



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

MARILENA MARANGONI DE LORENZI CANCELIER

**CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO: Conciliando
a vida profissional e pessoal**

Florianópolis, 12 de dezembro de 2017.

MARILENA MARANGONI DE LORENZI CANCELIER

**CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO: Conciliando
a vida profissional e pessoal**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof.^a Édis Mafra Lapoli, Dr^a

Coorientadora: Prof^a. Ana Maria B. Franzoni, Dr^a

Tutor de orientação: Roberto Kern Gomes, MSc.

Florianópolis, 12 de dezembro de 2017.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Cancelier, Marilena Marangoni de Lorenzi

Contribuições das Práticas de Gestão de Pessoas para Promoção da Igualdade de Gênero: Conciliando a Vida Profissional e Pessoal ; Marilena Marangoni de Lorenzi Cancelier ; orientadora, Édis Mafra Lapolli ; coorientadora, Ana Maria B. Franzoni ; tutor, Roberto Kern Gomes – Florianópolis, SC, 2017.

278 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Gestão do Conhecimento. 2. práticas de gestão de pessoas. 3. igualdade de gênero. 4. conciliação da vida profissional e pessoal. I. Lapolli, Édis Mafra. II. Franzoni, Ana Maria B. III. Gomes, Roberto Kern. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política. IV. Título.

MARILENA MARANGONI DE LORENZI CANCELIER

**CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO: Conciliando
a vida profissional e pessoal.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 12 de dezembro de 2017.

Prof^ª Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.^a.
Coordenadora do Curso- PPGEGC/UFSC

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dr.^a
Orientadora. PPGEGC/UFSC

Prof. Áureo dos Santos, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

Prof.^a Inara Antunes Vieira Willerding, Dr.^a
PPGEGC/UFSC

Prof. Francisco A. Pereira Fialho, Dr.
PPGEGC/UFSC

Aos que participaram desta caminhada contribuindo direta ou indiretamente, consciente ou inconsciente. Principalmente, porém, aos que dedicaram suas preocupações, seu tempo e seus pensamentos para que este momento chegasse e para que esta caminhada fosse comemorada como uma grande conquista: minha família.

AGRADECIMENTOS

Estudar sempre foi uma grande paixão. Talvez tenha sido uma paixão desenvolvida ao longo da vida por diferentes razões. No início, pela necessidade básica da educação – ler e escrever. Depois, pela necessidade de sobrevivência – ser inserida no mercado de trabalho, aceita e valorizada como profissional. Mais adiante, pela exigência de aprimoramento e reciclagem demandada pelo mercado – aprimorar o saber e evoluir. E hoje, pela sede de alimentar a alma com mais conhecimento.

O título de “Mestra” orgulha principalmente aos que conhecem verdadeiramente toda a minha trajetória para chegar aqui. Foram muitos os desafios vencidos, e não me refiro apenas a esta etapa da caminhada, que se estendeu por dois anos. Refiro-me à construção de toda a história, desde o início, dos primeiros passos na escola primária.

Seria justo referenciar muitos nomes de pessoas que participaram desta construção. No entanto, seria injusto esquecer-me de algum. Assim, meu agradecimento procura alcançar aos mais distantes, que talvez não tenham a oportunidade de fazer esta leitura, mas que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Em especial, é preciso agradecer aos que me deram o dom da vida e criaram meus valores: meus pais, Eocesario e Helena. Um reconhecimento justo às minhas irmãs, Lidiane e Rosangela, e aos que entraram na minha vida e no meu coração, apoiando-me e incentivando-me em cada etapa, com amor, compreensão e paciência: meu esposo Thiago e sua (nossa) família. Somando-se a esses, agradeço à minha filha Amora, que nasceu juntamente com o início desta jornada, trazendo a sabedoria da maternidade e me fazendo ainda mais determinada. Todos juntos formamos uma unidade de amor e compreensão que me impulsiona para tomar fôlego e superar tudo.

Um agradecimento muito especial a Prof^a. Dr^a. Édis Mafrá Lapolli, minha orientadora, que acreditou no meu potencial e esteve sempre ao meu lado, apoiando-me, compreendendo-me e, principalmente, desafiando-me para que eu fizesse melhor. A frase de sua autoria “faça tudo para seu feliz” virou meu mantra. Sempre lembro, repito-a e procuro praticá-la todos os dias, em cada escolha, em cada atitude. Obrigada, Prof^a. Édis, pela paciência e sabedoria.

Meu agradecimento aos professores “egecianos” por todas as contribuições para a construção do conhecimento. Ao grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia, em especial Roberto

Gomes, meu tutor, e Daniela Massad, por terem sido meus pilares de apoio em todos os momentos.

Por fim, obrigada a Deus, pela saúde, pelos dons, pelos presentes da vida, por todas as pessoas iluminadas que tem colocado todos os dias em meu caminho.

“A sociedade perpetua o mito de que é preciso ter tudo para ser considerado bem-sucedido. Na realidade, o controle que tem sobre a vida é ilusório. Um objetivo muito mais saudável e alcançável é colocar as suas prioridades onde se encontra a sua maior felicidade. Seja grato por todas as bênçãos aparentemente pequenas, mas maravilhosas, na vida, particularmente as da família e dos amigos.”
Murtha, 2013.

RESUMO

Mesmo com o crescente avanço tecnológico, com a importância e com a disseminação do uso de tecnologias para o desenvolvimento econômico mundial, são as pessoas os responsáveis imprescindíveis por criar, gerir e disseminar o principal fator de produção da economia atual: o conhecimento. Através da gestão de pessoas, a organização pode alinhar as expectativas e as necessidades dos indivíduos com as demandas exigidas pelo mercado em que está inserida, a fim de gerenciar o principal ativo gerador de valor, o capital humano. Contudo, a própria evolução humana atribui aos indivíduos novos papéis, sejam eles relacionados ao trabalho ou à vida pessoal, e promove mudanças sociais e comportamentais. A crescente participação das mulheres no mercado de trabalho é uma destas mudanças que impacta diretamente a necessidade de conciliação dos papéis profissionais e pessoais, colocando ainda em evidência a busca pela igualdade de oportunidade entre os gêneros. Neste contexto, as organizações, ao considerarem a relevância das pessoas no âmbito organizacional, tomam para si o papel de promotoras perante as demandas sociais, incluindo os movimentos que buscam a igualdade de gênero. Assim, esta pesquisa tem como objetivo verificar as contribuições das práticas de gestão de pessoas para a promoção da igualdade de gênero no que se refere à conciliação entre a vida profissional e pessoal. Para alcance do objetivo, definiu-se como metodologia construir o arcabouço teórico partindo de dados secundários obtidos na revisão sistemática da literatura e na pesquisa bibliográfica que resultou na revisão bibliográfica. Visando ao enriquecimento da pesquisa, foi realizada a coleta de dados empíricos, através do estudo de caso na empresa Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A. A estratégia utilizada para coletar os dados foi a pesquisa quantitativa, através do instrumento questionário enviado aos(as) colaboradores(as) da empresa. Também se trabalhou com a pesquisa qualitativa através da pesquisa documental e da entrevista semiestruturada realizada com o gestor de pessoas. Assim, a referida pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e aplicada. Como resultados, foi possível aferir que há consenso na literatura de que a busca pela conciliação dos papéis profissionais e pessoais é necessária diante do mercado atual de trabalho. Os estudos demonstram ainda que a realidade dessa desigualdade entre os referenciados papéis tem afetado em maior escala as mulheres. Também é identificado o consenso quanto à relevância da igualdade de gêneros no ambiente organizacional e

quanto à atuação da gestão de pessoas como promotora das práticas. Já a análise comparativa às informações do estudo de caso revela que, apesar da cultura organizacional considerar importante a conciliação entre os papéis profissionais e pessoais e promover a flexibilidade para atender as demandas dos indivíduos, ainda há distanciamento entre a cultura apresentada pela empresa e a percepção dos seus/suas colaboradores (as). A ausência de práticas formais por parte da empresa, a inclusão da igualdade de oportunidade entre os gêneros nas medidas adotadas e a crescente demanda, principalmente das mulheres, por práticas que promovam a conciliação da vida profissional e pessoal compõem o principal resultado desta pesquisa.

Palavras-chave: práticas de gestão de pessoas; igualdade de gênero; conciliação da vida profissional e pessoal.

ABSTRACT

Despite of the increasing technological advance, the importance and the dissemination of the use of technologies that contribute to the world economic development, people are still the driving force behind creating, managing and disseminating the essence of factors of production: knowledge. Through people management practices, organizations are able to align the expectations and the needs of individuals with specific market demands in order to manage human capital, their most valuable asset. Human evolution itself is constantly assigning new roles to individuals, which can be work-related, or significantly affect them at a personal level, promoting social and behavioral changes. The increasing women's participation in the labor market represents one the changes that directly impacts the need for professional and personal roles reconciliation, highlighting the search for equal gender opportunities. In this context, organizations take on the role of promoters in the face of social demands, including gender equality movements, when considering the relevance of individuals within the organizational sphere. This research aims to delve into people management practices and how they contribute to gender equality and the reconciliation between people's professional and personal lives. The methodology applied is a theoretical framework based on secondary data obtained from a systematic review of specific literature and bibliographic research, which resulted in the bibliographic review. In order to substantiate this research, empirical data collected from a case study conducted at Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A, based on the quantitative research included in a questionnaire sent to its employees, was used. Qualitative research based on documented research and a semi-structured interview with the Human Resources Manager were also used as sources of information. Thus, this is an applied research, categorized as exploratory and descriptive. The literature used as the basis for this research confirms that the search for reconciliation between professional and personal roles is necessary in the current labor market, and this reality has drastically affected the lives of many women. It has also identified a consensus regarding the relevance of gender equality within the organizational environment and the relevance of people management practices. The comparative analysis of the information provided by the case study reveals that there is still a gap between the corporate culture and the perception of its collaborators, even though the organizational culture advocates the reconciliation between professional and personal roles, and the

flexibility to accommodate individual demands. The lack of formal corporate practices, the inclusion of equal gender opportunities and the increasing women's demand for practices that promote reconciliation between their professional and personal lives are the main topics discussed in this research.

Keywords: people management; gender equality; balance of professional and personal life.

CONTEXTUALIZAÇÃO

A trajetória de vida profissional e pessoal levou-me à escolha do mestrado e, conseqüentemente, à escolha do tema a ser estudado através da pesquisa científica. Este fato vem ao encontro do que diz Maturana (1999), para quem o envolvimento emocional e as vivências cotidianas impulsionam o pesquisador a aprofundar o conhecimento, criando novo conhecimento que é baseado na implicação existencial do viver do sujeito. Por esse motivo, vale considerar um pouco dessa história na contextualização deste trabalho.

Durante 10 anos atuei como executiva no mercado corporativo de uma rede de varejo. Em um determinado momento, impulsionada pela exaustiva dedicação ao trabalho, surgiram questionamentos sobre a relação entre o trabalho e a vida pessoal, questionando a conciliação das demandas geradas pelas exigências de ambos.

Com o objetivo de compreender a atualidade, analisei historicamente as gerações e suas relações com o trabalho. Chamou-me a atenção o comportamento evidenciado na era industrial, quando o trabalho e a vida pessoal eram completamente separados, marcados pela separação física do lugar e dos horários rigidamente cumpridos pelos operários das máquinas. Atualmente, esse modelo ainda prevalece em muitas empresas, pois milhares de trabalhadores deslocam-se diariamente de suas casas para realizar seu trabalho em horários e locais específicos. Por outro lado, o crescente uso de tecnologias permite que alguns trabalhos sejam realizados em qualquer lugar, a qualquer momento. Essa flexibilidade, no entanto, pode ser positiva do ponto de vista de conciliação da atividade profissional e pessoal, todavia pode provocar uma demanda de trabalho superior ao suportado por um ser humano que possui outras exigências da vida pessoal. Assim, concluí que as relações de trabalho trazem como desafios as raízes da era industrial convivendo com os avanços da modernidade.

Os questionamentos não foram respondidos com a compreensão das relações de trabalho. Diante disso e com a motivação de obter mais conhecimento, resgatei o plano de cursar o mestrado, e para executá-lo tomei a difícil decisão de sair do mercado corporativo. Paralelo ao processo seletivo para ingressar no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento decidi, juntamente com meu esposo, trilhar também o caminho e os desafios da maternidade.

O evento maternidade e todas as suas demandas contribuíram para a inclusão de outra variável importante nas questões até então levantadas: a igualdade de gênero. Muito se tem falado, escrito e

discutido a respeito, conforme será apresentado na revisão de literatura, mas me senti impelida a ir além.

A busca pela igualdade no mercado de trabalho é uma das bandeiras levantadas principalmente pelas mulheres, as quais, no cenário atual, apresentam-se em desvantagem, principalmente quanto à ocupação de cargos executivos e ao reconhecimento salarial. No entanto, a igualdade de gênero não coloca homens e mulheres numa mesma condição, pois eles não são iguais. A igualdade de gênero busca os mesmos direitos. Assim, vale considerar o fato de que a maternidade e a paternidade ocupam parte considerável do tempo de um indivíduo. Desta forma, é importante reconhecer o papel da mulher na sociedade como mãe bem como o papel do homem como pai, e de ambos como profissionais, dando a devida atenção às demandas individuais.

Com tais questões em evidência - a conciliação de vida profissional e pessoal e a busca pela igualdade de gênero - busquei entender o papel das organizações perante este cenário. Surgiu então o apontamento para a necessidade das organizações aceitarem o desafio constante de adaptação aos cenários, geralmente formados de incertezas e mudanças frequentes, incluindo as novas necessidades geradas pelos indivíduos. Na visão de Morgan, Bergamini e Coda (1996), essa adaptação é necessária e natural, visto as organizações serem consideradas organismos, sistemas vivos que se formam em ambientes mais amplos e que possuem a necessidade de satisfazer as mais variadas necessidades. Afirmam ainda que tanto indivíduos quanto grupos atuam de forma muito mais eficaz quando possuem suas necessidades satisfeitas.

Tal disponibilidade para adaptação das mudanças e atendimento das mais variadas necessidades exige organizações dinâmicas e mutáveis, impactando nos modelos de estrutura hierárquica e de gestão. Na visão de Willerding (2015), a necessidade de agilidade na adaptação exige novos formatos de organizações, menos burocráticas, mais flexíveis e descentralizadas. Essas organizações precisam evidenciar a interação do indivíduo com o meio, bem como enfatizar a cooperação e a valorização de grupos de trabalho, buscando a diminuição de níveis hierárquicos, promovendo o autogerenciamento por setores e áreas, a delegação de tarefas, a responsabilidade compartilhada e a transparência nas decisões a serem tomadas.

Corroborando esta visão, Willerding, Lapolli e Franzoni (2015) também enfatizam o indivíduo nas organizações da nova economia, visto ser ele que representa o capital intelectual das organizações através do conhecimento. Neste aspecto, a gestão de pessoas ocupa papel

fundamental para gerenciar as necessidades demandadas pelos indivíduos e pelas políticas adotadas pelas organizações, pois é por meio das pessoas que as organizações obtêm sucesso e resultados, independente do seu tamanho ou segmento. Portanto, colaboradores motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho desempenham suas funções de forma mais efetiva.

Frente ao exposto, ao unificar minhas experiências como profissional, mãe e mulher com o conhecimento retirado da literatura acerca das variáveis aqui apresentadas foi possível identificar uma oportunidade de pesquisa. A análise possui como objetivo verificar se a gestão de pessoas pode contribuir para a igualdade de gênero no aspecto que envolve o equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais, com a ótica do ambiente organizacional.

Para a evolução da pesquisa, incluindo Revisão Sistemática e Pesquisa Bibliográfica, foi necessário estabelecer a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero quanto à conciliação da vida profissional e pessoal? Definiu-se também um título provisório, que pode sofrer adaptações no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, qual seja: Contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero: conciliando a vida profissional e pessoal.

Assim, finalizo minha contextualização evidenciando que o início de uma jornada precisa de um propósito. Quando existe um fim, trilhamos o caminho com vontade e energia para todas as superações necessárias. Somado a isso, se este caminhar estiver bem ancorado com as parcerias adequadas, com bons mentores, com segurança e maturidade, tudo fica mais produtivo e verdadeiro. Sairei deste mestrado muito diferente de quando entrei, com mais conhecimento, com mais conteúdo, por ter trilhado um caminho que me leve a ser a inspiração de outras pessoas, e com minha identidade associada a um novo olhar sobre as demandas profissionais e pessoais e sobre a igualdade de gênero.

REFERÊNCIAS

MATURANA, H.. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MORGAN, G; BERGAMINI, C. W.; CODA, R.. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

WILLERDING, I. A. V.. Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.. Pessoas e organizações. O enlace perfeito para o sucesso. In WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B. (org) **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras.** 1ed. Florianópolis: Pandion, 2015, p. 19-24.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma de trabalho.....	77
Figura 2: Estratégia corporativa.....	89
Figura 3: Desdobramento do modelo de gestão.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Caracterização dos respondentes – sexo.....	96
Gráfico 2 - Caracterização dos respondentes - tempo de empresa e sexo – homens.....	98
Gráfico 3 - Caracterização dos respondentes - tempo de empresa e sexo – mulheres.....	98
Gráfico 4 - Caracterização dos respondentes - estado civil – homens.....	99
Gráfico 5 - Caracterização dos respondentes - estado civil – mulheres.....	100
Gráfico 6 - Caracterização dos respondentes - escolaridade e sexo – homens.....	103
Gráfico 7 - Caracterização dos respondentes - escolaridade e sexo – mulheres.....	103
Gráfico 8 - Caracterização dos respondentes - horário de trabalho e sexo – homens.....	107
Gráfico 9 - Caracterização dos respondentes - horário de trabalho e sexo – mulheres.....	107
Gráfico 10 - Caracterização dos respondentes - cargos de gestão – homens.....	112
Gráfico 11 - Caracterização dos respondentes - cargos de gestão – mulheres.....	112
Gráfico 12 - Caracterização dos respondentes - número de agregados familiares.....	114
Gráfico 13 - Caracterização dos respondentes - tipo de agregado familiar.....	115
Gráfico 14 - Caracterização dos respondentes - faixa etária dos filhos.....	116
Gráfico 15 - Posição dos respondentes - relação trabalho/vida pessoal – homens.....	121
Gráfico 16 - Posição dos respondentes - relação trabalho/vida pessoal – mulheres.....	122
Gráfico 17 - Posição dos respondentes - divisão sexual do trabalho.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resultado da revisão sistemática da literatura.....	79
Quadro 2: Resultado da pesquisa bibliográfica.....	80
Quadro 3 - Sugestões dos respondentes - práticas de gestão de pessoas para conciliação da vida profissional e pessoal – flexibilidade de horário e local de trabalho.....	108
Quadro 4 - Sugestões dos respondentes - práticas de gestão de pessoas para conciliação da vida profissional e pessoal – liderança e diálogo..	139
Quadro 5 - Sugestões dos respondentes - práticas de gestão de pessoas para conciliação da vida profissional e pessoal – igualdade de oportunidades.....	153
Quadro 6 - Sugestões dos respondentes - práticas de gestão de pessoas para conciliação da vida profissional e pessoal – apoio aos(as) colaboradores(as) com filhos.....	158

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Caracterização dos respondentes - idade e sexo.....	96
Tabela 2 - Caracterização dos respondentes - tempo de trabalho na empresa.....	97
Tabela 3- Caracterização dos respondentes - situação profissional dos cônjuges/companheiros (as).....	101
Tabela 4 - Caracterização dos respondentes – escolaridade.....	102
Tabela 5- Caracterização dos respondentes - escolaridade dos cônjuges/companheiros (as) e sexo.....	105
Tabela 6- Caracterização dos respondentes - horário de trabalho dos cônjuges e sexo.....	110
Tabela 7 - Caracterização dos respondentes - cargos de gestão.....	111
Tabela 8- Caracterização dos respondentes - cargos de gestão dos cônjuges/companheiros (as).....	113
Tabela 9 - Posição dos respondentes - relação trabalho/vida pessoal..	120
Tabela 10- Frequência que os respondentes realizam atividades domésticas (1=nunca 5=sempre).....	124
Tabela 11 - Frequência que homens e mulheres realizam atividades domésticas (1=nunca 5=sempre).....	126
Tabela 12 - Frequência que homens realizam atividades domésticas (1=nunca 5=sempre).....	127
Tabela 13 - Frequência que mulheres realizam atividades domésticas (1=nunca 5=sempre).....	128
Tabela 14 - Frequência que homens e mulheres realizam atividades domésticas - cuidados com filhos (as) (1=nunca 5=sempre).....	130
Tabela 15 - Quem participa da realização das tarefas domésticas (1=nunca 5= sempre).....	131
Tabela 16 - Afirmações dos respondentes - aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal. (1=nunca 5=sempre).....	133
Tabela 17 - Afirmações dos respondentes - aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal – papel e intervenção das empresas (1=nunca 5=sempre).....	136
Tabela 18 - Afirmações dos respondentes - aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal – lideranças diretas (1=nunca 5=sempre).....	138
Tabela 19 - Afirmações dos respondentes - aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal – permanência na empresa (1=nunca 5=sempre).....	141

Tabela 20 - Afirmações dos respondentes - aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal – atividades domésticas e carreira (1=nunca 5=sempre).....	144
Tabela 21 - Afirmações dos respondentes - medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na empresa onde trabalha (1=nunca 5=sempre).....	146
Tabela 22 - Afirmações dos respondentes - medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na empresa onde trabalha - preocupação da empresa (1=nunca 5=sempre).....	150
Tabela 23 - Afirmações dos respondentes - medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na empresa onde trabalha - preocupação da empresa - igualdade de oportunidades (1=nunca 5=sempre).....	152
Tabela 24 - Afirmações dos respondentes - medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na empresa onde trabalha - flexibilidade local e horário de trabalho (1=nunca 5=sempre).....	155
Tabela 25 - Afirmações dos respondentes - medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na empresa onde trabalha – licenças, apoio, subsídios, plano de saúde (1=nunca 5=sempre).....	157
Tabela 26- Frequência da guarda dos seus filhos (as) fora dos períodos escolares normais. (1=nunca 5=sempre).....	160
Tabela 27 - Relevância das afirmações para a melhoria das práticas de gestão para conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa (1=nunca 5=sempre).....	161
Tabela 28 - Relevância das afirmações para a melhoria das práticas de gestão para conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa – medidas de flexibilidade de horário (1=nunca 5=sempre).....	165
Tabela 29 - Relevância das afirmações para a melhoria das práticas de gestão para conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa - medidas de apoio familiar (1=nunca 5=sempre).....	168
Tabela 30 - Relevância das afirmações para a melhoria das práticas de gestão para conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa - medidas de promoção do bem estar (1=nunca 5=sempre).....	171

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	35
1.2 OBJETIVOS.....	37
1.2.1 Objetivo geral:.....	37
1.2.2 Objetivos específicos:.....	37
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO.....	37
1.4 ESCOPO DA PESQUISA.....	38
1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	39
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	41
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	43
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	43
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	43
2.2.1 Práticas de gestão de pessoas.....	48
2.3 IGUALDADE DE GÊNERO.....	51
2.4 CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL.....	58
2.5 GÊNERO E CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL.....	65
2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	71
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	73
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	73
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	73
3.3 FLUXOGRAMA DE TRABALHO.....	76
3.3.1 Delineamento da pesquisa.....	78
3.3.2 Coleta de dados.....	78
3.3.2.1 Revisão Bibliográfica.....	78
3.3.2.1.1 <i>Revisão sistemática da literatura.....</i>	<i>79</i>
3.3.2.1.2 <i>Pesquisa Bibliográfica.....</i>	<i>80</i>
3.3.2.2 Coleta de dados empíricos.....	81
3.3.2.2.1 <i>Seleção da empresa.....</i>	<i>81</i>
3.3.2.2.2 <i>Caracterização da empresa.....</i>	<i>82</i>
3.3.2.2.3 <i>Pesquisa documental.....</i>	<i>82</i>
3.3.2.2.4 <i>Entrevista Semiestruturada.....</i>	<i>82</i>
3.3.2.2.5 <i>Adaptação do questionário de Silva (2012).....</i>	<i>83</i>

3.3.2.2.6	<i>Aplicação do questionário pré-teste</i>	83
3.3.2.2.7	<i>Aplicação do questionário</i>	83
3.3.2.2.8	<i>Entrevista semiestruturada</i>	84
3.3.3	Apresentação e análise dos resultados	84
3.3.4	Conclusões e sugestões para trabalhos futuros	84
3.4	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	84
4	ESTUDO DE CASO	87
4.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	87
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	87
4.3	ADAPTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	90
4.4	PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO.....	93
4.5	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	93
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	95
5.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	95
5.2	CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E DO MODELO DE TRABALHO DOS RESPONDENTES E DOS CÔNJUGES/COMPANHEIROS (AS).....	95
5.3	EXISTÊNCIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS QUE CONTRIBUEM PARA IGUALDADE DE GÊNERO NA CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTOR DE PESSOAS.....	116
5.4	PERCEPÇÃO DOS(AS) COLABORADORES(AS) QUANTO À CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL: A IMPORTÂNCIA DO CONTEXTO.....	120
5.5	DIFICULDADES SENTIDAS PELOS(AS) COLABORADORES(AS) QUANTO À CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL E AS PERSPECTIVAS FUTURAS.....	159
5.6	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	172
6	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	175
6.1	CONCLUSÕES.....	175
6.1.1	Quanto aos objetivos.....	175
6.1.2	Quanto à contribuição para ciência.....	180
6.1.3	Quanto à contribuição e às recomendações para empresa pesquisada.....	180
6.1.4	Quanto às limitações.....	181
6.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	183

REFERÊNCIAS.....	185
APÊNDICE A.....	195
APÊNDICE B.....	235
APÊNDICE C.....	259
APÊNDICE D.....	261
APÊNDICE E.....	273
APÊNDICE F.....	275
APÊNDICE G.....	277

1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O contexto organizacional tem se modificado constantemente frente aos avanços tecnológicos que auxiliam na gestão das organizações através de novas ferramentas e métodos. No entanto, ainda são as pessoas que formam o principal ativo de uma organização, pois é através delas que se disseminam a cultura e os valores organizacionais.

Assim, a gestão de pessoas tem papel fundamental na disseminação de práticas e políticas que conduzem uma organização às adaptações exigidas pelo mercado e originadas pelas mudanças sociais e comportamentais dos indivíduos. É através das práticas de gestão de pessoas que uma organização pode alinhar as expectativas e as necessidades dos indivíduos com as demandas exigidas pelo mercado em que está inserida.

Nesta direção, salienta-se que o mercado de trabalho tem apresentado mudanças significativas quando analisada a sua composição no que se refere à participação dos gêneros. As mulheres têm apresentado crescimento no percentual de ocupação de vagas, bem como aumentado a liderança e a referência nos lares brasileiros. No entanto, além das ocupações profissionais, a vida pessoal também gera demandas, e a necessidade de conciliação de todas as responsabilidades tem se apresentado como um grande desafio para a sociedade moderna, tanto para homens quanto para mulheres. Estes são alguns dos indicadores que motivam os movimentos que buscam a igualdade de gêneros, sendo apresentados à sociedade com as mais diversas frentes e propostas.

Além disso, deve-se considerar a relevância das pessoas no contexto organizacional, tornando-se de extrema importância e influência o papel das organizações perante as demandas sociais, incluindo os movimentos que buscam a igualdade de gênero.

Assim, esta pesquisa propõe-se a estudar a atuação das práticas de gestão de pessoas no que se refere à promoção da igualdade de gênero do ponto de vista da conciliação da vida profissional e pessoal.

Nesse contexto temos como pergunta de pesquisa: quais as contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero quanto à conciliação da vida profissional e pessoal?

Para evolução deste estudo, definiu-se como fonte de pesquisa a literatura através da pesquisa bibliográfica para embasamento teórico e o estudo de caso para busca de dados empíricos realizado em um ambiente organizacional.

O campo de análise para realização da investigação empírica através do estudo de caso foi selecionado considerando os critérios definidos pela pesquisadora e orientadora (detalhados no capítulo 3), tendo como resultado a escolha da empresa Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A (caracterizada no capítulo 4).

1.2.OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral:

Verificar as contribuições das práticas de gestão de pessoas para a promoção da igualdade de gênero no que se refere à conciliação entre a vida profissional e pessoal.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Identificar as práticas de gestão de pessoas que promovem a igualdade de gênero quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal;
- b) Verificar a percepção dos(as) colaboradores(as) quanto às práticas de gestão de pessoas em relação à igualdade de gênero;
- c) Identificar as dificuldades dos(as) colaboradores(as) quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

Vivemos a era marcada pela economia do conhecimento, em que o principal fator de produção está no saber criado, gerido e disseminado. Diante deste macro cenário, a área de gestão do conhecimento apresenta a formação de profissionais que busquem o valor intangível através do cognitivo, e que o tenham como principal objetivo. Para isso, é necessário que as organizações evidenciem e gerenciem o valor evolutivo dos colaboradores para tornarem-se mais competitivos (WILLERDING, 2015).

Esta direção coloca as pessoas em evidência, sendo elas as portadoras do principal ativo de uma organização. Pessoas congregam as competências e o conhecimento; e juntamente com os processos (que organizam as tarefas e atividades) e com a tecnologia (que é o meio de suporte aos processos e às pessoas) formam o tripé que representa os ativos do conhecimento organizacional (SANTOS, 2009).

Assim, a gestão de pessoas ocupa um lugar estratégico nas organizações, pois trata do principal ativo e consequentemente exige atualização constante diante das mudanças sociais e comportamentais da sociedade, incluindo as questões relacionadas a gênero. Neste aspecto, vale destacar dados relevantes que justificam este estudo quanto ao perfil do mercado de trabalho brasileiro. Segundo dados do IBGE, do Ministério do Trabalho e da OIT, em 2007, as mulheres representavam

40,8% do mercado formal de trabalho; em 2016 passaram a ocupar 44% das vagas. Além de ocupar mais espaço no mercado de trabalho, as mulheres também têm aumentado sua participação na liderança dos lares brasileiros. Em 1995, 23% dos domicílios tinham mulheres como pessoas de referência. Em 2015, vinte anos depois, esse número chegou a 40%, sendo que em 34% deles havia a presença de um cônjuge.

Os referidos dados apresentam uma amostra das mudanças nos últimos anos em relação às questões de gênero no âmbito do mercado de trabalho. Além disso, justificam os questionamentos sobre a conciliação da vida profissional e pessoal diante de novas configurações familiares e de trabalho, tanto do ponto de vista das organizações quanto dos indivíduos.

Outra justificativa está baseada na ausência de estudos acerca deste tema tendo como base as organizações brasileiras, fato identificado no processo de revisão sistemática da literatura e na pesquisa bibliográfica. Tal constatação permite contribuir com o meio científico através da área de pesquisa de Gestão do Conhecimento, agregando mais conhecimento à linha de pesquisa Gestão do Conhecimento Organizacional.

Quanto à importância deste trabalho, está baseada na necessidade de conhecer a atuação da área de gestão de pessoas que visem à promoção da igualdade de gênero dentro das organizações. Frente às mudanças citadas, entende-se que tal atuação influencia na busca e retenção de profissionais, sendo as pessoas um dos principais ativos que formam o tripé do conhecimento organizacional.

Por fim, outro fator de relevância deste estudo concentra-se no papel social das organizações quando alinhadas com as demandas dos indivíduos, as quais são geradas pelas mudanças sociais e comportamentais, neste caso, representadas pelas questões relacionadas ao gênero e à busca pela igualdade.

1.4 ESCOPO DA PESQUISA

A definição do escopo é a oportunidade de melhor entender os objetivos pretendidos e os resultados esperados, bem como a descrição do objeto de estudo, expressando a amplitude do que se pretende estudar, pois expressa a essência e a identidade, definindo inclusive as delimitações de execução (WILLERDING, 2015).

Desta forma, este trabalho abordará o conhecimento sobre as contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da

igualdade de gênero no que se refere à conciliação da vida profissional e pessoal.

Não serão abordadas as práticas de gestão de pessoas que visem a outros objetivos se não os relacionados às questões de igualdade de gênero e de conciliação da vida profissional e pessoal. Também não estão contempladas no escopo deste estudo as questões relacionadas às leis trabalhistas nos aspectos jurídicos do trabalho no Brasil e às análises que avaliem as competências masculinas e femininas no mercado de trabalho.

1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O PPGEHC é formado por três áreas de concentração: Engenharia do Conhecimento, Mídia do Conhecimento e Gestão do Conhecimento. Sendo o conhecimento a base de estudos do programa, deve-se considerar a visão de Stewart (1998), o qual afirma que, através do capital intelectual e humano, o conhecimento é a principal fonte de geração de riqueza de uma organização. A própria área de concentração Gestão do Conhecimento evidencia a relação entre pessoas e agentes não humanos na definição do conhecimento, sendo definido como “processo e produto efetivado na relação entre pessoas e agentes não humanos para a geração de valor” (PPEGC, 2017). Na mesma direção, Nonaka e Takeuchi (2004) citam ser o conhecimento um processo dinâmico realizado pelas ações das pessoas, o que representa a capacidade de uma empresa em criar, disseminar na organização e incorporar conhecimento a produtos, serviços e sistemas.

Partindo destas afirmações, considera-se que o conhecimento está diretamente relacionado às pessoas, ao mesmo tempo em que são as pessoas que formam uma organização. Portanto, pesquisas desenvolvidas com objetivo de estudar a gestão de pessoas em uma organização devem ser consideradas de extrema relevância do ponto de vista da gestão do conhecimento.

Desta forma, esta pesquisa apresenta aderência ao PPGEHC por propor-se a estudar as contribuições das práticas de gestão de pessoas na promoção da igualdade de gênero com a vertente da conciliação da vida profissional e pessoal.

Soma-se a esta questão, os trabalhos desenvolvidos no PPGEHC que abordam temas relacionados ao assunto, os quais precedem ao desenvolvimento da pesquisa proposta, sendo esta uma

continuidade de estudos já apurados em teses e dissertações, onde se destacam:

- Girardi (2009), em tese intitulada “O Compartilhamento dos Processos de Recursos Humanos: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional” aborda como objetivo demonstrar a contribuição da Consultoria Interna de Recursos Humanos para a Gestão do Conhecimento, partindo das práticas de gestão de pessoas adotadas em indústrias catarinenses. O trabalho enfatiza o fator humano e destaca as pessoas como elementos cada vez mais importantes para a estratégia das organizações. Saliencia ainda que o valor da área de recursos humanos está em aperfeiçoar os processos de gestão de pessoas, a fim de torná-las uma vantagem competitiva das organizações.

- Lapolli (2010), em dissertação intitulada “Mapeamento de competências: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas” enfatiza a gestão de pessoas como uma função sistêmica que agrega valor à estratégia e integração organizacional. O desenvolvimento da pesquisa foi realizado de acordo com o pensamento sistêmico e levou em consideração o elemento humano, bem como o modo como ele se relaciona com o ambiente. Novamente tem-se a gestão de pessoas como foco de estudos e com a visão estratégica para as organizações.

- Krause (2014), em dissertação intitulada “Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base Tecnológica” apresenta o indivíduo como ponto central do estudo. As ações propostas envolvem diretamente a disseminação através das pessoas. Apresenta, como um dos principais desafios apontados, a obtenção de adesão e o comprometimento por parte dos colaboradores das organizações para disseminação das práticas de gestão do conhecimento. Para desenvolver a pesquisa utilizou-se o estudo qualitativo básico. A partir da definição da estratégia analítica geral baseada nas proposições teóricas, foram identificados oito focos de análises, dentre eles a gestão de pessoas.

- Willerdig (2015), em tese intitulada “Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora” apresenta a estética organizacional como fator importante para disseminação do conhecimento em uma organização. No entanto, são as pessoas que atuam como agentes no processo, visto que a estética age como uma mediadora de um ambiente, o qual é favorável à criatividade, à inteligência e ao conhecimento, tanto individual quanto coletivo. Assim, torna-se necessária a gestão do

capital intelectual e do próprio conhecimento, bem como a ciência dos valores dos colaboradores, das suas habilidades e da capacidade de adaptação, diante de suas experiências, para busca da inovação.

•Lapolli (2016), em tese intitulada “Conexão FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes” salienta a importância de gerenciar pessoas como vantagem competitiva nas organizações. Para isso, propõe a criação de estratégias que visem ao autoconhecimento dos líderes, tendo como base fundamental os aspectos físico, emocional, cognitivo e espiritual. Desta forma, este trabalho contribui com ferramentas e apresenta uma visão amplificada sobre o universo que envolve a gestão de pessoas nas organizações.

