

Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso

SER “MENINA” OU “MENINO” IMPORTA?

Um estudo sobre as diferenças entre gêneros (masculino e feminino) no contexto organizacional de uma empresa supermercadista de Campo Alegre -RS

Autora: Marlinda da Costa Fialho

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Carolina Freddo Fleck

RESUMO: O presente estudo, teve como objetivo verificar a forma como a atual gestão de Recursos Humanos de uma rede de supermercados da região Noroeste do Rio Grande do Sul, com matriz em Campo Alegre RS trata a questão da diferença entre gêneros dentro da organização. A pesquisa, utilizou como método de coleta de dados a observação participante e pesquisa documental nos arquivos alocados no sistema integrado do departamento pessoal e em uma conversa com o gestor de Recursos Humanos, onde foi possível a análise efetiva acerca do tema e a sua interpretação, já que a pesquisadora, trabalha no setor de Recursos Humanos da organização, facilitando assim a coleta de dados. Como resultado, verifica-se que a questão de gênero dentro da organização não tem hoje uma importância tão significativa, porém, existem diferenças salariais entre alguns cargos, contudo, percebe-se que existem essas diferenças no administrativo e uma discriminação entre homens e mulheres quando ocorrem certas oportunidades de promoção dentro da empresa e até mesmo durante o processo de entrada de novos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Gênero; seleção; evolução; desigualdade.

ABSTRACT: The purpose of this study was to verify how the current Human Resources management of a supermarket chain in the Northwest region of Rio Grande do Sul, with headquarters in Campo Alegre RS, addresses the gender gap within the organization. The research used as a method of data collection participant observation and documentary research in the files allocated in the integrated system of the personal department and in a conversation with the Human Resources manager, where it was possible to analyze effectively the subject and its interpretation, since the researcher works in the Human Resources department of the organization, thus facilitating data collection. As a result, gender issues within the organization are not as significant today; however, there are wage differentials between some positions, however, it is perceived that there are such differences in the administrative and gender discrimination when there are certain opportunities for promotion within the company and even during the process of entry of new employees.

KEYWORDS: Genre; selection; evolution; inequality.

RESUMEN: El presente estudio, tuvo como objetivo verificar la forma en que la actual gestión de Recursos Humanos de una red de supermercados de la región Noroeste de Rio Grande do Sul, con matriz en Campo Alegre RS, trata la cuestión de la diferencia entre géneros dentro de la organización. La investigación, utilizó como método de recolección de datos la observación participante e investigación documental en los archivos asignados en el sistema integrado del departamento personal y en una conversación con el gestor de Recursos Humanos, donde fue posible el análisis efectivo sobre el tema y su interpretación, ya que la investigadora, trabaja en el sector de Recursos Humanos de la organización, facilitando así la recolección de datos. Como resultado, se observa que la cuestión de género dentro de la organización no tiene hoy una importancia tan significativa, pero existen diferencias salariales entre algunos cargos, sin embargo, se percibe que existen diferencias en el administrativo y una discriminación entre hombres y mujeres cuando se producen ciertas oportunidades de promoción dentro de la empresa e incluso durante el proceso de entrada de nuevos colaboradores.

PALABRAS-CHAVE: Género; selección; evolución; desigualdad.

1 INTRODUÇÃO

A medida que a humanidade foi evoluindo, diferentes contextos culturais e sociais surgiam, delimitando os diferentes papéis que homens e mulheres deveriam ocupar na sociedade. Segundo Gomáriz (1992) o principal contexto surgiu na Grécia, onde se distinguiu o trabalho doméstico do público, sendo o primeiro realizado pelos escravos e pelas mulheres e o segundo pelos homens.

Thompson (1987, p. 170) ao analisar o operariado inglês no início da década de 1830, afirmava que “[...] a força de trabalho adulto nas indústrias têxteis do Reino Unido atingia 191.671 pessoas, das quais 102.812 eram mulheres e 88.859 eram homens”. Hobsbawm (2000) constatou que em 1838, do total de operários empregados nas fábricas de tecidos na Inglaterra, 23% eram homens e 77% eram mulheres

Para Perrot (2005) as operárias eram consideradas como ‘dóceis’ pelos patrões, fáceis de manipular e habituadas a obedecer. Essa visão era reforçada pela fraca

organização sindical feminina. As tentativas de greve organizadas pelas operárias tinham pouca adesão feminina e quase nenhuma masculina, sendo rapidamente dispersadas. A mão de obra feminina era monetariamente desvalorizada e, portanto, altamente lucrativa para o seu empregador.

Mas foi durante a Revolução Industrial que a sociedade atribuiu diferenças individuais entre a esfera privada e a pública, e é exatamente nesse momento da história que a mulher ficou responsável pelos cuidados do lar, do marido, dos filhos e demais familiares, enquanto o homem ficou responsável pela ordem familiar e pelo sustento do lar. No Brasil, somente na década de 70 os movimentos sociais questionaram mais fortemente a divisão sexual do trabalho entre homens e mulheres e permitiram que um número maior de mulheres ingressasse no mercado de trabalho (ALVES; PINTANGUY, 1981).

Muito embora as mulheres tenham conquistado o seu espaço nessas últimas décadas, ainda é possível perceber que existem diferenças salariais e discriminação em algumas funções em favor dos homens no mercado de trabalho. Há que se aprofundar o debate em torno deste tema, tendo em vista que o mundo evoluiu e não há elementos que justifiquem ações que privilegiam determinado grupo, seja ele composto de homens ou mulheres.

O avanço da mão de obra feminina no mercado de trabalho, pode ser destacado como um marco nesses últimos dez anos. A diminuição dos postos de trabalho na indústria e o aumento do desemprego e da informalidade também foram marcantes, porém nada se compara com o crescimento da força de trabalho feminina. Para Andrade (2016), segundo dados do IBGE, em 1970, a taxa de participação das mulheres na população economicamente ativa (PEA) correspondia a 20,86%. Em 2002, essa taxa chegou aos 50,3%, ou seja, a mão de obra feminina aumentou consideravelmente, o que indica, que a mulher passou a complementar economicamente a renda da família.

Em termos mundiais, de acordo com o Relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 2010, houve grande progresso em termos de igualdade de gênero nos últimos 15 anos, embora esse crescimento seja uma transformação positiva que vem ocorrendo no mercado de trabalho, ainda existe uma discriminação funcional e salarial do trabalho feminino em relação ao trabalho masculino.

Pesquisas recentes comprovam um fenômeno que não obedece a fronteiras. Cresce exponencialmente o número de mulheres em postos diretivos nas empresas. Curiosamente, essa ascensão se dá em vários países, de maneira semelhante, como se houvesse um silencioso e pacífico levante de senhoras e senhoritas no sentido da inclusão qualificada no mundo do trabalho. Segundo alguns analistas, esse processo tem origem na falência dos modelos masculinos de processo civilizatório. Talvez seja verdade.

Para Perrot (2005) os homens, tidos como superiores, promovem guerras, realizam atentados, provocam tumultos nos estádios, destroem o meio ambiente e experimentam a aflição inconfessada viver num mundo em que a fibra ótica substituiu o cipó. Quando já não se necessita tanto de vigor físico para a caça, vale mais o conhecimento que permite salgar ou defumar a carne, de modo a preservá-la por mais tempo. Enfim, caso Tarzan não se recicle, os filmes do futuro serão estrelados somente por Jane. Este estudo se insere nesta discussão e visa analisar as práticas de seleção e remuneração por gênero em uma rede de Supermercados em Campo Alegre -RS fazendo-se conhecer as práticas adotadas na gestão de pessoas para homens e mulheres que trabalham no supermercado em conjunto com um mapeamento do processo de seleção de pessoal do supermercado para identificar eventuais assimetrias relacionadas a gênero.

Este estudo justifica-se pela necessidade de que a área de Administração aborde temas referentes a diversidade no ambiente de trabalho. Neste enfoque, o trabalho de

pesquisa se justifica à medida que identifica e analisa as estratégias decorrentes da diversidade de gênero nas organizações, uma vez que estes conhecimentos auxiliarão os profissionais da área de Recursos Humanos, em especial, a planejarem suas ações visando contribuir com o desenvolvimento organizacional.

