os filhos, sem abdicar deste tempo ao fim de semana ou um misto de cada um.” (E8, p.51)</p>
<p>“Eu diria que não existe uma estratégia para nós enquanto mães e profissionais, principalmente com filhos é tudo muito imprevisível. (...) para além de conciliar a minha agenda com a do meu marido, já tenho a agenda das crianças, (...) é muito complexo e cansativo. A minha estratégia é sempre tentar viver o dia-a-dia e planear o dia, a semana e, sempre que possível, fazer pausas em família. Tento fazer um planeamento mais curto, não fazer grandes planeamentos. Numa semana esforço-me imenso por fazer muita coisa, mas coisas que eu considero factíveis (...). Eu e o meu marido conhecemo-nos na primeira empresa onde trabalhei e uma coisa muito importante que aprendi é não trazer os assuntos de trabalho para casa. (...) se eu não tivesse filhos, no momento em que saí de uma empresa e entrei noutra, teria optado por me candidatar (não sei se teria entrado, não sei se teria sido selecionada) a posições de chefia, direção e coordenação e não o fiz por ter filhos. É obvio que, em prol da família e da exigência da profissão do meu marido e do cargo que ele tem, acabei por ser eu a fazer uma cedência e cedi na vida profissional. Foi uma cedência consciente. Hoje em dia</p>

	<p>mantenho um equilíbrio saudável e tenho conseguido. Fui recentemente promovida, portanto acho que esse equilíbrio tem vindo a funcionar.” (E9, pp.60-61)</p> <p>“Eu separo muito as águas, ou seja, quando estou aqui [no local de trabalho] e quando estou em casa estou a 100%, portanto não penso no trabalho, a não ser que haja alguma situação que tenha que resolver e consigo fazer muito bem essa gestão. Se não conseguisse não estava a tirar o mestrado agora, não dava ações de formação para outras empresas, não assistia inclusivamente a ações de formação por mim própria. Consigo fazer uma gestão excelente de todos os espaços: profissão, família e atividades sociais. Em termos de estratégias, faço (...) um sumário sobre o que não me posso esquecer, vou avaliando as prioridades, vou refazendo o planeamento dos dias (...), mas faço-o mentalmente ou no papel e (...) delimito, ou seja, eu tenho que fazer esta atividade até determinada data e só vou começar na data que eu definir. (...) A estratégia é fazer essa delimitação e como me auto conheço, não começo a fazer o trabalho 1 mês antes porque não vale a pena, vou andar ali a procrastinar. Delimito aquele prazo e cumpro. Considero que, como estou a 100% quer na vida profissional, quer na vida familiar, acabo por não descurar nenhuma.” (E10, p.67)</p>
<p><b>4.3 Igualdade de género na sociedade e medidas a tomar</b></p>	<p>“A igualdade de género é uma batalha que ainda tem muito caminho por percorrer. Nós, enquanto sociedade devemos começar por mudar as mentalidades; a forma de educar e de estar de cada um; as escolas têm um papel fundamental nestas questões, assim como os pais e as mães e depois as próprias organizações, no sentido de chamar à atenção que a igualdade é um bom negócio, ou seja, porque é que as organizações devem promover a igualdade de género no trabalho e no emprego? Porque esta de facto é proveitosa para o negócio. Porque é que eu hei-de ter só mulheres a fazer o trabalho administrativo e homens com trabalhos técnicos ou técnicos superiores quando de facto hoje saem das faculdades muito mais mulheres do que homens? Este é um paradigma que tem que mudar e as pessoas não devem ser diferenciadas em função do seu género, devem sim ser diferenciadas em função das suas próprias capacidades e promover a igualdade de oportunidade, independentemente do género.</p> <p>[Em relação às medidas] A função do legislador e do Estado é muito importante para dar o “empurrão” necessário, mas não basta legislar, é preciso que haja uma monitorização das medidas que são implementadas. Que elas não fiquem só no papel, (...). É importante que elas se verifiquem, mesmo no terreno. As medidas que são precisas em termos de sociedade civil passam por apostar tremendamente na educação e acho que isso as escolas já começaram a fazer. A educação é muito importante, não só a educação nas escolas, mas a educação nas famílias e das famílias. Valorizar que filhos homens quer mulheres, porque eles devem ser iguais perante a sociedade e às vezes nós, ao darmos uma tábuca de engomar a uma menina e um carrinho a um menino, estamos já a direcionar de forma involuntária e, às vezes, inconsciente aquilo que são os papéis de cada um deles na sociedade, quando não é nada disto que deve ser implementado, nem fomentado. Portanto, se começarmos a educar os nossos filhos e filhas de outra forma, estamos a contribuir necessariamente para uma sociedade mais equitativa e mais igualitária. Por outro lado, as escolas também devem promover (e hoje já não existem as limitações que existiam antigamente, por exemplo no acesso a determinados cursos), a diminuição dessas desigualdades logo na raiz. A academia é bastante importante nesse sentido. E, depois no mundo do trabalho, é fundamental que as organizações não promovam trabalhos estereotipados, ou seja, funções destinadas só a mulheres ou só a homens.” (E1, p.8)</p> <p>“Esta é uma questão de alteração cultural e não acontece de um ano para o outro, demora décadas. (...) Acho que estamos a viver numa situação de falsa igualdade, ou seja, diz-se muita coisa que não se pratica. Hoje, mais do que nunca, vemos muitas políticas a serem divulgadas e a fazerem parte dos sites das empresas, formações obrigatórias que acontecem todos os anos, relacionadas com a igualdade de género entre outras práticas. (...) Acho que hoje vivemos um tempo mais perigoso por isto: se não vamos muito fundo</p>