•Torquato (2017), em tese intitulada “O despertar da criatividade: gerenciando o medo” evidencia a necessidade de incentivo ao capital intelectual das organizações a fim de desenvolver os talentos na singularidade, com suas demandas individuais, como forma de obter competitividade e sucesso organizacional. Assim, considera relevante analisar os fatores que limitam o potencial criativo dos indivíduos frente ao medo e conclui ser necessário o autoconhecimento bem como o gerenciamento do medo como competência cognitiva, tecnológica e comportamental. Em síntese, tal pesquisa apresenta contribuições bem como precede futuros estudos na área de gestão de pessoas.

Por fim, a linha de pesquisa Gestão do Conhecimento Organizacional tem como foco de estudos os elementos que determinam a gestão do conhecimento organizacional e as análises teóricas e práticas que abordam a utilização do conhecimento como fator de produção estratégico. Desta forma, a aderência ao programa afirma-se por se tratar de uma pesquisa que tem como objetivo avaliar como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para promoção da igualdade de gênero no que se refere à conciliação entre a vida profissional e pessoal. Tais práticas consolidam-se como uma vertente de retenção e valorização do capital humano e intelectual nas organizações, responsável pela criação, disseminação e gestão do conhecimento.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo refere-se à introdução, onde estão contemplados os tópicos referentes à apresentação do tema e a definição do problema, o objetivo geral e objetivos específicos, a justificativa e relevância do trabalho, o escopo da pesquisa, a aderência ao Programa

de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC) e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica construída através de revisão integrativa da literatura que compreendeu a revisão sistemática (Apêndice A) e a pesquisa bibliográfica (Apêndice B). A partir destes levantamentos e suas respectivas leituras, são apresentados os fundamentos teóricos sobre práticas de gestão de pessoas, igualdade de gênero, conciliação de vida profissional e pessoal.

No terceiro capítulo, os caminhos percorridos para realização da pesquisa são explícitos em detalhes através das definições acerca dos procedimentos metodológicos. Para tal detalhamento, foi necessária a caracterização da pesquisa e a explanação das etapas do fluxograma de trabalho.

O quarto capítulo tem como objetivo apresentar a etapa que compreende a coleta de dados empíricos. Ao detalhar o estudo de caso, o conteúdo deste capítulo situa o pesquisador e o leitor quanto ao campo de investigação através da caracterização da empresa e quanto ao conteúdo do questionário aplicado aos colaboradores.

Sequencialmente, o quinto capítulo se refere aos resultados obtidos na pesquisa empírica. São apresentados e analisados os dados coletados através do questionário aplicado aos colaboradores, bem como as informações resultantes da entrevista semiestruturada com o gestor de pessoas.

Por fim, no sexto e último capítulo, são apresentadas as conclusões desta pesquisa, baseadas nos resultados da revisão bibliográfica e das pesquisas quantitativa e qualitativa. Também foram consideradas para as conclusões, as leituras dos conteúdos relacionados e citados neste trabalho, bem como as experiências obtidas pela pesquisadora no decorrer do estudo. Após as conclusões, são apresentadas as recomendações e sugestões para futuros trabalhos. E, finalmente, são listadas as referências utilizadas, seguidas dos apêndices e anexos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo, apresenta-se a construção do suporte teórico a esta pesquisa. A referida construção está fundamentada com o conhecimento e contribuições dos principais autores que discorreram sobre os respectivos temas, com objetivo de atribuir consistência e solidez à pesquisa.

Desta forma, tendo como base referencial os registros científicos obtidos na revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus* (Apêndice A) e na pesquisa bibliográfica que buscou registros relevantes em outras fontes (Apêndice B), apresentam-se estudos relacionados aos temas gestão de pessoas, práticas de gestão de pessoas, igualdade de gênero, conciliação da vida profissional e pessoal e, por fim, gênero e conciliação da vida profissional e pessoal.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Os fatores clássicos de produção, terra, capital e trabalho, que eram as bases da disputa de mercado das organizações, deram lugar a um novo fator de produção, com novas bases de vantagens competitivas voltadas para o conhecimento. Neste cenário, a economia do conhecimento apresenta como fator de produção e como base competitiva o próprio conhecimento, sendo este presidido pelo capital humano nas organizações. Para que este conhecimento transforme-se em conhecimento organizacional é necessário um ambiente apropriado para que pessoas, organização e ambiente estejam conectados. Afinal, a criação e a gestão do conhecimento dependem do intercâmbio entre as pessoas e seu ambiente (WILLERDING, 2015).

Desta forma, tendo como ênfase a necessidade da atuação do elemento humano no processo, um dos pilares da gestão do conhecimento, segundo Krause (2014), é a gestão de pessoas, visto que o uso exclusivo de tecnologias não aponta para resultados eficazes. Como afirma Viardot (2005), “a melhor tecnologia disponível é inútil sem as pessoas certas para exercê-la”.

Na visão de Torquato (2017), o ser humano ocupa o papel de agente de inovação e de gerador de conhecimento quando interage e compartilha com os demais membros do contexto em que está inserido. Cabe às organizações saber usar o potencial e o conhecimento com

objetivo de alcançar o diferencial competitivo através do seu capital intelectual, transformando-o em conhecimento organizacional. Com isso, as organizações precisam reconhecer seus talentos e investir na motivação e em incentivos, despertando interesse e envolvendo as pessoas em processos de gestão do conhecimento (KRAUSE, 2014).

É nesse cenário que a gestão de pessoas ocupa espaço e ganha força nas organizações, visto a importância de desenvolver novos olhares para as pessoas, considerando novas práticas de gestão, a necessidade de investimentos no capital humano, as crenças, os valores e as necessidades individuais, a fim de obter os melhores resultados organizacionais (WILLERDING; LAPOLLI e FRANZONI, 2015).

No entanto, gestão de pessoas é um termo atual, resultado da evolução da história e das peculiaridades de cada momento vivido pelo elemento humano nas organizações e sociedade. Analisando o contexto histórico sobre o conceito do termo gestão de pessoas, a fim de compreender a sua trajetória, observa-se que as mudanças sociais, econômicas, políticas e comportamentais causaram forte impacto nas definições de modelos que envolvem a gestão do capital humano.

Em uma linha histórica e conceitual, Fischer (2002) apresenta a existência de quatro modelos diretamente associados ao momento econômico, social, político ou comportamental em que estão inseridas as organizações. O primeiro, resultante da era industrial, é o modelo de gestão de pessoas como um departamento de pessoal, no qual os empregados são vistos como um fator de produção e devem ser geridos da mesma forma que outros fatores de produção. O segundo modelo trata da gestão do comportamento humano e tem como foco a integração, o comprometimento e a adaptação dos empregados. Como terceiro modelo, destaca-se a gestão estratégica de pessoas, que tem como objetivo relacionar as estratégias organizacionais à área de recursos humanos, promovendo as pessoas como elementos de diferenciação. A partir da década de 1980, surge o modelo mais atual, e considerado o último, que trata da gestão de pessoas com base nas suas competências, criando relação direta entre o desempenho humano e os resultados da organização. Nessas definições, parte-se de um modelo que acompanha as diretrizes de produção da era industrial, comparando humanos com máquinas, para um modelo no qual o conhecimento associado às competências e a capacidade de gerar resultados são determinantes. Entretanto, Fischer (2002) salienta que nem todas as organizações evoluíram em suas práticas conforme a própria evolução do conceito. Ao mesmo tempo em que algumas organizações exercem a

visão mais atual, outras ainda operam como um departamento de pessoal, responsável exclusivamente pelas questões burocráticas.

Na visão de Borges (2004), o grande marco da mudança de conceito e de forma de atuação ocorreu na década de 1970. Da mesma forma, porém, as mudanças conceituais ocorreram acompanhando as mudanças produtivas, financeiras, sociais e econômicas, que até então tinham a visão industrial como determinante para definição do capital humano. Logo, os profissionais de recursos humanos tinham como função adaptar o trabalhador às necessidades exigidas pelo trabalho. O entendimento era de que o ser humano cometia falhas no trabalho, e os profissionais de recursos humanos as corrigiam através das suas práticas.

A partir da década de 1970 ocorreram as transformações econômicas que afetaram as formas de organização do trabalho. A principal delas é a abertura dos mercados criando concorrência por meio do uso de novas tecnologias e da competição por novos mercados. A necessidade de mão de obra passa a exigir um trabalhador qualificado, competente, inteligente, questionador, crítico e inovador. Essas exigências mudam as práticas e políticas de recursos humanos, inclusive o próprio nome que passa a ser chamado de talentos humanos ou gestão de pessoas (BORGES, 2004).

Outra força que exerceu grande impacto nas mudanças e definições da gestão de pessoas é o efeito da globalização, que na década de 1980 trouxe a necessidade das organizações de gerar valor aos produtos e serviços. Este novo desafio também atingiu a gestão relacionada ao fator humano. Tal mudança fez com que a gestão de pessoas passasse a atuar de forma a enxergar a parte humana como parceira das organizações na busca pela geração de valor. Este conceito consolida-se na década de 1990, e neste processo de associar o fator humano à geração de valor - maior desafio diante da globalização - surgem outras nomenclaturas e desdobramentos do próprio conceito, como gestão de recursos humanos, gestão de talentos, gestão do capital humano ou gestão do capital intelectual, entre outras (GIL, 2001; DUTRA, 2002; GIRARDI, 2008).

A evolução e definições do cenário brasileiro não diferem comparando-se ao cenário mundial, sendo que as mudanças sociais, políticas, econômicas e comportamentais foram modificando as competências da área responsável por cuidar do capital humano. Na análise da linha do tempo do termo e das definições e atribuições, observa-se que, além da mudança de nome, a área foi ganhando novos papéis, ampliando a atuação. Passou de um departamento que cuidava

de pessoas tecnicamente como máquinas para a gestão que envolve a estratégia organizacional. Assim, entende-se que houve, além das adaptações necessárias ao contexto influenciadas pelas forças externas, a agregação de responsabilidades, ao ampliar a atuação da área.

A década de 1970 também apresenta um marco histórico com o milagre brasileiro, evento que apresentou notável desenvolvimento econômico e que elevou a forma de atuação dos setores de recursos humanos para modelos mais intensos, profissionalizantes e abrangentes. A industrialização provocou o movimento de envolver as pessoas com as estratégias das empresas e fez surgir a administração de recursos humanos. Nos anos de 1980, apesar da recessão da economia, surgiram os movimentos de descentralização, *downsizing*, *empowerment*, modelos japoneses de gestão e de trabalho, programas de qualidade, reengenharia, *just in time* e remuneração variável, entre outros. A mudança nos aspectos humanos foi direcionada para a exigência de maior competência, mais qualidade e produtividade por parte dos empregados. Nos anos de 1990, com a chegada da globalização e com as tecnologias da informação, a área de pessoas passou a assumir modelos mais estratégicos, visto a mudança de foco para o fator humano como gerador de valor. É neste cenário que surge a gestão de recursos humanos, ou gestão de pessoas, tendo como foco a associação da capacidade do colaborador com os resultados organizacionais. A estratégia passa a fazer parte da gestão de pessoas e os gestores das áreas passam a gerenciar também seus colaboradores, a fim de obter maior alinhamento estratégico organizacional (MARRAS, 2000; WOOD JR., 2000; GIL, 2001; DUTRA, 2002; FRANÇA, 2007; GIRARDI, 2008; GIRARDI, 2009).

Pode-se afirmar que houve um fortalecimento da função de recursos humanos, o que consolidou a gestão de pessoas nas organizações. Na literatura, a função de recursos humanos é um conjunto que envolve atividades interligadas, ou seja, os próprios processos de recursos humanos. Todavia, com a evolução do conceito e as devidas adaptações provocadas pelos fatores internos e externos, ampliou a atuação para a gestão de pessoas (GIRARDI, 2009).

Para Michie e West (2004), a gestão de pessoas evoluiu ao ponto de possuir o papel primário herdado do departamento de pessoal, compreendendo atividades essenciais como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação e aplicação de sistemas de recompensa com foco em melhorar o desempenho organizacional. A essas atividades somam-se todos os aspectos de gerenciamento que se destinam a afetar diretamente aqueles que trabalham dentro da organização, como a

gestão da cultura, práticas de comunicação, incentivo a atividades sociais e liderança. Por fim, ressalta o papel da gestão de pessoas atuando junto às organizações com o objetivo de envolver as pessoas com o alinhamento das estratégias organizacionais mais amplas, o que inclui planejamento de mão de obra, gestão de uma variedade de habilidades e competências, políticas de igualdade de oportunidades, retenção de talentos, segurança no emprego e outros relacionados.

Nesta direção, Som (2010) afirma que para adicionar valor a uma organização a gestão de pessoas precisa apresentar cinco competências essenciais: compreensão comum da missão e da organização, expectativas claras, trabalho com conformidade, compromisso e capacidade. O autor evidencia outros problemas críticos que devem ser considerados ao analisar as competências necessárias para adotar políticas e práticas de gestão de pessoas. Primeiro, afirma que as peculiaridades e características que definem o modelo de gestão de pessoas são exclusivas e únicas para cada meio ambiente, contexto ou país; segundo, que os principais fatores que moldam políticas e práticas de gestão de pessoas estão no contexto específico de um macro ambiente.

Concordando com esta visão, Lacombe e Chu (2008) afirmam que, embora a estratégica seja relevante, as políticas e práticas da gestão de pessoas são resultantes da conciliação das influências de diversos fatores, como a influência gerada pelos acionistas, a legislação, a atuação dos sindicatos, as forças ambientais (tecnológicas, socioeconômicas, culturais, políticas, e legais) e as forças internas (capacidades, cultura, e recursos), dentre os quais está a própria estratégia organizacional.

Da mesma forma, enfatizando a visão estratégica, Lapolli (2010, 2016) aponta para a busca pela competitividade das organizações ocasionando transformações intensas em suas formas de atuação, incluindo a gestão de pessoas. Assim, afirma ser necessário que a gestão de pessoas atue de forma estratégica, sendo uma parte que se adequa e se integra ao todo, dando suporte às estratégias organizacionais e adequando-se a uma visão sistêmica com objetivo de maximizar esforços e agregar valor nas organizações.

Portanto, a literatura não apresenta apenas definições que tratam a área pontualmente com atividades claras, independentes e objetivas. Constata-se, a partir do entendimento de diferentes autores, a amplitude e complexidade atribuída à gestão de pessoas, ressaltando, no entanto, a sua relevância para o alcance dos resultados definidos na estratégia organizacional.

2.2.1 Práticas de gestão de pessoas

A evolução histórica e conceitual da gestão de pessoas, acompanhada das mudanças sociais, econômicas e comportamentais, trouxe também a mudança no formato de atuação, através da qual a gestão de pessoas deixa de ser uma atividade isolada de um departamento para ser incorporada pelos próprios gestores das áreas específicas. Estes, além de gerenciar as atividades pertinentes da área, passam a gerenciar também as práticas de gestão de pessoas, resultando em um movimento que aproxima as pessoas da estratégia das organizações. Kramar (1999), em pesquisa realizada com empresas australianas, aponta esta como sendo uma das principais mudanças na gestão de pessoas na década de 1990. A partir desta mudança as organizações buscam aproximar-se dos colaboradores estreitando a comunicação, e os líderes passam a exercer novas atividades e práticas diretamente relacionadas à gestão de pessoas, tornando a atuação ainda mais estratégica.

A gestão estratégica de pessoas considera que os gerentes dos setores são os responsáveis por gerenciar os recursos humanos, visto que em função da aproximação com a equipe podem melhor identificar as potencialidades individuais e extrair o melhor desempenho, adaptando suas práticas. Os processos passaram a ser reconhecidos como meio para desenvolver e estimular pessoas e, então, praticados pelos próprios gestores de cada unidade (GIRARDI, 2009).

Esta atribuição de atividades de gestão de pessoas às lideranças não elimina a existência e importância de um gestor de recursos humanos que atue como prestador de serviços à organização. O papel deste gestor é orientar e prestar apoio aos gerentes, servindo de suporte e motivando-os a serem líderes, evidenciando a importância das pessoas para o resultado da organização. Entretanto, é papel de cada gestor administrar os recursos humanos da sua área atuando como um líder, orientando e educando seu grupo para a busca dos resultados da organização (LACOMBE, 2005).

A mudança na forma de gestão realizada pelos líderes diretos altera também as práticas de gestão de pessoas. Um gestor precisa entender de suas atividades específicas das respectivas áreas e executá-las, bem como identificar e gerenciar os talentos individuais da sua equipe. Considerando este modelo associado à atuação estratégica da gestão de pessoas, torna-se importante destacar a amplitude que o escopo de práticas compreende. Fischer (1998) descreve esta amplitude quando define que o modelo de gestão de pessoas não se limita às

práticas instrumentais, mas envolve também componentes reais e dinâmicos através de uma lógica que atua com aspectos políticos, sociais, ideológicos e comportamentais.

Para atender as demandas de diferentes organizações e, conseqüentemente, das pessoas que as compõem, a área de gestão de pessoas adota certa heterogeneidade nas práticas. Esta caracterização de ambigüidade, tanto na definição de conceitos como na aplicação das práticas, reforça a diversidade dos conceitos apresentados por especialistas, conforme identificaram Lacombe e Tonelli (2001). Os autores citam ainda que existe uma problematização dos conceitos que envolvem desde as práticas mais comuns até as definições mais atuais e complexas, apresentadas como a própria evolução da área.

Nesta direção que considera a amplitude, mas aponta para a necessidade de definir quais são as práticas pertinentes à área de gestão de pessoas, encontra-se uma vasta linha de pesquisas que buscam os modelos ideais de mensuração e avaliação dos resultados gerados pela área. Para isso, questionam as próprias práticas corroborando a máxima citada por Ulrich (1997) “você não pode administrar o que você não pode medir”. Assim, Braga Lacombe e Galvão de Albuquerque (2008), ao avaliarem as dificuldades pertinentes à avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas, apontam para as diversas atividades entendidas como práticas da área. Tradicionalmente existe certa constância que considera as responsabilidades de recrutamento, seleção, remuneração, avaliação de desempenho e demissão, porém a vasta e ampla atuação da área transita em diferentes níveis de atividades, desde as mais burocráticas até a mais estratégicas.

Girardi (2009) evidencia a função estratégica da gestão de pessoas a partir do reconhecimento do indivíduo como diferencial competitivo na atuação em sintonia com a estratégia organizacional. É função da área de gestão de pessoas promover a organização dos talentos humanos, capacitá-los, recompensá-los e mantê-los comprometidos com o objetivo organizacional, além de incluir os processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho e outros, relacionados à produtividade e ao comprometimento dos indivíduos.

Compartilhando a visão de mensurar para então gerenciar, Guest (2001) deixa evidente a importância de questionar quais são as práticas de gestão de pessoas em cada organização. Desta forma, aponta para a necessidade de identificar as referidas práticas, considerando o respectivo contexto em que a empresa está inserida. Também reconhece a existência de consenso na literatura quanto aos processos de seleção,

treinamento, comunicação, design de trabalho e sistemas de recompensa. No entanto, acrescenta as linhas que envolvem valores relacionados ao indivíduo e à sua vida independente da organização, citando as vertentes que gerenciam as questões que remetem à família e à igualdade de oportunidades.

Corroborando estas vertentes, Ulrich (1998), ao defender a atuação estratégica da gestão de pessoas, aponta para a necessidade da área de desempenhar o papel de parceira estratégica da organização, visando o alinhamento com a estratégia macro, atuar como agente de mudança, priorizando a construção de uma organização que se adapte às mudanças, e ser um especialista administrativo, buscando implementar a eficiência operacional. Por fim, cita a importância da área em atuar junto às demandas, preocupações, anseios e necessidades dos seus colaboradores. Estas iniciativas voltadas ao indivíduo visam à criação de um ambiente que promova o melhor desempenho dos colaboradores, fazendo com que através do seu bem estar possam entregar a máxima contribuição à organização.

Estas definições levam a gestão de pessoas a um patamar estratégico que envolve a gestão das demandas dos colaboradores no aspecto individual e pessoal, pois consideram que os resultados são entregues com máxima eficiência a partir da satisfação do indivíduo na organização como ser humano. Chiavenato (2004) afirma que as organizações bem sucedidas entendem que contratam seres humanos e sua inteligência com o objetivo de aplicação em favor do sucesso do negócio. Para o autor, estas empresas “tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais, como simples empregados contratados” (CHIAVENATO, 2004, p. 8). Considera ainda que a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos envolvendo tanto as práticas burocráticas quanto as questões pessoais que atendem ao universo individual do ser humano. Assim, para Chiavenato (2004), gestão de pessoas envolve: agregar pessoas através do recrutamento e seleção; aplicar pessoas através das práticas de descrição de cargos, orientação e avaliações de desempenho; desenvolver pessoas através da capacitação, treinamentos, gestão de competências; manter pessoas através da criação de ambientes saudáveis do ponto de vista psicológico com bom clima organizacional, cultura, segurança, disciplina, higiene; observar pessoas a fim de acompanhar as atividades e monitorar resultados e, por fim, recompensar pessoas, o que considera a satisfação das necessidades individuais, incluindo a remuneração, os benefícios e os serviços sociais.

A busca pelos melhores resultados e pela competitividade conduz a gestão de pessoas a considerar as demandas individuais de cada colaborador, ampliando a atuação da área para o papel de responsabilidade social. Além de Chiavenato (2004), essa visão é apontada por Silva (2012) ao analisar as práticas de recursos humanos para igualdade de gênero na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Em estudo realizado em Portugal, a autora afirma que, sendo as empresas constituídas tanto por homens quanto por mulheres, cabe à área de gestão de pessoas adaptar as práticas e políticas que envolvem a responsabilidade social às necessidades particulares de cada indivíduo. Esta mesma visão, que coloca a responsabilidade social como um papel na gestão de pessoas, é compartilhada por Santos (2011), que defende a inclusão de políticas abrangentes e inclusivas de responsabilidade social, capazes de mensurar, além dos objetivos econômicos, os resultados subjetivos da organização.

Assim, entende-se, através da literatura pesquisada, que as práticas da área de gestão de pessoas ainda compreendem as atividades burocráticas necessárias para o funcionamento operacional dos colaboradores e da sua relação com as organizações. Todavia, a atualidade remete à gestão estratégica de pessoas, para a qual são as competências dos indivíduos que conduzem as organizações para o alcance máximo dos resultados. Essas competências podem ser exploradas a partir do reconhecimento das necessidades das pessoas como seres humanos que atuam nas organizações e possuem características e demandas pessoais e individuais a serem atendidas.

2.3 IGUALDADE DE GÊNERO

Antes de apresentar as definições acerca da igualdade no que se refere às questões de gênero, faz-se necessária a pesquisa e a compreensão sobre a definição de gênero. O senso comum e a própria literatura, invariavelmente, trazem comparações e até colocam como sinônimos as definições de sexo e gênero. Através do pensamento categórico, Connell (2012) traz a classificação dicotômica de corpos como uma definição completa de gênero, aproximando da visão essencialista das culturas europeias na qual a masculinidade e feminilidade são entendidas como opostos naturais que expressam o contraste dos corpos masculino e feminino.

A definição de Tilly (1994) apresenta de forma clara e objetiva a diferenciação entre sexo e gênero, extraída da obra da socióloga Ann Oakley (1972), onde sexo faz referência às diferentes questões

biológicas entre machos e fêmeas, enquanto que gênero remete a questões da cultura, reportando-se à classificação de masculino e feminino feita pela sociedade.

Ampliando a compreensão do termo, a palavra gênero pode ser usada de duas maneiras e de certa forma até contraditórias, segundo Nicholson, Soares e De Lima Costa (2000). Uma das formas define o gênero como algo que foi socialmente construído em oposição ao que foi biologicamente dado. Assim, gênero e sexo são distintos. Por outro lado, o gênero tem sido usado como referência às construções sociais que remetam à distinção entre feminino e masculino, incluindo as construções sobre os corpos femininos e corpos masculinos. Esta compreensão entende que a sociedade contribui na formação da personalidade, do comportamento e, ainda, das maneiras como o corpo aparece e é visto por essa sociedade. Desta forma, o sexo não pode então ser independente do gênero, sendo algo a ser subsumido pelo gênero.

O papel da sociedade na definição de gênero se faz presente também na teoria defendida por Nogueira (2001), que associa o sexo, no seu aspecto biológico, às definições dos papéis exercidos historicamente por homens e mulheres, sendo que tais papéis são responsáveis pela definição dos gêneros. “As diferenças biológicas serviram para colocar as mulheres “nos seus devidos lugares”, isto é, na esfera familiar e nas relações de suporte afetivo” (NOGUEIRA, 2001, pg. 12). Essa afirmação vem acompanhada da definição de que os papéis de gênero induzem a criação de diferenças sexuais estereotipadas, na medida em que são definidos como as expectativas partilhadas pela sociedade das qualidades e dos comportamentos apropriados para cada indivíduo, segundo o gênero socialmente definido.

O contraponto às definições de masculino e feminino são os questionamentos de Alves e Corrêa (2015), que consideram inadequados e insustentáveis pensar nas agendas de gênero, nas políticas públicas e nos direitos humanos a partir de uma visão dualista (homem/mulher, cultura/natureza). Citam o Brasil como exemplo, onde algumas políticas públicas e de saúde já consideram procedimentos e ações para não gêneros e transgêneros. Assim questionam, no próprio contexto, a existência das informações estatísticas baseadas apenas na visão dualista:

Quem conta como “humanidade” e deve ser respeitado como pessoa e ter direitos humanos garantidos? No contexto específico desse artigo, caberia, portanto, perguntar: Serão as pessoas cuja

sexualidade difere da norma heterossexual e reprodutiva – especialmente travestis, transexuais e intersexuais – menos “humanos” do que os homens e mulheres inscritos nas tabelas e gráficos que serão apresentados a seguir? (ALVES; CORRÊA, 2015. p. 132, 133).

No entanto, como afirmam os próprios autores, distanciar-se dos dualismos de gênero não é uma prática trivial, principalmente para os estudos populacionais e demográficos, visto que a reprodução e seus resultados de fecundidade e a estrutura populacional são objetos de estudos. Estudar o masculino-feminino de forma ainda binária faz parte dos estudos quantitativos em gênero, população e desenvolvimento realizados nos últimos 20 anos. Desta forma, apesar da relevância da evolução dos estudos sobre as definições de gênero, estimulada pela realidade social e cultural, ainda faz-se necessário manter tal estudo com as definições binárias de masculino e feminino, visto que a produção acadêmica e os dados utilizados estão em sua grande maioria produzidos sobre tal compreensão. E é na referida produção e nos referenciados dados que, certamente, se encontra o número necessário de estudos e estatísticas, o que, portanto, ratifica a visão de Alves e Corrêa (2015) de não abandonar tal desafio.

Outro contraponto quanto às definições clássicas de gênero situa-se nos questionamentos sobre a real existência das diferenças entre masculino e feminino. Apesar do grande número de estudos científicos que buscam as evidentes diferenças entre os gêneros e de pessoas que acreditam haver distintos posicionamentos de homens e mulheres frente à vida (atitudes relacionadas ao trabalho ou à família, diferentes motivações e comportamentos, além dos traços de personalidade que os diferem), há de se destacar a existência de muitos trabalhos que afirmam não existir tais diferenças (NOGUEIRA, 2001).

Uma explicação para esta busca pelas reais diferenças entre os gêneros se deve à exaustiva motivação que os meios de comunicação e a própria sociedade possuem para identificar as diferenças dos gêneros e gerar conflitos que movem outros interesses acerca do assunto. No entanto, estudos de evidências extensas, utilizando meta análises com pesquisas sobre diferenças de gênero, como o realizado por Hyde (2005), suportam a hipótese de similaridade de gênero e comprovam que homens e mulheres são iguais em muitas variáveis psicológicas. As diferenças existem e se concentram principalmente em algumas questões relacionadas aos comportamentos motores e aos aspectos diretamente

relacionados à sexualidade. Assim, Hyde (2005) salienta a importância de considerar os custos relacionados às reivindicações feitas acerca das diferenças de gênero, as quais podem causar danos nas oportunidades para as mulheres no local de trabalho, nos conflitos em casa, na comunicação e, por fim, nas análises de autoestima.

Como resultado da exploração evidente acerca da existência de diferenças surge os estereótipos sexuais que desempenham papel importante para preconcepção de ideias sobre atitudes e comportamentos femininos e masculinos. Através destas predefinições defende-se que homens e mulheres possuem estilos de liderança diferentes, sendo o masculino mais adequado para lidar com situações que exijam controle e para assumir cargos de chefia. Enquanto isso, as atitudes e comportamentos das mulheres remetem à falta de habilidade para lidar com situações de grande responsabilidade e autonomia. Assim, parece clara a compreensão de que a discriminação apenas será extinta quando extinguiem-se os estereótipos associados ao gênero, principalmente no que se refere ao feminino, e quando as mulheres passarem a ser reconhecidas como indivíduos (LOUREIRO; CARDOSO, 2008).

Surge então a visão dos gêneros além da definição, ampliada para o âmbito profissional, envolvendo os aspectos referentes ao trabalho e à busca pela igualdade. A divisão sexual do trabalho é o ponto de mudança na visão de Nogueira (2001). Homens e mulheres recebem diferentes expectativas da sociedade e assim desenvolvem diferentes competências para atendê-las, o que afeta a divisão sexual do trabalho, sendo esta a própria causa para o comportamento socialmente tipificado. Para haver uma mudança considerável nos papéis de gênero, na definição das competências e crenças e nas diferenças sexuais será necessária uma mudança na divisão sexual do trabalho (NOGUEIRA, 2001).

É neste contexto, em que as diferenças sobre gênero, socialmente tipificadas, atingem os aspectos das competências, das atitudes e dos comportamentos, que surgem as discussões sobre a igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Para Velluti (2014), tais questões apresentam certa complexidade quanto à própria conceituação e diferem em cada país e em cada contexto. Esta falta de clareza bem como a própria complexidade que envolve diferentes compreensões políticas e culturais torna difícil a análise do nível em que cada sociedade se encontra diante da batalha pela igualdade de gênero. Além disso, dificulta a própria adoção de medidas para promovê-la (VELLUTI, 2014).

Na esfera política a adoção de práticas para busca da igualdade de gênero bem como a mensuração dos índices que aferem os resultados podem percorrer diferentes vieses. Como afirma Ertan (2016), o conceito sobre as políticas de igualdade de gênero pode ser considerado um fenômeno contestado e multidimensional que inclui diferentes tipos de estudos e indicadores. Essa complexidade dificulta as conclusões que envolvem a mensuração das políticas que aplicam a igualdade de gênero. Para melhor entendimento, o autor extrai da literatura no mínimo três abordagens principais para analisar as políticas de igualdade de gênero. Em primeiro lugar, o modelo adotado internacionalmente por algumas organizações, incluindo Nações Unidas ou Fórum Econômico Mundial, que criaram índices que agregam vários indicadores de igualdade de gênero e classificaram os países conforme as pontuações. Um segundo modelo no qual se escolhe uma, duas ou mais questões relacionadas à igualdade de gênero e analisa, profundamente, as questões através de estudos de casos únicos ou comparativos. Por fim, a abordagem setorial, na qual se separam as políticas relacionadas à igualdade de gênero das políticas governamentais que analisam as políticas feministas, dividindo-a em oito subsetores para melhor compreensão.

Assim, a igualdade de gênero ainda apresenta-se em diferentes estágios de evolução conforme a cultura, as políticas e os próprios comportamentos estabelecidos em diferentes países, bem como a própria compreensão sobre o que é igualdade de gênero e a forma encontrada para mensurá-la. Toma-se como exemplo especificamente a Suécia, onde a igualdade de gênero tem sido defendida politicamente desde 1970. Desde esta década, políticas foram implantadas visando, em especial, às questões relacionadas ao assédio sexual, às carreiras femininas e às diferenças salariais entre homens e mulheres. Em 1980 e 1992, as estatísticas de igualdade de gênero tornaram-se parte das estatísticas oficiais do governo e para isso foram implantadas novas leis que preveem a igualdade de gênero (HEARN et al, 2012). No entanto, ainda há questões que permeiam a efetividade das políticas implantadas, apesar do reconhecimento mundial como líderes no que se refere à igualdade de gênero, tanto na Suécia quanto na Finlândia. Estudos de Brunila e Edstrom (2013) apresentam ambos como países modelo de igualdade de gênero, porém, ao mesmo tempo, a igualdade foi vista como um produto de exportação, onde as políticas adotadas estão relacionadas aos interesses do mercado de trabalho, sem comprovar o real sucesso ou fracasso num futuro muito próximo.

Ampliando a visão sobre atitudes sociais e principalmente políticas quanto à igualdade de gênero em nível mundial, destaca-se a posição da União Europeia, que tem considerado a igualdade de remuneração no mercado de trabalho e a igualdade de gênero na sociedade como princípios fundamentais. A união dos países europeus fortaleceu a igualdade de gênero como um importante campo político, colocando questões como a conciliação entre trabalho e família, gênero e violência e papel das mulheres na pauta das agendas políticas, tanto de partidos de esquerda, quanto de direita (SIIM, 2014).

Contudo, apesar da evidência dada ao assunto, Velluti (2014) afirma não haver unanimidade entre os países europeus, sendo que as particularidades sociais, culturais e econômicas influenciam na visão sobre igualdade de gênero bem como nos níveis de práticas e políticas adotadas. Apesar de identificar movimentos favoráveis de diferentes dimensões nos países que compõe o estudo, existem até o momento muitas lacunas de desenvolvimento. Além disso, a igualdade entre homens e mulheres ainda não foi alcançada, segundo os próprios relatórios anuais da Comissão Europeia sobre Igualdade entre Mulheres e Homens.

Esta busca tem sido datada desde o final a década de 1970 em muitos países, incluindo o Brasil, onde as reivindicações feministas que se referiram à identidade de gênero através do processo de abertura política no país abriram espaço para reivindicações que envolviam tanto o plano das políticas públicas quanto o aprofundamento da reflexão sobre o lugar social da mulher. Assim, em todo o mundo, a década de 1970 trouxe o grande marco dos movimentos feministas e, conseqüentemente, as discussões sobre gênero e igualdade ampliaram-se (PEREIRA et al. 2010; SARTI, 2004; ALVES e CORRÊA, 2015).

Até então, em grande parte do século XX, a situação da mulher no Brasil era de submissão e discriminação explicitamente registrado no Código Civil de 1916, conforme analisa Alves e Corrêa (2015), que consideram o código como a expressão jurídica do patriarcado no Brasil. Estavam contidas no texto da lei questões como privilégio da paternidade em detrimento da maternidade. Era permitido anular o casamento diante da não virgindade da mulher, porém não do homem. A filha de comportamento “desonesto” deveria ser afastada da herança, e os filhos nascidos fora do casamento não eram reconhecidos, pois eram considerados “ilegítimos”. A mulher ao casar perdia sua capacidade civil plena, precisando do consentimento do marido para prática de uma série de atos (ALVES e CORRÊA, 2015).

Na visão de Pitanguy e Miranda (2006), a grande mudança na instituição da cidadania e dos direitos humanos das mulheres no Brasil ocorreu com a Constituição Federal de 1988, cujo texto constitucional inclui os princípios democráticos, quebrando o regime autoritário militar implantado pela ditadura de 1964. A igualdade entre homens e mulheres como um direito fundamental é considerado pela primeira vez na história brasileira, endossada a partir da visão familiar quando considera que direitos e deveres referentes ao ato conjugal devem ser exercidos de forma igual por homens e mulheres.

A partir de então, movimentos que uniam o poder público e a sociedade civil, organizados por mulheres, visando em especial a seus direitos, foram ganhando destaque, chegando à criação de conselhos estaduais de direitos da mulher. Esses acontecimentos enfatizaram a luta das mulheres em legitimar uma agenda de igualdade entre gêneros nos planos normativo e institucional. Também foi inaugurado um novo modelo de criar e implantar políticas públicas com dinâmicas complexas de conflito e cooperação entre Estado e sociedade, tirando o monopólio do governo (ALVES e CORRÊA, 2015).

Porém, a efetividade das políticas adotadas e os resultados perante a cultura e as práticas da sociedade parecem não ser observadas como resultados efetivos destes movimentos. A visão de Alves, (2016) é de que o Brasil é um caso interessante nas questões relacionadas à igualdade de gênero, pois possui umas das legislações mais avançadas do mundo, todavia, ainda não alcançada na prática. Apesar das leis de igualdade de gênero adotadas pelo país, são visíveis as práticas discriminatórias. Ainda para Alves (2016), as discussões que remetem a gênero trazem o papel das mulheres frente ao papel do homem, entretanto, o papel das mulheres fica evidente na busca por igualdade quando cita que para garantir a igualdade substantiva é preciso atuar em três esferas inter-relacionadas: a erradicação das desvantagens socioeconômicas das mulheres; a luta contra os estereótipos, os estigmas e a violência; e o fortalecimento do poder de ação, de voz e de participação das mulheres.