No senso comum é consenso de que a diversidade é importante e deve ser incentivada, no entanto, na prática isso nem sempre acontece. Portanto, estudar de forma aprofundada o tema da diversidade, identificando as contradições e entendendo as possíveis causas é fundamental para clarificar o tema.

O conhecimento decorrente deste estudo, dará suporte para que as empresas possam desenvolver práticas e políticas que promovam a redução das diferenças e com isso possam criar diferenciais e vantagens competitivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A evolução do trabalho feminino

Faz parte da construção do estudo um resgate do processo histórico da construção social dos papéis de mulheres e homens na esfera social, política e econômica, trazendo as diferenças existentes entre estes.

A inserção da figura feminina no mercado de trabalho tem como destaque a época em que as indústrias se fortaleciam cada vez mais, como bem explica Nascimento (2010), os efeitos do capitalismo e das condições da infraestrutura social foram sentidos com intensidade através da Revolução Industrial trazendo consigo o empobrecimento dos trabalhadores, com famílias que se viram atingidas pela mobilização da mão de obra da mulher e dos menores nas fábricas. Com isso, os desníveis entre as classes sociais foram observados de tal modo que o pensamento humano não relutou em afirmar a existência de uma séria perturbação ou problema social.

Fazendo uma comparação entre mulher e escravo na Grécia Antiga, ambos ocupavam uma posição semelhante pois executavam trabalhos manuais e eram extremamente desvalorizados pelo homem livre. A mulher era excluída do mundo intelectual e sua utilidade era ser somente agradável e companheira dos homens, enquanto a classe masculina tinha superioridade e poder. Na Gália e Germânia existiam algumas exceções, em que a mulher ocupava um espaço parecido com o dos homens, onde podiam ser atuantes nas guerras, conselhos, na agricultura e pecuária. Historicamente, a maior atuação feminina na esfera extra doméstica esteve sempre ligada ao afastamento do homem por motivo de guerra (ALVES; PITANGUY, 1981).

Um exemplo da Idade Média era a mulher assumir o cargo de mestre nas oficinas, mediante a morte de seu esposo, contudo ainda era muito visível a desvalorização do trabalho feminino, pois exerciam a mesma função e recebiam remuneração inferior à do homem. Nessa mesma época há registros de uma minoria de mulheres frequentando o ensino superior, mesmo assim apesar da participação ativa na vida social e econômica ainda eram consideradas como o sexo frágil (ALVES; PITANGUY, 1981).

No início da época moderna com a consolidação do sistema capitalista, ocorre uma grande desvalorização do trabalho feminino, como exemplo o rebaixamento salarial. Apesar de toda dificuldade, as mulheres continuaram por décadas tentando ter igualdade com o sexo oposto, buscando seu crescimento pessoal, posicionando-se no âmbito

cultural, social e econômico. A partir da década de 1970 ganharam mais espaço com o movimento feminista e sua atuação em prol de mais espaço e atuação para as mulheres na sociedade (BARROS,2010).

Seguindo o mesmo entendimento, destaca Barros (2010), que o emprego generalizado de mulheres e menores suplantou o trabalho dos homens, pois a máquina reduziu o esforço físico e tornou possível a utilização das meias forças, não preparadas para reivindicar. Mesmo com a preferência pela mão de obra feminina pelos empregadores, a mulher sempre foi pouco valorizada na história, tanto na sociedade quanto na sua participação nas relações de trabalho, isto porque a preferência pela mulher no mercado de trabalho era, tão somente, em razão do baixo custo pela sua mão de obra, ainda, a mulher enfrentava a desvantagem de ter a figura masculina sempre em evidência, no entanto, o que se viu foi que a mulher através do seu trabalho contribuiu grandemente para o crescimento e a evolução da sociedade em todos os seus aspectos.

Atualmente é possível identificar grandes organizações sendo dirigidas por mulheres que buscaram seu espaço através do conhecimento, bem como na política dirigindo municípios, estados e países. No entanto, ainda é preciso melhorar muito os índices para que se possa dizer que a igualdade entre sexos se estabeleceu de vez. E fica cada vez mais claro que as diferenças de poder entre os sexos são mais baseadas em critérios socialmente construídos do que propriamente biológicos (ALVES; PITANGUY, 1981).

2.2 Considerações sobre o conceito de gênero e desigualdade

O conceito de gênero tem em um primeiro plano uma construção social e não biológica. De acordo com Monteiro (2005) a definição dos papéis, funções e capacidades entre homens e mulheres são normativas e determinam as concepções de gênero. Os papéis de homem e mulher são constituídos por uma estruturação de ideologias (AMANCIO,1994).

A palavra gênero como relação entre masculino e feminino, implica muitas vezes no que é masculino é mais valorizado, conseqüentemente, as relações de gênero produzem uma distribuição desigual de poder, autoridade e prestígio entre as pessoas, de acordo com o seu sexo. As relações de gênero são relações de poder que se constroem constantemente ao longo da história e no dia-a-dia entre homens e mulheres, mulheres e mulheres, homens e homens. Bruschini (1998) enfatiza que o aspecto social não significa necessariamente negar que o gênero se constitui em corpos sexuados. Isso não nega a biologia, mas foca intencionalmente a importância da construção social e histórica produzida sobre as características biológicas.

O fato de mulheres e homens nem sempre terem as mesmas oportunidades, e resultados no âmbito da educação, saúde, trabalho e família na vida em sociedade geram a desigualdade (MONTEIRO, 2005). Uma das ideologias mais presentes na determinação da desigualdade no trabalho e no emprego é a ideologia das esferas separadas, ou seja, a que entende que privado e público são universos de inscrição exclusiva de um ou outro sexo (MONTEIRO, 2012).

Como referiu Acker (1992), tem-se postulado a ideia do "trabalhador ideal" que trabalha o tempo inteiro e continuamente, pressupondo-se que tem o apoio de retaguarda de uma parceira que assume o trabalho familiar (ACKER, 1992; LEWIS; COOPER,

1995), numa influência clara do modelo familiar de tipo parsoniano, em que o homem é o ‘provedor do lar’ e a mulher a cuidadora.

A força dessa ideologia que condiciona papéis sociais de gênero no trabalho, na família, na vida política e cívica está presente quer nas cognições dos indivíduos (homens e mulheres), quer nos modelos de funcionamento e gestão das organizações de trabalho. Santos (2010) sistematiza as três grandes abordagens explicativas das desigualdades de gênero nas organizações, sendo elas as que centram as razões ao nível dos indivíduos, as centradas na situação e as centradas na “sexualização” das organizações. A primeira parte do pressuposto de que os homens e as mulheres são essencialmente diferentes devido a um processo de socialização que é distinto.

As mulheres foram socializadas para uma feminilidade que lhes impõe traços de personalidade, comportamentos e atitudes que não coincidem com as exigências colocadas pela atividade de gestão e as impedem de progredir na carreira. O segundo tipo de abordagem coloca nas características da situação, e não nos traços de personalidade ou nas motivações intrínsecas, o essencial dos fatores condicionantes das possibilidades das mulheres no mundo do trabalho, dentre os quais a dificuldade de acesso às redes informais (SANTOS, 2010).

A denominação de teto de vidro se deve ao fato de que a promoção interna é responsabilidade dos gestores da empresa, e os critérios para tal não são necessariamente públicos, nem mesmo para os membros internos da empresa, representando uma barreira intransponível e invisível, mas perceptível na análise de progressão na carreira. Nas eleições americanas de 2008, a discussão sobre a diferença de tratamento dos meios de comunicação e dos eleitores com relação a então Senadora Hillary Clinton e seu adversário nas primárias, Barack Obama, trouxe novamente a questão do teto de vidro à tona (GUIMARÃES, 2008).