na questão, parece que tudo está bem, mas quando vamos um bocadinho mais fundo, quando temos que tomar decisões ou porque temos que reestruturar ou promover, percebemos que afinal ainda lá está [a desigualdade], porque a mentalidade não mudou.” (E2, p.15)

“Olhando para a sociedade no seu todo, eu acho que efetivamente as coisas estão a melhorar, mas continuam a haver alguns indicadores que me deixam preocupada, principalmente em cargos muito elevados, como por exemplo o CEO de uma empresa. normalmente no casal trabalham os dois. Passou a haver uma divisão das tarefas domésticas com o marido e isso vê-se muito. Agora que falamos nisso, estou a lembrar-me de um caso (risos) de um colega meu por acho que ele não faz mesmo nada em casa, mas à exceção deste caso, não me estou a lembrar de ninguém que não ajude e que não apoie. Portanto há sempre o apoio dos dois. Acho sim que as coisas estão a melhorar, mesmo a nível de condições salariais. No caso da minha empresa em cada função que existe eu não consigo chegar a uma conclusão e dizer que “efetivamente o homem ganha mais por ser homem”. Eu tenho a visão do que é a minha empresa e não vejo esse tipo de discriminação.” (E3, p.21)

“Estas questões da igualdade de género na sociedade consistem em questões culturais e raízes que continuam presentes nos hábitos e na educação de cada português, sendo questões difíceis de eliminar por completo, visto que têm sido transmitidas ao longo de gerações, embora seja algo que está gradualmente a mudar. Julgo que as empresas, quer privadas, quer públicas, deveriam oferecer às mulheres maior flexibilidade horária, já que a elas lhe são atribuídas todas as tarefas domésticas e que levará anos a que os homens as façam no mesmo pé de igualdade. Também acho que se deveria igualar por lei, em todos os setores e empresas, salários para quem tem a mesma função e categoria profissional.” (E4, p.25)

“(…) considero que ainda temos um longo caminho por percorrer. Sinceramente acho que as medidas a tomar poderiam passar pelo seguinte: quantas mulheres é que vêes no governo? Há poucas e certamente há muitas que têm capacidade para estar lá. Por exemplo, em relação às próximas eleições, nas campanhas para as câmaras, as cabeças de cartaz são todas representadas por homens. Existem mulheres na campanha, mas não são cabeça de cartaz. Devíamos começar por aí e darem oportunidade às mulheres para mostrarem o que valem. Não é com uma Beatriz Ângelo que as coisas vão mudar, porque nós vamos ter sempre barreiras em qualquer situação, pelo simples facto de sermos mulheres. Em relação a tudo, principalmente no trabalho, seja nesta área ou noutra qualquer. A sociedade continua a olhar-te de modo diferente e não coloca em ti a confiança que deveria colocar como profissional ao invés de olhar para o sexo. Acho que se uma mulher estivesse a governar ou em postos mais simbólicos, acho que seria um início para que as mentalidades comesçassem a mudar.” (E5, p.29)