Observa-se nesta trajetória de compreensão sobre a igualdade de gênero que a ênfase nas mulheres está tanto na origem das discussões como nas propostas de solução para busca de igualdade entre os gêneros. A promoção da igualdade de gênero para Agenor e Canuto (2015), quando analisada através da ótica da relação com o crescimento econômico brasileiro, pode depender de fatores externos que envolvem criação de infraestrutura em termos de alocação de tempo e poder de barganha das mulheres. Sugere ainda que promover a igualdade de

gênero não se trata apenas de uma questão desejável do ponto de vista da equidade social, mas também se trata de um ganho de economia. Fatores macroeconômicos também devem ser considerados além das intervenções microeconômicas centradas no gênero (AGENOR; CANUTO, 2015).

Diante das constatações e ao analisar o cenário brasileiro, observa-se que nos aspectos que envolvem a igualdade entre gêneros ainda há muito que evoluir em nível mundial e nacional. Conforme afirma Alves e Corrêa (2015), o Brasil ainda encontra-se diante de “problemas de gênero” não resolvidos, citando apenas três mais evidentes em seus estudos: os casos de violência de gênero, persistente e multifacetada, o hiato existente quanto à presença da mulher na política e a distribuição desigual das responsabilidades entre homens e mulheres, no que se refere às tarefas de reprodução social.

Ao pesquisar sobre gênero pode-se entender que ainda permeiam discussões sobre a própria definição, sendo que os envolvimento dos fatores biológicos aparecem claramente na definição de alguns autores, enquanto outros preferem as definições que envolvem apenas as atitudes e comportamentos pré-estabelecidos e estereotipados pela sociedade. No entanto, duas questões são relevantes e aparecem com certa frequência na literatura. A primeira é a relação direta com as mulheres que iniciaram as reivindicações e discussões através dos movimentos feministas e que permeiam até os dias atuais, inclusive nas propostas que visam atingir a igualdade. Outro fator que surge nas referências com relevância refere-se às questões das políticas públicas e dos respectivos investimentos feitos para redução das desigualdades entre homens e mulheres. Esse papel social é definido como de responsabilidade do estado, porém cabe o questionamento sobre o papel da iniciativa privada através das organizações não governamentais perante estas questões.

2.4 CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL

No contexto atual que considera as transformações contemporâneas, incluindo os aspectos que envolvem os modelos de constituição familiar, o empoderamento das mulheres, o qual está ganhando espaço no mercado de trabalho, e outras mudanças nas dimensões sociais, a busca do equilíbrio tornou-se condição básica para conciliação entre os papéis profissionais e pessoais. Para Andrade (2015), há uma pluralidade de olhares envolvendo as relações de trabalho e vida pessoal, na qual se encaixa a vida familiar. Esta riqueza

deve ser somada à diversidade social e cultural em que está inserida. Assim, pode-se observar uma multiplicidade de construtos para as definições conceituais, assim como para a própria terminologia.

Esta diversidade de construtos é constatada quando se observa que as definições na literatura acerca da conciliação da vida profissional e pessoal necessariamente envolverão as questões relacionadas à vida familiar, que está inserida na vida pessoal, e aos conflitos existentes entre as esferas. Assim, entender a história e a origem dos termos contribuirão para chegarmos ao entendimento da atualidade.

Segundo Peplińska e Rostowska (2013, p. 83), o conceito de conflito entre trabalho e família foi introduzido por Koln, Wolfe, Quinn, Snoek e Rosenthal (1964), referindo-se ao que ocorre “quando os requisitos de participação em uma organização ou grupo entrar em conflito com os requisitos de participação em outro”. Esta visão separa em grupos distintos o trabalho e a família e enfatiza a existência do conflito.

Já a relação existente entre os papéis profissionais e familiares, segundo Andrade (2015), surgiu pela primeira vez na literatura científica por volta dos anos 1960, quando a temática central estava focada na análise de conflitos de casais britânicos, envolvendo o trabalho e a vida pessoal. Nesta época, havia apenas uma linha conceitual entre trabalho e família, mas eram considerados domínios totalmente separados, e novamente o conceito envolve o conflito em sua definição.

Quando avaliada a evolução dos estudos, este foi o primeiro estágio da história acerca do tema, quando as esferas profissionais e familiares colidiam. Com o surgimento de novos olhares, surgiram outros mecanismos que enquadram as relações de trabalho e a vida familiar, mantendo a ótica da separação das esferas: a separação total do trabalho e da família através do mecanismo de segmentação, e o mecanismo de compensação, que procura equilibrar as duas esferas, compensando fracasso de uma com o sucesso de outra. Por fim, um outro processo de influência recíproca denominado de *spillover*, que utiliza a transferências de atitudes e comportamentos entre os papéis (ANDRADE, 2015).

Peplińska e Rostowska (2013) compartilham desta visão de que o acúmulo de papéis não necessariamente deva ser visto como um fator negativo e gerador de conflitos. A questão não está na possível oposição entre os papéis, visto que quando conciliados podem afetar positivamente um ao outro. Por exemplo, se a vida profissional está sendo bem conduzida, a vida pessoal recebe este reflexo e pode ter os problemas amenizados pela satisfação encontrada no trabalho. Ou seja, a

execução de um papel, seja ele pessoal ou profissional, pode facilitar e enriquecer, gerando mais eficácia na execução de outro papel. Por outro lado, pode gerar tensão e conflitos, principalmente quando existe a necessidade de dividir recursos como tempo e energia. Além disso, pode haver simultaneamente a geração de conflito e, ao mesmo tempo, a facilitação. Longas horas de trabalho, por exemplo, podem gerar sensação de fadiga e tensão, mas também podem gerar a sensação de satisfação por garantir a segurança financeira da família bem como representar oportunidade de crescimento, tanto para o indivíduo como para os membros da família (PEPLÍNSKA; ROSTOWSKA, 2013).

O fato é que a atribuição de papéis ao indivíduo se intensificou face ao desenvolvimento humano, pessoal e profissional, às dinâmicas da vida e às mudanças originadas a partir da sociedade do conhecimento. O fator positivo é que pesquisas comprovam que a qualidade de vida, a felicidade ou o bem-estar são afetadas de forma positiva quanto ocorre a conciliação dos papéis profissionais e familiares. O grande desafio, dado o modelo contemporâneo da carreira pessoal e profissional, está na transição sem conflito entre os papéis, sendo que muitas vezes os papéis possuem um conjunto particular de requisitos difíceis de conciliar. Torna-se compreensível e natural que, durante a vida, um indivíduo pode assumir muitos e diferentes papéis, como pai ou mãe de família, cônjuge, filho (a), empregado (a), amigo (a) e, assim, em cada fase pode dar maior ou menor ênfase a esses papéis. Ambas as esferas permitem ao indivíduo atender diferentes necessidades e ter diferentes experiências que podem ser tanto positivas quanto negativas (PEPLÍNSKA; ROSTOWSKA, 2013).

A perspectiva das necessidades individuais é o foco de atenção dado por Murtha (2013), que, mesmo corroborando a visão dos diferentes papéis existentes, enfatiza que o alcance da conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional concentra-se na capacidade de identificar as necessidades pessoais, persegui-las sem vergonha ou medo dos impactos consequentes bem como gerenciar o horário de trabalho visando atendê-las.

Na mesma direção, Peplińska e Rostowska (2013), falando sobre o funcionamento familiar e a integração com o trabalho, dividem os principais fatores em duas vertentes: uma vertente associada ao ambiente, ao local de trabalho, aos papéis cumpridos e à própria profissão, e a outra associada às questões individuais, representadas por sexo, idade, educação, ou mesmo, por personalidade, como motivação, valores, nível de compromisso, saúde mental e física, entre outras.

Assim, as necessidades individuais devem ser consideradas e atendidas, porém, Murtha (2013) ressalta que dentro da esfera familiar é importante que os indivíduos considerem as contribuições de cada um feitas para o funcionamento da dinâmica familiar e não apenas as suas obrigações individuais.

Todavia, há de se considerar que as necessidades individuais e as geradas a partir de um núcleo familiar sofrem mudanças ao longo do tempo, e assim os papéis e as responsabilidades também precisam ser ajustadas. Desta forma, o equilíbrio entre trabalho e vida torna-se um objetivo em constante evolução, sendo possível uma conciliação saudável. Entre as mudanças que impactam as necessidades individuais e os papéis, apesar da sociedade não estar preparada, está o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e, em paralelo, maior interesse, por parte dos homens, no envolvimento familiar. Essas transformações, necessariamente, exigirão mudanças para as organizações voltadas exclusivamente para a geração de receita, sem considerar a importância no envolvimento familiar (MURTHA, 2013).

Considerando os aspectos que envolvem as organizações, a conciliação da vida profissional e pessoal ganha outra dimensão. No entanto, apesar de haver consensos sobre a execução de diferentes papéis e parecer um estudo que considera apenas duas direções, a profissional e a pessoal, desdobra-se de forma complexa sobre a ótica de Monteiro e Domingos (2013). Os autores consideraram as seguintes dimensões de análise em sua pesquisa: a atribuição de responsabilidades para criar soluções de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal e as expectativas referentes a ações estatais e empresariais; avaliação dos direitos de parentalidade e as licenças existentes; a consciência de discriminação perante o uso dos direitos bem como as barreiras existentes; a análise dos direitos de maternidade e paternidade; e o tipo de instituição que atua como facilitador para o uso dos direitos para conciliação da vida profissional e pessoal.

Diante dessas perspectivas, Monteiro e Domingos (2013) apresentam como resultado três constatações relevantes: a primeira é de que os indivíduos sentem-se responsáveis prioritariamente pela conciliação, amenizando o papel do estado e das empresas. A segunda constatação é de que existe expressamente a consciência de que o uso dos direitos associados à parentalidade pode resultar em discriminação. Frente a esta afirmação, os autores concluem existir certa hostilidade por parte das organizações ao usufruto desde direitos e serem as culturas organizacionais ainda distantes da família. Por fim, as organizações

públicas que não visam imediatamente ao lucro proporcionam melhores condições para conciliação da vida profissional e pessoal.

A visão de Monteiro e Domingos (2013) coloca em questão os atores responsáveis pela conciliação dos papéis. São eles: os indivíduos, o estado e o governo e as organizações públicas e privadas. Concordando com esta visão, no aspecto que envolve as organizações privadas, Andrade (2015) enfatiza a importância das medidas que estimulam a conciliação da vida profissional e pessoal estarem alavancadas por uma cultura organizacional que transmita segurança aos indivíduos para que estes façam uso das medidas. Apenas ofertar as medidas sem promover o uso de forma justa e segura, sem acusar retaliações ou punições para quem as utiliza, não significa apoiar efetivamente a conciliação entre vida profissional e pessoal. Seguindo a análise que envolve o campo profissional com a perspectiva das organizações, Andrade (2015) apresenta ainda as consequências dos conflitos envolvendo as esferas trabalho e vida pessoal, incluindo a familiar, como insatisfação profissional, aumento dos níveis de stress, diminuição da produtividade, elevado absenteísmo, chegando ao ponto de apresentar alto índice de intenção de abandono do trabalho.

Na perspectiva dos impactos causados, torna-se relevante destacar a importância da conciliação entre os papéis com a visão da Organização Internacional do Trabalho - OIT (2009), que afirma que a ausência de “políticas de conciliação” causa impactos negativos e gera custos no âmbito social a médio e longo prazo em três dimensões: Na dimensão econômica ocorre um desperdício da força de trabalho, com ênfase para a feminina. Quando analisada sob a ótica da produtividade, a tensão gerada para busca da conciliação entre trabalho e vida afeta o desempenho, causando menor produtividade. Na esfera familiar e pessoal, os efeitos podem envolver problemas de saúde, perda de renda para as mulheres e redução das oportunidades de educação para crianças e adolescentes, podendo aumentar o trabalho infantil. Além disso, podem afetar negativamente a vida social através de conflitos e comportamentos inadequados, como delinquência, consumo de drogas e abandono.

Em estudo que envolve os países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), Fagnani (2011) faz um levantamento das políticas e dos desafios futuros que envolvem a conciliação da vida profissional e familiar. Uma das mudanças relevantes que impactaram a adoção de políticas públicas e também mudanças no setor privado foi o aumento das mães no mercado de trabalho, marcado desde a década de 1970. Também ressaltam que as

políticas de conciliação entre a vida profissional e pessoal são necessariamente emolduradas por uma ampla série de políticas sociais, de habitação e de emprego. Destacam a década de 1990 como um marco que impulsionou as reformas com o objetivo de melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida, através do desenvolvimento de políticas públicas especialmente voltadas para o cuidado infantil. No entanto, ainda há muito que evoluir e igualar, pois são grandes as diferenças entre os países no que diz respeito à divisão de responsabilidades pelos cuidados, os quais consideram distribuídos entre o estado, as autoridades públicas locais, os empregadores, o mercado e a própria família.

Em uma análise geral, as políticas públicas mais comuns encontradas na literatura e aplicadas principalmente em países desenvolvidos com objetivo de favorecer a conciliação entre vida pessoal e trabalho envolvem: as licenças englobando a maternidade, a paternidade ou o cuidado a familiares, que garantem dias de ausência do trabalho sem prejuízo de salário, com retorno garantido ao posto de origem e obtendo estabilidade provisória; a flexibilidade, que consiste em reduzir ou readaptar as horas de trabalho para atender às necessidades de cuidados aos filhos; e o acesso ao cuidado dos filhos através de creches, pré-escola ou escolas em tempo integral (SORJ, FONTES, MACHADO, 2007). No entanto, a durabilidade e o modelo de cada país variam conforme suas políticas, cultura e posições sociais e econômicas. Por exemplo, a Finlândia é tida como um dos países que mais investem em licenças para acompanhamento de crianças. No ano de 2004 as mães ficaram em casa, em média, até seus filhos completarem 24 meses de idade. Ainda puderam usufruir 105 dias úteis de licença maternidade e 158 dias úteis de licença parental, que pode ser exercida por pai ou mãe, concluindo a licença familiar quando a criança tem cerca de nove meses de idade, uma média também relevante. E ainda podem usufruir da licença de assistência à infância até a criança completar três anos de idade (NIKUNEN, 2014).

Sobre o cenário brasileiro, pode-se observar através das pesquisas que a literatura científica apresenta-se ainda em construção, sendo poucas as referências que tratam especificamente das questões que envolvem a conciliação da vida profissional e pessoal. No entanto, não se difere do contexto apresentado quanto às definições e posicionamentos até aqui apresentados. A conciliação entre os papéis necessariamente remete ao envolvimento das esferas de trabalho, pessoal e familiar e ao apoio encontrado proveniente dos principais atores: as políticas públicas e as ações adotadas pelas organizações públicas ou privadas que representam o mercado de trabalho.

Fontoura et al (2012) utilizam como base contributiva para a adoção de práticas e políticas de conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar o estudo do uso do tempo entre os indivíduos. A conclusão, além de apontar para ausência de dados estatísticos suficientes no cenário brasileiro, aponta para a fragilidade das mulheres diante do mercado de trabalho, pois ainda dedicam grande parte do tempo ao trabalho doméstico não remunerado, ao trabalho reprodutivo e às atividades de cuidados. Este cenário é acentuado diante da ausência de políticas públicas que auxiliem a execução de tais atividades. Outro fator que também reforça essa situação são as raízes culturais, que atribuem naturalmente às mulheres as referidas responsabilidades, conforme afirmam:

Sem dúvida, a implementação de políticas sociais que possibilitem a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar é um grande desafio para a sociedade brasileira, especialmente porque exige a adoção de um novo paradigma baseado na corresponsabilidade pela reprodução social e econômica da nação, seja no campo da administração pública, seja no interior das famílias. Avanços nesta área beneficiarão a todos e todas e, em particular, às mulheres, pois é sobre elas que ainda recai a responsabilidade, principal ou exclusiva, de elaborar e implementar estratégias de conciliação entre trabalho produtivo e trabalho reprodutivo (FONTOURA, et al, 2012, p. 38).

A ausência de políticas públicas no cenário brasileiro que contribuam para que as atividades de homens e mulheres, envolvendo vida profissional e pessoal, incluindo as demandas familiares, sejam conciliadas, é uma visão corroborada por Sorj, Fontes, Machado (2007, p. 576) quando afirmam:

...a legislação trabalhista é pouco efetiva para garantir a articulação entre trabalho e necessidades familiares ao longo de todas as etapas da vida familiar dos trabalhadores. Concentrando os benefícios apenas no momento inicial da procriação, a legislação não garante facilidades para que o trabalhador possa tratar das

demandas familiares como um evento normal e regular da sua vida pessoal.

Analisando a legislação brasileira, ratificam a sua precariedade Moser e Dal Prá (2016), os quais destacam que os poucos mecanismos legais existentes no Brasil ainda apresentam muitas deficiências, ficando centrados e limitados à gravidez, à maternidade, ou restritos aos trabalhadores formais.

As medidas adotadas pelo Brasil que merecem destaque são: a estabilidade da gestante desde a confirmação da gravidez até o quinto mês após o parto; a licença maternidade de 120 dias, podendo ser estendida em alguns casos para mais 60 dias; o salário família, que se trata de um auxílio financeiro por filho de até 14 anos de idade ou inválidos de qualquer idade, inversamente proporcional ao valor do salário mensal; direito ao intervalo para amamentar até que o filho complete 6 meses; creches ofertadas pelas empresas ou o pagamento de auxílio creche para os primeiros seis meses de vida dos filhos; e licença paternidade de cinco dias após o nascimento do filho (FONTOURA et al, 2012).

Entende-se que no cenário brasileiro a ausência de políticas públicas que auxiliem as atividades relacionadas à vida pessoal com ênfase familiar é agravante para a conciliação entre a vida profissional e pessoal. Também é evidente a associação da conciliação entre vida profissional e pessoal com a divisão sexual do trabalho, expondo a fragilidade da mulher diante da carga cultural. Neste cenário, prevalecem atribuídas a elas as atividades de cuidados e as atividades do lar, mesmo diante da sua crescente participação no mercado de trabalho. Outro aspecto relevante é que neste cenário as organizações privadas devem exercer papéis ativos na promoção da conciliação, fato não localizado com evidência na literatura.

2.5 GÊNERO E CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL

A primeira e importante observação é extraída do estudo de Oun (2012), que ao analisar comparativamente o conflito existente entre as esferas do trabalho e da família, envolvendo as questões de gênero nos países nórdicos, concluiu não haver uma resposta que satisfaça todos os questionamentos. A utilização de diferentes critérios e contextos resulta em diferentes direções e resultados. Essa constatação, nas devidas proporções, deve ser considerada em outras análises, visto

que são estudos realizados com amostragens, contextos e momentos históricos que diferem e influenciam nos resultados. No entanto, há o intuito de apresentar as diferentes percepções para a construção de um conceito que contribua para esta pesquisa neste tópico, especificamente quanto à relação de gêneros e conciliação da vida profissional e pessoal.

O papel das organizações como promotoras da conciliação da vida profissional e pessoal pode ser considerado um desafio atual e urgente. A visão de Acker (1990) coloca o ponto de partida sobre a busca da conciliação em um estágio que, de certa forma, é retrocedente. Segundo o autor, parte-se das teorias principalmente feministas de que as organizações possuem estrutura organizacional neutra em termos de gêneros, no entanto, propõe a revisão do discurso das organizações sobre tal posicionamento quando argumenta que a estrutura organizacional não é neutra em termos de gênero, afirmando:

Pelo contrário, os pressupostos sobre o gênero são subjacentes aos documentos e contratos usados para a construção de organizações e para proporcionar o senso comum para teorizar sobre eles. Sua natureza de gênero é parcialmente mascarada por obscurecer a natureza incorporada do trabalhador abstrato e hierarquias de trabalho, conceitos comuns no pensamento organizacional assumem um trabalhador desencarnado e universal. Esse trabalhador é realmente um homem; Os corpos dos homens, a sexualidade e os relacionamentos com a procriação e o trabalho remunerado são submetidos à imagem do trabalhador. Imagens de corpos masculinos e masculinidade permeiam os processos organizacionais, marginalizando as mulheres e contribuindo para a manutenção da segregação de gênero nas organizações (ACKER, J. 1990, p. 139. Tradução minha).

Frente a essa afirmação produzida na década de 1990, há de se destacar a atuação dos movimentos ocorridos nos últimos anos liderados por grupos feministas. Tais movimentos provocam significativas mudanças e evolução nos aspectos que envolvem a busca pela igualdade de gênero, seja no mercado de trabalho ou no âmbito social, conforme descrevem em seus respectivos contextos Alves (2016), Sarti (2004) e Alves e Corrêa (2015). No entanto, ainda existem grandes e numerosos desafios nesta batalha, conforme afirma Acker (2006) quando cita que

as organizações continuam sendo vistas como regimes de desigualdade. Aumentar a igualdade é possível, mas difícil, visto que a causa nas organizações está concentrada nos interesses econômicos e de classes, difíceis de serem modificados, enquanto que na sociedade há a ausência de grandes movimentos sociais que promovam essas mudanças (ACKER 2006).

Partindo destes conceitos, a pesquisa na literatura acerca do tema buscou conhecimento sobre os papéis de gênero e a influência que esses exercem sobre o modo como feminino e masculino conciliam a vida profissional e pessoal. Os resultados analisados enfatizam a relação estabelecida entre os papéis dos gêneros e a conciliação entre a vida profissional e a pessoal, incluindo as obrigações e deveres que envolvem o âmbito familiar (MURTHA, 2013; PEPLIŃSKA, ROSTOWSKA, 2013; FONTOURA et al, 2012; SORJ, FONTES, MACHADO 2007; ANDRADE 2015; MONTEIRO, DOMINGOS 2013).

Na mesma linha de estudos de Fontoura et al (2012), que utilizam no cenário brasileiro o uso do tempo para entender a conciliação dos papéis, Misra, Lundquist e Templer (2012) também utilizam o estudo do uso do tempo nos diferentes componentes do trabalho docente, no trabalho doméstico e nas atividades de cuidado entre os professores de uma universidade. Uma importante definição das autoras é de que não se pode simplesmente dividir por sexo o entendimento sobre o uso do tempo, visto que são os papéis assumidos pelos gêneros que definem a divisão do tempo de cada indivíduo, como ser mãe, pai e/ou cuidador.

Há coerência nas visões de Misra, Lundquist e Templer (2012) e Ion (2013) tanto no uso da carreira acadêmica como alvo de estudos, quanto na afirmação de que os papéis dos gêneros funcionam como fatores que determinam o envolvimento e o sucesso nas carreiras. Ion (2013) afirma ainda que a necessidade de equilibrar a vida profissional e familiar é uma necessidade associada principalmente ao gênero feminino. Logo, as mulheres têm inferior participação em diversos setores acadêmicos, em especial nos postos vinculados à pesquisa e nos com maior responsabilidade e poder, devido à ocupação do tempo com as atividades familiares.

Outro fator relevante para a exclusão ou menor desenvolvimento profissional das mulheres se refere à cultura organizacional. Ion (2013), em seu estudo, cita as universidades como possuidoras de um forte viés masculino devido à sua construção histórica estar predominada por homens. Talvez, por este motivo, os estudos sobre conciliação de vida profissional, pessoal e familiar tenham

apresentado grande concentração de pesquisas realizadas nas universidades mantendo o consenso da diferença existente entre os gêneros (MISRA, LUNDQUIST e TEMPLER 2012; ION 2013; ACKER 2004; ACKER 1996; JACOBS 2004a; JACOBS 2004b).

A literatura apresenta consensos também no entendimento de que apesar do aumento das mulheres no mercado de trabalho bem como o aumento na formação de ensino superior, ainda há sub-representação nos cargos de alta administração, remuneração inferior aos homens e maior tempo gasto nas atividades que envolvem os cuidados com lar, com idosos e crianças. Em praticamente todo o mundo permanece quase intocada a norma social que identifica as mulheres como as responsáveis principais pelos cuidados familiares (GÓMEZ-URRUTIA, ROYO URRIZOLA 2017; MISRA, LUNDQUIST, TEMPLER 2012; OUN 2012; RAIDEN e RÄISÄNEN 2013).

Raiden e Räisänen (2013) contribuem com a vasta literatura que aborda as questões de equilíbrio entre o trabalho e o pessoal, com orientação para as questões familiares e como um direito orientado para a mulher. No entanto, as autoras apresentam como contraponto o surgimento dos "novos homens", conceito atribuído aos homens da nova geração e que teoricamente apresentam-se mais disponíveis para praticar a igualdade de gênero na divisão das atividades, contribuindo, desta forma, para a conciliação dos papéis que envolvem a vida profissional, familiar e pessoal. Este conceito também é apresentado por Ion (2013), afirmando que o envolvimento dos homens nas responsabilidades familiares tem mostrado crescimento, mas, apesar disso, a própria visão dos homens é de que as atividades relacionadas à família não exigem esforços comparáveis aos esforços exigidos das mulheres.

Ainda tendo os homens como objeto de estudo, Raiden e Räisänen (2013) apresentam três vertentes como resultados dos dados coletados que valem ser destacadas: família conectada com o parceiro, sendo que as esposas e parceiros são apontados como os principais agentes que amenizam as tensões originadas no trabalho; o trabalho como prioridade-chave, enfatizando a posição masculina de valorizar o trabalho diante de outras preocupações; e, ainda, o desejo de realizar projetos pessoais, dando maior ênfase à vida pessoal além das obrigações familiares. Este resultado demonstra que apesar das políticas e campanhas de igualdade de gênero, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal continua sendo uma preocupação intensamente feminina (RAIDEN e RÄISÄNEN 2013).

Sendo esta uma perspectiva resultante de um estudo com amostragem masculina, há de se considerar os impactos exercidos pelos

fatores culturais e pelas expectativas sociais que também são responsáveis pelas expectativas criadas em relação aos papéis de gênero. Assim, sobressai o exemplo da Finlândia, Nikunen (2014), onde apesar da oferta de licença parental considerar a possibilidade de o pai exercer o papel de cuidador dos filhos por um período de até 158 dias úteis, 94,5% de todas as licenças familiares são realizadas pelas mães. Este dado coloca em questionamento se a oferta de políticas por si só é suficiente para que se busque a distribuição das atividades entre os gêneros, já que há também a influência marcante e determinante de fatores culturais e sociais.

Em uma comparação internacional Okoshi, Tanabe e Hisamoto (2013) demonstram que o fator cultura e as políticas públicas podem exercer forte influência no comportamento dos papéis de gênero. Afirmam que os homens no Japão passam pouco tempo exercendo tarefas domésticas ou relacionadas aos cuidados, aproximadamente 30 minutos por dia, tendo ou não esposas que trabalhem de forma remunerada. As mulheres japonesas consideram impossível conciliar vida profissional com vida familiar e se colocam em posição de escolha entre uma e outra. A interrupção da vida profissional é natural com a chegada do primeiro filho, mas a evolução que se observa nos últimos anos é que este período tem diminuído, visto que as mulheres retornam ao mercado de trabalho em busca de um emprego em tempo parcial quando os filhos possuem em torno de um ano de idade (HIRATA, KERGOAT 2007). No outro extremo, os países nórdicos são frequentemente considerados como pioneiros nas políticas públicas que visam ao bem estar social, apoiando a conciliação entre trabalho e família, e na busca de igualdade de gênero (OUN, 2012).

Os fatores culturais e sociais podem ser tão determinantes a ponto de influenciar o nível de engajamento no papel social impactando na gestão dos conflitos. Para Peplińska e Rostowska (2013), as mulheres que tradicional e socialmente possuem maiores expectativas sobre as questões de vida familiar podem sentir mais interferência na realização de um papel profissional. Já os homens que possuem mais inclinação para a execução dos papéis profissionais, dedicando maior tempo ao trabalho, podem mais frequentemente experimentar conflitos na família. Corroborar esta visão Oun (2012), quando afirma que a exposição das mulheres para vivenciar os conflitos trabalho e família aumenta quando elas se comprometem a trabalhar “tão fortemente” quanto os homens. Isso porque, apesar do aumento na participação na força de trabalho, as mulheres ainda concentram a principal responsabilidade pelos cuidados com casa e filhos.

A perspectiva dualista, que menciona a vida pessoal e coloca em evidência os papéis familiares como representantes do âmbito pessoal e em paralelo ao do profissional, é questionada por Raiden e Räisänen (2013). Diante dos resultados obtidos, nos quais a visão masculina enfatiza as necessidades de atender as questões pessoais, definem que a conciliação de papéis envolve claramente uma tríade trabalho-família-vida, argumentando que se deve ir além de equilibrar compromissos no trabalho e responsabilidades fora do trabalho. É necessário considerar a realidade holística e complexa que envolve as tensões inerentes aos elementos que compõem a "vida", como projetos pessoais que não estão relacionados com trabalho ou família.

Analisando as perspectivas futuras, Gómez-Urrutia, Royo Urrizola (2017), através de um estudo com jovens sobre as perspectivas futuras que envolvem trabalho, vida e família, trazem novas perspectivas que incluem a vida pessoal com maior ênfase e a diferencia das questões familiares. Os resultados apontam para o fato de que ter tempo livre para realizar-se pessoalmente é tão importante quanto o retorno financeiro que um trabalho pode proporcionar.

Esta constatação remete à importância da atuação das organizações, através da área de gestão de pessoas, em associar políticas que objetivem integrar as dimensões do trabalho com as dimensões da vida, sejam elas diretamente relacionadas às demandas familiares ou a outros projetos de interesse pessoal. Esta proposta foi estudada por Silva (2012) quando analisou a contribuição da gestão de recursos humanos para a promoção da igualdade de gênero, em matéria de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal no cenário português. O autor constatou a existência da interação de uma ampla dimensão que envolve a igualdade de gênero e a gestão de recursos humanos. Como resultados, aponta para necessidades das organizações de adotarem práticas como a gestão de carreiras, os horários de trabalho, a parentalidade e os mecanismos de apoio à família.

A compreensão de Acker (1990), o qual considera que as organizações não são neutras em relação aos gêneros, é de que mudar a teoria existente para uma nova forma de pensar sobre homens e mulheres nas organizações consiste em uma tarefa difícil, uma mudança radical, visto que sua amplitude compreende o envolvimento profundo dos processos organizacionais e, assim, afirma que:

Tal transformação seria radical na prática porque provavelmente exigiria o fim das organizações, tal como elas existem hoje, juntamente com uma

redefinição do trabalho e das relações de trabalho. O ritmo e o tempo de trabalho seriam adaptados aos ritmos da vida fora do trabalho. O trabalho de cuidador seria tão importante e bem recompensado quanto qualquer outro; Ter um bebê ou cuidar de uma mãe doente seria tão valorizado como fazer um automóvel ou projetar software de computador (ACKER, J. 1990, p. 155. Tradução minha).

Finalizando esta análise, Hirata e Kergoat (2007) trazem como princípios da divisão sexual do trabalho o princípio da separação, que consiste em dividir o trabalho de homens e o trabalho de mulheres, e o princípio hierárquico, no qual o trabalho do homem vale mais que o trabalho da mulher. Frente a essa definição, as autoras expressam o espanto diante da permanência dessa divisão e da aceitação das mulheres diante desse cenário quando afirmam que:

E o que é mais espantoso é a maneira como as mulheres, mesmo plenamente conscientes da opressão, da desigualdade da divisão do trabalho doméstico, continuam a se incumbir do essencial desse trabalho doméstico, inclusive entre as militantes feministas, sindicalistas, políticas, plenamente conscientes dessa desigualdade (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 607).

Assim, as autoras propõem que o questionamento desta realidade deve envolver fatores psicológicos da dominação e a dimensão da afetividade, o que envolve complexidade e interdisciplinaridade além de muito fôlego em pesquisas.

2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A gestão de pessoas tem importante papel na definição e execução estratégica das organizações frente aos novos modelos de agregação de valor que consideram o conhecimento como fator de produção. As pessoas são agentes capazes de promover as transformações necessárias diante das mudanças macroeconômicas, garantindo a competitividade das organizações. Assim, a gestão de pessoas amplia-se e cumpre, através dos departamentos operacionais, além das práticas burocráticas, a missão de estabelecer relação entre

pessoas e estratégia organizacional, de extrair a máxima competência dos indivíduos e de atender as demandas individuais, otimizando os resultados das organizações.

A existência de homens e mulheres no cenário organizacional remete aos papéis de masculino e feminino, ou seja, as definições acerca dos gêneros. Tais definições são resultantes das expectativas da sociedade: os papéis são socialmente construídos enquanto que o sexo é biologicamente recebido. As expectativas socialmente desenvolvidas para homens e mulheres atingem de forma direta a atuação das mulheres no mercado de trabalho, que, apesar de apresentar índices de crescimento, ainda possuem defasagem quanto à ocupação de cargos estratégicos, remuneração e ascensão profissional. Em grande parte, tal cenário é atribuído ao papel da mulher com a maternidade, com os cuidados e com as demandas familiares.

Os papéis de gênero criam uma disputa pelo tempo e pela energia despendida para atendê-los, o que torna a conciliação da vida profissional e pessoal um grande desafio da sociedade contemporânea. Com a maior ocupação no mercado de trabalho e com o cumprimento dos papéis socialmente atribuídos em maior proporção que os homens, as mulheres têm sido alvo dos estudos sobre igualdade de gênero e conciliação da vida profissional e pessoal.

Assim, frente a diferentes demandas e necessidades, as organizações ocupam, além da estratégia de manter e atrair talentos, um papel social de equalizar tais diferenças. Elas contribuem para questões que envolvem a igualdade de gênero juntamente com o estado e o governo, que podem e devem atuar através das políticas públicas. Diante do exposto, as organizações, através da gestão de pessoas, visando atender as necessidades individuais, possuem também o papel social de promover a igualdade de gênero na conciliação da vida profissional e pessoal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo estão descritas as etapas e os caminhos percorridos para o alcance do objetivo proposto, entendendo que a pesquisa, segundo Torquato (2017), é um processo formado por um conjunto de ações que objetivam a coleta de informações de forma a confirmar e validar o fenômeno que está em observação.

O conjunto de ações pode ser mais bem compreendido quando analisada a definição de Santos (2010), que denomina o caminho ou a ordem usada por qualquer tipo de atividade que objetiva chegar a um determinado fim como método. Assim, o autor conceitua método como a regra, a norma, a busca pela verdade, a detecção de erros na tentativa de atingir um determinado objetivo. Também contribui com esta visão Triviños (1992), quando afirma que a disciplina de metodologia é essencial no desenvolvimento do trabalho intelectual e, assim, colaborando com o avanço da ciência, bem como fazendo com que seja possível a utilização dos métodos por outros pesquisadores.

O contexto metodológico, conforme alertam Lakatos e Marconi (1991), é a diferença entre o conhecimento popular e o conhecimento científico, visto que o conhecimento pode ser acessado de forma comprovada e verdadeira por outros caminhos além da ciência. Os autores conceituam método como um conjunto de atividades que, quando utilizado de forma sistemática e racional, gera no cientista um auxílio na tomada de decisões. Tal auxílio dá maior segurança e economia, conduzindo o cientista ao alcance dos objetivos, traçando o caminho a ser seguido e identificando possíveis erros e, desta forma, diferenciando o conhecimento científico do conhecimento popular.

Perante essas visões, fica evidente a necessidade e a importância da definição correta e clara dos métodos a serem empregados no desenvolvimento desta pesquisa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O enquadramento teórico apresentado no capítulo 2, denominado como revisão bibliográfica, resultante da revisão sistemática da literatura (Apêndice A) e da pesquisa bibliográfica (Apêndice B), possibilitou a compreensão das variáveis que compõem a problemática desta pesquisa através das diferentes perspectivas existentes e do conhecimento produzido e disponibilizado sobre a gestão

de pessoas, a igualdade de gênero e a conciliação da vida profissional e pessoal.

A revisão bibliográfica, conforme ressalta Gil (2008), apresenta como vantagem o fato de ter acesso e poder consultar aquilo que já foi elaborado sobre o tema, como livros, artigos científicos e revistas. Essa consulta possibilita ao pesquisador obter maior conhecimento dos fenômenos que envolvem o objeto de estudo, utilizando-a de forma sistematizada.

Desta forma, pode-se considerar esta etapa como uma coleta de dados secundários, que segundo Mattar (2005) são os dados que estão à disposição dos interessados após a coleta, tabulação, ordenação e, em alguns casos, até as devidas análises.

No entanto, para enriquecer o estudo acerca do tema proposto, faz-se necessário avançar na busca de evidências, corroborando a visão de Gil (2008), quando define que é possível descobrir sobre a realidade de uma pesquisa desvendando os problemas propostos a partir da integração entre a teoria e a prática, sendo este um processo sistêmico.

Partindo desta definição e considerando os objetivos a serem alcançados como resultado desta pesquisa, bem como a necessidade de buscar evidências empíricas, assumiu-se como metodologia de investigação o estudo de caso na Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A.