2.3 A Gestão de Recursos Humanos e a Igualdade de Oportunidades

A promoção de políticas de igualdade de gênero nas empresas, a exemplo do que acontece com qualquer outro tipo de intervenção organizacional, requer a realização de um diagnóstico da situação sobre a qual se pretende intervir. Neste domínio, o diagnóstico é ainda mais justificado uma vez que as assimetrias existentes entre mulheres e homens no emprego não são em geral reconhecidas, entendendo-se comumente, aos diversos níveis da estrutura da empresa deve haver um tratamento neutro e não discriminatório de qualquer sexo (GUERREIRO; PEREIRA, 2007).

Broadbridge e Hearn (2008) assinalam um conjunto de traços nas organizações reveladores da existência de práticas diferenciadoras de ambos os sexos: a) o predomínio dos interesses organizacionais em detrimento da vida privada de cada profissional; b) atividades profissionais especializadas segundo o sexo; c) prevalência de práticas e valores masculinos; d) maior presença masculina em funções diretivas e técnicas; e) sistemas de comunicação e imagem reprodutores de estereótipos de gênero.

A função de um instrumento de diagnóstico será, assim, a de focar o conjunto de elementos que tendem a passar despercebidos no cotidiano da atividade empresarial a respeito da situação de mulheres e homens. Com base em indicadores concretos, através do diagnóstico pode proceder-se à caracterização da empresa a nível das políticas e práticas que apresentem implicações diretas ou indiretas nas assimetrias de gênero,

identificáveis, com maior ou menor expressão, na generalidade dos locais de trabalho.

Segundo Broadbridge e Hearn (2008) e Perista et al. (2008), alguns pontos de avaliação são de extrema importância para que a organização possa promover a igualdade. São eles:

a) Missão e valores da empresa: Permite que os colaboradores e sociedade, conheçam a principal razão da sua existência, guiando os comportamentos através dos valores e objetivos traçados pela mesma. O autor salienta, que cabe verificar se a empresa tem princípios de equidade de gênero na missão e valores, pois são de suma importância para poder traçar um plano de ação estratégico.

b) Recrutamento e seleção: De suma importância, para verificar se desde o início dos processos existem os princípios de igualdade de gênero e não discriminação. Verifica-se também sobre o cumprimento da legislação, pelas questões de paridade e se na construção das equipes há práticas de inclusão feminina e masculina.

c) Aprendizagem ao longo da vida: Neste aspecto procura-se entender se a empresa permite que ambos os sexos tenham as mesmas oportunidades em formação e treinamentos. E se essa formação é continuada sem discriminação.

d) Remunerações e gestão da carreira: Nesta etapa, observa-se em termos de remuneração, promoções e ascensões de carreira se a empresa possibilita de forma igualitária essas possibilidades.

e) Diálogo social, participação de trabalhadores/as e suas organizações representativas: O diálogo social e a participação de trabalhadores e trabalhadoras na vida das empresas estão contemplados na legislação trabalhista, fazendo referência a democratização e cidadania, desta forma, essa participação e diálogo, faz com que haja uma movimentação das organizações em alcançar seus objetivos de modernização e de competitividade, assim também, atendendo as necessidades e interesses dos colaboradores.

f) Dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho: o dever de respeito por mulheres e homens no local de trabalho é firmado através dos comportamentos e atitudes que não coloquem em risco a dignidade de cada indivíduo. A partir de princípios éticos verifica-se se há mecanismos para registros de queixas sobre assédio ou discriminação em função do sexo.

Um dos fundamentos para a existência de desequilíbrios entre mulheres e homens no mercado de trabalho, prende-se com a existência de segregação horizontal, definida como sendo a concentração de mulheres e de homens em diferentes sectores profissionais, e com a existência de segregação vertical, ou seja, com a concentração de mulheres em profissões geralmente menos valorizadas e com remunerações mais baixas (CITE, 2003).

Estes processos de segregação são destacados num estudo realizado por Ferreira (s.d.), quando se refere à existência de uma grande percentagem de mulheres em postos de trabalho com remunerações baixas e de qualificação profissional reduzida ao nível do sector dos serviços, agricultura e indústria, pese embora nos últimos anos se tenha verificado uma elevada entrada de mulheres no mercado de trabalho para profissões técnico -científicas.

Por outro lado, importa ainda salientar que apesar das mulheres terem atualmente mais qualificações académicas que os homens, tendo, por conseguinte uma maior

participação no mercado de trabalho (TORRES, 2004; CARVALHO E CABRAL-CARDOSO, 2002), estas “têm ainda uma posição mais desfavorável no mercado de trabalho, em resultado dos persistentes estereótipos de género e das inerentes assimetrias no modo como umas e outros têm presença e participação efetiva nas esferas familiar e profissional” (Guerreiro, s.d.:2).

Entre o conjunto de aspetos referidos pela CITE (2009) no Relatório sobre o Progresso da Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional, destaca-se a segregação no mercado de trabalho, analisada segundo a atividade económica, reconhecendo-se a predominância de mulheres no setor terciário, em atividades relacionadas com “famílias com empregadas e pessoal doméstico”, “saúde humana e apoio social”, “educação”, “outras atividades de serviços”, “alojamento, restauração e similares”, “consultoria, científica, técnica e similares” e “atividades imobiliárias”. Por outro lado, o referido Relatório destaca a predominância de homens nas atividades de “construção”, “indústria extrativa”, “eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio” e “transportes e armazenagem”.

Estes resultados são corroborados por diversos estudos, quando se referem à clara predominância de mulheres em profissões relacionadas com a área social e ao facto da opção de se trabalharem organismos públicos se dever principalmente ao facto de proporcionar maior facilidade no que à conciliação trabalho-família diz respeito, ao contrário do que se passa em empresas do sector privado (Guerreiro et al, s.d.; Ferreira, s.d.). Existem estudos que revelam que a existência de políticas públicas orientadas para a promoção da igualdade, pode não ter relação direta com a incorporação de práticas organizacionais promotoras da igualdade (Dulk e Peper, 2007), com exceção de organizações de direito público, mais sujeitas à atenção pública e a avaliações de conformidade com normas governamentais, cujo foco de atenção é mais dirigido para a prestação de um serviço e não tanto para o lucro (Dulk e Peper, 2007).

Esta questão não abrange apenas políticas dirigidas às mulheres que trabalham e que têm responsabilidades familiares (Dulk e Peper, 2007), compreendendo ainda políticas dirigidas aos homens relacionadas com o estímulo para assumirem uma maior parcela do trabalho não pago ou doméstico, e do cuidado com os filhos (Crompton e Lyonette, 2006). Aliás, existem evidências de que nos países nórdicos esta preocupação é mais acentuada por parte dos governos, como é o caso da Suécia, Noruega, Finlândia e Dinamarca, ao contrário do que se verifica em países como Portugal, Grã-Bretanha e França (Crompton e Lyonette, 2006), o que resulta de uma maior conscientização dos direitos à cidadania.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O presente artigo foi elaborado através de pesquisa classificada, do ponto de vista técnico, como pesquisa descritiva que tem como objetivo a descrição de características de determinada população ou fenómeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2010).

A pesquisa ainda é classificada quanto a abordagem, como uma pesquisa qualitativa, que não se preocupa com representativa numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os dados analisados são não-métricos e tem características subjetivas (GIL,2010).

¹Para que fosse possível avaliar a qualidade dos resultados de determinada pesquisa, tornou-se necessário entender de que forma os dados foram obtidos e quais procedimentos foram adotados na sua análise e interpretação (GIL, 2010). O método da pesquisa foi o Estudo de Caso que é amplamente usado nas pesquisas sociais, sendo considerado um estudo de cunho mais profundo, que ocorre sobre alguns poucos objetos, permitindo assim que se obtenha um conhecimento mais vasto e detalhado destes (GIL, 2010).

O presente trabalho adotou como uma das técnicas de coleta de dados a observação participante, definida por Collis e Hussey (2005) como um método de coleta de dados em que o pesquisador se envolve totalmente com fenômenos e indivíduos pesquisados, visando obter um entendimento enriquecido por detalhes de valores, motivos e práticas dos que estão sendo observados. Yin (2015) destaca algumas oportunidades da observação participante, tais como, maior acesso aos eventos ou grupos e a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém que faz parte do estudo. Cabe ressaltar que a pesquisadora faz parte do quadro de funcionários da área de RH da empresa, já havendo autorização da direção para a realização do levantamento de informações.