“Existem a quotas, mas se as empresas tiverem as práticas adequadas e houver um reconhecimento pelas competências, à partida nós não precisaríamos de estar a utilizar quotas. Eu sou muito apologista de que tudo o que seja feito seja numa base de igualdade de oportunidades e de uma avaliação completamente correta e isenta, com base sempre nas competências e no output, ou seja, naquilo que as pessoas conseguem dar à empresa, a mais valia que as pessoas traduzem para a organização. Estas questões da igualdade de género têm muito a ver ainda com as gerações que neste momento têm ainda algum poder de decisão [nas empresas] e que foram educadas perante esse pressuposto de que a mulher é a dona de casa e tem que ficar em casa a tomar conta dos filhos e etc. Todos nós temos consciência de que hoje existem mais mulheres em cargos de direção e sabemos que a taxa de mulheres com licenciatura, neste momento, é muito mais elevada, sabemos que as mulheres têm melhores médias do que os homens e eu penso que é uma questão de tempo até nós chegarmos a uma situação de igualdade. É um acontecimento progressivo e a sociedade vai fazendo os

seus ajustes de forma natural. Vai evoluindo gradualmente também porque houve esta abertura de mentalidades. O facto de as mulheres terem oportunidades de atingir determinadas carreiras, como por exemplo a questão da magistratura. Nós, mulheres, partimos de ponto de partida muito mais atrás do que os homens. Para conseguirmos estar ao mesmo nível deles, vamos precisar de mais quilómetros, mas vamos lá chegar.” (E6, pp.35-36)

“Eu acredito que ainda haja o olhar para a mulher como alguém que tem funções de maternidade. (...) Os homens não conseguem ter filhos. (...). Efetivamente nós temos diferenças fisiológicas que nos separam dos homens. (...) eu acho que para ultrapassar estas questões, devia haver uma divisão do tempo, de forma igual, em que, tanto o pai como a mãe pudessem cuidar dos filhos e, nesse caso, deixaria de haver, parece-me, essa estigmatização da mulher, porque é como se a mulher fosse um biberão. A mulher tem, de facto, um tempo em que precisa de estar do filho e precisa de se reestabelecer do parto e isso deve ser gerido entre o pai e a mãe. (...) Tanto o homem como a mulher devem ter vida pessoal e ter funções parentais. Especialmente na minha geração, ainda há muita ligação da mulher à casa, em termos de funções domésticas e etc. Isto só se consegue ultrapassar com a educação, em termos escolares e familiares, porque enquanto as meninas continuarem a receber bonecas e os rapazes continuarem a não receber bonecas e ser só carrinhos e quando se entra no supermercado continuar a existir a secção de meninas e a secção de meninos em termos de brinquedos, eu acho que nós vamos continuar todos na mesma. As coisas não podem ser assim. As mulheres conduzem e os homens também devem tratar dos filhos, a loiça existe não só para as mulheres, como também para os homens. As tarefas da casa devem ser divididas. Isto é tudo uma questão de educação em termos de mentalidades e essa educação deve começar desde a mais tenra infância. Acho que ainda vamos passar muitas gerações com esta segmentação. Até porque é muito mais confortável para os homens continuarem a chegar a casa e a sentarem-se no sofá e as mulheres é que fazem todo o trabalho. É uma coisa que não pode nem deve continuar durante muito tempo. Tenho esperança nas novas gerações.” (E7, pp.43-44)