O estudo de caso compreende o estudo de forma profunda de uma ou de poucas unidades, com análise exaustiva de forma que permita um amplo e detalhado conhecimento, sendo ainda uma forma de comparar a teoria com a prática a partir de um ou mais sujeitos (TRIVIÑOS, 1992; 2012). Já para Yin (2010), o estudo de caso é uma pesquisa empírica, adequada para as investigações de fenômenos que se encontram dentro de um contexto onde não estão claramente definidas as fronteiras entre o contexto e o fenômeno. É um método para estudo de fenômenos sociais complexos, gerando conhecimento tanto individuais, como grupais, organizacionais, sociais e políticos.

Desta forma, obteve-se acesso a dados primários que, segundo a definição de Mattar (2005), compreendem os dados ainda não coletados anteriormente, sendo que somente são coletados para atender às necessidades específicas de uma pesquisa que está em andamento, estando ainda em posse dos pesquisados.

Definida a metodologia de investigação, faz-se necessária a escolha das estratégias para coleta de dados, considerando a pesquisa qualitativa e a quantitativa. Na visão de Bryman (2004), a pesquisa quantitativa é um processo linear que parte da teoria para conclusões e

utiliza o recolhimento de dados, aplicando uma visão que relaciona teoria e pesquisa dedutiva com uma abordagem científica natural e positivista. Quanto à pesquisa qualitativa, Merriam (1998) apresenta 4 pontos de observação que a caracterizam: o foco está no processo, na compreensão e na busca do significado; o pesquisador ocupa o papel de principal instrumento de coleta e análise de dados; o processo é indutivo; e o produto é descritivo.

Diante dessas definições, como estratégia para coleta de dados optou-se pelo método misto, que consiste na utilização dos métodos qualitativos e quantitativos de pesquisa. Segundo Creswell (2010), o uso combinado das pesquisas qualitativas e quantitativas proporciona melhor compreensão dos problemas de pesquisa e pode gerar mais *insights* ao pesquisador, se comparado ao uso isolado de cada uma delas.

Dentro do método misto, optou-se pela estratégia explanatória sequencial. Na qual a coleta e a análise de dados quantitativos são realizadas na primeira fase da pesquisa. Em seguida, são coletados os dados qualitativos, que são conduzidos pelos resultados obtidos na coleta quantitativa. Desta maneira, as duas formas são operacionalizadas separadamente, mas estão conectadas (CRESWELL, 2010).

Para a coleta de dados quantitativos, foi utilizado como ferramenta um questionário aplicado na empresa selecionada para realização do estudo. A definição de Marconi e Lakatos (2003, p. 201) para questionário é de “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

A coleta de dados qualitativos foi realizada utilizando a análise documental e entrevista semiestruturada. A análise documental foi realizada através dos materiais disponibilizados pela empresa onde ocorreu a investigação, sendo que, segundo Marconi e Lakatos (2003), este tipo de pesquisa é restrita a documentos e pode ser denominada como fonte primária de dados. Para Silva *et al.* (2009, p.4561), na análise documental “parte-se de um amplo e complexo conjunto de dados para se chegar a elementos manipuláveis em que as relações são estabelecidas e as conclusões são obtidas”. Assim, vale destacar a imparcialidade e a imprecisão deste modelo de pesquisa, que, segundo Yin (2005), demanda cuidados especiais do pesquisador. Já a entrevista semiestruturada, para Trivinõs (2007), parte dos questionamentos apoiados em teorias e hipóteses pertinentes à pesquisa, que à medida que são geradas as respostas dos entrevistados, criam novos campos de interrogações. Assim, o entrevistado inicia a sua contribuição na

construção do conteúdo da pesquisa, seguindo de forma espontânea o seu pensamento, mas mantendo o foco definido pelo pesquisador.

Esta pesquisa caracteriza-se ainda como exploratória, descritiva e aplicada. Quanto à classificação como pesquisa exploratória, justifica-se pelo objetivo que ela apresenta de construir conceitos e de desenvolver uma visão geral aproximada de um fato, além de proporcionar maior familiaridade com o problema objetivando torná-lo mais explícito. É descritiva por descrever as características existentes em um determinado universo ou de um fenômeno. Pode também ser caracterizada como descritiva por estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2009). Por fim, classifica-se como aplicada, pois segundo Barros e Leheld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada apresenta como objetivo “[...] contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Concluindo a caracterização desta pesquisa, faz-se necessário posicioná-la quanto à visão de mundo. Conforme as definições de Burrell e Morgan (1979), esta pesquisa se apoia no paradigma interpretativo, através do qual a realidade social é vista como resultado das experiências subjetivas dos indivíduos e das suas relações.

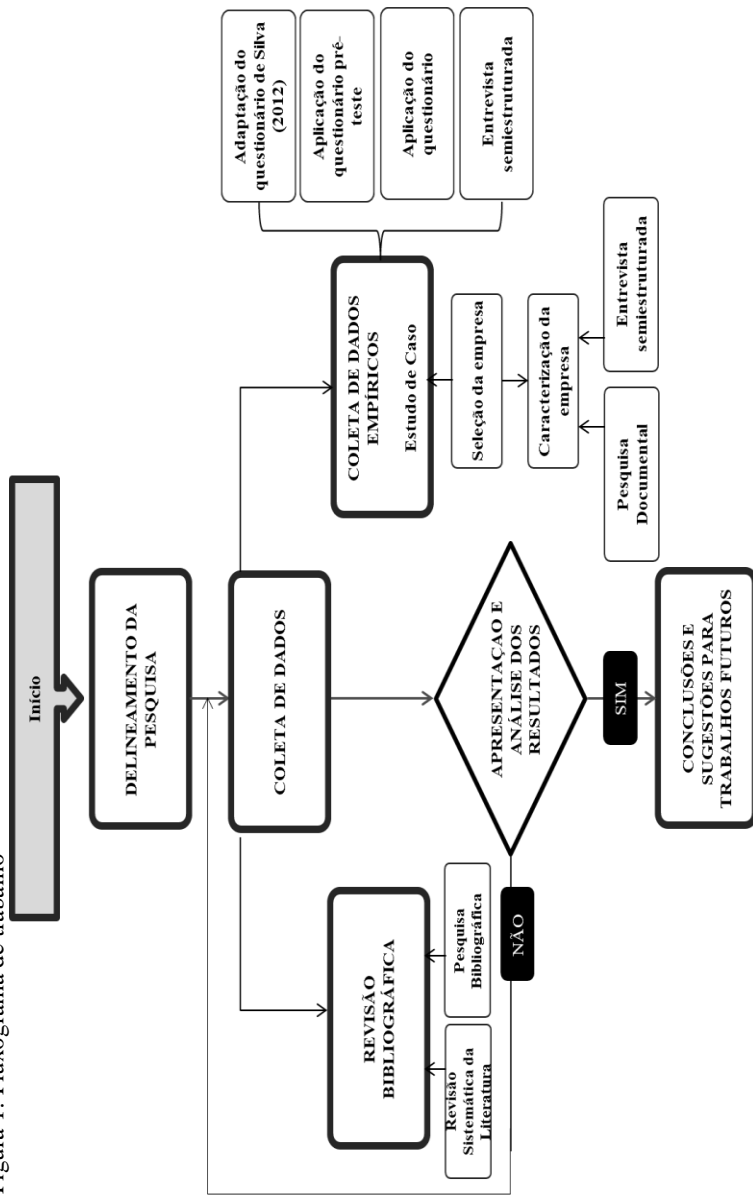
Desta forma, a resposta à pergunta de pesquisa “quais as contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero quanto à conciliação da vida profissional e pessoal?” será construída através da revisão bibliográfica e do estudo de caso na empresa Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A, o qual utiliza o método misto composto por pesquisa quantitativa aplicada, através de questionário, e por pesquisa qualitativa, através da análise documental e entrevista semiestruturada.

As etapas percorridas para alcance dos objetivos e as definições necessárias para execução das respectivas etapas estão relacionadas no fluxograma de trabalho.

3.3 FLUXOGRAMA DE TRABALHO

Partindo das definições dos procedimentos metodológicos são apresentadas as etapas que envolveram a realização da pesquisa, ilustradas através de um fluxograma e sequencialmente descritas detalhadamente.

Figura 1: Fluxograma de trabalho



Fonte: Elaborada pela autora

Para melhor elucidação dos resultados obtidos, torna-se relevante a compreensão detalhada das etapas percorridas para realização desta pesquisa.

3.3.1 Delineamento da pesquisa

Conforme afirma Gil (1999), a investigação científica necessita de procedimentos intelectuais e técnicos para alcance dos objetivos. Assim, delinear a pesquisa é construir um esboço que norteará o pesquisador no desenvolvimento do trabalho, conduzindo-o a perseguir a resposta para a pergunta de pesquisa através das definições previamente encontradas. É também através do delineamento que o leitor situa-se diante do problema e do tema a ser explorado. Assim, como delineamento desta pesquisa foi apresentado, no capítulo 1, o tema e a definição do problema, os objetivos, a justificativa e a relevância do trabalho, o escopo da pesquisa, a aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) e, por fim, a estrutura deste trabalho.

3.3.2 Coleta de dados

A coleta de dados compreendeu a pesquisa para a construção do arcabouço teórico partindo de dados secundários que resultaram na revisão bibliográfica. A busca por dados primários se deu através da pesquisa empírica com a coleta de dados realizada através de um estudo de caso.

3.3.2.1 Revisão Bibliográfica

A construção do referencial teórico apresentado no capítulo 2, denominado revisão bibliográfica, foi fundamentada pela revisão sistemática da literatura (Apêndice A) e pela pesquisa bibliográfica (Apêndice B). Essa etapa é considerada de extrema importância para a pesquisa, visto que apresenta ao pesquisador o que já foi produzido acerca do tema através de diferentes perspectivas. Sua importância também é justificada por apresentar as lacunas de pesquisa, bem como direcionar a busca pela resposta ao problema de pesquisa.

Tendo como pergunta de pesquisa “quais as contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero quanto à conciliação da vida profissional e pessoal?”, foram utilizadas nas pesquisas (revisão sistemática da literatura e pesquisa bibliográfica)

as palavras-chave: práticas de gestão de pessoas; igualdade de gênero; conciliação da vida profissional e pessoal. Para obter profundidade nos resultados, também foram utilizados os construtos resultantes dos cruzamentos das palavras-chave.

3.3.2.1.1 Revisão sistemática da literatura

A revisão sistemática da literatura foi atualizada no mês de Julho de 2017. Utilizou-se como fonte de pesquisa a base de dados Scopus. A escolha dessa base de dados justifica-se por reunir todos os tipos de documentos relevantes para pesquisa científica, além de ser revisada por pares. A realização da pesquisa ocorreu em seis etapas, descritas detalhadamente no documento completo apresentado no apêndice A.

Como resultado, foram obtidos 20 registros que contribuíram para exploração do tema e construção do referencial teórico.

Quadro 1: Resultado da revisão sistemática da literatura

Palavras-chave	Número de registros selecionados para uso como base referencial da pesquisa após leitura total do registro
Práticas de gestão de pessoas	5
Igualdade de gênero	6
Conciliação da vida profissional e pessoal	3
Cruzamento das palavras-chave	Número de registros selecionados para uso como base referencial da pesquisa após leitura total do registro
“Práticas de gestão de pessoas” e “igualdade de gênero”	0
“Práticas de gestão de pessoas” e “conciliação da vida profissional e pessoal”	0
“Igualdade de gênero” e “conciliação da vida profissional e pessoal”	6
“Práticas de gestão de pessoas” e “igualdade de gênero” e	0

“conciliação da vida profissional e pessoal”	
TOTAL	20

Fonte: Elaborado pela autora

Com a conclusão da revisão sistemática da literatura e utilização dos 20 registros selecionados como aderência ao tema, foi possível aprofundar o conhecimento, encontrar evidências, obter diferentes perspectivas sobre o tema e, assim, construir o embasamento teórico necessário para a evolução da pesquisa proposta.

3.3.2.1.2 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi realizada sequencialmente à revisão sistemática. Esta pesquisa amplia a busca acerca do tema utilizando diferentes fontes de pesquisa, incluindo nos resultados artigos, livros, periódicos, monografias, dissertações, teses, anais de eventos sejam impressos, eletrônicos ou digitais. O detalhamento da pesquisa está apresentado no apêndice B.

Como resultado, foram obtidas 40 obras selecionadas como aderentes ao tema.

Quadro 2: Resultado da pesquisa bibliográfica

Fonte de Pesquisa	Obras (artigos, teses, dissertações ou livros) utilizadas como referencial teórico na revisão bibliográfica.
Artigos relevantes citados nos artigos selecionados na revisão sistemática	10
Busca no site Google Acadêmico	13
Busca em teses e dissertações do PPGECC	7
Livros do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (UFSC/CNPq)	0
Livros resultantes dos artigos selecionados nas disciplinas cursadas do PPGECC ministradas pelas professoras Dra. Édis Mafra Lapolli e	1

Dra. Ana Maria B. Franzoni	
Livros de autores professores e/ou alunos do PPEGC	0
Busca em teses, dissertações e livros de outros programas.	1
Outros livros considerados como base referencial	8
TOTAL	40

Fonte: Elaborado pela autora

Fato importante a ser destacado como resultado da pesquisa bibliográfica foi o apontamento para o trabalho de Silva (2012). Tendo aplicado a pesquisa no cenário de Portugal, a pesquisadora, através da dissertação de mestrado intitulada como “Igualdade de gênero e práticas de gestão de recursos humanos: a contribuição da gestão de recursos humanos para a promoção da igualdade de gênero, em matéria de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal”, buscou aprofundar o conhecimento deste tema em uma empresa portuguesa através de um estudo de caso. Os resultados trouxeram contribuições para o desenvolvimento desta pesquisa considerando as adaptações necessárias, tendo em vista a aplicação ocorrer no cenário brasileiro.

Com a soma dos resultados da pesquisa bibliográfica aos registros da revisão sistemática da literatura, foi possível construir o arcabouço teórico necessário para esta pesquisa, embasado em 60 publicações que apresentaram aderência ao tema.

3.3.2.2 Coleta de dados empíricos

Como segunda etapa da coleta de dados, foi realizado o estudo de caso na empresa Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A. Utilizou-se como estratégias para coletar os dados, a pesquisa quantitativa, através do instrumento questionário, (Apêndice D) e a pesquisa qualitativa, através da pesquisa documental e das entrevistas semiestruturadas, (Apêndice C e Apêndice E).

3.3.2.2.1 Seleção da empresa

A seleção da empresa utilizada como campo de investigação ocorreu seguindo os critérios definidos pela pesquisadora e orientadora, tendo como base o conhecimento adquirido na leitura do referencial

teórico resultante da revisão bibliográfica da literatura. Assim, foi considerado o tamanho da empresa, medido pelo número de colaboradores (as), para obtenção de uma amostra satisfatória. Também se considerou o perfil do quadro de colaboradores (as) quanto à composição por gênero masculino e feminino, visando ao equilíbrio entre ambos. Outro critério considerado foi a utilização de inovação nos produtos, serviços ou modelos de gestão da empresa. Finalmente, definiu-se como delimitação geográfica a cidade de Florianópolis, SC, visando ao acompanhamento da investigação presencialmente caso fosse necessário. Com a definição destes critérios e com o conhecimento da pesquisadora sobre as empresas de Florianópolis, selecionou-se como campo para realização da investigação a Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A.

3.3.2.2.2 Caracterização da empresa

Para a realização da pesquisa na empresa selecionada, foi necessário caracterizá-la a fim de situar o pesquisador e o leitor quanto ao contexto e cenário tido como campo de investigação. A caracterização completa da empresa está desenvolvida no Capítulo 4, com base na pesquisa documental e na entrevista semiestruturada.

3.3.2.2.3 Pesquisa documental

A pesquisa documental ocorreu com a consulta das informações disponíveis na página da empresa pelo endereço eletrônico <http://portal.imaginarium.com.br/historia/>. Nenhum outro documento foi consultado, pois, segundo informações previamente obtidas junto aos representantes da empresa, não haveria qualquer outra informação pertinente registrada em documentos disponíveis para consulta. Assim, prosseguiu-se para entrevista semiestruturada.

3.3.2.2.4 Entrevista Semiestruturada

O objeto desta entrevista foi colher as informações necessárias para caracterização da empresa, visto que as informações encontradas na pesquisa documental não foram suficientes. Assim, definiu-se um roteiro para conduzir a entrevista que se encontra disponível no apêndice C.

Para obtenção das informações previamente definidas, optou-se por entrevistar o profissional responsável pela gestão de pessoas da empresa estudada, denominado como gestor de pessoas.

A entrevista ocorreu no dia 20 de setembro de 2017, às 12h30min, na sede da empresa, localizada na Rua Manoel Severino de Oliveira, 371, Lagoa da Conceição, Florianópolis, SC. Foi gravada, transcrita e se encontra guardada com a pesquisadora. A participação do entrevistado foi formalizada com a assinatura do documento “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)” (Apêndice G).

3.3.2.2.5 Adaptação do questionário de Silva (2012)

Utilizando como embasamento o estudo de Silva (2012), tendo em vista a proximidade do tema estudado com a proposta desta pesquisa, optou-se por utilizar o questionário aplicado no estudo de caso realizado em Portugal, considerando as adaptações necessárias para aplicação em uma empresa brasileira, conforme mostrado no capítulo 4.

3.3.2.2.6 Aplicação do questionário pré-teste

Para verificar possíveis falhas, necessidade de reformular o questionário, de conservar, de modificar, de ampliar ou de limitar determinados itens, podendo melhorar a redação, objetivando o aprimoramento e aumentando a validade, fez-se o uso do pré-teste como uma fase da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2009). O resultado da aplicação do questionário pré-teste é apresentado no capítulo 4.

3.3.2.2.7 Aplicação do questionário

Para o universo da pesquisa foi selecionado todo o quadro de colaboradores (as) da empresa, que no momento da aplicação do questionário estava composto por 240 profissionais. A aplicação do questionário ocorreu no período de 25 de setembro a 11 de outubro de 2017.

Para formalização e autorização da aplicação do questionário, foi assinado pelo representante legal da empresa o Termo de Autorização para Realização da Pesquisa (Apêndice F).

3.3.2.2.8 Entrevista semiestruturada.

Definiu-se como objetivo desta entrevista semiestruturada identificar todas as práticas e políticas ofertadas e praticadas pela empresa referentes à conciliação entre a vida profissional e pessoal, a fim de confrontar tais informações com os resultados obtidos na aplicação dos questionários aos(às) colaboradores(as).

A fim de direcionar a busca de informações convergentes aos objetivos pretendidos, elaborou-se o roteiro para entrevista semiestruturada (Apêndice E).

Para obtenção das informações previamente definidas, optou-se por entrevistar o profissional responsável pela gestão de pessoas da empresa estudada, denominado como gestor de pessoas.

A entrevista ocorreu no dia 16 de outubro de 2017, às 13h30min, na sede da empresa, foi gravada, transcrita e se encontra guardada com a pesquisadora. A participação do entrevistado foi formalizada com a assinatura do documento “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)” (Apêndice G).

3.3.3 Apresentação e análise dos resultados

A apresentação e análise dos resultados serão detalhadas no capítulo 5, tendo como direcionamento a necessidade de caminhar para a busca pela resposta aos objetivos da pesquisa. Serão apresentados e analisados os dados primários coletados através do estudo de caso, bem como a relação com os dados secundários coletados na revisão bibliográfica.

3.3.4 Conclusões e sugestões para trabalhos futuros

Como última etapa do fluxograma de trabalho, têm-se as conclusões e sugestões para trabalhos futuros mostradas no capítulo 6. Nesta etapa, serão resgatados os objetivos da pesquisa e, com base na análise dos resultados, serão construídas as respectivas respostas. Também serão identificadas as lacunas de pesquisa que poderão compor trabalhos futuros acerca do tema.

3.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O capítulo 3 teve como objetivo descrever a metodologia utilizada nesta pesquisa a fim de transmitir credibilidade científica aos

resultados que serão construídos e apresentados nos capítulos que seguem.

Após a pesquisa ser devidamente caracterizada segundo os autores selecionados para esta fundamentação, foi possível descrever detalhadamente as etapas do fluxograma de trabalho. O percorrer destas etapas para busca de evidências contribuiu com a construção do arcabouço teórico, fundamentado nos principais registros encontrados na revisão sistemática da literatura (Apêndice A) e nas obras de maior relevância resultantes da pesquisa bibliográfica (Apêndice B). Assim, é possível afirmar que a fundamentação desta pesquisa considera as principais contribuições científicas que abordam as pesquisas e estudos relacionados às palavras-chaves que compõem o título: Contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero: conciliando a vida profissional e pessoal.

Também se apresentou a metodologia utilizada para o estudo de caso na Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A, bem como se descreveu as etapas percorridas.

Neste aspecto, ressalta-se a importância de ampliar o detalhamento das informações sobre a empresa estudada tida como campo de investigação, bem como o detalhamento da ferramenta questionário e seu conteúdo, aplicada aos (as) colaboradores (as) da respectiva empresa. Desta forma, optou-se por construir um capítulo exclusivamente para abordar as informações pertinentes ao estudo de caso, que segue no capítulo 4.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O conteúdo deste capítulo concentra-se no estudo de caso da empresa Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A, tendo como objetivo situar o pesquisador e o leitor quanto ao campo de investigação e quanto ao conteúdo do questionário aplicado.

Desta forma, primeiramente apresenta-se a caracterização da empresa, para a qual as informações foram obtidas através da pesquisa documental e da entrevista semiestruturada com o gestor de pessoas.

Sequencialmente, foram detalhadas as adaptações feitas ao questionário de Silva (2012) a fim de atender aos objetivos desta pesquisa e às características apresentadas pela empresa estudada.

Após as adaptações, está descrita a etapa que compreendeu a aplicação do questionário pré-teste a um grupo de colaboradores da empresa para validação das questões.

Por fim, apresenta-se a síntese do capítulo.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Na década de 1980, um casal, que até então atuavam como médico e arquiteta, iniciou a criação, produção e venda de objetos de presentes e de decoração. Os produtos tinham como proposta bem estar, decoração de casas e temas natalinos. A venda acontecia no comércio local, na cidade de Teresópolis, no Rio de Janeiro. Em pouco tempo, as vendas aumentaram e chegaram ao grande varejo, vendendo os produtos para serem revendidos em lojas de departamentos em todo o Brasil.

Em 1991, o casal fundador mudou-se para Florianópolis, Santa Catarina, cidade onde efetivamente nasceu a primeira loja inaugurada com a marca Imaginarium. Com o crescimento das vendas, surgiu a oportunidade de expansão do negócio através do modelo de franchising, até então praticamente inexistente no Brasil. Atuando de forma pioneira no mercado de franquias, no ano de 1995 foram abertas 15 lojas neste formato de negócio, ampliando a capilaridade e a visibilidade da marca e dando início a trajetória de uma grande marca de varejo.

A ampliação do portfólio de produtos foi necessária para sustentar o crescimento. Com a estratégia definida de manter o conceito inicial denominado como fundesign (design divertido), a marca alcançou o número de 400 novos produtos por ano, distribuídos em mais

de 50 funções, como eletrônicos, bolsas, mochilas, vestuário, maquiagens, entre muitos outros.

Além do mercado de franquias, outras frentes comerciais foram desenvolvidas e atualmente a marca está presente nas 227 lojas franqueadas e no varejo online, através da loja virtual. Para ampliar a capilaridade do mercado, foi criada a marca Ludi, que atua principalmente no segmento de presentes, revendida em mais de 3000 pontos de vendas no formato de distribuição multimarcas.

O ano de 2012 foi marcado pela transição quando a empresa deixou de ser familiar e teve parte adquirida por um fundo de investimentos. Em 2015, o mesmo fundo de investimentos efetuou a compra integral da empresa. Com a aquisição, a Imaginarium deixou de ser apenas a marca e abre espaço para a criação do Grupo Imaginarium, que junto com a marca Ludi atuam de forma agressiva e estratégica no varejo de presentes.

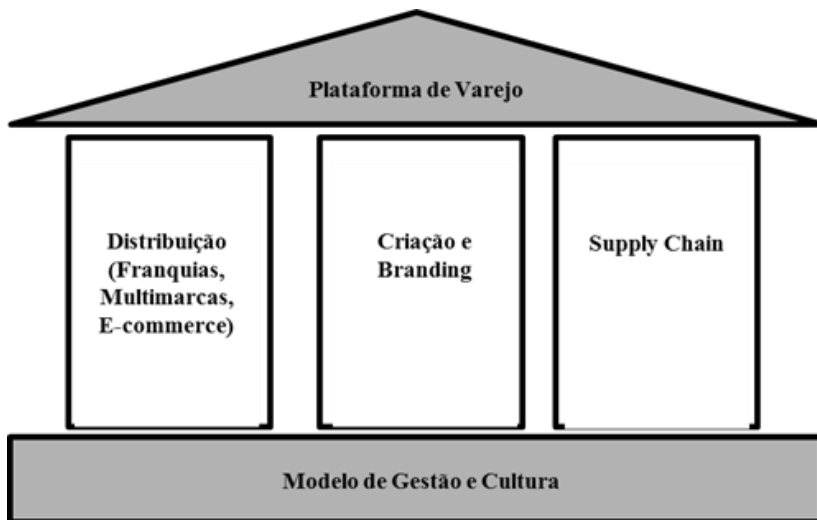
A cultura voltada à busca de resultados acelerou significativamente o crescimento, impactando também no crescimento do quadro de colaboradores (as), que atualmente somam 240 profissionais diretos e mais de 2.000 profissionais, se forem considerados também os(as) colaboradores(as) indiretos que atuam na rede de lojas. A estrutura da empresa é composta por um escritório central localizado em Florianópolis, SC, um Centro de Distribuição localizado em São José, SC, e um escritório em Shenzhen, China.

O Grupo Imaginarium classifica-se como criador de produtos, pois tem em sua estrutura uma equipe de criação e de curadoria de produtos focadas em manter a atratividade do portfólio, tido como um dos diferenciais competitivos. Também faz parte do modelo de negócio, o desenvolvimento dos produtos através do gerenciamento de uma cadeia de fornecedores distribuídos mundialmente. Através do centro de distribuição acontece o atendimento a todos os canais de vendas, representados pelas lojas franqueadas, pelo varejo multimarca e pela loja no canal e-commerce. E através da equipe de franchising, a gestão do varejo ocorre de forma sincronizada e simultânea aos resultados obtidos pela rede de lojas nos pontos de vendas. Assim, o modelo de negócio pode ser considerado complexo e ao mesmo tempo altamente competitivo, quando entendido que a empresa atua estrategicamente desde a criação, o desenvolvimento, a distribuição e a venda dos produtos aos consumidores finais.

Como base para sustentar a estratégia, definida como uma plataforma de varejo apoiada em três pilares (Distribuição,

Criação/Branding e Supply Chain), está o modelo de gestão e a cultura organizacional, representados na figura 2.

Figura 2: Estratégia corporativa

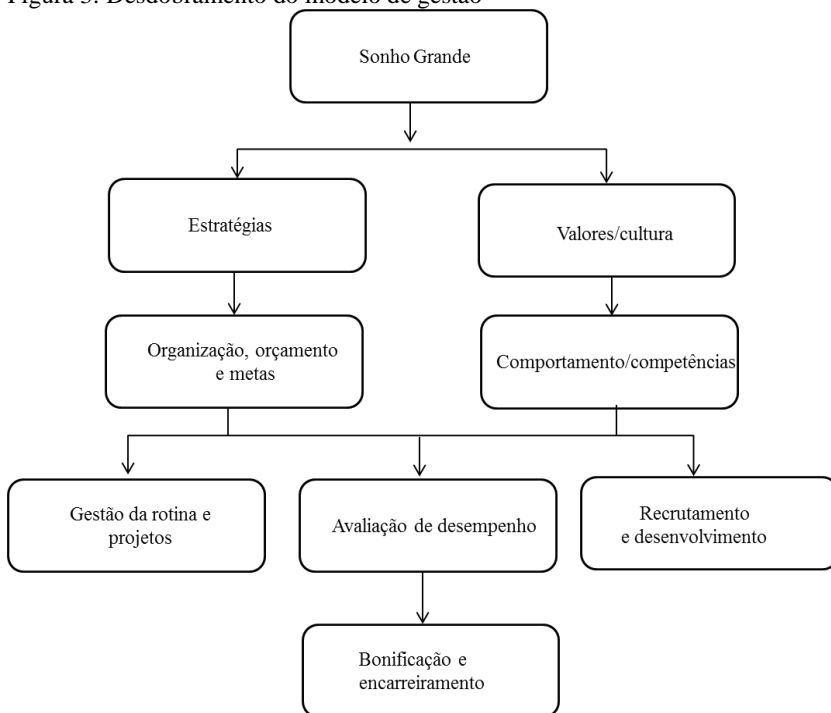


Fonte: realizado pela autora a partir da análise documental.

O modelo de gestão, implantado a partir da aquisição pelo fundo de investimentos, é um fator de alta relevância na caracterização da empresa. Para acelerar o crescimento com resultados efetivamente positivos diante do mercado corporativo, a empresa caracteriza-se pela cultura de gestão que tem como bases a meritocracia, uma estrutura de gestão que pratica a horizontalidade sem valorizar a rigidez da hierarquia, prevalecendo a autonomia dos(as) colaboradores(as), visando à velocidade na tomada de decisões.

A partir deste modelo de gestão, criou-se o desdobramento denominado pela empresa como “sonho grande”, que considera estratégias e valores, ilustrado na figura 3. A partir deste desdobramento, a entrada de novos negócios, seja através da criação de novas marcas ou aquisições de novas empresas, segue as diretrizes que garantem fidelidade à cultura organizacional.

Figura 3: Desdobramento do modelo de gestão



Fonte: realizado pela autora a partir da análise documental e entrevista semiestruturada.

Cabe ressaltar que o modelo de gestão e a cultura organizacional desdobrados no “sonho grande” colocam os(as) colaboradores(as) atuando como atores fundamentais. Assim, a gestão de pessoas ganha evidência tornando-se estratégica aos líderes para alcance dos resultados.

Frente aos objetivos propostos, aos critérios estabelecidos pela pesquisadora e orientadora quanto à seleção da empresa para o estudo de caso e diante das características apresentadas pela empresa, considerou-se que a Imaginarium é o campo de investigação ideal na busca dos dados empíricos que compõem esta pesquisa.

4.3 ADAPTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Anterior à descrição das adaptações realizadas, torna-se necessária a explanação sobre a construção do questionário utilizado por

Silva (2012), que teve como objetivo “procurar conhecer a percepção dos trabalhadores relativa às práticas existentes em matéria de igualdade de oportunidades entre gêneros, assim como analisar as dificuldades que os trabalhadores sentem em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal” (SILVA, 2012, p.21).

Quanto ao formato das questões, Silva (2012) optou por utilizar algumas questões abertas com objetivo de dar liberdade às pessoas para respondê-las livremente. No entanto, predominaram as questões fechadas com opções de respostas limitadas através de escalas pré-definidas. Utilizando a metodologia Likert composta por cinco níveis, cada questão apresentou diferentes opções de resposta, conforme descreve:

No inquérito por questionário foram ainda definidas escalas nominais que consistiram na definição de um conjunto de opções de resposta “qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas” (Hill & Hill, 1998: 25) permitindo que os inquiridos optassem por uma resposta a um conjunto múltiplo de questões, e definidas escalas ordinais através da construção de uma “ordenação numérica das suas categorias, ou seja, das respostas alternativas, estabelecendo uma relação de ordem entre elas” (Hill & Hill, 1998: 27), colocando à disposição dos inquiridos diferentes opções de resposta à mesma questão, através da utilização de escalas de Likert compostas por 5 níveis (SILVA, 2012, p. 22).

No que se refere ao conteúdo das questões, o questionário apresentou perguntas que objetivaram como resposta dados relacionados a fatos, sendo denominadas “questões de fato” e também questões relacionadas a opiniões e atitudes, sendo denominadas “questões de opinião” (GHIGLIONE E MATALON, 1993 apud SILVA, 2012).

Assim, o questionário buscou primeiramente caracterizar o respondente e o seu cônjuge, obtendo os dados sobre a idade, o sexo, o bairro de residência e o bairro onde exerce a atividade profissional, o nível de escolaridade, a profissão e o tipo de horário de trabalho praticado bem como do agregado familiar. Também foram formuladas questões sobre a guarda de crianças e jovens menores e/ou dependentes, fora do período escolar, e a possível existência de pessoas dependentes, com deficiência ou que precisem de cuidados especiais. O questionário

buscou ainda compreender a posição dos respondentes diante da relação trabalho, família e vida pessoal e diante da divisão sexual do trabalho. A finalidade das questões resume-se em conhecer a opinião quanto aos aspectos gerais destas relações bem como as medidas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal existentes na empresa em que trabalha, Além disso, buscou-se informações sobre a divisão das tarefas consideradas como domésticas (SILVA, 2012).

Como último objetivo, o questionário abordou a importância dada pelos respondentes para as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas empresas como forma de contribuição para conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Para enriquecer a coleta de dados, foi ofertada aos respondentes a oportunidade de sugerir melhorias à empresa quanto às práticas de gestão de recursos humanos em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, através de uma questão aberta (HILL & HILL, 1998, apud SILVA, 2012).

Devido à aderência da pesquisa desenvolvida por Silva (2012) com o problema de pesquisa proposto, foi mantida a estrutura do questionário sendo feitas as devidas adaptações a fim de atender as particularidades da linguagem empresarial brasileira, bem como adaptações pertinentes ao caso estudado.

Quanto à linguagem, as adaptações foram realizadas em todo questionário a fim de proporcionar melhor compreensão pelos respondentes, no entanto, mantendo o mesmo significado das questões. As adaptações de maior relevância incluíram a substituição de palavras como: chefia por liderança, trabalhadores por colaboradores, chefe por líder. A palavra “familiar” foi retirada visto que na presente pesquisa as questões relacionadas à família são consideradas como questões de âmbito pessoal.

Três questões foram eliminadas por serem consideradas desnecessárias ou redundantes para os objetivos propostos: duas que se referiam ao bairro onde moravam e trabalhavam os entrevistados e os cônjuges/companheiros e outra que classificava o período de trabalho do cônjuge/companheiro como parcial ou integral.

Outras duas afirmações quanto às medidas propostas pela empresa referente à existência de seguro saúde para os respondentes e familiares foram eliminadas por serem consideradas repetitivas, visto haver outra afirmação considerada com mesmo significado para o cenário de aplicação da pesquisa.

4.4 PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO

O questionário adaptado foi encaminhado a 3 colaboradores indicados pelos representantes da empresa para preenchimento prévio antes da aplicação a todo o universo da pesquisa.

Como ferramenta para responder ao questionário utilizou-se o *Google Forms*, selecionado devido à familiaridade da empresa com a ferramenta por já utilizá-la em tarefas diárias. Também foi considerada como critério para escolha da ferramenta a facilidade em compartilhar os dados obtidos para apuração das informações.

A aplicação do questionário pré-teste ocorreu nos dias 21 e 22 de setembro de 2017. A partir dos resultados dos respondentes, houve outras duas adaptações. Uma adaptação se refere à inclusão de uma questão na qual expõe as áreas de atuação da empresa para escolha dos respondentes. Outra adaptação sugerida e acatada foi à inclusão da opção “outro” como opção de escolha para questão que classifica os respondentes por sexo. Assim, a questão que apresentava duas opções de resposta (masculino e feminino) passou a apresentar três opções (masculino, feminino, outro).

Após todas as adaptações, o questionário ficou composto por 18 questões gerais. Dessas, 9 caracterizam os(as) respondentes quanto ao perfil demográfico e ao modelo de trabalho que executam, sendo que duas questões possuem desdobramentos diferentes quanto ao estado civil e quanto à existência de agregados familiares. Nos casos em que os(as) respondentes possuem cônjuge/companheiro(a), foram necessárias outras 5 questões específicas a fim de caracterizá-los(as) quanto a escolaridade e ao modelo de trabalho que executam. Da mesma forma, aos(as) que possuem agregados familiares foram elaboradas 5 questões específicas sobre a existência e caracterização dos agregados familiares. As outras 8 questões gerais desdobram-se em 72 afirmações sobre a conciliação da vida profissional e pessoal. Uma última questão é aberta a sugestões para melhorias das práticas de gestão quanto à conciliação da vida profissional e pessoal. O questionário completo adaptado está detalhado no apêndice D.

4.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A caracterização da empresa possibilita ao pesquisador ampliar o conhecimento sobre o campo de investigação e, assim, efetuar as adaptações necessárias previamente à aplicação da pesquisa. Também é relevante esta etapa para situar o leitor quanto às características do

universo pesquisado, apresentando informações relevantes para compreensão dos resultados obtidos posteriormente.