A segunda fonte de evidência foram documentos, importante fonte de informações, principalmente de séries históricas e práticas documentais de gestão de pessoas (YIN, 2015, p. 114). E a terceira fonte foi, uma entrevista com o gestor de Recursos Humanos da organização, onde ele deu seu depoimento sobre como funciona o processo de recrutamento e seleção e sua visão quanto a contratação de homens e mulheres na empresa e também o depoimento pessoal da pesquisadora.

A empresa¹ escolhida para ser pesquisada, está presente no mercado a mais de 50 anos. É uma empresa de gestão familiar, que proporciona o desenvolvimento e o crescimento dos municípios aos quais está situada. Possui treze filiais, sendo um centro de distribuição de mercadorias e mais doze lojas, das quais sete situam-se na cidade de Campo Alegre, e cinco em duas cidades da região. Gera hoje, um número expressivo de postos de trabalho, contando atualmente com uma média de novecentos e trinta colaboradores.

Para a coleta de dados, utilizar-se-á os dados de todas as filiais da empresa situadas na cidade de Campo Alegre, totalizando um número de oito filiais, sendo sete lojas mais o Centro de Distribuição (CD). O período de investigação foi de agosto à setembro de 2017 e os documentos avaliados dos períodos que compreendem os anos de 2010 à 2017.

Os dados dos documentos e da observação participante foram transcritos e analisados através da análise de conteúdo. Cuidadosamente toda essa leitura e o que dela advém, requereu anotações (para que nada se "perdesse"), incluindo as relações feitas, as interpretações levantadas, os pontos críticos identificados e seu significado naquele tópico e na pesquisa como um todo.

Gradativamente a análise foi acontecendo e o pesquisador passou a trabalhar num aprofundamento dos dados que ficaram contidos numa estrutura, guiada pelo tema e questões centrais. Há quem chame a esse processo de afinamento tendo em vista a seleção entre tópicos pela sua maior ou menor abrangência e importância para a pesquisa (YIN, 2015).

¹ Empresa fictícia, onde a empresa estuda está localizada efetivamente na região Oeste do Rio Grande do Sul.

As coletas se deram mediante análise do sistema operacional onde foram retirados dados como: admissões por gênero, demissões por gênero, cargos com restrição à gênero, diferenças salariais e promoções entre 01/01/2010 à 11/10/2017. A observação participante deu-se no próprio setor de Recursos Humanos, onde a pesquisadora trabalha diretamente com o gestor da área, pode-se analisar como é feito todo o processo de recrutamento e seleção, desde o recebimento dos currículos até a contratação. Para finalizar, relata-se a percepção do gestor da área de Recursos Humanos em relação ao tema. Conversou-se sobre a relação de gênero e recrutamento e seleção, bem como o relato de sua opinião sobre o assunto.

4 RESULTADO E ANÁLISE

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados e resultados obtidos com o estudo de caso. Em primeiro plano, apresenta-se uma breve descrição do local onde foi realizada a pesquisa e logo após a análise dos dados coletados evidenciando a resposta ao objetivo da pesquisa e a relação com a teoria estudada

4.1 Caracterização da empresa utilizada como objeto de estudo

Localizada em uma região ensolarada do estado do Rio Grande do Sul, tendo sua matriz em Campo Alegre, a empresa iniciou suas atividades em 1969, expandindo suas atividades para mais sete filiais e um centro de distribuição. Logo alicerçou-se também em outras duas cidades da região, compondo mais 5 lojas de uma rede que traz muitas alegrias a família e aos colaboradores. A rede está inserida na região Noroeste, ou metade norte do estado que tem como principais atividades econômicas a agricultura e pecuária, sendo um dos destaques no ranking de arrecadação de impostos nos municípios em que atua, tem em seu quadro de funcionários cerca de 930 colaboradores e ocupa a 10º posição no ranking gaúcho de supermercados atualmente. Esses dados demonstram que é uma empresa com bastante representatividade, pois prospera em meio à cultura econômica ao passo em que gera empregos.

CATEGORIA	ANÁLISE
Evolução do Trabalho Feminino (ALVES; PINTANGUY, 1981).	Um dos grandes motivos pelo qual as mulheres não ocupam determinados cargos na empresa na empresa, é o fato, delas ainda serem o eixo familiar na sociedade, tendo seus filhos, seus maridos e suas casas para dar atenção e dividi-las com o trabalho.
Considerações sobre Gênero e Desigualdade (MONTEIRO 2012).	O fato de mulheres e homens nem sempre terem as mesmas oportunidades, e resultados no âmbito da educação, saúde, trabalho e família na vida em sociedade geram a desigualdade, na empresa estudada, essa desigualdade é muito acentuada, nitidamente em função da cultura organizacional.
Gestão de Recursos Humanos e Igualdade de oportunidades. (GUERREIRO; PEREIRA, 2007).	A rede de supermercados está em constante mudança, sempre dando a oportunidade de ascensão de carreira aos seus funcionários, o que pode constatar-se é que muitos ascendem de função, mas não de salário, já que a base salarial é do comércio regional. Porém existem muitas diferenças de salário em cargos de gestão e administrativo em função do tempo de serviço, parentesco e merecimento.

Fonte: Marlinda (2017).

4.2 Análise das categorias

Para melhor explicar e interpretar os dados coletados através das observações, o capítulo foi dividido em etapas de análise das categorias, sendo elas: A evolução do trabalho feminino; Considerações sobre Gênero e desigualdade; Gestão de Recursos Humanos e Igualdade de oportunidades nos processos de seleção e remuneração. As análises dessas categorias servirão para identificar os pontos que devem ser melhorados e os que devem ser mantidos de acordo com os dados, observações coletadas e entrevista ao gestor de Recursos Humanos o que ocorreu de maneira informal.

4.2.1 Categoria Evolução do Trabalho Feminino

Nesta categoria é importante lembrar o processo histórico da idade antiga, média e atual de como as mulheres e homens eram tratados na esfera social, política e econômica, segundo o que diz Hobsbawn (2000).

Homens e mulheres escravos na idade Antiga, tinham papéis semelhantes de exploração e trabalhos manuais, onde eram extremamente desvalorizados pelo homem livre. Na idade média, a mulher ainda era extremamente desvalorizada, mal remunerada pelo seu trabalho quando o exercia, pois, a grande maioria delas era do lar onde cuidavam

da casa, dos filhos, e do marido. Em alguns casos quando o esposo ia para a guerra ou em casos mais extremos de viuvez a mesma assumia os negócios da família (ALVES E PITANGUY, 1981).

No início da época moderna com a consolidação do capitalismo, ocorre uma grande desvalorização do trabalho feminino, onde o rebaixamento salarial da classe feminina foi bem evidente na época. Apesar de toda dificuldade as mulheres não desistiram e continuaram tentando seu espaço, conforme vemos hoje, existem muitas mulheres ocupando cargos de alta gestão, administrando grandes organizações, bem como na política, ficando à frente de muitos homens através de seu conhecimento.

A análise desta categoria teve grande importância, já que era um dos temas centrais do artigo, foram pegos relatórios do sistema, bem como a observação da pesquisadora durante esses sete anos que a mesma faz parte da empresa.

Segundo o que se percebeu na empresa estudada, o trabalho feminino continua sendo pouco valorizado em cargos do alto escalão, como cargos de gestão e gerencia. Durante os sete anos estudados tiveram somente alguns poucos casos de mulheres em cargos de gestão, mais especificamente uma gerente de Departamento Pessoal uma contadora com responsabilidades de gerenciar o escritório central de forma geral e um caso de uma chefe de loja, o que é muito pouco para uma empresa que tem um quadro de funcionários tão grande e vários cargos de gestão à serem ocupados, posso ressaltar aqui que em cada loja da empresa tem um chefe de loja, um subgerente e um gerente.