“Considero que o “mindset” está a começar a mudar, mas com um longo caminho pela frente. A mentalidade nas organizações tem muito a ver com a cultura organizacional que está diretamente ligada à sua gestão topo e setor de atividade. Existem setores que são predominantemente conservadores e masculinos e com maior dificuldade de mudança de mentalidade. Se a gestão topo tiver essa vontade facilita o caminho. Felizmente já existem organizações que apostam em boas práticas de gestão e preocupação genuína com os seus colaboradores, porque reconhecem as vantagens que estão diretamente relacionadas com o resultado do negócio. (...) A mudança tem que ser geracional. Não vai acontecer de um dia para o outro. O que acontece nas organizações é consequência do pensamento de cada um. O pensamento das novas gerações (...) é caracterizado pela vontade constante de novos desafios, sem criar compromissos tão fortes com as organizações. Curiosamente, as gerações mais novas valorizam mais os projetos, a aprendizagem e reconhecem a necessidade de fazer um percurso para maior crescimento. Nessa perspetiva, a mudança geracional em termos de pensamento em que os jovens partilham uma mentalidade comum, a partilha de tarefas domésticas, em que não há uma responsabilidade assumida pela mulher. Não havendo esta igualdade de responsabilidades isto depois reflete-se não só em casa, mas também nas organizações e acaba por se refletir culturalmente. Enquanto esta mudança de mentalidade não for intrínseca e integrada, em que haja uma igualdade de responsabilidades enquanto homem e mulher, isso não se vai refletir transversalmente nas organizações, porque para que as responsabilidades sejam encaradas no seu todo, de uma forma igual dentro das organizações, tem que haver uma base social e cultural de partilha de responsabilidades. Ainda terão que surgir muitas gerações para que isso aconteça. Todos nós contribuimos e passa muito por quem está na gestão e na tomada de decisão, facilitar e criar condições específicas para as

mulheres, nomeadamente nos RH, ao nível do recrutamento, da promoção, da gestão de carreira, da maternidade, os modelos flexíveis em vez da rigidez de horário. Tudo isto vai contribuir para evoluirmos no caminho certo.” (E8, pp.51-52)

“Claramente que ainda existe uma oportunidade em termos de carreira e profissão diferente para homens e mulheres, até por uma questão monetária. Ainda continuam a verificar-se salários diferentes para a mesma posição. Eu tenho essa realidade na empresa onde estou. Existem muitas pessoas na direção, mas têm diferenças salariais entre homens e mulheres. Eu não sinto isso, até porque na direção de RH somos só mulheres e os nossos salários são equiparados. (...) as empresas ainda acham que apostar num homem para uma coordenação/direção/administração afasta todas as questões direcionadas às mulheres: a maternidade, a amamentação e tudo o resto. Há aqui uma oportunidade diferente. Neste sentido, a única coisa que se pode fazer passa pela mudança do paradigma e tem a ver com questões culturais que levam muito tempo, mas que já se fazem sentir. Obviamente a legislação tem ajudado muito nesse sentido, porque vem obrigar a que estas questões da discriminação, seja ela qual for, deixem de acontecer. Recentemente a legislação foi alterada neste sentido, para obrigar as organizações a combaterem a discriminação. Nem é ter níveis baixos de discriminação, mas sim anular completamente e são obrigadas, por exemplo, a contratar pessoas com deficiências e a terem a sua política de discriminação afixada, de forma visível, para toda a gente ter noção e poder manifestar-se se estiver a sentir algum tipo de discriminação. As próprias empresas podem ter esta intervenção e querer estar na vanguarda (e muitas já o fazem) do combate à discriminação. Por exemplo, se estivermos a falar em trabalhar nesta área nos anos 80 ou nos anos 90, diria que, se calhar, 80% dos diretores de RH eram homens. As mulheres estavam muito alocadas só às áreas administrativas e isso em 10 ou 20 anos mudou.” (E9, p.61)

“(...) estas questões de desigualdade não têm a ver com o género, mas sim com a capacidade de negociação e valorização da própria pessoa. Porque muitas das vezes e isto acontece com a generalidade dos trabalhadores, eu estou à espera que o meu chefe olhe para mim e que me valorize. Não me autovalorizo ao ponto de, independentemente de ser homem ou mulher, chegar ao pé do meu chefe e dizer: “Eu tinha estas responsabilidades e agora passei a ter muito mais responsabilidades e até já tenho alguém a meu cargo, por isso vamos ter que renegociar estas condições.” A mensagem que quero passar é a seguinte: demonstra as tuas capacidades e o que consegues fazer, independentemente se és homem ou mulher e pesquisa o que é que a empresa quer e quais os objetivos organizacionais.” (E10, p.69)