Ainda neste capítulo, foram apresentadas as contribuições de Silva (2012) através da pesquisa aplicada no cenário português com a mesma problemática em discussão. Salvo as adaptações necessárias diante dos diferentes cenários de aplicação, este trabalho evidencia a atualidade do tema e aponta para a ausência de estudos deste perfil, fato que contribui para enfatizar a relevância desta pesquisa no cenário brasileiro.

Diante das informações obtidas na caracterização da empresa, foi possível apontar as adaptações no questionário de Silva (2012), mantendo a originalidade das questões e considerando apenas as peculiaridades da empresa estudada.

Ainda assim, para validação e compreensão das questões e aumento da aderência da ferramenta com o universo pesquisado, apresentou-se os resultados do pré-teste aplicado a um grupo de colaboradores, resultando em novas adaptações ao questionário, no entanto, sem ferir os objetivos pretendidos com as questões. Esta etapa valida a ferramenta e as questões para aplicação da pesquisa a todo universo.

Todavia, diante das informações expostas neste capítulo, torna-se relevante destacar a empresa escolhida por atender fielmente aos critérios definidos pela pesquisadora e orientadora. Também se destaca a visibilidade desta empresa em nível nacional devido à sua atuação econômica, à geração de empregos e à representatividade no varejo nacional, contribuindo para economia do país. Este fato atribui qualidade ao campo de investigação desta pesquisa, validando os resultados perante outras empresas do mesmo perfil.

Pode-se concluir que este capítulo compreendeu as últimas etapas que antecedem a aplicação da pesquisa a todo universo, consolidando as informações necessárias e validando as ferramentas a serem utilizadas.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

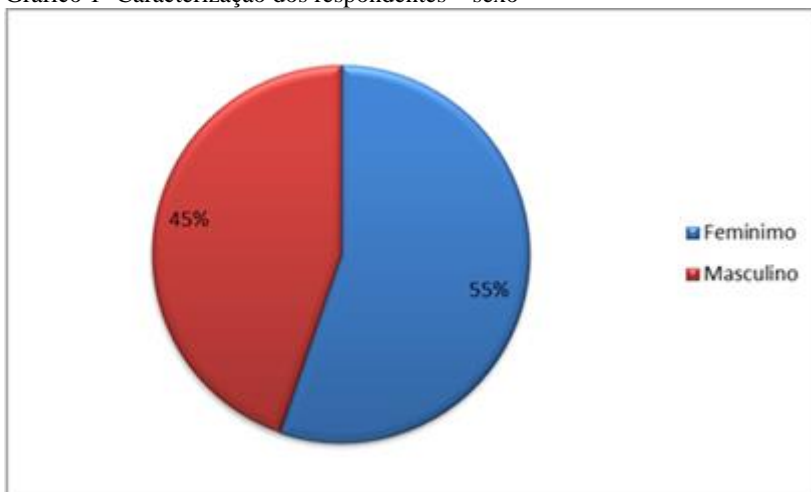
A partir deste tópico serão apresentados e analisados os dados primários resultantes da pesquisa empírica realizada na empresa Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A. Como estratégias para coletar os dados, utilizou-se a pesquisa quantitativa, através do instrumento questionário, (Apêndice D) e a pesquisa qualitativa, através da entrevista semiestruturada, (Apêndice E), realizada com o gestor de pessoas da empresa. O universo da pesquisa foi composto por 240 colaboradores(as). Destes, obteve-se a respostas de 123, representando 51% do universo.

Os resultados e respectivas análises estão organizados em 4 grupos. Primeiramente, caracterizou-se a amostra com os dados demográficos e com os dados que caracterizam o modelo de trabalho, tanto dos respondentes quanto dos cônjuges/companheiros (as). Em seguida, foram considerados os dados coletados na entrevista semiestruturada com o gestor de pessoas da empresa estudada, dados esses sobre a existência de práticas de gestão de pessoas que contribuem para igualdade de gênero na conciliação da vida profissional e pessoal. No terceiro grupo de resultados, estão concentrados os dados e as respectivas análises que remetem à percepção dos(as) colaboradores(as) quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal, tendo como objetivo evidenciar a importância do contexto que compõe esta pesquisa. E, por fim, foram agrupados dados e análises que expõem as dificuldades sentidas pelos(as) colaboradores(as) quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal bem como os apontamentos sobre as perspectivas futuras.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E DO MODELO DE TRABALHO DOS RESPONDENTES E DOS CÔNJUGES/COMPANHEIROS (AS)

Conforme dados obtidos através das respostas dos questionários, do total de 123 respondentes, 68 são mulheres e 55 são homens, sendo percentualmente representados conforme gráfico 1.

Gráfico 1- Caracterização dos respondentes – sexo



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à idade dos respondentes, elaborou-se a divisão por faixas etárias visando agrupar os respondentes. Também se comparou a idade entre homens e mulheres, apresentados na tabela 1.

Observa-se que há uma maior concentração de respondentes na faixa que compreende idades entre 26 a 35 anos com 48% dos respondentes. No entanto, quando analisados os resultados por sexo, os homens apresentam maior percentual nas idades compreendidas até 25 anos com 51% dos respondentes. Já as mulheres apresentam 60% de concentração na faixa que compreende idades dos 26 aos 35 anos.

Esse resultado conclui ser uma empresa que está estruturada com profissionais jovens, sendo que as mulheres apresentam idade média de 30 anos, enquanto os homens possuem idade média de 28 anos, e a média geral é de 29 anos.

Tabela 1- Caracterização dos respondentes - idade e sexo

	Até 25 anos		26 a 35 anos		36 a 45 anos		Acima de 45 anos		Total
Feminino	15	22%	41	60%	11	16%	1	1%	68
Masculino	28	51%	18	32%	7	13%	2	4%	55
Total	43	35%	59	48%	18	15%	3	2%	123

Fonte: Elaborado pela autora

O tempo de trabalho dos colaboradores(as) na empresa mostra que estes, além de jovens, estão há pouco tempo na empresa. Do total de respondentes, 23% trabalham na empresa entre 1 e 2 anos, de acordo com tabela 2.

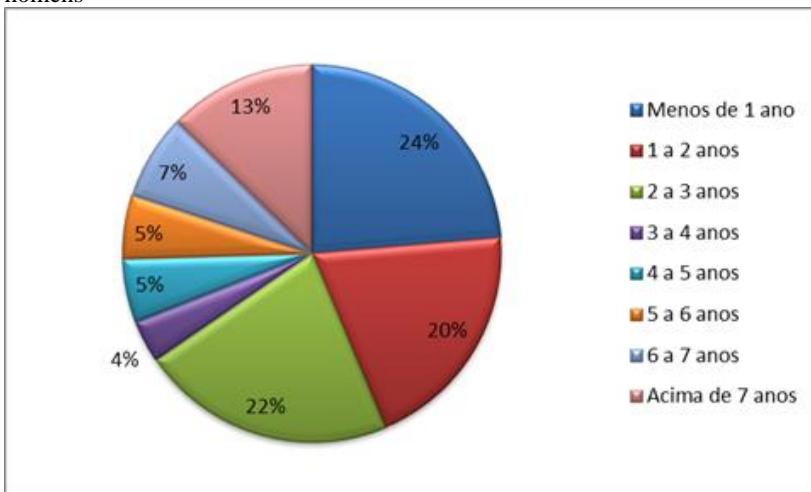
Tabela 2 - Caracterização dos respondentes - tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho na empresa	Total de respostas	%
Menos de 1 ano	24	20%
1 a 2 anos	28	23%
2 a 3 anos	20	16%
3 a 4 anos	6	5%
4 a 5 anos	12	10%
5 a 6 anos	10	8%
6 a 7 anos	8	7%
Acima de 7 anos	15	12%
Total	123	100%

Fonte: Elaborado pela autora

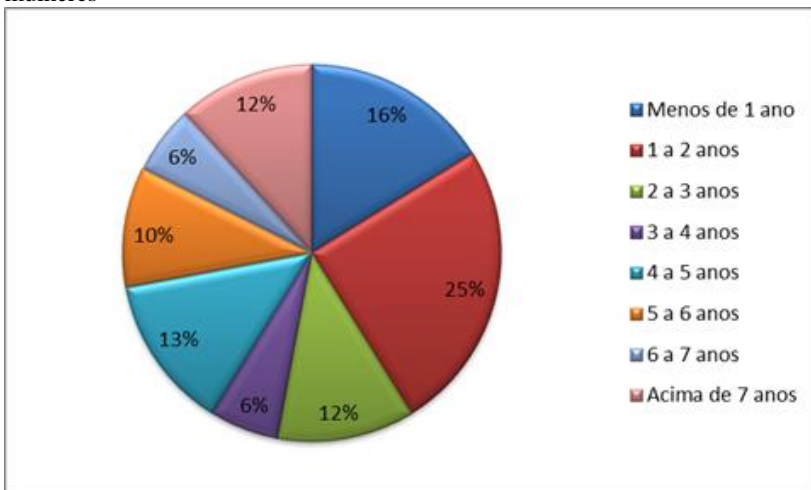
Há uma diferença quando analisados homens e mulheres, sendo que os primeiros concentram 24% na opção menos de 1 ano de empresa, enquanto as mulheres possuem concentração na opção de 1 a 2 anos, conforme gráficos 2 e 3, respectivamente. Se somados os percentuais das faixas de menos de 1 ano até 3 anos, homens possuem 65% e mulheres, 53%. Assim, pode-se concluir que as mulheres possuem distribuição mais homogênea, pois quando analisada a faixa de tempo de 4 a 6 anos, as mulheres apresentam 23% enquanto os homens, apenas 10%.

Gráfico 2 - Caracterização dos respondentes - tempo de empresa e sexo – homens



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 3 - Caracterização dos respondentes - tempo de empresa e sexo – mulheres

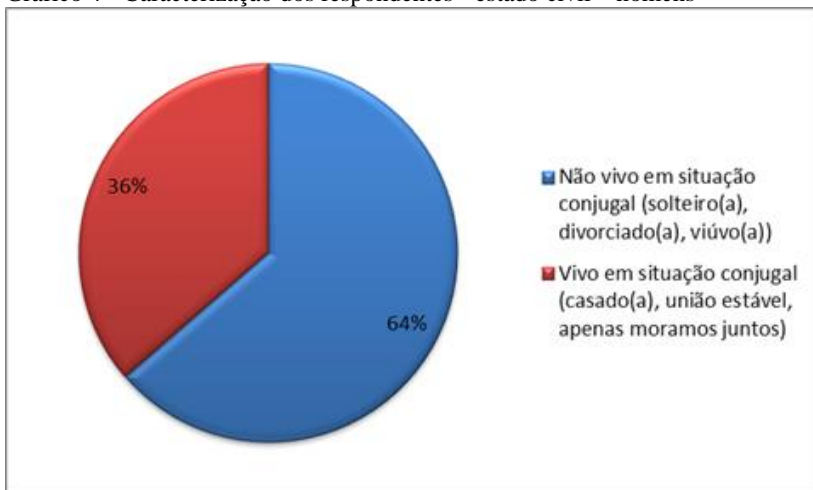


Fonte: Elaborado pela autora

Para maior compreensão sobre a caracterização da amostra quanto ao estado civil, os gráficos 4 e 5 apresentam os percentuais por sexo, masculino e feminino, respectivamente. Observa-se maior

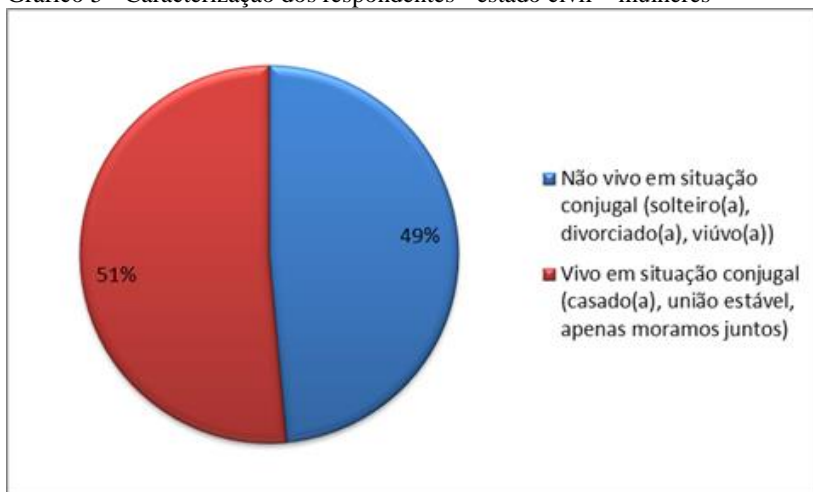
percentual de mulheres que vivem em situação conjugal, sendo 51% das respondentes diante de 36% dos homens. Este dado pode estar relacionado à idade média das mulheres que se apresenta superior à idade média dos homens, havendo maior concentração de mulheres na faixa etária entre 26 a 35 anos, conforme análise da tabela 1. No entanto, para conclusões acerca dessa hipótese, há necessidade de maiores análises que não se julgam necessárias para alcance dos objetivos desta pesquisa.

Gráfico 4 - Caracterização dos respondentes - estado civil – homens



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 5 - Caracterização dos respondentes - estado civil – mulheres



Fonte: Elaborado pela autora

Do universo de 55 colaboradores(as) que afirmam conviver em situação conjugal (casado (a), união estável, apenas morando juntos), 84% possuem seus cônjuges/companheiros (as) trabalhando, sendo 36% em empresas privadas, 38% trabalhando por conta própria (empresário (a), empreendedor (a), autônomo (a)) e 11% em empresa ou órgão público.

Na análise por sexo, apresentada na tabela 3, há uma inversão dos percentuais, sendo que os homens afirmam que seus cônjuges/companheiros (as) trabalham em sua maioria em empresas privadas, representados por 40% dos respondentes. Os cônjuges/companheiros (as) das mulheres apresentam maior percentual no trabalho realizado por conta própria (empresário (a), empreendedor (a), autônomo (a)), 43%.

Tabela 3- Caracterização dos respondentes - situação profissional dos cônjuges/companheiros (as)

Situação profissional cônjuge	Total de respostas	%	Homens	%	Mulheres	%
Trabalha em uma empresa privada	20	36%	8	40%	12	34%
Trabalha por conta própria (empresário(a), empreendedor(a), autônomo(a))	21	38%	6	30%	15	43%
Trabalha em uma empresa ou órgão público	6	11%	2	10%	4	11%
Desempregado(a)	5	9%	3	15%	2	6%
Outros	2	4%	1	5%	1	3%
Aposentado(a)	1	2%		0%	1	3%
Total	55	100%	20	100%	35	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao grau de escolaridade, resultado exposto na tabela 4, partindo do total dos respondentes, a maior concentração encontra-se na formação de ensino médio, com 38%. No entanto, o ensino superior apresenta-se muito próximo, com 36% dos respondentes.

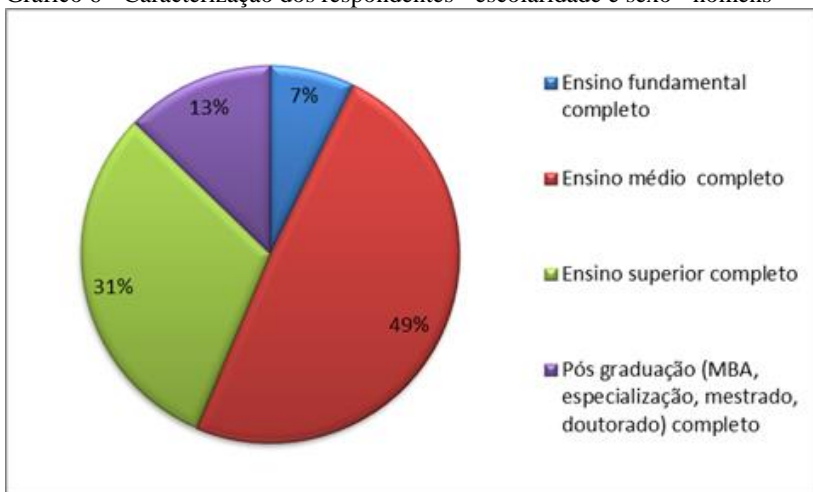
Tabela 4 - Caracterização dos respondentes - escolaridade

Escolaridade	Total de respostas	%
Ensino fundamental completo	6	5%
Ensino médio completo	47	38%
Ensino superior completo	44	36%
Pós graduação (MBA, especialização, mestrado, doutorado) completo	26	21%
Total	123	100%

Fonte: Elaborado pela autora

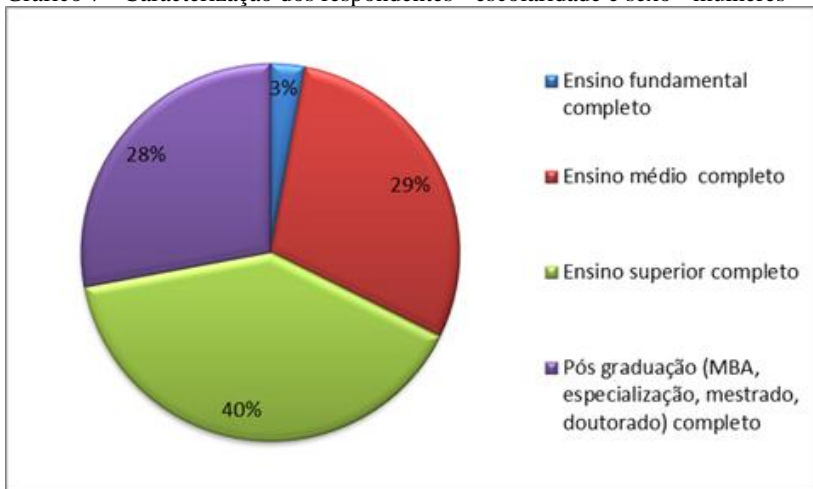
Quando avaliada a classificação por sexo, os homens representados no gráfico 6 concentram 49% na formação de Ensino Médio, enquanto as mulheres, apresentadas no gráfico 7, concentram o maior percentual na formação em ensino superior com 40%. Outro destaque está na formação de pós-graduação, em que as mulheres destacam-se por apresentar 28% diante de 13% dos homens e de 21% do total geral de respondentes. Este dado somado ao número predominante de mulheres que compõem a amostra (55%) é condizente com o consenso extraído da revisão sistemática da literatura, quando afirmam que há aumento das mulheres no mercado de trabalho bem como o aumento na formação de ensino superior (GÓMEZ-URRUTIA, ROYO URRIZOLA 2017; MISRA, LUNDQUIST, TEMPLER 2012; OUN 2012; RAIDEN E RÄISÄNEN 2013).

Gráfico 6 - Caracterização dos respondentes - escolaridade e sexo - homens



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 7 - Caracterização dos respondentes - escolaridade e sexo - mulheres



Fonte: Elaborado pela autora

Seguindo a análise de escolaridade, cabe considerar a formação dos cônjuges/companheiros (as) dos respondentes, apresentada na tabela 5. Para essa análise faz-se necessário lembrar que do total de respondentes, 45% afirmam viver em situação conjugal (casado (a),

união estável, apenas moram juntos). Dentro deste universo, composto por 55 respondentes, a análise da escolaridade dos cônjuges/companheiros (as) dos homens apresenta maior concentração nas formações de Ensino Médio e Ensino Superior, ambas com 35%, seguidos da Pós-Graduação, com 30%. Somando as formações de ensino superior e pós-graduação, os cônjuges/companheiros (as) dos homens representam 65%.

Já os cônjuges/companheiros (as) das mulheres, apresentam maior concentração no Ensino Superior com 43%, seguidos do Ensino Médio, com 31%. Se somados o Ensino Superior e Pós-Graduação obtém-se o percentual de 63%, muito similar aos 65% dos cônjuges/companheiros (as) dos homens.

Tabela 5- Caracterização dos respondentes - escolaridade dos cônjuges/companheiros (as) e sexo

Escolaridade	Total de respostas	%	Homens	%	Mulheres	%
Ensino Fundamental completo	2	4%	-	-	2	6%
Ensino Médio completo	18	33%	7	35%	11	31%
Ensino Superior completo	22	40%	7	35%	15	43%
Pós graduação (MBA, Especialização, Mestrado, Doutorado) completo	13	24%	6	30%	7	20%
Total	55	100%	20	100%	35	100%

Fonte: Elaborado pela autora

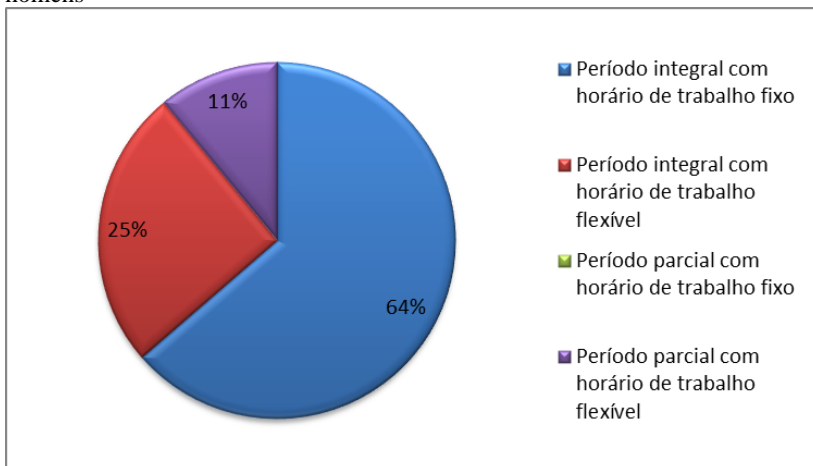
O horário de trabalho praticado pelos respondentes pode apresentar o quão flexível a empresa apresenta-se diante da carga horária e dos horários de realização do trabalho, considerando horário de entrada e saída.

Do total de respondentes, 55% afirmam trabalhar em horário integral e fixo com número de horas trabalhado e horário de entrada e saída definido. A flexibilidade quanto ao número de horas trabalhadas e quanto aos horários de entrada e saída ocorre para 33% dos respondentes.

Os resultados apresentam discrepâncias quanto ao horário de trabalho praticado entre homens e mulheres, conforme apresentam os gráficos 8 e 9. Do total de homens, 25% afirmam possuir flexibilidade quanto ao número de horas trabalhadas e quanto aos horários de entrada e saída. Já no universo das mulheres, 40% afirmam trabalhar com flexibilidade.

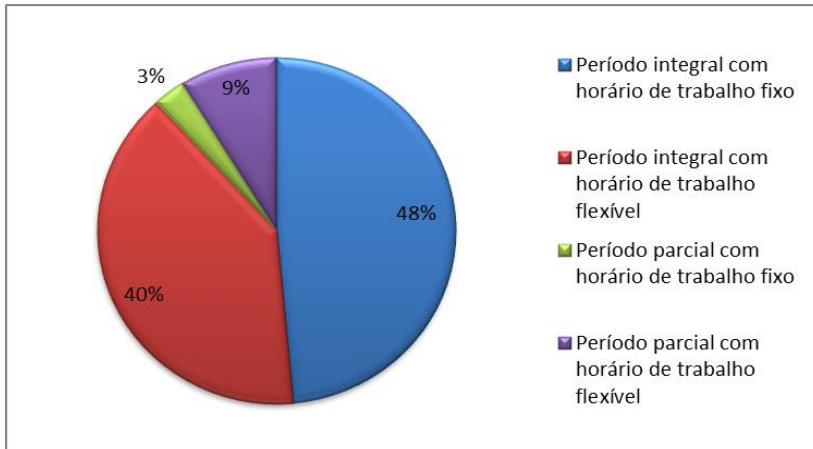
Na análise das políticas públicas mais comuns encontradas na literatura e aplicadas principalmente em países desenvolvidos com objetivo de favorecer a conciliação entre vida pessoal e trabalho, aparece a flexibilidade que consiste em reduzir ou readaptar as horas de trabalho para atender as necessidades de cuidados aos filhos (SORJ, FONTES, MACHADO, 2007). Desta forma, pode haver relação com o maior percentual de flexibilidade entre as mulheres com a necessidade de atender a outras demandas pessoais ou familiares. Esta hipótese poderá ser conferida nas questões que analisam a divisão sexual do trabalho nos tópicos 5.4 e 5.5.

Gráfico 8 - Caracterização dos respondentes - horário de trabalho e sexo – homens



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 9 - Caracterização dos respondentes - horário de trabalho e sexo – mulheres



Fonte: Elaborado pela autora

Todavia, torna-se oportuno citar os apontamentos feitos pelos respondentes na pergunta aberta que questionou as sugestões para melhorar as práticas de gestão de pessoas da empresa em matéria de conciliação da vida profissional e pessoal. Do total de respondentes, 35% opinaram com sugestões. Dos que opinaram 28% citaram de

alguma forma a flexibilidade de horário e local de trabalho, conforme transcrito no quadro 3.

Quadro 3 - Sugestões dos respondentes - práticas de gestão de pessoas para conciliação da vida profissional e pessoal – flexibilidade de horário e local de trabalho.

Implantação de um programa estruturado de horário flexível e <i>home office</i> .
Horários muito flexíveis e/ou <i>home office</i> e/ou opção de jornada reduzida
Acredito que as melhores práticas que poderiam ser adotadas já foram citadas na pesquisa, mas dentre elas a mais importante seria a flexibilidade de horário de trabalho.
Horários flexíveis.
Os horários serem mais flexíveis, possibilidade de trabalhar <i>home office</i> , pois a lei já ampara o empregador nestes quesitos.
Acredito que principalmente no período de férias escolares tanto as mães como os pais devem ter autonomia para alterar sua rotina de trabalho, podendo trabalhar <i>home office</i> , meio período ou acumular horas de trabalho
<i>Home office</i> no contra turno da escola do filho
Carga horária de trabalho reduzida
As empresas e colaboradores precisam ser mais flexíveis e confiantes, temos todas as ferramentas online e podemos sim ter o mesmo resultado trabalhando em casa, no escritório ou alterando a carga horária de trabalho, o resto pode ser bem melhor se houver confiança entre ambas as partes.
Flexibilidade de horário e <i>home office</i> é o mais importante.
Horário flexível pode ser um bom início e também respeitar os limites de colaboradores que possuem tarefas importantes com seus familiares. Evitar a comparação de entregas, entre colaboradores que podem se dedicar mais ao trabalho com os que precisam se dedicar também a vida familiar, ou seja, ter família não pode ser algo negativo perante a entrega dos colaboradores.
Ter flexibilidade de horários para ficar mais tempo com a família sendo que a família é uma parte importante para termos uma sociedade melhor.

Fonte: elaborado pela autora

Quando analisado o horário de trabalho dos cônjuges/companheiros (as), resultados expostos na tabela 6, a flexibilidade apresenta-se para 43% dos respondentes, superior aos 35% que afirmam trabalhar em período integral e com horários fixos. No universo masculino, os cônjuges/companheiros (as) apresentam maior uniformidade em relação aos horários praticados, sendo 29% tanto para período integral com horários fixos, 29% para período integral com horários flexíveis e também 29% para período parcial com horários flexíveis. Se somadas às opções que apresentam flexibilidade nos horários de trabalho, 59% dos cônjuges/companheiros (as) dos homens possuem flexibilidade.

Já no universo feminino, 50% dos cônjuges/companheiros (as) das mulheres apresentam período integral com flexibilidade de horário. Se somadas às opções que apresentam flexibilidade nos horários de trabalho, obtém-se o percentual de 63%, percentual superior ao apontado pelos homens.

Estes dados mostram que a realidade dos homens e mulheres na empresa em análise difere da realidade dos seus cônjuges/companheiros (as), visto que para estes a flexibilidade se mostra mais presente e praticada, podendo indicar uma prática de mercado que ainda precisa ser mais bem avaliada pela empresa.

Tabela 6- Caracterização dos respondentes - horário de trabalho dos cônjuges e sexo

Horário de trabalho cônjuge	Total de respostas	%	Homens	%	Mulheres	%
Período integral com horário de trabalho fixo (número de horas trabalhadas e horários de entrada e saída definidos)	17	35%	5	29%	12	38%
Período integral com horário de trabalho flexível (número de horas trabalhadas e horários de entrada e saída variáveis/flexíveis)	21	43%	5	29%	16	50%
Período parcial com horário de trabalho fixo (somente manhã ou somente tarde)	2	4%	2	12%		0%
Período parcial com horário de trabalho flexível (somente manhã ou somente tarde, podendo variar os turnos)	9	18%	5	29%	4	13%
Total	49	100%	17	100%	32	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Na visão de Loureiro e Cardoso (2008), a partir das diferenças entre gêneros surgem os estereótipos sexuais que exercem importante papel na preconceção de ideias sobre atitudes e comportamentos femininos e masculinos. Assim, defende-se que homens e mulheres possuem estilos de liderança diferentes: o masculino é considerado mais adequado para lidar com situações que exigem controle e com cargos de chefia, enquanto o feminino é associado à falta de habilidade para lidar com situações de grande responsabilidade e autonomia.

Partindo desta afirmação de Loureiro e Cardoso (2008), torna-se de extrema importância analisar os dados que remetem à questão sobre exercer funções de gestão dos respondentes. Do total, apenas 23% afirmam exercer funções de gestão, conforme tabela 7.

Tabela 7 - Caracterização dos respondentes - cargos de gestão

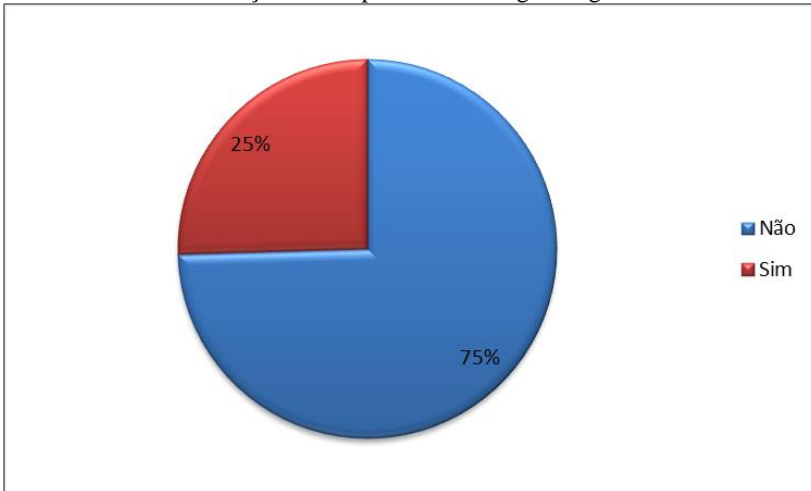
Exerce funções de gestão	Total de respostas	%
Não	95	77%
Sim	28	23%
Total	123	100%

Fonte: Elaborado pela autora

No entanto, na análise apresentada no gráfico 10, considerando o universo masculino, as funções de gestão são exercidas por 25% dos respondentes. Já no universo feminino, apresentado no gráfico 11, o percentual é de 21%.

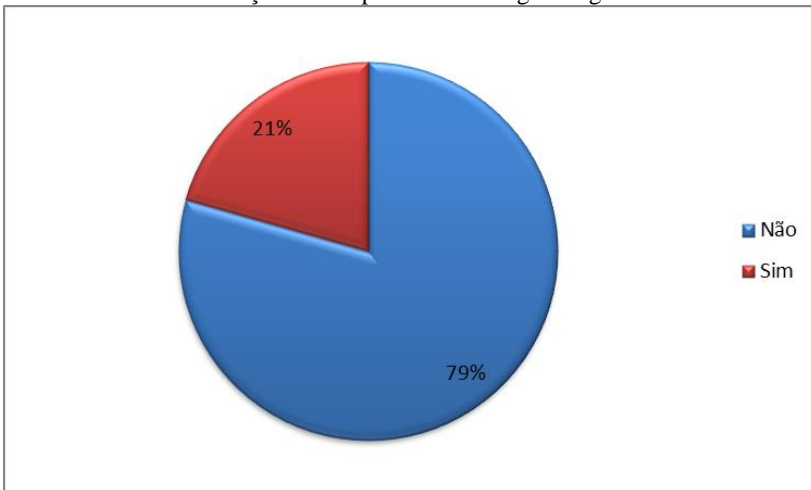
Comparando estas informações com a escolaridade dos respondentes nos gráficos 6 e 7, onde as mulheres apresentam maior nível de formação perante os homens, vale citar novamente o consenso apresentado na revisão da literatura. No referido consenso as mulheres ainda demonstram uma sub-representação nos cargos de alta administração, apesar do aumento no mercado de trabalho e do aumento na formação de ensino superior (GÓMEZ-URRUTIA, ROYO URRIZOLA 2017; MISRA, LUNDQUIST, TEMPLER 2012; OUN 2012; RAIDEN e RÄISÄNEN 2013).

Gráfico 10 - Caracterização dos respondentes - cargos de gestão - homens



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 11 - Caracterização dos respondentes - cargos de gestão - mulheres



Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar os cônjuges/companheiros (as) dos respondentes na tabela 8, os dados apresentam coerência com a análise dos respondentes quanto a exercer cargos de gestão. No universo dos homens, 53% dos cônjuges/companheiros (as) não exercem cargos de gestão diante de

47% que exercem. Na amostra das mulheres respondentes, o percentual ficou dividido em 50% para os cônjuges/companheiros (as) que não exercem e 50% para os que exercem funções de gestão.

Entendendo que o universo dos cônjuges/companheiros (as) é composto em sua maioria pelo sexo oposto, novamente as mulheres apresentam percentual inferior de ocupação de cargos de gestão.

Tabela 8- Caracterização dos respondentes - cargos de gestão dos cônjuges/companheiros (as)

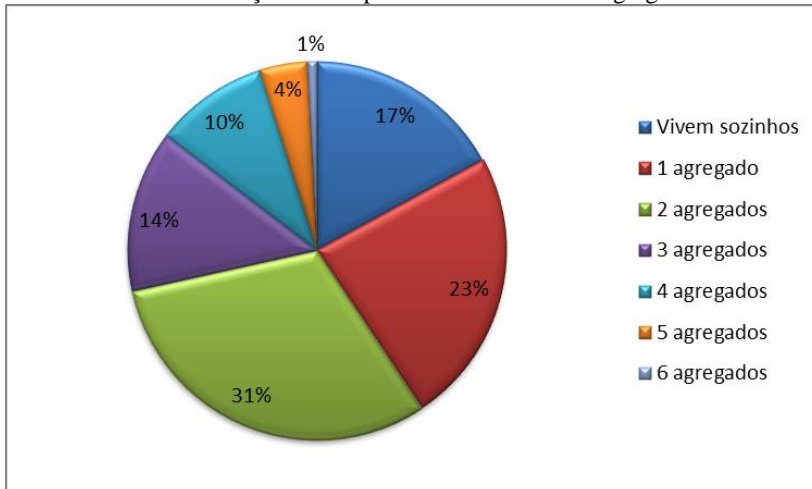
Exerce funções de gestão_ cônjuge	Total de respostas	%	Homens	%	Mulheres	%
Não	25	51%	9	53%	16	50%
Sim	24	49%	8	47%	16	50%
Total	49	100%	17	100%	32	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Diante do questionamento sobre quantas pessoas fazem parte do agregado familiar, o contexto familiar dos respondentes pode ser verificado com a análise dos agregados familiares apontados no gráfico 12.

O resultado associado ao valor 0 indica que 17% dos respondentes vivem sozinhos e 83% vivem com pelo menos 1 agregado familiar, totalizando 102 respondentes. O maior percentual está nos respondentes que convivem com 2 agregados, 31%.

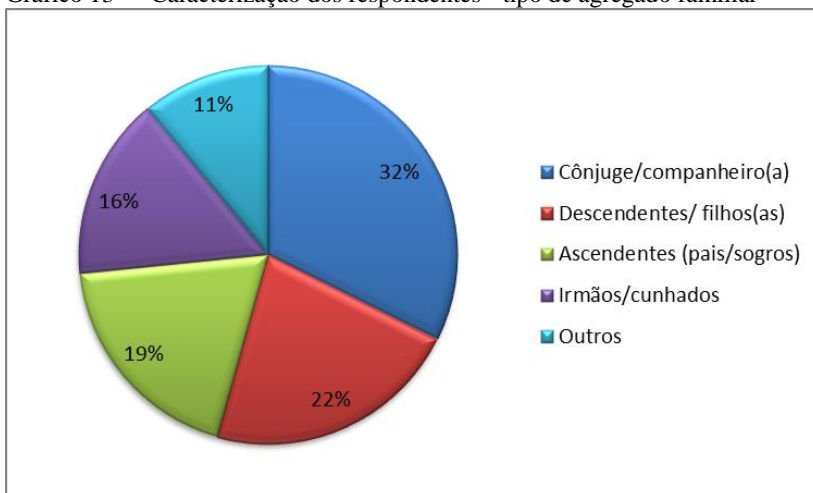
Gráfico 12 - Caracterização dos respondentes - número de agregados familiares



Fonte: Elaborado pela autora

Partindo do total de respondentes que afirmam viver com outras pessoas, analisou-se o tipo de agregado que compõe o universo familiar no gráfico 13. Os cônjuges/companheiros estão presentes em 32% das respostas e descendentes/filhos aparecem em segundo, com percentual de 22%. Um número significativo de respondentes, 19%, afirma ainda viver com ascendentes (pais/sogros), o que remete à necessidade de cuidados futuros com pessoas idosas e dependentes.