Conforme dito pelo gestor de Recursos Humanos, um dos grandes motivos pelo qual as mulheres não ocupam esses cargos na empresa, é o fato delas ainda serem o eixo familiar na sociedade, tendo seus filhos, seus maridos e suas casas para dar atenção e dividi-las com o trabalho. Para ele que gere os (Recursos Humanos) RH, seria muito interessante dar a oportunidade para algumas funcionárias capacitadas a ocupação de gerente, mas para os diretores-proprietários não é muita vantagem, alegam que uma mulher tem mais chances de ter um afastamento de seis meses por licença maternidade, pois a funcionária deverá ser substituída e os cargos de gestão além de não serem fáceis de encontrar, demandam uma maior preparação. Outro fator identificado foi que a gestão da empresa tem a percepção retrograda de que a mulher não tem pulso firme para tratar com as situações do dia a dia, já que muitos dos setores e cargos são compostos por pessoas do sexo masculino. Alves e Pitanguy, 1981 dizem que as diferenças entre os sexos são mais baseadas em critério da sociedade do que propriamente biológicas. O que pode ser percebido é que nos dias atuais a mulher ainda sofre pelo seu processo de tentativa de evolução.

Diante da análise dos documentos, observações e entrevistas realizadas com o gestor da empresa objeto de estudo, verificou-se que estes, trouxeram conhecimento suficiente à pesquisadora para que pudesse analisar a diferença entre trabalhadores do sexo feminino e masculino. Existem divergências quanto à forma de gerir, pois a empresa não proporciona uma valorização de mulheres em determinadas áreas de atuação, para que estes sigam um padrão para trabalhar, onde cada gestor sente o clima da sua equipe, procurando corrigir as falhas de acordo com seu tato e motivando os colaboradores a fim de que se sintam bem e executem um bom trabalho.

De acordo com o que dizem os autores, observa-se um quadro de gestores estritamente masculinos, exceto as supervisoras de caixa que são pessoas do sexo feminino, por serem consideradas proativas, dispostas e com iniciativa. É notório que a empresa tem uma grande vontade e entusiasmo de proporcionar uma maior igualdade de

gêneros, pois para eles tornaria a empresa mais competitiva, os funcionários seriam direcionados a executar suas funções de acordo com os objetivos, evitando assim falhas e reclamações de clientes por erros que possam lesar o consumidor e distanciá-lo da empresa, criando uma imagem negativa para quem quer prospectar um maior público e almejar a melhor posição no setor.

4.2.3 Considerações sobre Gênero e Desigualdade

Segundo o que diz Monteiro (2005) os papéis, funções e capacidades entre homens e mulheres são normativas e determinam as concepções de gênero. O conceito de gênero tem em um primeiro plano uma construção social e não biológica e são constituídos por uma estruturação de ideologias como diz o autor.

Na empresa estudada, as vagas são distinguidas por sexo, segundo o que diz a gestão, alguns cargos se tornam inviáveis ter mulheres e vice e versa. Como exemplo, temos os carregadores de carrinho de clientes que por solicitação dos gerentes de loja devem ser contratados meninos, pois precisam andar na rua, fazer alguns esforços físicos e muitas vezes estão expostos ao mal tempo.

Outros cargos também foram identificados como sendo de contratação somente masculina, são os açougueiros, ajudantes de açougueiro, padeiros, todos os funcionários dos depósitos, os caminhoneiros e repositores da maioria dos setores da loja, exceto os do bazar. Em algumas lojas os repositores de higiene e beleza são ocupados por mulheres por se tratar de produtos de beleza as mulheres teriam uma melhor visão de como distribuir o produto, além de ter maior criatividade e organização, segundo o que foi dito pelo gestor. Como pode-se observar, essa discriminação de sexo se dá em função de ideologias sociais, em que a mulher não pode ser contratada para cargos mais brutos por estarem expostas a riscos físicos.

Cargos que trabalham com o atendimento ao público como caixas, empacotadoras, fiscais de caixa, atendentes de balcão no setor de padaria são de contratação preferencial feminina, pela atenção, cordialidade e delicadeza ao qual tratam o cliente, além de serem consideradas mais atentas e organizadas no trabalho o que proporciona uma melhor chance de os clientes retornarem a empresa. Um fator que chamou atenção foi a preferência pela contratação de mulheres mais velhas em algumas situações, estas são consideradas funcionárias que tem maior responsabilidade e tem menor chance de afastamentos como acontece corriqueiramente com mulheres mais jovens. Mesmo assim, segundo os dados desses últimos sete anos o homem tem predominância nas admissões.

Conforme observação participante, houve um caso de desigualdade bem recente dentro da organização, quando uma funcionária, atendente de balcão da padaria qualificou-se, tirando carteira de motorista na categoria (D) para exercer a profissão de caminhoneira, porém quando ela solicitou a possível troca de função, foi rejeitada. O que condiz com a teoria segundo o que diz Monteiro (2005) que o fato de mulheres e homens nem sempre terem as mesmas oportunidades, e resultados no âmbito da educação, saúde, trabalho e família na vida em sociedade geram a desigualdade.

Essa funcionária teve a oportunidade de fazer a carteira, mas não teve a oportunidade de promoção, essa situação gerou um certo desconforto entre funcionária e gestores, pois o sonho que nutria há anos foi interrompido provisoriamente, isto, até ela receber a oportunidade em outro estabelecimento. O que se tira dessa experiência é que a

organização pode perder uma excelente funcionária em virtude da falta de percepção da diretoria empresa. Bruschini (1998) enfatiza que o aspecto social não significa necessariamente negar que o gênero se constitui em corpos sexuados. Isso não nega a biologia, mas foca intencionalmente a importância da construção social e histórica produzida sobre as características biológicas.

O que foi observado quanto as atribuições de cargos e salários na empresa, foi que a mesma não faz distinção de gênero em cargos operacionais de loja, todos recebem o salário comercial regional independente do sexo, como exemplo cito o cargo de empacotador que todos desse cargo recebem o mesmo valor, salvo os que são menores de idade que recebem o piso por lei. Comparando o cargo de caixa com os demais, estes recebem um percentual de 15% a mais pela quebra de caixa e as fiscais de caixa por ser um cargo de maior responsabilidade recebem ainda um valor acima.

Por outro lado, cargos de chefia tem salários diferenciados, muitos em função de tempo de serviço, ou até mesmo por tipo de gestão, pode-se observar que a empresa preza por reter os funcionários, não os desligando por qualquer motivo. A empresa fornece treinamentos constantes, proporcionando qualificação e chances de crescimento. Apesar disso, é notável que os cargos masculinos dos escritórios recebem remuneração superior aos femininos, o que também varia de acordo com alguns fatores tais como parentesco com os diretores e também o tempo de serviço. De acordo com o relato do gestor de Recursos Humanos, a questão do merecimento também é de crucial importância na hora de definir os salários, há casos em que o funcionário se destaca por fazer algum trabalho diferenciado, e neste aspecto a empresa considera e valoriza financeiramente o seu colaborador.

Como dito anteriormente, hoje tem-se poucos cargos de gestão feminina porque há algum tempo houve um caso onde uma funcionária recebeu a promoção e no mês seguinte engravidou, fato este, que apesar da colaboradora ter seus direitos por lei garantidos, para a empresa foi uma perda de trabalho de seis meses, a partir deste momento ficou definido contratar gestores somente do sexo masculino. Cabe ressaltar que a funcionária já retornou as suas atividades normalmente sem prejuízo ao seu cargo.

O setor de Recursos Humanos conta hoje com seis pessoas trabalhando, três homens e três mulheres, optou-se pela mistura de gêneros em função da “fococa” que entre mulheres geralmente essa situação é mais acentuada, os homens do setor ficam com o trabalho mais burocrático, exceto o gestor que se envolve em todas as questões.

Quanto ao salário observa-se que quem tem mais tempo de empresa ganha um pouco a mais tendo o mesmo cargo e um dos rapazes ganha mais que os demais pois é parente de um dos diretores. Um outro dado coletado e considerado de suma importância é que no período estudado, o recebimento de currículos masculinos foi sempre maior que os femininos, isto incluindo pessoas com e sem experiência. No período 1.101 mulheres foram admitidas e 1.538 homens foram admitidos em diversos cargos, gerando uma diferença de 437 homens contratados a mais. Ao revés, no mesmo período foram demitidas 974 mulheres em comparação à 1.323 homens dando um a diferença de 349 homens a mais que as mulheres. Fica claro que, quanto mais admissões são feitas, mais demissões também acontecem.

A empresa tenta fazer um recrutamento interno para suprimento de novas vagas que surgem, sempre dando a oportunidade de crescimento profissional e pessoal aos colaboradores, constatou-se uma diferença de 90 homens promovidos a mais que mulheres, 308 mulheres e 398 homens promovidos no período.

Em sua revisão da literatura, Loureiro (2003) considera a discriminação no mercado de trabalho de um modo mais amplo do que apenas diferenças de rendimentos, classificando a discriminação em quatro tipos: discriminação salarial, discriminação de emprego, discriminação de trabalho ou ocupação e discriminação ao acesso de capital humano.

- Discriminação salarial: onde os trabalhadores discriminados recebem salários menores do que os outros trabalhadores, fazendo o mesmo trabalho.

- Discriminação de emprego: em que momentos de baixa oferta de empregos, os trabalhadores discriminados são colocados em desvantagem, sendo, portanto, mais atingidos pelo desemprego, fazendo com que as pessoas busquem outras alternativas, gerando assim a informalidade.

- Discriminação de trabalho ou ocupacional: ocorre quando os trabalhadores discriminados são impossibilitados de assumir certas ocupações, tendo a mesma capacidade que os trabalhadores não discriminados, de executar tais trabalhos. Gera a insatisfação de muitos, que em alguns casos buscam novas oportunidades de alocação.

Na literatura, estes diferenciais foram bastante estudados e associados à questão da discriminação. Borjas (1996) determina a existência de discriminação econômica no mercado de trabalho, quando diferenças de rendimentos e de oportunidades de emprego ocorrem entre trabalhadores com habilidades iguais no mesmo emprego. Isto é, trabalhadores com mesmo nível educacional, treinamento, experiência e produtividade têm seus rendimentos diferenciados devido à sua raça, sexo, religião, orientação sexual, nacionalidade e outras características irrelevantes para o exercício de seu trabalho. Muitas teorias tentam justificar economicamente a existência e persistência desta discriminação, para empresas inseridas em ambientes competitivos.

Cavalcanti e Guimarães (1999) e Guimarães (2001), muitas vezes encontramos que o diferencial de rendimentos entre homens e mulheres é crescente. Especificamente, este diferencial apresenta uma aceleração para a parte final da função de distribuição. Este fenômeno é conhecido na literatura econômica como *glass ceiling*. Teoricamente, representaria uma barreira no crescimento nos rendimentos mais elevados das mulheres. Este é um tópico de pesquisa recente e não encontramos nenhum estudo para o Brasil.

A discussão sobre o efeito teto de vidro (*glass ceiling*) iniciou-se com Morrison, White, Velsor e The Center for Creative Leadership (1987) e incentivou a criação de uma comissão, criada em 1991, pela Secretaria do Trabalho nos Estados Unidos. Naquela ocasião, o governo americano buscava uma forma de regulamentar o mercado com o fim de reduzir barreiras que artificialmente impedissem as mulheres de aproveitarem oportunidades de carreira e de promoção da mesma forma que os homens.

O aumento significativo da participação feminina na força de trabalho não impediu que permanecessem as diferenças com relação aos salários e à igualdade de tratamento nas promoções com relação ao gênero. Segundo a teoria da divisão do trabalho dentro da família, de acordo com as vantagens relativas de cada membro do casal (Becker, 1965), a diferença salarial e de promoção pode implicar menor investimento por parte das mulheres em seu aperfeiçoamento profissional.

A denominação de teto de vidro se deve ao fato de que a promoção interna é responsabilidade dos gestores da empresa, e os critérios para tal não são necessariamente públicos, nem mesmo para os membros internos da empresa, representando uma barreira

intransponível e invisível, mas perceptível na análise de progressão na carreira. Nas eleições americanas de 2008, a discussão sobre a diferença de tratamento dos meios de comunicação e dos eleitores com relação a então Senadora Hillary Clinton e seu adversário nas primárias, Barack Obama, trouxe novamente a questão do teto de vidro à tona (Guimarães, 2008).

Diante da análise dos documentos, observações e entrevistas realizadas com o gestor da empresa objeto de estudo, verificou-se que estes, trouxeram conhecimento suficiente à pesquisadora para que pudesse analisar a diferença entre trabalhadores do sexo feminino e masculino. Existem divergências quanto à forma de gerir, pois a empresa não proporciona uma valorização de mulheres em determinadas áreas de atuação, para que estes sigam um padrão para trabalhar, onde cada gestor sente o clima da sua equipe, procurando corrigir as falhas de acordo com seu tato e motivando os colaboradores a fim de que se sintam bem e executem um bom trabalho.

De acordo com o que dizem os autores, observa-se um quadro de gestores estritamente masculinos, exceto as supervisoras de caixa que são pessoas do sexo feminino, por serem consideradas proativas, dispostas e com iniciativa. É notório que a empresa tem uma grande vontade e entusiasmo de proporcionar uma maior igualdade de gêneros, pois para eles tornaria a empresa mais competitiva, os funcionários seriam direcionados a executar suas funções de acordo com os objetivos, evitando assim falhas e reclamações de clientes por erros que possam lesar o consumidor e distanciá-lo da empresa, criando uma imagem negativa para quem quer prospectar um maior público e almejar a melhor posição no setor.

QUADRO: CARGOS HOMENS E MULHERES

Cargos	Homens	Mulheres
Açougueiro	25	0
Ajudante de Açougueiro	3	1
Ajudante de Confeiteiro	3	3
Ajudante de Padeiro	8	0
Ajudante de Entregador	2	0
Analista Contábil	1	1
Aprendiz	15	32
Assistente Administrativo	7	11
Assistente de Departamento Pessoal	0	1
Assistente Fiscal	2	2
Atendente de Balcão	10	63
Auxiliar de Almoxarifado	26	0
Auxiliar de Cobrança	0	1
Auxiliar de conferente	2	0
Auxiliar de depósito	18	0
Auxiliar de escritório	3	2
Auxiliar de Informática	2	0
Auxiliar de inventário	5	0
Auxiliar de limpeza	0	21
Auxiliar de manutenção	3	0
Auxiliar de Pessoal	2	1

Auxiliar de Recursos Humanos	0	1
Auxiliar financeiro	0	4
Caixa	24	121
Cartazista	4	4
Chefe de depósito	4	0
Chefe de expedição	1	0
Chefe de Loja	10	1
Chefe de serviços Gerais	1	1
Comprador	3	0
Confeiteiro	8	3
Conferente de Carga e descarga	12	0
Conferente de expedição	4	0
Conferente de mercadorias	1	0
Contador	1	1
Controlador de Acesso	1	0
Coordenador de manutenção	1	0
Coordenador de marketing	0	1
Diretor Comercial	4	0
Eletricista	2	0
Empacotador	78	47
Fiscal de loja	15	0
Encarregado de estacionamento	1	0
Gerente	13	0
Gerente de departamento pessoal	0	1
Gerente de depósito	1	0
Gerente de TI	1	0
Gerente de programação	1	0
Gestor de estoque	1	0
Gestor de frota	1	0
Gestor de Recursos Humanos	1	0
Guarda	4	0
Mecânico	1	0
Motorista de caminhão	23	0
Operador de empilhadeira	2	0
Operador de máquina fatiadora	0	2
Padeiro	24	1
Recepcionista	0	13
Repositor	112	25
Secretária	0	1
Serviços gerais	6	0
Subgerente de loja	13	0
Supervisor Comercial	1	0
Supervisor de Caixa	5	24
Supervisor de inventário	1	0
Supervisor de produção	0	1
Vigilante	2	0

Fonte: Sistema Datasys utilizado pela empresa.

4.2.4 Gestão de Recursos Humanos e Igualdade de oportunidades

Para a análise desta, observa-se o perfil e os objetivos da empresa em meio ao cenário econômico em que está inserida a fim de proporcionar oportunidades à população. A gestão procura entender as necessidades da empresa assim fazendo um processo de recrutamento e seleção eficaz.