Gráfico 13 - - Caracterização dos respondentes - tipo de agregado familiar

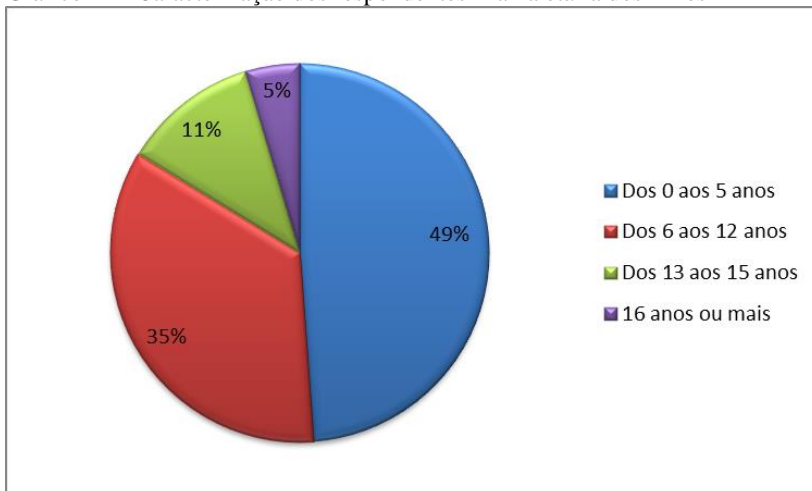


Fonte: elaborado pela autora

Outra análise relevante quanto a agregados familiares refere-se à quantidade de respondentes que possuem filhos, remetendo à necessidade de atender a demandas específicas de cuidados a dependentes. Do total de respondentes, 31% possuem filhos (as). Destes, a maioria representada por 68% possuem apenas 1 filho (a). E, ainda, 89% dos respondentes com filhos possuem como agregado o cônjuge/companheiro (a), o que contribui para análise sobre a divisão sexual do trabalho, principalmente no que se refere às atividades relacionadas ao cuidado de dependentes.

Ainda nesta direção, o gráfico 14 mostra a presença de filhos menores na faixa de 0 a 5 anos em 49% dos respondentes, seguida da faixa de 6 a 12 anos em 35%. Estes dados estão alinhados com a faixa etária dos respondentes que possui média de 29 anos, caracterizando a formação de núcleos familiares jovens e recém-formados.

Gráfico 14 - Caracterização dos respondentes - faixa etária dos filhos



Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a existência de pessoas dependentes, com deficiência ou que precisem de cuidados especiais, apenas 1 respondente sinalizou conviver com, representando 0,8% do total de respondentes.

5.3 EXISTÊNCIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS QUE CONTRIBUEM PARA IGUALDADE DE GÊNERO NA CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTOR DE PESSOAS

Na empresa Imaginarium as políticas e práticas que se referem às licenças e aos outros benefícios aos(as) colaboradores(as) são ofertados conforme estabelecem as leis. No entanto, algumas questões são interpretadas de acordo com os valores estabelecidos na cultura organizacional. Durante a entrevista, estas palavras foram as mais utilizadas para descrever a forma de atuação da empresa quanto às questões que envolvem gestão de pessoas frente à conciliação da vida profissional e pessoal: cultura, bom senso, transparência, flexibilidade e respeito.

Por exemplo, a empresa possui claramente em sua cultura a meritocracia e desta forma remunera seus(suas) colaboradores(as) através das avaliações de desempenho e por resultado, colocando a meritocracia acima do que definem as leis quanto à atualização salarial.

Da mesma forma, outras questões recebem o mesmo olhar. “Temos muito bom senso e utilização de transparência. A nossa cultura fala muito isso.”

Quanto às licenças cedidas, não há nenhuma além das licenças estabelecidas por lei. Porém, a empresa já amadurece algumas possibilidades com muita discussão, entre elas o aumento da licença paternidade e maternidade. No entanto, não há nenhuma conclusão e alteração formalizada atualmente.

Sobre os prazos das licenças, de modo geral, são cedidos todos os prazos legais e corretos previstos por lei. Já foram feitos vários ensaios, vários testes de diferentes formas, prevendo diferentes formatos, no entanto não existem práticas ou políticas formalizadas resultantes desses testes. Todos os casos são analisados usando a flexibilidade e o bom senso. Por exemplo, o horário flexível existe, não está formalizado, mas pode ser utilizado por quem desejar, conforme afirma o gestor de pessoas:

Todo mundo que quiser ter horário flexível é só trabalhar no horário flexível, tem só que respeitar a cultura e entregar as suas metas, entregar o que ele se comprometeu a entregar. Se superar a meta num horário flexível, trabalhando menos horas do que está escrito no contrato, tudo bem, ótimo, que bom, a pessoa é mais produtiva, e se trabalhar mais horas foi porque precisou pra se desenvolver.

No que se refere à licença maternidade, por exemplo, há a possibilidade de praticar *home office* ou usar a flexibilidade de horário quando a mãe retorna da licença formal. Da mesma forma, funciona para quem tem alguém doente na família ou precisa resolver algum problema pessoal. Mas não está formalizado como uma prática, uma política interna da empresa, “escrita na pedra”. Todas as situações são discutidas caso a caso para todos os(as) colaboradores(as) com seus gestores.

Existem duas práticas exercidas pela empresa que não estão previstas por lei. Uma delas é que o colaborador pode usufruir de um dia de folga no aniversário; a outra prática da empresa é a prorrogação da cobertura do plano de saúde. Este benefício já foi cedido a alguns(mas) colaboradores(as) que saíram da empresa, mas possuíam alinhamento com os valores e com a cultura da empresa. Apesar do desligamento, o

colaborador e a família puderam usufruir do plano de saúde por até 6 meses após a saída.

Novamente, não se trata de uma política formalizada, mas da análise da situação e avaliação da aderência do colaborador com a cultura organizacional e, então, a empresa usa a flexibilidade para atender, de acordo com o gestor de pessoas:

Na prática a gente acredita muito na transparência, na conversa com as pessoas, entender cada situação, caso a caso, no respeito a todos e às situações, então a gente pratica muito a flexibilidade.

A cultura organizacional, que tem como base a meritocracia, a autonomia e o resultado, é o fio condutor que faz com que a empresa opte por atuar desta forma, sem formatar e formalizar um documento prevendo todas as práticas e políticas. Somado a isso, tem-se também a diversidade de casos e situações e a postura de atender cada colaborador com suas necessidades individuais. Diante disso, o gestor entrevistado afirma que a empresa prefere atuar sem a formalização de documentos que contemplem todas as possibilidades, pois não seria possível e viável:

Só que não é uma coisa escrita na pedra, a gente não acredita muito em uma política escrita que tem que seguir aquilo, porque se começa a colocar muita norma, as pessoas passam a não entender a realidade de cada um, a história das pessoas que estão trabalhando, e isso tem que permear a empresa inteira. Concordamos que aos poucos teremos que escrever alguma coisa, mas serão direcionamentos, diretrizes.

Outro ponto importante relacionado é a cultura de dar *feedback* a toda equipe, a todo momento. Na visão do gestor de pessoas, esta atitude aproxima os colaboradores(as) e seus gestores, sendo possível conhecer a demanda de cada um e entender que cada colaborador pode ver valor em diferentes situações. Cita como exemplo uma mãe que prefere pagar o transporte para buscar o filho na escola, enquanto outra acha muito importante sair mais cedo para buscá-lo e trabalhar depois que o filho dorme, quando for preciso. Diante de uma mesma situação têm-se duas visões diferentes, então surge a dificuldade de transformar

estas particularidades em políticas, visando atender a ambas, sem prejudicá-las. Assim, surge a importância dada aos gestores para que conheçam a história de cada colaborador, adapte cada situação desde que não interfira e prejudique os valores da empresa e cuidem das pessoas. Novamente, segundo o gestor, usa-se o bom senso, tendo como base a própria cultura organizacional:

Cuidar é dar meta, dar caminho, orientar e entender a história de cada um, não tratar como máquina, tratar como pessoa, mas também como alguém que tem que trazer valor para o grupo. Então, no final das contas, essa ideia da flexibilidade, de não ter uma norma específica, é pra usar o bom senso mesmo. E como saber se o bom senso está bem direcionado? É a cultura bem enraizada, bem implementada.

Quanto à comunicação com os(as) colaboradores(as) sobre as políticas e práticas, visto não haver formalidades, é comunicado esta forma de atuar, cujo foco dado é justamente na abertura para o diálogo, para a conversa, visto que tudo pode ser negociado. Por ser reconhecido que a empresa ainda vive um momento de mudança cultural, o próprio gestor entrevistado reconhece que talvez seja necessário comunicar ainda mais. Isso para que haja o entendimento de que estas questões podem e devem ser tratadas na busca de soluções que atendam a todos e não sejam vistas como problemas.

Atualmente, a empresa não possui foco em parcerias com creches, academias e empresas de lazer. Existem algumas parcerias com academias e alguns cursos, mas não estão direcionadas para conciliação da vida profissional e pessoal. Existem também, pontualmente em uma das unidades da empresa, atividades laborais cedidas pelos(as) próprios(as) colaboradores(as).

Em resumo, a empresa possui como práticas as determinações exigidas por lei. Porém, como base de apoio utiliza a cultura organizacional fundamentada na meritocracia, na autonomia e na busca de resultados para atender as demandas de forma individual e flexível para cada situação. Esta estratégia é condizente com Andrade (2015), que enfatiza a importância das medidas que estimulam a conciliação da vida profissional e pessoal estarem alavancadas por uma cultura organizacional, exercendo o papel de transmitir segurança aos indivíduos para que estes façam uso das medidas.

Em outra direção, são relevantes as colocações de Monteiro e Domingos (2013), para quem os indivíduos se sentem responsáveis prioritariamente pela conciliação, amenizando o papel do estado e das empresas. Também afirmam os autores que o uso dos direitos associados à parentalidade pode resultar em discriminação. Salientam ainda que existe por parte das empresas certa hostilidade quanto ao usufruto destes direitos, visto que as culturas organizacionais ainda são distantes da família.

Cabe, então, analisar a percepção dos(as) colaboradores(as) quanto à existência e ao uso das práticas que estimulam a conciliação entre vida profissional e pessoal.

5.4 PERCEPÇÃO DOS(AS) COLABORADORES(AS) QUANTO À CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL: A IMPORTÂNCIA DO CONTEXTO

A apresentação dos resultados e das análises contidas neste tópico foi elaborada utilizando os percentuais, as médias ponderadas e o desvio padrão, especificamente em cada questão, a fim de facilitar a compreensão acerca da percepção dos(as) colaboradores(as) quanto ao contexto que envolve a conciliação da vida profissional e pessoal.

Como primeira análise deste grupo de resultados, a relação entre trabalho e vida pessoal foi exposta aos(as) colaboradores(as), buscando compreender a posição destes quanto ao grau de importância dado a cada esfera. Pode-se verificar que para 76% dos respondentes, conforme tabela 9, a vida pessoal é tão importante quanto à vida profissional, o que reforça a importância do equilíbrio e da conciliação dos papéis.

Tabela 9 - Posição dos respondentes - relação trabalho/vida pessoal

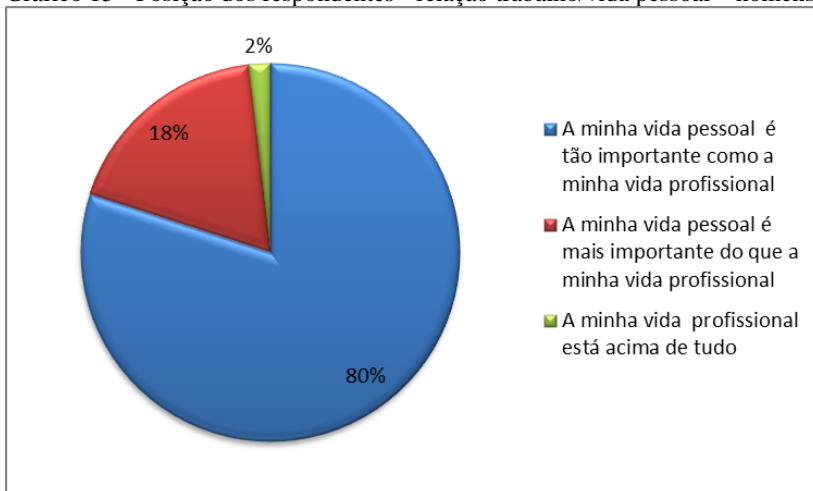
	Total de respostas	%
A minha vida pessoal é tão importante como a minha vida profissional	94	76%
A minha vida pessoal é mais importante do que a minha vida profissional	23	19%
A minha vida profissional está acima de tudo	6	5%
Total	123	100%

Fonte: Elaborado pela autora

A importância dada à vida profissional e pessoal reflete também na análise por sexo, exposta nos gráficos 15 e 16, sendo que 80% dos homens e 74% das mulheres concordam com a afirmação de que a vida pessoal é tão importante quanto à vida profissional.

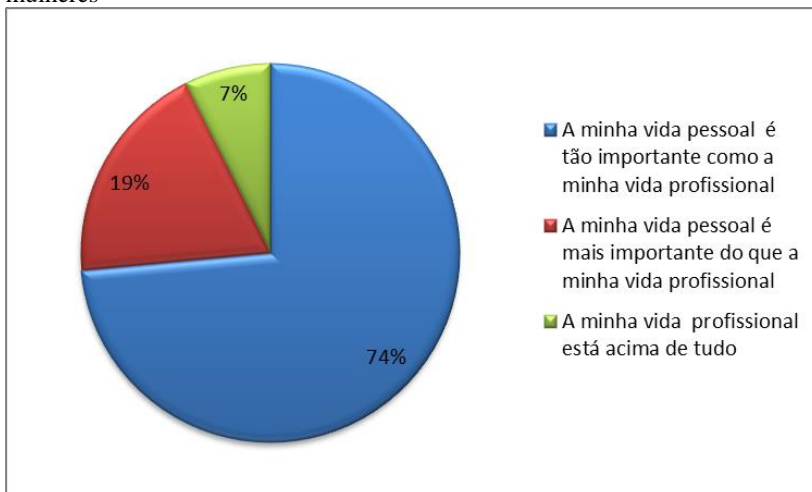
O destaque está no percentual de 7% de mulheres que responderam que a vida profissional está acima de tudo, conforme gráfico 16. Este resultado é superior ao dos homens com apenas 2%, exposto no gráfico 15, e também do total de respondentes de 5%, conforme tabela 9. Apesar de pequena diferença entre os percentuais, as mulheres apontam para maior preocupação com a carreira e vida profissional.

Gráfico 15 - Posição dos respondentes - relação trabalho/vida pessoal – homens



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 16 - Posição dos respondentes - relação trabalho/vida pessoal – mulheres

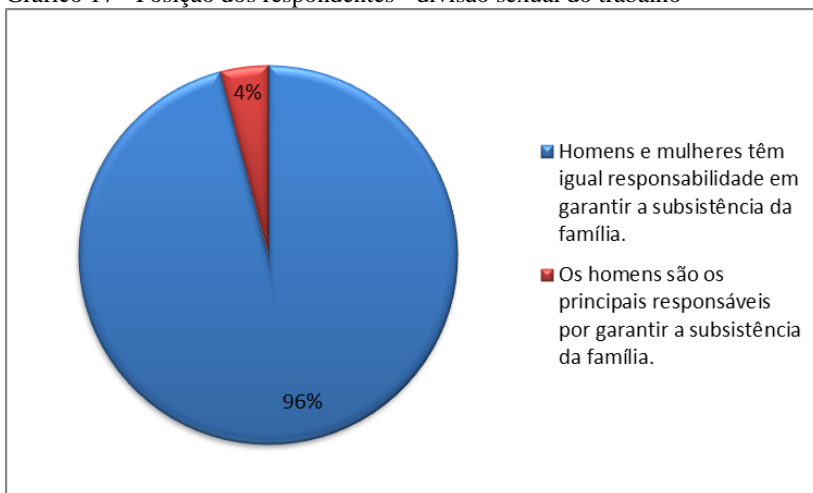


Fonte: Elaborado pela autora

Outra questão que se apresenta uniforme no resultado geral e na análise por sexo refere-se à posição dos respondentes diante da divisão sexual do trabalho. Do total de respondentes, 96% defende a posição de que homens e mulheres têm igual responsabilidade em garantir a subsistência da família, de acordo com gráfico 17. O referido percentual é resultado do total de respondentes, tanto homens quanto mulheres.

Para Nogueira (2001), homens e mulheres recebem diferentes expectativas da sociedade e desenvolvem diferentes competências, afetando a divisão sexual do trabalho e gerando um comportamento socialmente tipificado, no qual homens garantem a subsistência e mulheres se responsabilizam pelos cuidados. No entanto, se compararmos isoladamente esta afirmação ao resultado obtido, observa-se não ser possível associá-los, pois tanto para homens quanto para mulheres a responsabilidade pela subsistência apresenta-se equivalente.

Gráfico 17 - Posição dos respondentes - divisão sexual do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Na análise seguinte, com dados apresentados na tabela 10, é possível verificar a frequência com que os respondentes realizam as atividades domésticas.

No que se refere às atividades relacionadas está em evidência, com maior média, tratar de assuntos administrativos, fazer compras para casa, limpá-la e arrumá-la. Fazer trabalho voluntário tem a menor média de todas as atividades.

Devido à idade média dos respondentes ser de 29 anos e apenas 19% ter os ascendentes (pais/sogros) como agregados e ainda não possuírem pessoas que precisem de cuidados especiais, as atividades de cuidados com familiares idosos, dependentes ou doentes aparecem no grupo das atividades com as menores médias.

Tabela 10- Frequência que os respondentes realizam atividades domésticas (1=nunca 5=sempre)

Atividades	Média	Desvio Padrão
1-Limpar e arrumar a casa.	4,07	1,06
2-Cuidar da roupa (lavar, estender, passar a ferro).	3,89	1,25
3-Cozinhar.	3,75	1,17
4-Fazer compras para casa.	4,03	1,16
5-Tratar de assuntos administrativos (considere como exemplo, ir ao banco, realizar pagamentos de água, luz, gás).	4,18	1,03
6-Efetuar reparos/consertos em casa.	3,36	1,45
7-Cuidar do jardim/varanda/área social de casa.	3,50	1,48
8-Cuidar da manutenção do carro.	3,57	1,49
9-Realizar trabalho voluntário.	2,29	1,20
10-Participar em atividades de lazer (considere como exemplo, ir ao cinema, praticar esportes, estar com os amigos(as)).	3,96	1,09
11-Prestar cuidados a familiares idosos dependentes e/ou doentes.	2,77	1,29
12-Ir ao médico com familiares idosos dependentes e/ou doentes.	2,64	1,40
13-Cuidar dos filhos(as) em caso de doença.	3,65	1,55
14-Ir com os filhos(as) ao médico.	3,51	1,55
15-Vestir e dar banho nos filhos(as).	3,41	1,57
16-Alimentar os filhos(as).	3,52	1,58
17-Brincar com os filhos(as).	3,69	1,61
18-Levar e buscar os filhos(as) na escola.	2,94	1,49
19-Acompanhar os filhos(as) nos estudos.	3,47	1,65

Fonte: Elaborado pela autora

As mesmas atividades estão analisadas na tabela 11 com a perspectiva dos homens e das mulheres. Nesta análise, surgem associações estatísticas dos resultados de determinadas atividades com os gêneros.

Tabela 11 - Frequência com que homens e mulheres realizam atividades domésticas (1=nunca 5=sempre)

Atividades	Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
	1-Limpar e arrumar a casa.	3,63	1,10	4,40
2-Cuidar da roupa (lavar, estender, passar a ferro).	3,44	1,39	4,22	1,03
3-Cozinhar.	3,56	1,21	3,90	1,13
4-Fazer compras para casa.	3,80	1,25	4,19	1,06
5-Tratar de assuntos administrativos (considere como exemplo, ir ao banco, realizar pagamentos de água, luz, gás).	4,10	1,08	4,24	0,99
6-Efetuar reparos/consertos em casa.	3,57	1,40	3,20	1,47
7-Cuidar do jardim/varanda/área social de casa.	3,39	1,40	3,58	1,55
8-Cuidar da manutenção do carro.	3,83	1,43	3,35	1,51
9-Realizar trabalho voluntário.	2,37	1,24	2,23	1,18
10-Participar em atividades de lazer (considere como exemplo, ir ao cinema, praticar esportes, estar com os amigos(as)).	3,80	1,21	4,07	0,99
11-Prestar cuidados a familiares idosos dependentes e/ou doentes.	2,85	1,31	2,71	1,29
12-Ir ao médico com familiares idosos dependentes e/ou doentes.	2,85	1,50	2,49	1,32
13-Cuidar dos filhos(as) em caso de doença.	3,17	1,63	4,07	1,36
14-Ir com os filhos(as) ao médico.	3,08	1,55	3,92	1,47
15-Vestir e dar banho nos filhos(as).	3,04	1,61	3,73	1,48
16-Alimentar os filhos(as).	3,09	1,63	3,88	1,48
17-Brincar com os filhos(as).	3,14	1,70	4,15	1,41
18-Levar e buscar os filhos(as) na escola.	2,64	1,40	3,20	1,55
19-Acompanhar os filhos(as) nos estudos.	2,75	1,62	4,04	1,46

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que para os homens, as atividades de maior frequência são tratar de assuntos administrativos, cuidar da manutenção do carro, fazer compras para casa e, com mesma média de 3,8, participar de atividades de lazer, de acordo com tabela 12.

Cabe ainda analisar que dos homens que responderam que sempre tratam de assuntos administrativos, 58% não vivem em situação conjugal (solteiro(a), divorciado(a), viúvo(a)). Já no que diz respeito à atividade de fazer compras para casa, o percentual sobe entre esses mesmos homens, pois 72% responderam que sempre são eles que as fazem. Essa análise mostra que fazer compras para casa mostra-se predominante quando os homens não vivem em situação conjugal, pois nessa situação possuem total responsabilidade sobre tal atividade.

Tabela 12 - Frequência que homens realizam atividades domésticas (1=nunca 5=sempre)

Atividades	Homens	
	Média	Desvio Padrão
5-Tratar de assuntos administrativos (considere como exemplo, ir ao banco, realizar pagamentos de água, luz, gás).	4,10	1,08
8-Cuidar da manutenção do carro.	3,83	1,43
4-Fazer compras para casa.	3,80	1,25
10-Participar em atividades de lazer (considere como exemplo, ir ao cinema, praticar esportes, estar com os amigos(as)).	3,80	1,21

Fonte: Elaborado pela autora

Na análise das atividades de maior frequência entre as respondentes mulheres, expostas na tabela 13, estão limpar e arrumar a casa, tratar de assuntos administrativos, cuidar da roupa e fazer compras para casa.

Seguindo a mesma lógica usada na análise feita com os respondentes masculinos, 52% das mulheres que responderam que sempre limpam e arrumam a casa não vivem em situação conjugal. Há, portanto, percentual expressivo de mulheres que vivem em situação conjugal, 48%, e, ainda assim, são responsáveis pela atividade de limpar e arrumar a casa.

Cabe ainda analisar que, no cenário feminino, das quatro atividades com maior média três estão relacionadas aos cuidados com a casa. Já no cenário masculino, apenas uma atividade das apontadas com maior média se refere a cuidados com a casa.

Tal análise está alinhada com a visão de Oun (2012), que afirma que, apesar do aumento na participação na força de trabalho, as mulheres ainda concentram a principal responsabilidade pelos cuidados com casa e com os filhos.

Tabela 13 - Frequência que mulheres realizam atividades domésticas (1=nunca 5=sempre)

Atividades	Mulheres	
	Média	Desvio Padrão
1-Limpar e arrumar a casa.	4,40	0,91
5-Tratar de assuntos administrativos (considere como exemplo, ir ao banco, realizar pagamentos de água, luz, gás).	4,24	0,99
2-Cuidar da roupa (lavar, estender, passar a ferro).	4,22	1,03
4-Fazer compras para casa.	4,19	1,06

Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere aos filhos (as), os resultados merecem destaques por apresentarem forte tendência da dedicação do tempo das mulheres aos cuidados dos mesmos. Em todas as atividades relacionadas aos filhos (as), as médias das respostas das mulheres são superiores às médias das respostas dos homens, conforme apresenta a tabela 14.

Tal constatação afirma as definições encontradas na literatura, com destaque para Fontoura et al (2012), que utilizam o estudo do uso do tempo entre os indivíduos para compreender a conciliação entre vida profissional e pessoal. A conclusão dos autores considerando o cenário brasileiro aponta para a fragilidade das mulheres diante do mercado de trabalho devido à dedicação de grande parte do tempo ao trabalho doméstico não remunerado, ao trabalho reprodutivo e às atividades de cuidados. Situação acentuada pela ausência de políticas públicas e pelas raízes culturais, que atribuem naturalmente às mulheres tais responsabilidades.

Torna-se relevante a associação dos resultados apontados nos gráficos 8 e 9 sobre a caracterização dos respondentes quanto ao horário

de trabalho praticado. Nas conclusões, 40% das mulheres afirmam trabalhar com flexibilidade e, novamente, aponta-se a flexibilidade como uma alternativa de conciliação entre vida profissional e pessoal, visto que a responsabilidade sobre o cuidado com os filhos apresenta-se superior aos homens.

A informação é coerente com a coleta de dados feita na empresa em estudo, pois ao analisar o contexto, segundo a entrevista com gestor de pessoas, a flexibilidade de local e horário de trabalho pode ser exercida por qualquer pessoa:

Todo mundo que quiser ter horário flexível é só trabalhar no horário flexível, tem só que respeitar a cultura e entregar as suas metas, entregar o que ele se comprometeu a entregar. Se superar a meta num horário flexível, trabalhando menos horas do que está escrito no contrato, tudo bem, ótimo, que bom, a pessoa é mais produtiva, e se trabalhar mais horas foi porque precisou pra se desenvolver.

No entanto, outra constatação acerca da flexibilidade está no quadro 3, que apresenta as sugestões dos respondentes sobre práticas de gestão de pessoas para conciliação da vida profissional e pessoal – flexibilidade de horário e local de trabalho. Do total de sugestões, 75% são de mulheres com filhos.

Entretanto, apesar da empresa ofertar a flexibilidade e esta ser utilizada por mulheres em percentual maior que por homens, ainda há demanda por práticas que as considerem no modelo de trabalho, com forte tendência para as mulheres com filhos.

Tabela 14 - Frequência que homens e mulheres realizam atividades domésticas - cuidados com filhos (as) (1=nunca 5=sempre)

Atividades	Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
13-Cuidar dos filhos(as) em caso de doença.	3,17	1,63	4,07	1,36
14-Ir com os filhos(as) ao médico.	3,08	1,55	3,92	1,47
15-Vestir e dar banho nos filhos(as).	3,04	1,61	3,73	1,48
16-Alimentar os filhos(as).	3,09	1,63	3,88	1,48
17-Brincar com os filhos(as).	3,14	1,70	4,15	1,41
18-Levar e buscar os filhos(as) na escola.	2,64	1,40	3,20	1,55
19-Acompanhar os filhos(as) nos estudos.	2,75	1,62	4,04	1,46

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 15 apresenta a análise sobre quem normalmente participa na realização de atividades consideradas domésticas, como, por exemplo, cozinhar, tratar da roupa, limpar e arrumar a casa. Observa-se que há constância nos resultados, sendo que o cônjuge/companheiro (a) aparece com maior média tanto nos resultados gerais quanto na análise por sexo. No entanto, em todos os casos há de se considerar o desvio padrão considerado alto para a média. Isso demonstra que, apesar da maior média entre as opções, há muita variação de respostas entre os níveis de 1=nunca a 5=sempre.

Em segundo lugar, considerando a média e a visão individual de homens e mulheres, eles recorrem mais aos pais/sogros, enquanto que as mulheres apontam como segunda opção o(a) empregado (a) doméstico (a).

Tabela 15 - Quem participa na realização das tarefas domésticas (1=nunca 5= sempre)

Quem participa na realização de tarefas domésticas	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
1-Cônjuge/Companheiro(a)	2,62	1,60	2,51	1,61	2,71	1,60
2-Empregado(a) doméstico(a)	1,82	1,27	1,53	1,03	2,06	1,40
3-Pais/Sogros(as)	1,95	1,44	2,24	1,55	1,72	1,30
4-Filhos(as)	1,41	0,89	1,33	0,75	1,47	1,00
5-Amigos(as)	1,28	0,79	1,16	0,54	1,37	0,94
6-Outros. Quem?	1,36	0,98	1,40	1,08	1,32	0,91

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do contexto abordou também afirmações sobre aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal, cujo resultado geral está exposto na tabela 16.

Tabela 16 - Afirmações dos respondentes - aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal. (1=nunca 5=sempre)

	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
	Afirmações sobre aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal					
1-As empresas não devem intrrometer-se nos assuntos que dizem respeito à conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal dos(as) colaboradores(as).	3,63	1,00	3,44	1,07	3,79	0,92
2-As minhas lideranças diretas devem estar a par dos meus problemas pessoais.	3,15	0,88	3,04	0,86	3,24	0,90
3-As lideranças diretas devem ter soluções informais para os problemas pessoais dos(as) colaboradores(as).	2,68	1,05	2,67	0,96	2,69	1,12
4-As empresas devem ter medidas que promovam a conciliação entre a vida profissional e pessoal dos(as) colaboradores(as).	3,81	1,02	3,73	1,10	3,88	0,95
5-Ficar na empresa depois da hora é visto com bons olhos.	3,27	1,19	3,16	1,26	3,35	1,14
6-As mulheres são normalmente obrigadas a escolher entre ter uma carreira profissional e a sua família.	2,46	1,21	2,40	1,16	2,50	1,25
7-Normalmente ausento-me do trabalho para dar resposta a emergências familiares.	2,64	0,99	2,65	1,02	2,63	0,98
8-Os(as) colaboradores(as) que estão mais disponíveis para a empresa são mais valorizados(as).	3,85	0,98	3,80	0,85	3,88	1,07

9-Ninguém cuida tão bem dos filhos como a própria mãe.	3,41	1,25	3,45	1,30	3,38	1,22
10-As tarefas domésticas são tão importantes como o trabalho pago.	3,54	1,18	3,56	1,13	3,53	1,23
11-As profissões dos homens são normalmente mais importantes que as profissões das mulheres.	1,96	1,12	1,76	0,86	2,12	1,28
12-Às vezes sinto-me culpado(a) por não dedicar mais tempo à minha família.	3,20	1,10	3,02	1,11	3,34	1,07

Fonte: Elaborado pela autora

Para melhor compreensão dos resultados, serão agrupadas as afirmações que estão relacionadas e serão analisados os resultados comparando os sexos masculino e feminino.

Assim, a tabela 17 refere-se ao papel e à intervenção das empresas quanto à conciliação da vida profissional e pessoal. Observa-se que ao mesmo tempo em que a média de 3,63 afirma a posição de que as empresas não devem intrometer-se nos assuntos referentes à conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal dos (as) colaboradores (as), há uma afirmação com média de 3,81 de que as empresas devem ter medidas que promovam a conciliação entre a vida profissional e pessoal dos mesmos.

Na análise por sexo, a média e o desvio padrão apurados não apontam para conclusões que diferem as opiniões entre homens e mulheres.

Tabela 17 - Afirmações dos respondentes - aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal – papel e intervenção das empresas (1=nunca 5=sempre)

Afirmações sobre aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
	1-As empresas não devem intrrometer-se nos assuntos que respeitam à conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal dos(as) colaboradores(as).	3,63	1,00	3,44	1,07	3,79
4-As empresas devem ter medidas que promovam a conciliação entre a vida profissional e pessoal dos(as) colaboradores(as).	3,81	1,02	3,73	1,10	3,88	0,95

Fonte: Elaborado pela autora

As relações dos(as) colaboradores(as) com as lideranças diretas através das questões que propõem que as mesmas devem estar a par dos problemas pessoais e ter soluções informais para os problemas pessoais dos(as) colaboradores(as) apresentam médias de 3,15 e 2,68, respectivamente, apresentadas na tabela 18. Considerando o desvio padrão, observa-se ser um resultado baixo, apontando para a busca de privacidade quanto aos problemas pessoais e a falta de interesse em obter soluções informais através das lideranças diretas.

Tabela 18 - Afirmações dos respondentes - aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal – lideranças diretas (1=nenhuma vez/sempre)

	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Afirmações sobre aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal						
2-As minhas lideranças diretas devem estar a par dos meus problemas pessoais.	3,15	0,88	3,04	0,86	3,24	0,90
3-As lideranças diretas devem ter soluções informais para os problemas pessoais dos(as) colaboradores(as).	2,68	1,05	2,67	0,96	2,69	1,12

Fonte: Elaborado pela autora

Por outro lado, quando questionados sobre as sugestões para melhorar as práticas de gestão de pessoas em matéria de conciliação da vida profissional e pessoal da empresa em que trabalham, os respondentes apontam para o papel das lideranças e do diálogo, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Sugestões dos respondentes - práticas de gestão de pessoas para conciliação da vida profissional e pessoal – liderança e diálogo.

Acho que o ambiente de trabalho atual me dá muita abertura para resolver qualquer problema que tenho que afete o meu trabalho.
Vejo que a melhor maneira de melhora nesse campo é a empresa ser uma boa ouvinte. Não acredito que exista uma fórmula que seja replicável em todo sistema corporativo, mas sim que grandes cases nascem quando uma empresa é observada dentro de seu próprio universo de pessoas, que podem ter necessidades diferentes de outras corporações e regiões. Talvez em um lugar seja de extrema importância trabalhar menos horas por dia, mas em outro trabalhar menos dias por semana seja mais importante, por exemplo. O estudo tem que ser específico, mas, ele tem que acontecer! A empresa que não faz esse papel de prestar atenção a essas necessidades está fadada à estagnação: ela deve ouvir e incentivar os colaboradores a se sentirem convidados também para serem interlocutores nesse diálogo.
Eu acredito que através dos líderes, em parceria com a área responsável pelas práticas de gestão de pessoas, é possível criar um plano de conciliação entre vida pessoal e profissional que melhor atenda cada membro de sua equipe de acordo com as necessidades de cada um. Isso pode ser feito por meio de trocas de feedback constantes e por avaliação de desempenho a partir das mudanças estipuladas. Práticas simples como home office e horários flexíveis podem aumentar muito a produtividade, além de contribuir para maior qualidade de vida tanto pessoal quanto profissional.
Manter a conversa aberta e acessível, entre as duas partes, sempre.

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda no campo das afirmações relacionadas ao trabalho e à vida pessoal, foram abordados aspectos que consideram a presença dos(as) colaboradores(as) na empresa, expostos na tabela 19. Observa-se que nas três questões não há diferença expressiva entre a média geral, dos homens e das mulheres. Destaca-se a maior média, de 3,85,

atribuída à afirmação de que os(as) colaboradores(as) mais disponíveis para empresa são mais valorizados. Soma-se a este resultado a conclusão de que os(as) colaboradores(as) não se ausentam do trabalho para dar respostas a emergências familiares, com média de 2,64.

Essas afirmações (ficar mais tempo na empresa é mais bem avaliado e não ausentar-se para resolver questões familiares) opõem-se aos dados coletados na entrevista com gestor de pessoas, para o qual a flexibilidade é vista como uma prática não formalizada, porém incentivada e de acesso a todos os(as) colaboradores(as) para atender diferentes situações.

Assim, é pertinente citar Andrade (2015), para quem apenas ofertar medidas sem promover o uso de forma justa e segura, sem acusar retaliações ou punições para quem as utiliza não significa apoiar efetivamente a conciliação da vida profissional e pessoal.

Tabela 19 - Afirmações dos respondentes - aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal – permanência na empresa (1=nunca 5=sempre)

	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Afirmações sobre aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal						
5-Ficar na empresa depois da hora é visto com bons olhos.	3,27	1,19	3,16	1,26	3,35	1,14
7-Normalmente ausento-me do trabalho para dar resposta a emergências familiares.	2,64	0,99	2,65	1,02	2,63	0,98
8-Os(as) colaboradores(as) que estão mais disponíveis para a empresa são mais valorizados(as).	3,85	0,98	3,80	0,85	3,88	1,07

Fonte: Elaborado pela autora

Concluindo a análise das afirmações sobre aspectos gerais relativos ao trabalho e vida pessoal, as questões da tabela 20 abordam a relação das mulheres com a carreira, o papel da mãe no cuidado dos filhos, o valor dado às tarefas domésticas, a valorização das profissões perante os gêneros e a culpa diante da ausência com a família.