Segundo BROADBRIDGE E HEARN (2008) e PERISTA et al. (2008), alguns pontos de avaliação são de extrema importância para que a organização possa promover a igualdade. São eles:

a) Missão e valores da empresa: Permite que os colaboradores e sociedade, conheçam a principal razão da sua existência, guiando os comportamentos através dos valores e objetivos traçados pela mesma. O autor salienta, que cabe verificar se a empresa tem princípios de equidade de gênero na missão e valores, pois são de suma importância para poder traçar um plano de ação estratégico. A empresa estudada proporciona que todos possam saber sua missão, visão e valores, dentro de suas práticas está a distribuição impressa de um regulamento interno a todos os colaboradores onde consta a cultura da empresa e em quadros de visualização acessíveis aos clientes. Apesar disso, muitos funcionários não sabem dizer quais são os objetivos da empresa. Um dos pontos destacados nos valores está a valorização humana, onde a empresa proporciona como dito anteriormente crescimento pessoal e profissional aos seus colaboradores, mas em nenhum momento consta a questão de equidade de gênero.

b) Recrutamento e seleção: Em um processo seletivo normal com aproximadamente sete vagas em aberto dura em média uma semana, já que são feitas dinâmicas em grupo, atividades práticas e entrevistas individuais.

Tudo se inicia no recebimento dos currículos, onde grande parte deles são recebidos via e-mail, estes, passam por uma triagem de acordo com o perfil do candidato para serem impressos, outros são entregues já impressos pelos candidatos nas lojas ou pessoalmente a pesquisadora que no caso é a pessoa responsável pelo recebimento. A triagem é feita da seguinte forma: os candidatos que ficam curtos períodos de tempo nas empresas e em vários locais são deixados em uma pasta dos não classificados, bem como aqueles currículos onde é visto que a pessoa não tem noção do que escreveu ou sem foto, outros sem contato e ainda aqueles que sabemos que não tem boas referências.

Os currículos impressos são separados em algumas categorias: a) Mulheres com alguma experiência no comércio; b) Mulheres sem experiência geralmente com idade entre 16 e 20 anos; c) Mulheres com ensino superior; d) Homens com alguma experiência no comércio; e) Homens sem experiência geralmente menores; f) Homens com ensino superior; g) Padeiros (Homens e mulheres juntos) a grande maioria são homens; h) Açougueiros da mesma forma citada acima; i) Pessoal de manutenção, pedreiro, eletricista e serviços gerais este último homens e mulheres.

Como funciona o processo seletivo da rede supermercadista:

1) Através de uma planilha em Excel tem-se o controle das vagas a preencher na empresa, como são treze filiais, separa-se por lojas, e nela são colocadas cargo, turno, nome do funcionário a substituir, nome do candidato aprovado e data de início dessa pessoa; 2) Cada rescisão de contrato é informada a pessoa encarregada que atualiza esta planilha; 3) Verificando a necessidade da empresa, faz-se então uma segunda triagem nos currículos, observando as experiências, sexo, idade, escolaridade dos futuros candidatos. Tudo vai depender do cargo; 4) Recruta-se então uma média de 20 pessoas por processo para cargos

diferentes ou iguais, onde entra-se em contato telefônico com os candidatos e convida-se a participar de uma dinâmica de seleção, quando então é combinado data e horário; 5) Já na dinâmica, a primeira coisa que se faz é colher a assinatura dos candidatos e identificá-los através de um crachá, logo após eles preenchem um formulário com alguns dados documentais, respondem algumas perguntas e fazem uma redação contando um pouco sobre a vida deles desde a infância; 6) Em seguida faz-se uma apresentação pessoal, onde são feitas algumas perguntas em grupo, utilizam-se algumas técnicas de apresentação; 7) Em um segundo momento, divide-se a turma em grupos, geralmente de cinco componentes, onde eles devem realizar uma atividade em conjunto, opta-se geralmente pela dinâmica da capa de jornal pois com ela consegue-se observar vários pontos importantes, como a atenção, relacionamento interpessoal, comunicação, agilidade, senso crítico etc. onde cada grupo elabora uma capa de jornal da nossa cidade: estipula-se algumas regras e tempo de execução, também é solicitado a apresentação do trabalho ao grande grupo; 8) Na terceira fase ainda durante a primeira etapa do processo eles fazem uma parte prática de um dos cargos, no caso mais corriqueiro o de empacotador. Nessa mesma sala é montado um check out com carrinhos cheios sendo os clientes e do outro lado carrinhos vazios com empacotadores, todos os candidatos vivenciam o cargo, atendendo o cliente e embalando as compras da melhor forma possível em um tempo máximo de cinco minutos. Neste momento são observadas a questão da agilidade, atendimento, embalagem, noção de espaço, de economia das sacolas, obediência, atenção, cordialidade, cuidados com os produtos, etc.

Após tudo isso, os candidatos que forem aprovados nessa etapa através da análise dos questionários e das observações que são anotadas, são chamados por telefone novamente para uma entrevista individual, onde conhece-se um pouco mais sobre a vida familiar e profissional do mesmo, nesse momento constata-se se ele tem o perfil por competência para algum dos cargos disponíveis.

Por fim para que seja chamado o candidato oficialmente aprovado, é necessário pedir referências profissionais nas empresas trabalhadas anteriormente, observa-se também as redes sociais.

c) Aprendizagem ao longo da vida: Neste aspecto procura-se entender se a empresa permite que ambos os sexos tenham as mesmas oportunidades em formação e treinamentos. E se essa formação é continuada sem discriminação. Sem dúvidas a formação na empresa é continuada, ainda com uma certa resistência por parte de um dos diretores que acha que retirar os funcionários da loja para dar treinamento é “bobagem”, mas em compensação há o apoio da outra diretoria o que facilita o bom aproveitamento dos treinamentos. Pode-se verificar que algumas oportunidades são perdidas durante o processo de aprendizagem, mas a gestão crê que a melhor forma de progresso é a qualificada.

d) Remunerações e gestão da carreira: Nesta etapa, observa-se em termos de remuneração, promoções e ascensões de carreira se a empresa possibilita de forma igualitária essas possibilidades.

Como observado, a rede de supermercados está em constante mudança, sempre dando a oportunidade de ascensão de carreira aos seus funcionários, o que pode constatar-se é que muitos ascendem de função, mas não de salário, já que a base salarial é do comércio regional. Algum cargo mais elevado tem disparidade nos salários, corriqueiramente com o pessoal do administrativo, alguns tem a mesma função, mas por serem homens e terem mais tempo de empresa recebem um valor a mais, outros tem a

mesma função, mas recebem gratificações por terem feito algum trabalho que se destacou, ainda temos os casos de parentescos com a diretoria, onde em alguns momentos trabalham menos e recebem mais. Geralmente os homens recebem mais gratificações do que as mulheres, o gestor afirma que a empresa não faz distinção por sexo no quesito remuneração, mas sim na parte dos cargos.

e) Diálogo social, participação de trabalhadores/as e suas organizações representativas: O diálogo social e a participação de trabalhadores e trabalhadoras na vida das empresas, estão contemplados na legislação trabalhista, fazendo referência a democratização e cidadania, desta forma, essa participação e diálogo, faz com que haja uma movimentação das organizações em alcançar seus objetivos de modernização e de competitividade, assim também, atendendo as necessidades e interesses dos colaboradores. Na empresa citada o diálogo é constante entre diretoria, gestão e funcionários.

f) Dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho: o dever de respeito por mulheres e homens no local de trabalho é firmado através dos comportamentos e atitudes que não coloquem em risco a dignidade de cada indivíduo. A partir de princípios éticos verifica-se se há mecanismos para registros de queixas sobre assédio ou discriminação em função do sexo. Este quesito de respeito sempre foi observado dentro da rede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo, entendeu-se como a empresa supermercadista trata as questões de gênero em seus processos de seleção e recrutamento. O objetivo geral deste trabalho foi atingido, pois verificou-se a forma como a atual gestão desse supermercado localizado na região ensolarada de Campo Alegre-RS trata seus ingressos em novas vagas e ou em promoções internas na questão de gênero masculino e feminino. Neste sentido o objetivo gerou resultados distintos. A mulher vem ascendendo em profissões e posições genuinamente masculinas, não intimidando, mas corroborando para o desenvolvimento econômico da população. O que se pode afirmar é que a mulher desmistificou a visão de mãe e cozinheira para desafiar o sexo oposto, invadindo todas as profissões e se mantendo no caminho do equilíbrio das desigualdades entre os gêneros, principalmente na equiparação da discrepância na remuneração e na ocupação das profissões, desafios na eminência de ser vencido.

As desigualdades de gênero encontradas na empresa estudada possuem causas arraigadas na cultura da sociedade que na contemporaneidade que ainda visualiza a mulher como o ser maternal que deve dedicar a maior parte de seu tempo à família, sendo interpretada de maneira hostil quando busca o sucesso profissional e profissões que exigem maior dedicação, pois transcender valores culturais é algo que necessita de muito tempo de conscientização

Como resultado, verifica-se que a questão de gênero dentro da organização não tem hoje uma importância tão significativa, porém, existem diferenças e discriminação salariais entre alguns cargos, percebe-se que existem essas diferenças no administrativo e uma discriminação entre homens e mulheres quando ocorrem certas oportunidades de promoção dentro da empresa e até mesmo durante o processo de entrada de novos colaboradores.

Igualdade de gênero é um conceito que define a busca por equivalência social entre homens e mulheres,

ou seja, mesmos direitos, deveres, privilégios e oportunidades de desenvolvimento, mas isso não significa, ao contrário do que a expressão dá a entender, que homens e mulheres devem ser sempre tratados como iguais ou terem o mesmo comportamento. Pelo contrário, cada um com suas especificidades. Como princípio, a igualdade só pode ser mesmo alcançada se olharmos com atenção e respeito para as características e necessidades de cada um, reconhecendo e respeitando as diferenças. Acredito que uma solução para os casos desiguais seja proporcionar incentivo e estabelecimento de regras internas para maior contratação de mulheres e promoção de um número estipulado delas para grandes cargos dentro de empresa, isso são exemplos de ações onde é feita uma discriminação positiva entre os gêneros com o objetivo de diminuir uma desigualdade pré-estabelecida.

O estudo, tentou entender onde perpetuava a desigualdade dentro do trabalho no setor de Recursos Humanos e a constatação foi dolorida: o mesmo estava acostumado a reproduzir comportamentos bem ruins, com isso passou-se a entender junto com a empresa o que é igualdade de gênero na prática, e descobrimos o que pode ser feito dentro da realidade, para chegarmos lá. Qualquer um em cargo gerencial, pode tomar diversas atitudes dentro da empresa que favoreça uma mudança de cultura: incentivar a contratação de mulheres, abrir diálogo sobre o assunto e pregar o tratamento igualitário, instituir comissões ou grupos de mulheres que tratem de assuntos ligados à gênero, direitos e necessidades profissionais delas seriam ações bem interessantes.

Além disso, pode-se dar preferência a elas, que são mães, donas do lar guerreiras, e sem sombra de dúvidas vencedoras. É um jeito simples de impulsionar os negócios e carreiras das mulheres, que, socialmente, sofrem restrições e imposições que dificultam o crescimento natural.

6 REFERÊNCIAS

ACKER, J. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*. v. 4, n. 2, p. 15-21. 1992. INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade. São Paulo: Instituto.

ALVES, Branca Moreira Alves; PITANGUY, Jacqueline. **O que é feminismo**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

AMÂNCIO, Lígia. **Masculino e feminino: a construção social da diferença**. Porto: Afrontamento, 1994.

ANDRADE, Tania. **Mulheres no mercado de trabalho: onde nasce a desigualdade**, 2016.

BARROS, Alice Monteiro de. *Curso de Direito do Trabalho*. São Paulo. 2010, p. 67

BECKER, G. (1965). **A theory of the allocation of time**. *Economic Journal*, 75 (299), 493-517.

BROADBRIDGE, ADELINA e HEARN, Jeff (2008), «**Gender and management: new directions in research and continuing patterns in practice**», *British Journal of Management*, Vol. 19, Issue s1, pp. S38-S49.

BRUSCHINI, C. **Fazendo as perguntas certas: como tornar visível a contribuição econômica das mulheres para a sociedade?** In: ABRAMO, L.; ABREU, A. R. de P. (orgs.) *Gênero e trabalho na sociologia latino-americana*. São Paulo, Rio de Janeiro: Alast, 1998. p.277-294. (Série II Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho).

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R.; UNBEHAUM, S. **Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios**. In: FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A MULHER. *O Progresso das mulheres no Brasil*. Brasília: Fundação Ford; Cepia, 2006. p.6093.

BORJAS, George. (1996). **Labor Economics**. New York, MacGraw-Hill

CAVALCANTI T. e GUIMARÃES J. F. (1999). **Labor Market Discrimination: Quantile Regression Approach**. *Anais XXI Encontro Brasileiro de Econometria*, pp. 198-218.

CITE/2003. Assunto: Efeitos do gozo da licença especial para assistência a filho ou adotado. Direito ao subsídio de desemprego.

CITE/2009. Parecer prévio ao despedimento de trabalhadoras grávida e lactante, incluídas em processo de despedimento coletivo, nos termos do artigo 51.º do Código do Trabalho e da alínea.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DULK, Je Peper, TW Taris, MAJ Kompier. *Work & Stress* 21 (2), 155-172, 2007.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Notas técnicas: síntese de indicadores sociais 2003**. Rio de Janeiro, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMÁRIZ, E. **Los estudios de género y sus fuentes epistemológicas: periodización y perspectivas**. Isis Internacional. Santiago - Chile: Ediciones de las mujeres, n.17, 1992.

GUERREIRO, Maria das Dores e PEREIRA, Inês (2006), **Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família**. Experiências do Prémio «Igualdade é Qualidade», Lisboa, CITE.

GUIA DE AUTO-AVALIAÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO NAS EMPRESAS, disponível em:< <http://cite.gov.pt/pt/dsie/doc/Questionario.pdf>>. Acesso em 05/06/2017.

GUIMARÃES, L. (2008, maio 11). **O teto de vidro blindado**. Jornal o Estado de São Paulo. Recuperado em 8 abril, 2009, de http://www.estadao.com.br/suplementos/not_sup170706,0.htm

GUIMARÃES J. F. (2001). **Changes in the earning Distribution in Brazil, 1986-1995: Human Capital and Institutional Factors**. Anais XXIII Encontro Brasileiro de Econometria.

HOBSBAWM, E. J. **Da Revolução Industrial inglesa ao imperialismo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

LOUREIRO, Paulo R. A. (2003) **Uma resenha teórica e empírica sobre economia da discriminação**. Revista Brasileira de Economia, Mar 2003, vol.57, no.1, p.125-157.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEIRO, Rosa. **O que dizem as mães: mulheres trabalhadoras e suas experiências.** Coimbra: Quarteto, 2005.

MORRISON, A. M., White, R. P., Velsor, E. van, & The Center for Creative Leadership. (1987). **Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?** Reading, MA: Addison-Wesley

NASCIMENTO Mascaro Amauri, Curso de Direito do Trabalho. São Paulo. 2010, p. 37, 38, 39.

PERISTA, Heloísa et al. **A igualdade de género no quadro da responsabilidade social** - o projecto Equal Diálogo Social e Igualdade nas Empresas. p. 103-120, 2008. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-55602008000200006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 17 maio 2017.

PERROT, M. **As mulheres ou o silêncio da história.** Bauru: EDUSC, 2005.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 5ª ed.,2008.

SANTOS, Gina. **Gestão, trabalho e relações sociais de género.** In: FERREIRA, Virgínia (Org.). A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: políticas e circunstâncias. Lisboa: Cite, 2010. p. 99-138.

THOMPSON E. P. **A formação da Classe operária.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. (vol. II).

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.