As médias obtidas nestas questões concluem que as mulheres não são normalmente obrigadas a escolher entre carreira profissional e família, sendo um indicador sobre a possibilidade de conciliar os diferentes papéis, sem precisar abrir mão de um deles.

Para Murtha (2013), o alcance da conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional é possível, porém exige identificar as necessidades pessoais, criar planos para persegui-las e gerenciar o horário de trabalho visando atendê-las.

Vale ainda resgatar o resultado do gráfico 17, onde os respondentes atribuem aos homens e às mulheres o mesmo grau de responsabilidade com a subsistência à família.

No entanto, apesar do indicador de idade média superior (média geral de 29 anos e média feminina de 30 anos) e maior formação (28% das mulheres com pós-graduação diante de 13% dos homens), ainda é menor o número de mulheres em cargos de gestão (21% das mulheres diante de 25% dos homens) e maior o tempo dedicado às atividades que envolvem cuidados com filhos.

Ao analisar questões expostas em diferentes perspectivas, observam-se algumas contradições: o cuidado com os filhos (as) não é visto como uma atividade mais bem realizada pelas mães, média de 3,41 com desvio padrão considerado alto, 1,25. Apesar disso, a tabela 14 revela que as atividades relacionadas ao cuidado com os filhos são atribuições realizadas com mais frequência pelas mulheres. Outra questão a ser considerada quando comparados os resultados é que as tarefas domésticas não são vistas com a mesma importância que o trabalho remunerado, média de 3,54 com desvio de 1,18. Neste resultado, é pertinente lembrar os resultados da análise da tabela 13, onde a frequência das mulheres realizando as atividades domésticas é superior à frequência dos homens. E, com a ótica da igualdade, as profissões dos homens não são vistas como mais importantes que as profissões das mulheres, apesar de haver na empresa 25% de homens com cargos de gestão diante de apenas 21% das mulheres.

Avaliando estas comparações, observa-se que a igualdade de gênero diante da igualdade de oportunidades e da divisão sexual do trabalho ocorre na teoria, mas os dados estatísticos mostram uma realidade que difere das declarações teóricas.

Por fim, a culpa por não dedicar mais tempo à família apresenta-se praticamente inexistente quando considerada a média de 3,20 e o desvio padrão de 1,10.

Os resultados isolados destas questões, quando consideradas as médias e o desvio padrão, não nos permitem obter qualquer conclusão sobre diferentes percepções entre os gêneros, visto a proximidade dos resultados.

Tabela 20 - Afirmações dos respondentes - aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal – atividades domésticas e carreira (1=nunca 5=sempre)

	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Afirmações sobre aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal						
6-As mulheres são normalmente obrigadas a escolher entre ter uma carreira profissional e a sua família.	2,46	1,21	2,40	1,16	2,50	1,25
9-Ninguém cuida tão bem dos filhos como a própria mãe.	3,41	1,25	3,45	1,30	3,38	1,22
10-As tarefas domésticas são tão importantes como o trabalho pago.	3,54	1,18	3,56	1,13	3,53	1,23
11-As profissões dos homens são normalmente mais importantes que as profissões das mulheres.	1,96	1,12	1,76	0,86	2,12	1,28
12-Às vezes sinto-me culpado(a) por não dedicar mais tempo à minha família.	3,20	1,10	3,02	1,11	3,34	1,07

Fonte: Elaborado pela autora

Para concluir a análise da percepção dos(as) colaboradores(as), considerando as questões que compõem o contexto, a tabela 21 apresenta as afirmações e respectivos resultados relativos às medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal especificamente na empresa em estudo.

Tabela 21 - Afirmações dos respondentes - medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na empresa onde trabalha (1=nunca 5=sempre)

Afirmações relativas às medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa onde trabalha.	Geral	
	Média	Desvio Padrão
1-A empresa onde trabalho preocupa-se com as necessidades dos(as) colaboradores(as), em matéria de conciliação entre a vida profissional e pessoal.	3,79	0,86
2-Na empresa onde trabalho as mulheres têm possibilidades de progredir na carreira, em condições de igualdade com os homens.	4,19	0,93
3-Na empresa onde trabalho as mulheres têm possibilidades de exercer cargos de gestão em condições de igualdade com os homens.	4,17	0,91
4-Na empresa onde trabalho pode-se trabalhar a partir de casa (exemplo: home office), caso seja necessário resolver problemas pessoais ou dar apoio à família.	3,36	1,38
5-Na empresa onde trabalho pode-se concentrar as horas semanais de trabalho em menos dias da semana, caso seja necessário resolver problemas pessoais ou dar apoio à família.	3,25	1,33
6-Na empresa onde trabalho posso optar por trabalhar em tempo parcial, caso seja necessário por razões pessoais.	2,98	1,38
7-Quando tenho problemas pessoais posso contar com a solidariedade dos meus colegas.	3,85	1,02
8-Quando tenho problemas pessoais posso contar com a solidariedade dos meus líderes diretos.	4,02	1,04
9- Posso trocar de turno, caso seja necessário por razões pessoais.	2,87	1,49

10-Na empresa onde trabalho pode-se ajustar os horários de trabalho para assistência à família, em situações de necessidade.	3,38	1,38
11-Na empresa onde trabalho são concedidas licenças para assistência à família, de duração superior às fixadas na lei.	3,32	1,62
12-Na empresa onde trabalho existem estruturas de apoio para cuidar dos filhos(as) dos(as) colaboradores(as).	1,63	1,04
13-Na empresa onde trabalho existem subsídios para apoio aos(às) filhos(as) dos(as) colaboradores(as).	1,94	1,20
14-Na empresa onde trabalho existem medidas específicas para apoio a colaboradores(as) que tenham pessoas dependentes de cuidados (idosos, doentes crónicos, pessoas com deficiência).	1,83	1,19
15-Na empresa onde trabalho, posso usufruir de plano de saúde.	4,54	1,16
16-Na empresa onde trabalho, a minha família pode usufruir de plano de saúde	4,11	1,39
17-Na empresa onde trabalho realizam-se atividades e iniciativas de promoção do bem-estar (parcerias com academias, programas de férias, atividades desportivas, etc.).	3,53	1,24
18- Na empresa onde trabalho posso ausentar-me para dar resposta a emergências familiares, sem que com isso me sinta penalizado.	3,99	1,10
19- Na empresa onde trabalho os meus colegas preocupam-se com os meus problemas pessoais.	3,55	1,10
20- Na empresa onde trabalho as minhas lideranças diretas preocupam-se com os meus problemas pessoais.	3,66	1,14

Fonte: Elaborado pela autora

Para melhor compreensão dos resultados serão agrupadas as afirmações relacionadas e analisados os resultados comparando os sexos masculino e feminino.

Primeiramente, torna-se importante enfatizar que a análise dos resultados destas afirmações será confrontada com a entrevista feita com o gestor de pessoas sobre a existência de práticas de gestão de pessoas que contribuem para igualdade de gênero na conciliação da vida profissional e pessoal, visto os resultados refletirem a visão dos(as) colaboradores(as).

Neste primeiro grupo de afirmações expostas na tabela 22, estão concentradas as questões sobre a preocupação da empresa de modo geral, dos líderes e dos colegas de trabalho sobre a conciliação dos papéis e solidariedade diante de questões pessoais dos(as) colaboradores(as)

A análise dos(as) colaboradores(as) sobre a preocupação da empresa diante das necessidades para conciliar os papéis profissionais e pessoais apresenta como média geral 3,79 que afirma não haver variações significativas na comparação entre homens e mulheres. Se considerado o desvio padrão de 0,86, mesmo sendo baixo, pode-se afirmar que se existe tal preocupação por parte da empresa, ela não está clara e transparente de forma a ser percebida pelos(as) colaboradores(as) em grande maioria.

Todavia, na entrevista realizada com o gestor de pessoas é citada a transparência “Temos muito bom senso e utilização de transparência. A nossa cultura fala muito isso” o diálogo e a flexibilidade como uma forma de atuar para atender a todas as demandas:

“Na prática a gente acredita muito na transparência, na conversa com as pessoas, entender cada situação, caso a caso, no respeito a todos e às situações, então a gente pratica muito a flexibilidade”.

No entanto, a comunicação desta “forma de atuar” é um ponto importante de análise. Por não haver formalizada qualquer política e por considerar que a empresa vive um momento de mudança cultural, é reconhecido pelo próprio gestor de pessoas que talvez seja necessário comunicarem mais. É preciso fortalecer o entendimento de que existe a

preocupação por parte da empresa de que tais questões podem e devem ser tratadas e de que as mesmas não sejam vistas como problemas.

Nas afirmações que avaliam o envolvimento dos líderes e dos colegas de trabalho nas questões pessoais, pode-se observar que a percepção é mais clara se comparada à média atribuída à preocupação geral da empresa. Tais resultados podem ser associados ao papel atribuído aos líderes, identificado na entrevista com o gestor de pessoas. Para ele, a cultura de dar *feedback* a toda equipe a todo momento aproxima os(as) colaboradores(as) e seus gestores, permitindo conhecer a demanda de cada um e entendendo os valores de cada colaborador diante de diferentes situações:

Cuidar é dar meta, dar caminho, orientar e entender a história de cada um, não tratar como máquina, tratar como pessoa, mas também como alguém que tem que trazer valor para o grupo. Então, no final das contas, essa ideia da flexibilidade, de não ter uma norma específica, é pra usar o bom senso mesmo. E como saber se o bom senso está bem direcionado? É a cultura bem enraizada, bem implementada.

Outra análise relevante é com os dados da tabela 18, onde os resultados para as afirmações “as minhas lideranças diretas devem estar a par dos meus problemas pessoais” e “as lideranças diretas devem ter soluções informais para os problemas pessoais dos(as) colaboradores(as)” apresentaram médias de 3,15 e 2,68, respectivamente, mostrando não haver interesse no compartilhamento dos problemas pessoais.

Tabela 22 - Afirmações dos respondentes - medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na empresa onde trabalha - preocupação da empresa (1=nunca 5=sempre)

	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
	Afirmações relativas às medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa onde trabalha.					
1-A empresa onde trabalho preocupa-se com as necessidades dos(as) colaboradores(as), em matéria de conciliação entre a vida profissional e pessoal.	3,79	0,86	3,85	0,83	3,74	0,89
7-Quando tenho problemas pessoais posso contar com a solidariedade dos meus colegas.	3,85	1,02	3,80	0,99	3,90	1,05
8-Quando tenho problemas pessoais posso contar com a solidariedade dos meus líderes diretos.	4,02	1,04	4,02	0,99	4,01	1,09
19- Na empresa onde trabalho os meus colegas preocupam-se com os meus problemas pessoais.	3,55	1,10	3,42	1,07	3,66	1,11
20- Na empresa onde trabalho as minhas lideranças diretas preocupam-se com os meus problemas pessoais.	3,66	1,14	3,62	1,13	3,69	1,15

Fonte: Elaborado pela autora

A percepção dos respondentes sobre a igualdade de oportunidades entre os gêneros é apresentada na tabela 23. A possibilidade de progressão na carreira das mulheres e a possibilidade das mesmas exercerem cargos de gestão, ambas avaliadas em condições de igualdade com os homens, apresentam respectivamente média de 4,19 e 4,17. As médias dos respondentes expressam a visão de promoção da igualdade entre os gêneros, no entanto, há divergências significativas quando analisada a variável sexo. Os homens, além de apresentarem médias superiores às médias gerais, apresentam menor desvio padrão. As mulheres, apesar de apresentarem médias inferiores, apresentam maior desvio padrão. Esta análise explicita que a percepção dos homens demonstra-se mais favorável às questões de promoção de igualdade das oportunidades entre os gêneros do que a percepção das mulheres.

Diante desse resultado, resgata-se a visão de Michie e West (2004), que defendem a adoção de políticas de igualdade de oportunidades por parte da gestão de pessoas das organizações, juntamente com o envolvimento das pessoas no alinhamento estratégico organizacional, a gestão da variedade de habilidades e competências, a retenção de talentos, segurança no emprego, entre outros.

Também Guest (2001) acrescenta na gestão de pessoas a responsabilidade em considerar os valores relacionados ao indivíduo e à sua vida independente da organização, através das vertentes que gerenciam as questões que remetem à família e à igualdade de oportunidades.

Por fim, Silva (2012) afirma que cabe à área de gestão de pessoas adaptarem as práticas e políticas que envolvem a responsabilidade social, procurando atender as necessidades particulares de cada indivíduo, considerando que as empresas são constituídas tanto por homens quanto por mulheres.

Tabela 23 -Afirmações dos respondentes - medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na empresa onde trabalha - preocupação da empresa - igualdade de oportunidades (1=nunca 5=sempre)

	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
	Afirmações relativas às medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa onde trabalha.	4,19	0,93	4,47	0,74	3,96
2-Na empresa onde trabalho as mulheres têm possibilidades de progredir na carreira, em condições de igualdade com os homens.	4,17	0,91	4,38	0,78	4,00	0,98

Fonte: Elaborado pela autora

Complementado a necessidade de analisar pontualmente as questões relacionadas às demandas dos gêneros, o quadro 5 apresenta o resultado da questão aberta aplicada no questionário de pesquisa sobre as sugestões para melhorar as práticas de gestão de pessoas referentes à conciliação da vida profissional e pessoal da empresa em que trabalham, relacionadas a políticas de igualdade de oportunidades. As sugestões apontadas propõem principalmente medidas que envolvam extensão das licenças parentais.

Quadro 5 - Sugestões dos respondentes - práticas de gestão de pessoas para conciliação da vida profissional e pessoal – igualdade de oportunidades

Revisão dos períodos de licença maternidade e paternidade.
Programa de licença maternidade e paternidade flexível e independente de gênero.
Acredito que flexibilidade no horário, auxílio escola ou creche e valorização da mulher no ambiente de trabalho (com uma maior ciência de que a maternidade faz parte da vida do homem e da mulher, com licenças que possam ser próximas para não ter um peso tão grande de um lado só) são medidas que podem conciliar as atividades e melhorar o cotidiano das pessoas.
Ter uma licença maternidade maior para que o bebê receba todo o cuidado da mãe no 1º ano de vida.
Evitar a comparação de entregas entre colaboradores que podem se dedicar mais ao trabalho com os que precisam se dedicar também à vida familiar, ou seja, ter família não pode ser algo negativo perante a entrega dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pela autora

As afirmações relacionadas à flexibilidade para realização do trabalho seja quanto ao horário ou quanto ao local, com intuito de resolver assuntos pessoais ou questões familiares, estão expostas na tabela 24. Diante deste resultado, que apresenta médias baixas além de alto desvio padrão para cada afirmação, constata-se a inexistência de práticas claras e transparentes que sejam percebidas pelos(as) colaboradores(as) no âmbito que envolve a flexibilidade para realização do trabalho e para a compreensão da empresa quanto à necessidade dos(as) colaboradores(as) de estarem com a família e resolverem assuntos pessoais.

O único resultado que apresenta tendência à percepção positiva sobre flexibilidade é na afirmação 18, sobre ausentar-se para atender a

emergências familiares sem penalização. Para as mulheres, o resultado teve média de 4,10, apesar do desvio padrão alto de 1,13. Na análise geral a média foi de 3,99, e na análise dos respondentes homens, média de 3,86.

No entanto, algumas associações de resultados estatísticos podem conduzir esta análise a conclusões. Na caracterização dos respondentes por horário de trabalho praticado e por sexo, gráficos 8 e 9, pode-se observar que 40% das mulheres declaram trabalhar em período integral com horário de trabalho flexível.

Corroborando, segundo a entrevista com gestor de pessoas, a prática de flexibilizar horário e trabalhar *home office* apresenta-se como uma possibilidade disponível a todos os(as) colaboradores(as) “Todo mundo que quiser ter horário flexível é só trabalhar no horário flexível, tem só que respeitar a cultura e entregar as suas metas, entregar o que ele se comprometeu a entregar”.

Assim, a hipótese que deve ser analisada é novamente a ausência de formalização e comunicação das práticas, ou, pelo menos, das diretrizes que podem ser consideradas para cada situação, conduzindo a empresa ao nível de promotora das práticas de conciliação. Torna-se pertinente citar novamente Andrade (2015), para quem apenas oferecer medidas sem a efetiva promoção do uso de forma justa e segura, evitando qualquer retaliação ou punição para quem as utiliza, não significa ser uma empresa apoiadora efetivamente da conciliação entre vida profissional e pessoal.

Tabela 24 - Afirmações dos respondentes - medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na empresa onde trabalha - flexibilidade local e horário de trabalho (1=nunca, 5=sempre)

	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Afirmações relativas às medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa onde trabalha.						
4-Na empresa onde trabalho pode-se trabalhar a partir de casa (exemplo: home office), caso seja necessário resolver problemas pessoais ou dar apoio à família.	3,36	1,38	3,09	1,31	3,57	1,41
5-Na empresa onde trabalho pode-se concentrar as horas semanais de trabalho em menos dias da semana, caso seja necessário resolver problemas pessoais ou dar apoio à família.	3,25	1,33	3,15	1,28	3,34	1,38
6-Na empresa onde trabalho posso optar por trabalhar em tempo parcial, caso seja necessário por razões pessoais.	2,98	1,38	2,93	1,32	3,01	1,43
9- Posso trocar de turno, caso seja necessário por razões pessoais.	2,87	1,49	2,75	1,49	2,97	1,50
10-Na empresa onde trabalho pode-se ajustar os horários de trabalho para assistência à família, em situações de necessidade.	3,38	1,38	3,11	1,37	3,60	1,36
18- Na empresa onde trabalho posso ausentar-me para dar resposta a emergências familiares, sem que com isso me sinta penalizado.	3,99	1,10	3,85	1,04	4,10	1,13

Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere às práticas que compreendem licenças superiores às fixadas por lei, estruturas e subsídios de apoio aos(as) colaboradores(as) com filhos, idosos, doentes crônicos ou pessoas portadoras de deficiência que exigem cuidados especiais, as médias resultantes são de modo geral muito baixas, tanto na análise geral quanto na consideração da variável sexo, conforme tabela 25.

Constata-se, portanto, não haver práticas da empresa percebidas pelos(as) colaboradores(as) que englobem tais questões. O resultado condiz com a entrevista feita com o gestor de pessoas, o qual afirma que todas as políticas e práticas que se referem às licenças e a outros benefícios aos(as) colaboradores(as) são ofertados conforme as obrigações mínimas estabelecidas por leis.

A oferta de plano de saúde para os(as) colaboradores(as) e respectivos familiares apresenta-se com média alta, o que é coerente com o que a empresa oferece aos(as) colaboradores(as) e familiares, sendo que em alguns casos específicos praticou a extensão da cobertura para familiares de colaboradores(as) desligados da empresa, conforme citado pelo gestor de pessoas.

Tabela 25 - Afirmações dos respondentes - medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na empresa onde trabalha – licenças, apoio, subsídios, plano de saúde (1=nunca, 5=sempre)

	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Afirmações relativas às medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa onde trabalha.						
11-Na empresa onde trabalho, são concedidas licenças para assistência à família, de duração superior às fixadas na lei.	3,32	1,62	3,73	1,43	2,99	1,70
12-Na empresa onde trabalho existem estruturas de apoio para cuidar dos filhos(as) dos(as) colaboradores(as).	1,63	1,04	1,78	1,13	1,50	0,94
13-Na empresa onde trabalho existem subsídios para apoio aos(às) filhos(as) dos(as) colaboradores(as).	1,94	1,20	2,16	1,29	1,76	1,11
14-Na empresa onde trabalho existem medidas específicas para apoio a colaboradores(as) que tenham pessoas dependentes de cuidados (idosos, doentes crônicos, pessoas com deficiência).	1,83	1,19	2,15	1,35	1,57	0,98
15-Na empresa onde trabalho, posso usufruir de plano de saúde.	4,54	1,16	4,45	1,27	4,60	1,07
16-Na empresa onde trabalho, a minha família pode usufruir de plano de saúde.	4,11	1,39	3,96	1,54	4,22	1,26

Fonte: Elaborado pela autora

Com a ótica de revisão das práticas ofertadas por lei e com a visão da demanda pertinente ao apoio dos(as) colaboradores(as) com filhos, o quadro 6 apresenta o resultado da questão aberta aplicada no questionário de pesquisa. Tal questão abordou as sugestões para melhorar as práticas de gestão de pessoas referentes à conciliação da vida profissional e pessoal da empresa em que trabalham.

As sugestões concentram-se na busca por mais flexibilidade e apoio parental, independente de gênero, para as questões relacionadas aos filhos (as).

Quadro 6 - Sugestões dos respondentes - práticas de gestão de pessoas para conciliação da vida profissional e pessoal – apoio aos(as) colaboradores(as) com filhos

Apoio ao ensino dos filhos
Outra sugestão seria a empresa disponibilizar ou firmar uma parceria com uma colônia de férias para os filhos dos colaboradores nas férias escolares.
Acredito que principalmente no período das férias escolares tanto as mães como os pais devem ter autonomia para alterar sua rotina de trabalho, podendo trabalhar home office, meio período ou acumular horas de trabalho
Revisão dos períodos de licença maternidade e paternidade.
Programa de licença maternidade e paternidade flexível e independente de gênero.
Acredito que flexibilidade no horário, auxílio escola ou creche e valorização da mulher no ambiente de trabalho (com uma maior ciência de que a maternidade/paternidade faz parte da vida do homem e da mulher, com licenças que possam ser próximas para não ter um peso tão grande de um lado só) são medidas que podem conciliar as atividades e melhorar o cotidiano das pessoas.
Ter uma licença maternidade maior para que o bebê receba todo o cuidado da mãe no 1º ano de vida.

Fonte: Elaborado pela autora

Com as informações do quadro 6 conclui-se a apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa, os quais foram direcionados para obter-se a percepção dos(as) colaboradores(as) quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal, trazendo a conhecimento a importância do contexto.

5.5 DIFICULDADES SENTIDAS PELOS(AS) COLABORADORES(AS) QUANTO À CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL E AS PERSPECTIVAS FUTURAS

Este tópico contempla os últimos resultados e respectivas análises extraídas da pesquisa aplicada através do questionário respondido pelos(as) colaboradores(as) da empresa Imaginarium. Estão contempladas as questões que remetem às dificuldades sentidas quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal e as perspectivas futuras do ponto de vista de práticas que podem ser estudadas e adotadas pela empresa partindo da visão dos(as) colaboradores(as).

Os respondentes que possuem filhos, ou seja, 31% do total, foram questionados sobre a guarda dos filhos nos períodos fora dos horários escolares. Os resultados estão apresentados na tabela 26.

Apesar da média de 2,5, considerada baixa, e do desvio padrão de 1,71, considerado alto, a opção que aparece em maior destaque é utilizar creches, berçários ou prática de outras atividades pagas fora da escola. As outras opções que envolvem outros cuidadores, entre eles os próprios pais, avós e familiares, apresentam médias baixas e desvio padrão altos, sendo irrelevante considerá-los conclusivos. O uso de serviços de babás é praticamente inexistente.

Cabe salientar que este resultado por apresentar médias baixas e alto desvio padrão remete à dispersão da forma como os pais encontram soluções para deixarem seus filhos, havendo variação grande entre as opções.

Este resultado reforça a dificuldade dos(as) colaboradores(as) relacionada ao cuidado com filhos. Enfatiza ainda a sugestão de haver parcerias da empresa com escolas, creches ou outras instituições que permitam ofertar serviços de apoio aos cuidados dos filhos nos horários fora dos períodos escolares, bem como a flexibilização do horário de trabalho dos pais para atender aos filhos nestas situações.

Tabela 26- Frequência da guarda dos seus filhos (as) fora dos períodos escolares normais. (1=nunca 5=sempre)

A quem recorre com mais frequência para ficar com os filhos fora dos períodos escolares	Média	Desvio Padrão
Ficam com a mãe em casa	2,15	1,35
Vão com a mãe para o trabalho	1,18	0,46
Ficam com o pai em casa	2,41	1,31
Vão com o pai para o trabalho	1,32	0,68
Ficam com os avós	2,26	1,26
Ficam com familiares	1,79	1,12
Ficam com vizinhos ou amigos	1,26	0,57
Ficam com a empregada	1,18	0,46
Ficam com uma cuidadora (babá) oficial	1,03	0,17
Ficam com uma cuidadora (babá) não-oficial	1,06	0,24
Ficam numa creche, berçários ou praticam atividades fora da escola (aulas de inglês, natação, outras atividades pagas)	2,50	1,71
Outra situação. Qual?	1,18	0,76

Fonte: Elaborado pela autora

Como forma de materializar as demandas e dificuldades quanto à conciliação entre os papéis da vida profissional e pessoal, a tabela 27 apresenta os resultados que mensuram o grau de importância dado às afirmações para a melhoria das práticas de gestão de pessoas que objetivam a conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa.

Tabela 27 - Relevância das afirmações para a melhoria das práticas de gestão para conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa (1=nunca 5=sempre)

	Geral	
	Média	Desvio Padrão
Afirmações para a melhoria das práticas de gestão em matéria de conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa onde trabalha		
1-Devem ser tomadas medidas que permitam flexibilizar os horários de trabalho e torná-los compatíveis com os horários dos serviços de apoio a crianças, idosos e pessoas dependentes.	3,87	1,09
2-Devem ser feitos parcerias com instituições que prestam serviços de apoio a crianças, idosos e pessoas dependentes, com horários de funcionamento mais flexíveis.	3,90	1,05
3-Devem ser tomadas medidas que permitam trabalhar em casa (exemplo: home office).	3,81	1,20
4-Deve haver a possibilidade de trabalhar em tempo parcial.	3,57	1,13
5-Deve haver a possibilidade de concentrar o horário de trabalho semanal em menos dias da semana.	3,47	1,18
6-Devem ser feitas parcerias com serviços que disponibilizem atividades e iniciativas de promoção do bem-estar (parcerias com academias, programas de férias, atividades esportivas, serviços domésticos, promoção da saúde).	4,23	0,88
7-Devem ser disponibilizados serviços de apoio aos(às) filhos(as) dos(as) colaboradores(as) nas instalações da empresa.	3,57	1,17
8-Devem existir meios de comunicação dentro da empresa que permitam divulgar serviços na área de residência dos(as) colaboradores(as). Exemplos: creches, espaços para crianças, ações de ocupação de tempos livres, lares de idosos).	3,63	1,19
9-Devem ser tomadas medidas de apoio a colaboradores(as) de famílias monoparentais, que vivam sozinhos(as) e que tenham pessoas dependentes de cuidados.	3,61	1,11

10-Devem ser tomadas medidas que permitam a extensão de serviços médicos a familiares dos(as) colaboradores(as).	4,11	0,97
11-Devem ser concedidas licenças para assistência à família de duração superior às fixadas na lei.	3,87	1,10
12-Deve ser dada mais autonomia aos(às) colaboradores(as) para organizar o seu trabalho, em função dos objetivos profissionais e das suas necessidades pessoais.	3,94	0,96
13-A empresa deve dar apoios monetários aos(às) colaboradores(as) para apoio aos seus filhos(as).	3,17	1,22
14-A empresa deve dar apoios monetários aos(às) colaboradores(as) para apoio a familiares idosos e/ou dependentes.	2,98	1,21
15-Devem ser organizados programas de férias e de ocupação de tempos livres para os(as) filhos(as) dos(as) colaboradores(as).	3,24	1,27

Fonte: Elaborado pela autora

Para aprofundar a análise e melhorar a compreensão dos resultados, dividir-se-ão em três grupos as afirmações que abordam medidas a que estão relacionadas. Além disso, serão também feitas as comparações considerando a variável sexo.

Nas afirmações que abordam medidas que envolvem a flexibilidade nos modelos de trabalho, seja envolvendo a questão de horário, local ou mesmo alteração dos períodos de trabalho, as médias atribuídas pelas mulheres são superiores às médias gerais e às médias atribuídas pelos homens em todas as questões, conforme mostra a tabela 28. Merece destaque a questão que aborda medidas que permitam trabalhar em casa, com média de 4,10 para mulheres e 3,81 na média geral. Salienta-se, ainda, a questão que sugere medidas que flexibilizem os horários de trabalho, tornando-os compatíveis com os horários dos serviços de apoio a crianças, idosos e pessoas dependentes, com média 4,06 nas respostas das mulheres e 3,87 na média geral. Nesta questão, surge a importância de compreender a natureza que origina a demanda por flexibilidade, com maior evidência por parte das mulheres.

A associação direta que pode explicar este resultado está na tabela 11, que expõe claramente a frequência com que mulheres realizam atividades domésticas, sendo superior à média apontada pelos homens.

Outra associação pode ser feita com os resultados da tabela 14, onde se analisa pontualmente as atividades que remetem ao cuidado com os filhos (as) e, novamente, são apresentadas médias superiores atribuídas às mulheres.

Neste contexto, duas afirmações da literatura trazem contribuições. Para Nogueira (2001), a sociedade associa o sexo no seu aspecto biológico às definições dos papéis exercidos por homens e mulheres historicamente. E são estes papéis que definem os gêneros.

Contribuindo com tal visão, há estudos que apontam para a similaridade entre gêneros, entre eles o de Hyde (2005), o qual afirma que as diferenças existem, mas se concentram principalmente em algumas questões relacionadas a comportamentos motores e aos aspectos diretamente relacionados à sexualidade. Dessa forma, é sugerido por Hyde (2005) que sejam considerados os custos e impactos relacionados às reivindicações que envolvem tais diferenças de gênero, visto que podem causar danos às oportunidades das mulheres no local de trabalho, em conflitos em casa e na comunicação, bem como em análises de autoestima, sem mesmo existirem efetivamente.

Neste cenário, a visão de Ion (2013) pode contribuir para novos olhares sobre a divisão sexual do trabalho. Segundo o autor, o

envolvimento dos homens nas responsabilidades familiares tem mostrado crescimento, o que mostra uma mudança cultural. Visão compartilhada também por Raiden e Räisänen (2013), que apresentam o surgimento dos "novos homens"; homens da nova geração que se apresentam mais disponíveis para praticar a igualdade de gênero na divisão das atividades, contribuindo para a conciliação dos papéis que envolvem a vida profissional, familiar e pessoal.

Todavia, diante dos dados estatísticos apontados, ainda há maior concentração de atividades que excedem o ambiente de trabalho e envolvem os cuidados com casa e família atribuídos às mulheres. Tal verificação pode justificar a reivindicação por medidas que englobem flexibilidade para a realização do trabalho.

Outra afirmação com resultado relevante se refere à medida que possibilite maior autonomia aos(às) colaboradore(as) para organizar o seu trabalho, em função dos objetivos profissionais e das suas necessidades pessoais, com média geral de 3,94, média atribuída aos homens de 3,85, e 4,01 na média das mulheres. Mesmo considerando o desvio padrão para cada grupo de respondentes, este resultado aponta para a busca de autonomia que objetiva gerenciar as questões pessoais e profissionais.

As demais afirmações não apresentam médias e desvio padrão que permitam apontar conclusões.

Tabela 28 - Relevância das afirmações para a melhoria das práticas de gestão para conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa – medidas de flexibilidade de horário (1=nunca 5=sempre)

	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Afirmações para a melhoria das práticas de gestão em matéria de conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa onde trabalha						
1-Devem ser tomadas medidas que permitam flexibilizar os horários de trabalho e torná-los compatíveis com os horários dos serviços de apoio a crianças, idosos e pessoas dependentes.	3,87	1,09	3,64	1,13	4,06	1,03
3-Devem ser tomadas medidas que permitam trabalhar em casa (exemplo: <i>home office</i>).	3,81	1,20	3,45	1,29	4,10	1,04
4-Deve haver a possibilidade de trabalhar em tempo parcial.	3,57	1,13	3,22	1,10	3,85	1,08
5-Deve haver a possibilidade de concentrar o horário de trabalho semanal em menos dias da semana.	3,47	1,18	3,00	1,11	3,85	1,10
12-Deve ser dada mais autonomia aos(as) colaboradores(as) para organizar o seu trabalho, em função dos objetivos profissionais e das suas necessidades pessoais.	3,94	0,96	3,85	1,03	4,01	0,91

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 29 mostra a relevância dada às medidas que visam apoio aos familiares com filhos, idosos e pessoas dependentes.

Com maior média geral de 4,11 a afirmação que propõe medida referente à extensão de serviços médicos a familiares dos(as) colaboradores(as) pode ser entendida como um reforço da prática já exercida pela empresa, visto que o plano de saúde atualmente ofertado aos(as) colaboradores(as) pode ser estendido aos familiares, de acordo com as informações da entrevista com o gestor de pessoas.

Outra medida considerada relevante com média de 3,90 propõe parcerias com serviços que disponibilizem atividades e iniciativas de promoção do bem-estar (parcerias com academias, programas de férias, atividades esportivas, serviços domésticos, promoção da saúde) por parte da empresa, ofertando maiores possibilidades adaptadas às necessidades dos(as) colaboradores(as).

As licenças previstas por lei no Brasil e praticadas pela empresa são: a licença maternidade de 120 dias; direito ao intervalo para amamentar até que o filho complete 6 meses e licença paternidade de cinco dias após o nascimento do filho. Na afirmação que remete às licenças para assistência à família sugerindo a duração superior às fixadas na lei, a média geral de 3,87 e o desvio padrão de 1,10 não aferem um resultado de destaque. Porém, quando analisada a média das respondentes mulheres de 4,01 deve-se considerar que tal medida recebe significativo grau de relevância.

Nesta direção, pode-se afirmar que o ponto de destaque desta análise são as médias atribuídas aos resultados das respondentes mulheres que se apresentam superiores às médias gerais e às médias atribuídas aos respondentes homens.

Assim, a importância das medidas que objetivam o apoio aos cuidados é um reflexo dos dados que apontam para maior ocupação do tempo das mulheres com as atividades que envolvem cuidados. Esta afirmação pode ser confirmada tanto pela revisão da literatura quanto pelos resultados extraídos da coleta de dados empíricos, conforme citado na tabela 14 (Frequência com que homens e mulheres realizam atividades domésticas - cuidados com filhos (as)).

A adoção de políticas sociais para conciliação da vida profissional e pessoal é vista como um desafio para o Brasil na visão de Fontoura (2012). O autor cita ainda a importância de tais medidas na visão social e econômica, principalmente como benefícios para as mulheres:

Sem dúvida, a implementação de políticas sociais que possibilitem a conciliação da

vida profissional, pessoal e familiar é um grande desafio para a sociedade brasileira, especialmente porque exige a adoção de um novo paradigma baseado na corresponsabilidade pela reprodução social e econômica da nação, seja no campo da administração pública, seja no interior das famílias. Avanços nesta área beneficiarão a todos e todas e, em particular, às mulheres, pois é sobre elas que ainda recai a responsabilidade, principal ou exclusiva, de elaborar e implementar estratégias de conciliação entre trabalho produtivo e trabalho reprodutivo (FONTOURA, et al, 2012, p. 38).

Tabela 29 - Relevância das afirmações para a melhoria das práticas de gestão para conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa - medidas de apoio familiar (1=nunca 5=sempre)

	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Afirmações para a melhoria das práticas de gestão em matéria de conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa onde trabalha	3,90	1,05	3,75	1,04	4,03	1,05
2-Devem ser feitos parcerias com instituições que prestam serviços de apoio a crianças, idosos e pessoas dependentes, com horários de funcionamento mais flexíveis.	3,57	1,17	3,31	1,27	3,78	1,03
7-Devem ser disponibilizados serviços de apoio aos(as) filhos(as) dos(as) colaboradores(as) nas instalações da empresa.	3,63	1,19	3,49	1,26	3,74	1,13
8-Devem existir meios de comunicação dentro da empresa que permitam divulgar serviços na área de residência dos(as) colaboradores(as). Exemplos: creches, espaços para crianças, ações de ocupação de tempos livres, lares de idosos).	3,61	1,11	3,47	1,17	3,72	1,06
9-Devem ser tomadas medidas de apoio a colaboradores(as) de famílias monoparentais, que vivam sozinhos(as) e que tenham pessoas dependentes de cuidados.	4,11	0,97	4,02	0,97	4,18	0,98
10-Devem ser tomadas medidas que permitam a extensão de serviços médicos a familiares dos(as) colaboradores(as).						

11-Devem ser concedidas licenças para assistência à família de duração superior às fixadas na lei.	3,87	1,10	3,69	1,15	4,01	1,04
13-A empresa deve dar apoios monetários aos(as) colaboradores(as) para apoio aos seus filhos(as).	3,17	1,22	3,02	1,16	3,29	1,26
14-A empresa deve dar apoios monetários aos(as) colaboradores(as) para apoio a familiares idosos e/ou dependentes.	2,98	1,21	2,91	1,14	3,04	1,26
15-Devem ser organizados programas de férias e de ocupação de tempos livres para os(as) filhos(as) dos(as) colaboradores(as).	3,24	1,27	2,89	1,27	3,51	1,22

Fonte: Elaborado pela autora

A busca pelo bem-estar, geralmente associada à prática de exercícios, às atividades esportivas e ao lazer, apresenta-se como uma reivindicação dos respondentes tendo a maior média deste grupo de afirmações, como apresentada na tabela 30.

Na análise geral, a proposta de parcerias com serviços que disponibilizem atividades e iniciativas de promoção do bem-estar (parcerias com academias, programas de férias, atividades esportivas, serviços domésticos, promoção da saúde) apresenta média de 4,23, com desvio padrão considerado baixo, de 0,88. Novamente, as mulheres atribuem maior relevância perante os homens com média de 4,40.

Contribui para essa análise, justificando seus resultados, as afirmações de que qualidade de vida possui relação direta com a conciliação de papéis. Através de pesquisa, há a comprovação de que a qualidade de vida, a felicidade ou o bem-estar são afetadas de forma positiva quanto ocorre a conciliação dos papéis profissionais e familiares (PEPLIŃSKA; ROSTOWSKA, 2013).

Tabela 30 - Relevância das afirmações para a melhoria das práticas de gestão para conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa - medidas de promoção do bem estar (1=nunca, 5=sempre)

Afirmações para a melhoria das práticas de gestão em matéria de conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa onde trabalha	Geral		Homens		Mulheres	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
	6-Devem ser feitas parcerias com serviços que disponibilizem atividades e iniciativas de promoção do bem-estar (parcerias com academias, programas de férias, atividades esportivas, serviços domésticos, promoção da saúde).	4,23	0,88	4,02	0,99	4,40

Fonte: Elaborado pela autora

Com a tabela 30 conclui-se a apresentação e análise dos resultados, através da qual buscou-se estabelecer a relação dos dados primários obtidos com a pesquisa empírica através do estudo de caso com os dados secundários apurados na revisão bibliográfica. E, assim, apresenta-se a síntese deste capítulo.

5.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O Capítulo 5 teve como objetivo apresentar e analisar os dados primários resultantes da pesquisa empírica realizada na empresa Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A. Partindo de um universo de 240 colaboradores(as), os dados apresentados e analisados foram originados da participação de 123 colaboradores(as), além do gestor de pessoas que cedeu entrevista.

Primeiramente, para situar o leitor quanto à amostragem, foram apresentados e analisados os dados que caracterizaram demograficamente os respondentes. Também foram considerados os dados que caracterizaram os(as) colaboradores(as) pelo modelo de trabalho realizado. A fim de compreender o universo familiar, a análise abrangeu também os dados coletados referentes aos cônjuges dos respondentes.

A entrevista semiestruturada com o gestor de pessoas gerou as informações expostas sequencialmente. Foram abordados os mesmos temas questionados aos(as) colaboradores(as) tendo como objetivo identificar as práticas de gestão de pessoas que promovem a igualdade de gênero quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa. Os resultados da entrevista foram utilizados no decorrer do capítulo, comparando-os com os resultados obtidos no questionário aplicado aos(as) colaboradores(as).

Após extrair os dados que caracterizaram os respondentes demograficamente e o modelo de trabalho, foram extraídos os dados pertinentes à análise da percepção dos(as) colaboradores(as) quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal. Com este grupo de dados foi possível compreender o contexto que envolve a empresa e seus(suas) colaboradores(as) no que se refere à posição diante da vida pessoal e profissional, a divisão sexual do trabalho, a realização das tarefas domésticas e de cuidados, a formação do agregado familiar, a visão sobre aspectos gerais do trabalho e da vida e a visão dos(as) colaboradores(as) sobre as práticas da própria empresa em que trabalham.

A partir destes dados e da entrevista com gestor de pessoas, foi possível confrontar a posição da empresa perante as práticas de gestão de pessoas que promovem a igualdade de gênero no que diz respeito à conciliação entre a vida profissional e pessoal. Também foi viável entender o contexto e a percepção dos colaboradores sobre o mesmo tema.

Concluindo o capítulo, foram apresentados e analisados os dados que remetem às principais dificuldades encontradas pelos(as) colaboradores(as) para conciliar a vida profissional e pessoal e que destacam a relevância dada às medidas que compreendem ações de conciliação.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

6.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral verificar as contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero no que se refere à conciliação entre a vida profissional e pessoal. Visando o objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos identificar as práticas de gestão de pessoas que promovem a igualdade de gênero quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal, verificar a percepção dos(as) colaboradores(as) no que se refere às práticas de gestão de pessoas em relação à igualdade de gênero e identificar as dificuldades dos(as) colaboradores(as) no que diz respeito à conciliação entre a vida profissional e pessoal;

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como metodologia a coleta de dados secundários, realizada através da revisão bibliográfica, e a coleta de dados empíricos, considerados primários, através do estudo de caso na empresa Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A.

Partindo destas definições, este capítulo apresenta as conclusões encontradas no que se refere ao objetivo geral e aos objetivos específicos, as contribuições desta pesquisa para ciência e as contribuições e recomendações para empresa em que a pesquisa foi realizada. Também são apontadas as limitações encontradas e, por fim, as sugestões para trabalhos futuros.

6.1.1 Quanto aos objetivos

A revisão bibliográfica proporcionou a compreensão das variáveis que compõem a problemática desta pesquisa através das diferentes perspectivas existentes e do conhecimento produzido e disponibilizado sobre as palavras-chave pesquisadas: práticas de gestão de pessoas, igualdade de gênero e conciliação da vida profissional e pessoal.

Tendo como base a literatura resultante da revisão sistemática e da pesquisa bibliográfica, pode-se observar a evolução da área que cuida de pessoas nas organizações. Antes conhecida como recursos humanos e atualmente denominada pela maioria dos autores estudados como gestão de pessoas, esta área assumiu um papel estratégico nas organizações. Assim, sua atuação deve considerar a visão estratégica

como forma de alinhar pessoas e organizações e gerenciar as competências dos indivíduos que conduzem para o alcance máximo dos resultados. Entretanto, tais competências precisam ser exploradas paralelamente ao reconhecimento das necessidades das pessoas como seres humanos atuando nas organizações e possuindo características e demandas pessoais e individuais a serem atendidas.

É neste contexto das demandas individuais que surgem as questões referentes à igualdade de oportunidades entre os gêneros. Apesar da vasta discussão que coloca em questão os papéis biológicos e os papéis sociais dos gêneros, é constatado na literatura que há uma relação direta entre os movimentos que lutam pela igualdade e a busca pela conciliação da vida profissional e pessoal.

Analisando o cenário brasileiro, constata-se a ausência de políticas públicas que auxiliem nas atividades relacionadas à vida pessoal com ênfase familiar, agravando a conciliação entre a vida profissional e pessoal. Também é evidenciada a relação existente entre a conciliação dos papéis profissionais e pessoais com a divisão sexual do trabalho. Nesta perspectiva, a literatura aponta para a fragilidade das mulheres diante da carga cultural, visto que prevalecem atribuídas a elas as atividades de cuidados e as atividades do lar, mesmo diante da sua crescente participação no mercado de trabalho.

Uma lacuna de pesquisa identificada na revisão da literatura é a discussão sobre o papel das empresas privadas na criação de práticas que promovam a igualdade de gênero no que se refere à conciliação da vida profissional e pessoal. Ainda é atribuído ao Estado o papel de ofertar tais políticas, que se apresentam insuficientes para que ocorra a igualdade de oportunidades entre os gêneros. No Brasil, as medidas ofertadas se concentram no apoio à maternidade e aos primeiros cuidados com os filhos (a estabilidade da gestante desde a confirmação da gravidez até o quinto mês após o parto, a licença maternidade de 120 dias, podendo ser estendida em alguns casos para mais 60 dias, o direito ao intervalo para amamentar até que o filho complete 6 meses, creches ofertadas pelas empresas ou o pagamento de auxílio creche para os primeiros seis meses de vida dos filhos e licença paternidade de cinco dias após o nascimento do filho).

Partindo do embasamento teórico, da análise dos dados coletados no estudo de caso, composto pela aplicação do questionário a 240 colaboradores (as) com taxa de resposta de 51% (123 respondentes) e pela análise das informações coletadas na entrevista semiestruturada feita com o gestor de pessoas da empresa, obteve-se informações relevantes para conclusão desta pesquisa.

Quanto ao objetivo específico de identificar as práticas de gestão de pessoas que promovem a igualdade de gênero quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal, foi possível obter algumas conclusões quando confrontadas as informações da entrevista com o gestor de pessoas com as respostas ao questionário enviado aos(as) colaboradores(as).

Segundo a entrevista realizada com o gestor de pessoas, as práticas ofertadas pela empresa seguem as estabelecidas por lei. Apesar disso, a empresa cita alguns movimentos em direção à busca de alternativas, mostrando o interesse em adaptar-se às exigências do cenário atual. Importante destacar que há uma relação constantemente citada entre a gestão de pessoas e a cultura organizacional, fator considerado positivo quando analisado sob a ótica da literatura.

Assim, a empresa acredita que a “forma de atuar” baseada na cultura organizacional prevê a flexibilidade para realização do trabalho, seja quanto ao local (possibilidade de praticar *home office*) ou quanto à prática flexível de horários. Na perspectiva da empresa, a declaração de que o horário flexível pode ser praticado por todo colaborador diante da entrega de resultado sugere existir a prática da flexibilidade de horário e da possibilidade de realizar o trabalho a partir de casa no modelo *home office*.

No entanto, na perspectiva dos colaboradores constata-se que a falta de formalização das práticas, devido à proposta de atender a todas as demandas de maneira individualizada, pode representar uma deficiência por parte da empresa. Apesar de existir a oferta de flexibilidade como uma proposta não formalizada e apoiada pela cultura organizacional, é evidente que ainda há demanda por parte dos(as) colaboradores(as) de práticas que sejam consideradas no modelo de trabalho, com forte tendência das mulheres com filhos.

Como segundo objetivo específico, definiu-se verificar a percepção dos(as) colaboradores(as) quanto às práticas de gestão de pessoas em relação à igualdade de gênero. Este objetivo também foi analisado com a perspectiva dos colaboradores em comparação com as informações da entrevista com gestor de pessoas.

Na perspectiva da igualdade de gênero, é importante destacar que, do ponto de vista da igualdade de oportunidades e da divisão sexual do trabalho, ocorre igualdade na teoria, com uma vertente mais positiva na perspectiva dos homens, mas os dados estatísticos mostram uma realidade que difere das declarações teóricas. Sobre a divisão sexual do trabalho, os respondentes defendem a posição de que homens e mulheres têm igual responsabilidade em garantir a subsistência da

família. Já quanto à necessidade de conciliação entre a vida profissional e pessoal, conclui-se que as mulheres não são normalmente obrigadas a escolher entre carreira profissional e família. Há indicador sobre a possibilidade de conciliar os diferentes papéis, sem precisar abrir mão de um deles. Todavia, quando analisada a frequência com que determinadas atividades são realizadas pelos respondentes, pode-se constatar que é maior a dedicação das mulheres tanto para as atividades domésticas quanto para as atividades de cuidados com os filhos.

Tais conclusões apresentam coerência com a literatura, pois apesar do aumento na participação no mercado de trabalho, ainda há dedicação de grande parte do tempo às atividades de cuidados. Somado a isso, existe ainda a sub-representação nos cargos de gestão pelas mulheres.

Com a perspectiva de promover a igualdade de gênero, observa-se que por parte da empresa não existem práticas que possibilitem objetivamente a promoção da igualdade entre os gêneros. Tal afirmação está fundamentada na entrevista com o gestor de pessoas que não cita medidas pertinentes. Também se pode usar como fundamentação, as sugestões dos colaboradores(as) de medidas que propõem a revisão das licenças que envolvem maternidade e paternidade em fatores de igualdade entre homens e mulheres, bom como a extensão do tempo cedido para tais licenças permitindo maior assistência à família.

Diante da ênfase dada sobre a cultura organizacional que prevê o diálogo, a transparência, o bom senso e a flexibilidade em atender as necessidades individuais relatadas pelo gestor de pessoas, pode-se observar que não há a mesma clareza por parte dos respondentes de que a empresa preocupa-se com as necessidades dos(as) colaboradores(as) para conciliar os papéis profissionais e pessoais e promover a igualdade de gênero.

Com relação ao último objetivo proposto, que era o de identificar as dificuldades dos(as) colaboradores(as) quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal, há evidência sobre a dificuldade dos(as) colaboradores(as) relacionada ao cuidado com filhos. Reforça este resultado a sugestão de parcerias da empresa com escolas, creches ou outras instituições que permitam ofertar serviços de apoio aos cuidados dos filhos nos horários fora dos períodos escolares.

As questões que envolvem a flexibilidade de horário como solução para as dificuldades encontradas, novamente merecem destaque, principalmente as medidas que permitam trabalhar em casa com a flexibilização de horários de trabalho. O objetivo é tornar esses horários compatíveis com os horários dos serviços de apoio a crianças, aos

idosos e às pessoas dependentes. Essas medidas possuem maior importância nos resultados atribuídos às mulheres, reforçando que a responsabilidade pelos cuidados exige atenção por parte das empresas em ofertar serviços de apoio de forma igualitária entre os gêneros, promovendo o uso dos direitos de forma a não causar retaliações ou punições e visando à igualdade de oportunidade.

Outras duas reivindicações valorizadas pelos colaboradores (as) e que demonstram possíveis dificuldades encontradas referem-se a medidas que possibilitem maior autonomia aos(às) colaboradores(as) para organizar o seu trabalho, de acordo com seus objetivos profissionais e com suas necessidades pessoais, apontando para a confiança, a transparência e para a própria dificuldade de conciliação.

Por fim, é possível avaliar o objetivo geral de verificar as contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero no que se refere à conciliação entre a vida profissional e pessoal.

Apesar da ênfase dada quanto à “forma de atuar” da empresa, sem formalizações, observa-se que as práticas ofertadas limitam-se ao que está estabelecida por lei. Elas não atendem às necessidades dos colaboradores sob a ótica da promoção da igualdade de gênero no que se refere à conciliação entre a vida profissional e pessoal.

Diante destas conclusões, é importante esclarecer o entendimento de que existe a preocupação por parte da empresa com tais questões, que podem e devem ser tratadas e não vistas como problemas, mesmo que de maneira não documentada e individualizada. Conforme exposto na entrevista com o gestor, a comunicação da empresa com os(as) colaboradores(as) e a formalização de algumas práticas podem ser um ponto de melhoria neste aspecto.

Contudo, diante do papel estratégico que a gestão de pessoas deve exercer, a adoção de práticas precisa fazer parte de uma estratégia organizacional que envolva a empresa em diferentes aspectos. Tais medidas são resultantes da conciliação das influências de diversos fatores, como os recursos, a cultura e a própria estratégia organizacional.

No entanto, além de ofertar práticas que promovam a igualdade de gênero no que se refere à conciliação da vida profissional e pessoal, faz-se necessário promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Para efetividade desta estratégia, surge o apontamento da necessidade de ofertar e promover o uso de forma justa e segura, sem correr o risco de retaliações ou punições para quem as utiliza. Do contrário, não significa apoiar efetivamente a conciliação da vida profissional e pessoal.

6.1.2 Quanto à contribuição para ciência

Do ponto de vista científico, a contribuição deste trabalho se concentra em estabelecer a relação existente entre a gestão de pessoas das organizações com a promoção da igualdade de gênero na busca pela conciliação da vida profissional e pessoal.

Como resultados contribuintes, tem-se a evidência de que a gestão de pessoas, diante dos cenários de mudanças que envolvem os comportamentos sociais, necessita atuar de forma estratégica, visando atender as diferentes demandas dos indivíduos, a fim de estabelecer melhor relação entre empresas e pessoas.

O resultado efetivo dessa relação pode receber perspectivas além da ótica social, ganhando ênfase econômica, partindo da compreensão de que a promoção da igualdade de gênero não deve ser vista apenas pelas lentes da equidade social, mas também pelas lentes de ganhos econômicos. Além das intervenções microeconômicas centradas no gênero, fatores macroeconômicos também devem ser considerados.

Além disso, torna-se relevante citar que, na visão da Organização Internacional do Trabalho - OIT (2009), a ausência de “políticas de conciliação” causa impactos negativos e gera custos na dimensão econômica, na produtividade e nas esferas familiar, pessoal e social. A realização de pesquisas nessas esferas contribui com a ciência na busca de soluções que reduzam ou eliminem tais impactos.

6.1.3 Quanto à contribuição e às recomendações para empresa pesquisada

Para a empresa Imaginarium, que foi o campo de investigação, o resultado desta pesquisa representa um diagnóstico que antecede um plano de ação em contribuição à visão estratégica e ao fortalecimento da cultura organizacional.

Através dos resultados, foi possível identificar as práticas que já existem na organização, perceber a posição da empresa perante a adoção de políticas e práticas e confrontá-las com a percepção dos colaboradores. Também foi permitido identificar as dificuldades dos colaboradores em conciliar os papéis da vida profissional e pessoal. Com esta dimensão de informações, foi possível perceber as rupturas entre a cultura desejada pela empresa e a percebida pelos colaboradores.

As informações coletadas na entrevista com o gestor de pessoas evidenciam a existência de uma cultura organizacional que valoriza o ser humano como produtor de resultados, mas também como indivíduo

que possui demandas pessoais. No entanto, a percepção dos colaboradores detectada na pesquisa ainda encontra-se distante da cultura apresentada pela empresa, apesar de alguns indícios positivos detectados de forma isolada.

A comunicação clara e transparente e a formalização de algumas das práticas possíveis de serem documentadas podem ser o caminho para que a percepção dos(as) colaboradores(as) seja elevada e alinhada com a cultura organizacional.

O fator importante e positivo é que há a intenção por parte da empresa em flexibilizar-se para atender as demandas, e por parte dos(as) colaboradores(as), evidências diretas sobre as principais necessidades, principalmente no universo feminino.

Fica evidente como plano de ação a necessidade de formalizar, documentar e comunicar as práticas já existentes na empresa a fim de torná-las acessíveis e de conhecimento dos seus colaboradores(as).

Outra ação sugerida diante dos resultados é analisar profundamente as necessidades apontadas a fim de considerá-las para criação e adoção de outras práticas que atendam as demandas latentes, considerando a conciliação da vida profissional e pessoal dos homens e das mulheres.

No entanto, além de comunicar e ofertar novas medidas há a necessidade de fortalecer a cultura organizacional como apoio de tais medidas em todos os níveis, fazendo com que a adoção seja acompanhada de incentivo ao uso. Além disso, é preciso ser transmitida segurança aos usuários diante de possíveis retaliações, avaliações e intimidações. Assim, é preciso relembrar que apenas ofertar medidas não significa efetivamente apoiar a conciliação entre a vida profissional e pessoal, é necessário também estabelecer uma relação de confiança e de incentivo ao uso de forma justa e segura.

6.1.4 Quanto às limitações

As limitações que podem ser apontadas neste estudo se referem principalmente ao volume de entrevistados, sendo que uma amostragem maior traria resultados mais precisos.

Outra limitação é atribuída ao fato de ter sido entrevistado apenas o gestor de pessoas para coleta qualitativa, sendo que outros gestores poderiam contribuir com diferentes percepções sobre a cultura e as políticas da empresa.

6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como pesquisas futuras pode-se propor a pesquisa qualitativa com amostragem de colaboradores(as), a fim de obter maior profundidade nas questões que envolvem a percepção sobre as práticas de gestão de pessoas que promovam a igualdade de gênero, bem como sobre as principais dificuldades para conciliação da vida profissional e pessoal.

Também é interessante desenvolver estudos de multicascos, o que permite a comparação entre diferentes empresas de diferentes segmentos de mercado, tendo como resultado a relação existente entre perfil das empresas com as práticas de gestão de pessoas.

Outra dimensão que pode ser explorada através de pesquisas futuras é a relação das práticas referentes à igualdade de gênero e à conciliação da vida profissional e pessoal, levando em consideração a satisfação dos(as) colaboradores(as).

REFERÊNCIAS

ACKER, J.. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. **Gender & society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

_____. Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. **Gender & society**, v. 20, n. 4, p. 441-464, 2006.

ACKER, S.; FEUERVERGER, G.. Doing Good and Feeling Bad. **Cambridge Journal of Education** 26: 401-423. 1996.

ACKER, S.; ARMENTI, C.. Sleepless in academia. **Gender and Education**, v. 16, n. 1, p. 3-24, 2004.

AGENOR, P.-R.; CANUTO, O.. Gender equality and economic growth in Brazil: a long-run analysis. **Journal of Macroeconomics**, v. 43, p. 155-172, 2015.

ALVES, J. E. D.. Desafios da equidade de gênero no século XXI. **Estudos Feministas**, v. 24, n. 2, p. 629-638, 2016.

ALVES, J. E. D.; CORRÊA, S.. Igualdade e desigualdade de gênero no Brasil: um panorama preliminar, 15 anos depois do Cairo. **Livros**, p. 121-223, 2015.

ANDRADE, C.. Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. **Dedica. Revista de Educação e Humanidades**, 117-130, 2015.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BORGES, M. E. S. .Trabalho e gestão de si: para além dos “recursos humanos”. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 7, p. 41-49, 2004.

BRAGA LACOMBE, B. M.; GALVÃO DE ALBUQUERQUE, L.. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 43, n. 1, 2008.

BRUNILA, K.; EDSTRÖM, C.. The famous Nordic Gender Equality and what's Nordic about it—Gender equality in Finnish and Swedish education. **Nordic Studies in Education**, v. 33, n. 04, p. 300-313, 2013.

BRYMAN, A.. **Social Research Methods**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2004.

BURRELL, G.; MORGAN G. . **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONNELL, R.. Gender, health and theory: conceptualizing the issue, in local and world perspective. **Social science & medicine**, v. 74, n. 11, p. 1675-1683, 2012.

CRESWELL, J. W.. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.

DUTRA. J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ERTAN, S.. How to Study Gender Equality Policy Cross-Nationally? Aggregate or Disaggregate Gender Equality Policy Indices?. **Social Indicators Research**, v. 125, n. 1, p. 47-76, 2016.

FAGNANI, J.. Work-family life balance: Future trends and challenges. **The Future of Families to 2030**, v. 2011, p. 119, 2011.

FISCHER, A. L.. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

_____. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, v. 1, p. 11-34, 2002.

FONTOURA, N. et al. Pesquisas de uso do tempo no Brasil: contribuições para a formulação de políticas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal. **Revista Econômica**, v. 12, n. 1, 2012.

FRANÇA, A. C. L.. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. _____. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIRARDI, D. M.. **O Compartilhamento dos Processos de Recursos Humanos: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.

_____. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

GÓMEZ-URRUTIA, V.; ROYO URRIZOLA, P.. A new work-life balance: gender and employment in young people's perceptions in Chile. **Journal of Youth Studies**, v. 20, n. 4, p. 503-517, 2017.

GUEST, D. E.. Human resource management: when research confronts theory. **International Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 7, p. 1092-1106, 2001.

HEARN, J. et al. Hegemonic masculinity and beyond: 40 years of research in Sweden. **Men and masculinities**, v. 15, n. 1, p. 31-55, 2012.

HIRATA, H.; KERGOAT, D.. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

HYDE, J. S.. The gender similarities hypothesis. **American psychologist**, v. 60, n. 6, p. 581, 2005.

IMAGINARIUM, Comércio de presentes e decorações S.A.. Disponível em <http://portal.imaginarium.com.br/historia/>. Acessado em 11/09/2017.

ION, G.. El profesorado y su percepción sobre la igualdad de género en la universidad/Teaching staff and their perception about gender equality at university. **Revista complutense de educación**, v. 24, n. 1, p. 123-140, 2013.

JACOBS, J.; WINSLOW, S.. “Overworked Faculty: Job Stresses and Family Demands,” *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 596: 104–129, 2004a.

_____. “Understanding the Academic Life Course, Time Pressures and Gender Inequality,” *Community, Work, and Family* 7(2): 143–161, 2004b.

KRAUSE, M. G.. **Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica**. 185p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A.. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J.. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LACOMBE, F. J. M.. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva: 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V.. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. _____. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. _____. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAPOLLI, J.. **Mapeamento de competências: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas.** Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.

_____. **Conexão FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes.** Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis 2016.

LOUREIRO, P.; CARDOSO, C. C.. O gênero e os estereótipos na gestão. **Tékhné-Revista de Estudos Politécnicos**, n. 10, p. 221-238, 2008.

MARRAS, J. P.. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MERRIAM. S. B.. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MICHIE, S.; WEST, M. A.. Managing people and performance: an evidence based framework applied to health service organizations. **International journal of management reviews**, v. 5, n. 2, p. 91-111, 2004.

MISRA, J.; LUNDQUIST, J. H.; TEMPLER, A.. Gender, work time, and care responsibilities among faculty. In: **Sociological Forum.** Blackwell Publishing Ltd, 2012. p. 300-323.

MONTEIRO, R.; DOMINGOS, L.. O sentido do direito à conciliação: vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 73, p. 59-77, 2013.

MOSER, L.; DAL PRÁ, K. R.. Os Desafios de Conciliar Trabalho, Família e Cuidados: evidências do “familismo” nas políticas sociais brasileiras. **Textos & Contextos (Porto Alegre)**, v. 15, n. 2, 2016.

MURTHA, Y.. Perspectives of being spouse, parent, and surgeon. **Journal of orthopaedic trauma**, v. 27, p. S12-S13, 2013.

NICHOLSON, L.; SOARES, L. F. G.; DE LIMA COSTA, C.. Interpretando o gênero. **Estudos feministas**, p. 9-41, 2000.

NIKUNEN, M.. The ‘entrepreneurial university’, family and gender: changes and demands faced by fixed-term workers. **Gender and Education**, v. 26, n. 2, p. 119-134, 2014.

NOGUEIRA, C.. Feminismo e discurso do gênero na psicologia social. 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OIT (Organização Internacional do Trabalho). Trabalho e família: rumo a novas formas de conciliação com corresponsabilidade social. Brasília: OIT, 2009^a. Disponível em http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/trabalho_e_familia_275.pdf. Acessado em: 04 de Agosto de 2017.

OKOSHI, K.; TANABE, T.; HISAMOTO, N.. The Ideal Working Environment Required for a Successful Career Path and Work-Life Balance: Results of a survey on doctors working at Kyoto University Hospital. **JMAJ**, v. 56, p. 246-252, 2013.

OUN, I.. Work-Family Conflict in the Nordic Countries: A Comparative Analysis. **Journal of Comparative Family Studies**, v. 43, n. 2, p. 165, 2012.

PEPLÍŃSKA, A.; ROSTOWSKA, T.. quality of life and relations between work and family. **Acta Neuropsychologica**, v. 11, n. 1, 2013.

PEREIRA, R. S. et al. Transversalidade de gênero e políticas sociais no orçamento do estado de Mato Grosso. **Estudos Feministas**, p. 425-450, 2010.

PITANGUY, J.; MIRANDA, D.. As mulheres e os direitos humanos. In: PITANGUY, J.; BARSTED, L. L.. **O progresso das mulheres no Brasil**. Brasília, Unifem, Fundação Ford, Cepia, 2006.

Portal Brasil, com informações do Ministério do Trabalho, IBGE e OIT. Endereço eletrônico: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/mulheres-ganham-espaco-no-mercado-de-trabalho>. Acessado em: 29 de maio de 2017.

PPGEGC. **O departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento**. UFSC, 2017. Disponível em: <http://www.egc.ufsc.br/pos-graduacao/programa/areas-de-concentracao/>. Acessado em: 29 de junho de 2017.

RAIDEN, A. B.; RÄISÄNEN, C.. Striving to achieve it all: men and work-family-life balance in Sweden and the UK. **Construction Management and Economics**, v. 31, n. 8, p. 899-913, 2013.

SANTOS, G. G.. **Desenvolvimento de carreira, uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família**. Lisboa: Editora RH, 2011.

SANTOS, I. E.. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 7. ed. revisada, atualizada e ampliada. Rio de Janeiro: Impetus, 2010.

SANTOS, N.. Disciplina: Fundamentos de Gestão do Conhecimento, Aula 03. Ambiente para a Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2009.

SARTI, C. A.. O feminismo brasileiro desde os anos 1970: revisitando uma trajetória. **Estudos feministas**, p. 35-50, 2004.

SIIM, B.. Conflicts and negotiations about framings of gender equality and diversity by political actors within the European public sphere. **Journal of International and Comparative Social Policy**, v. 30, n. 1, p. 17-27, 2014.

SILVA, C. C. R.. **Igualdade de gênero e práticas de gestão de recursos humanos: a contribuição da gestão de recursos humanos para a promoção da igualdade de gênero, em matéria de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.** Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal, 2012.

SILVA, L. R. C. da et al. Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. In: **Congresso Nacional de Educação.** 2009. p. 4554-4566.

SOM, A. Emerging human resource practices at aditya birla group. **Human Resource Management-** 49(3), pp. 549-566. 2010

SORJ, B.; FONTES, A.; MACHADO, D. C.. Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. **Cadernos de pesquisa,** v. 37, n. 132, p. 573-594, 2007.

STEWART, T. A.. **Capital intelectual.** 7. ed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TILLY, L. A.. Gênero, história das mulheres e história social. **Cadernos Pagu,** v. 3, p. 29-62, 1994.

TORQUATO, M.. **O despertar da criatividade: gerenciando o medo.** Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 2012.

ULRICH, D.. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. **Human Resource Management,** v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997.

_____. Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VELLUTI, S.. Gender regimes and gender equality measures in Central Eastern European Countries post-accession: The case of Hungary and Poland. **Journal of International and Comparative Social Policy**, v. 30, n. 1, p. 79-91, 2014.

VIARDOT, E.. Human resources management in large information-based services companies: towards a common framework?. **International Journal of Technology Management**, v. 31, n. 3-4, p. 317-333, 2005.

WILLERDING, I. A. V.. **Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.. Pessoas e organizações. O enlace perfeito para o sucesso. In WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B. (org) **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2015, p. 19-24.

WOOD JR. T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JR. T. (Coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 239-260.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento de métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. _____. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

1. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Para iniciar um estudo científico, faz-se necessário o conhecimento das produções científicas já publicadas acerca do tema e das variáveis do problema em questão. Assim, a revisão da literatura na visão de Botelho, Cunha e Macedo (2011) representa o primeiro passo para construir-se conhecimento científico para novos estudos em determinados temas, visto que é através da revisão de literatura que se torna possível identificar novas teorias, reconhecer lacunas e novas oportunidades ainda não exploradas em um assunto específico.

Corroborando a importância da revisão sistemática da literatura para aprofundar-se no tema em estudo, Willerding (2015) afirma ser esta a forma de identificar tanto evidências quanto vieses para novas pesquisas:

A revisão sistemática da literatura é um recurso a ser utilizado para identificar evidências e vieses, para novas pesquisas, tendo como referência os estudos já explicitados e encontrados na revisão da literatura (WILLERDING, 2015, p.251).

A visão de Dias (2012) evidencia outro papel da revisão sistemática da literatura que possui como objetivo nortear o pesquisador a consultar as fontes teóricas que abordam o tema estudado durante o desenvolvimento de um novo estudo, bem como evitar abordagens tendenciosas.

Mesmo diante de afirmações que enfatizam a importância da revisão sistemática da literatura para um estudo científico, há de se considerar a complexidade originada do acesso à tecnologia e da velocidade das informações. A visão de Ramos, Faria e Faria (2014) é de que desenvolver uma revisão sistemática da literatura tem se tornado uma atividade complexa. Os autores consideram que o acesso à informação, através do número crescente de indivíduos que utilizam um conjunto de recursos infundáveis em ambientes digitais, amplia as possibilidades de pesquisas, tanto para encontrar o assunto inquirido como para definir o que é cientificamente confiável e relevante para a revisão de literatura. No entanto, mesmo considerando a complexidade, faz-se necessária e indispensável a sua utilização.

A visão de Torquato (2017) resume os papéis de uma revisão sistemática da literatura, justificando sua relevância em um estudo científico: elucidar o tema, proporcionar melhor definição do problema a ser pesquisado, colaborar na análise e na discussão dos resultados da pesquisa, determinar os conteúdos existentes sobre o tema e identificar as lacunas existentes e os principais entraves teóricos ou metodológicos.

Neste estudo, a revisão sistemática da literatura teve como objetivo pesquisar as contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero: conciliando a vida profissional e pessoal. Como objetivos específicos desta etapa, se pretende tomar conhecimento das produções acerca do tema bem como demonstrar a relevância e a contribuição do estudo, justificando o desenvolvimento desta dissertação. Também será objetivo a criação de limites ao escopo da pesquisa e a identificação de possíveis lacunas do conhecimento já produzido acerca do tema.

Esta pesquisa também traz contribuições para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, agregando conhecimento por meio da linha de pesquisa Gestão do Conhecimento Organizacional.

1.1 ETAPAS DA REVISÃO SISTEMÁTICA

Uma revisão sistemática exige planejamento e disciplina para seguir as etapas pré-estabelecidas a fim de aferir um resultado satisfatório e contributivo para o estudo científico. Ramos, Faria e Faria (2014) consideram importante o registro de todas as etapas da pesquisa, sendo que estes registros podem ser de uso de outros pesquisadores bem como contribuem no decorrer do processo para aferir que a revisão sistemática em curso segue uma série de etapas previamente definidas e absolutamente respeitadas nas várias etapas.

Assim, torna-se importante tomar conhecimento das etapas sugeridas pela literatura para uma pesquisa efetivamente eficiente. Segundo Rother (2007 apud BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011), devem-se seguir sete passos fundamentais: formulação da pergunta de pesquisa, localização dos estudos, avaliação crítica dos estudos, coleta de dados, análise e apresentação dos dados, interpretação dos dados e aprimoramento e atualização da revisão.

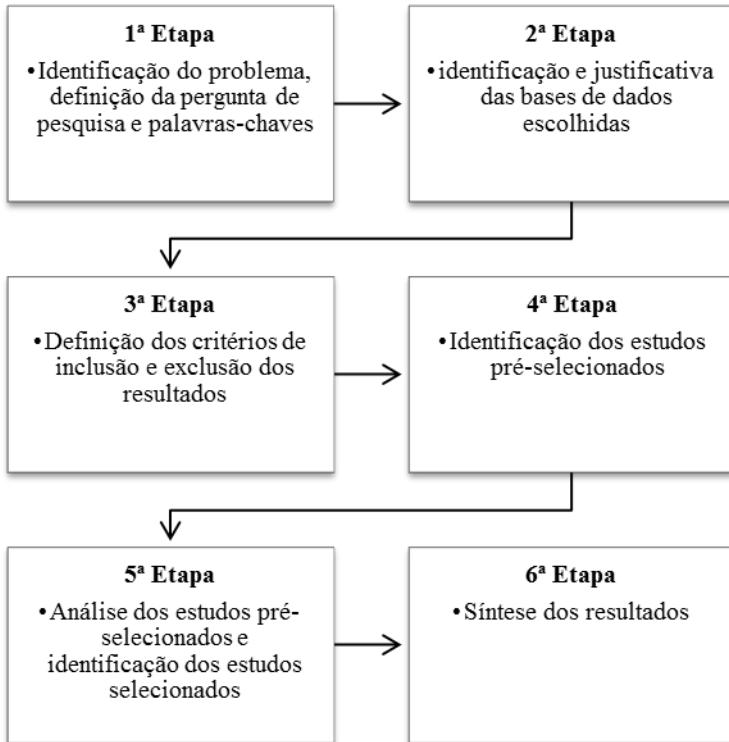
Willerding (2015) apresenta sua revisão sistemática composta por 8 etapas, sendo a primeira etapa a que compreende a identificação do tema, a formulação da pergunta de pesquisa e a definição das palavras chave. A segunda etapa, é onde ocorre a identificação e

justificativa das bases de dados. A terceira etapa evidencia o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão de registros. A quarta etapa realiza a identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados. Na quinta etapa, definem-se os resultados. A sexta etapa compreende a coleta dos dados. Na sétima etapa, apresenta-se a síntese dos dados. Finalmente, a oitava etapa apresenta as evidências, por meio da elaboração das considerações sobre o estado da arte do tema proposto, com base na análise dos registros selecionados.

Seguindo a busca pelo modelo adequado para esta pesquisa, apresenta-se o modelo de Sampaio e Mancini (2007), os quais concentram o processo de revisão sistemática em 5 grandes passos. O primeiro passo é a definição da pergunta de pesquisa que deve conter a condição de interesse e o contexto do problema. O segundo passo é a busca de evidência com a definição das palavras-chave, seguida das estratégias de busca, definição das bases de dados e de outras fontes de informação a serem pesquisadas. No terceiro passo é feita a revisão e seleção dos estudos baseados na avaliação dos títulos e dos resumos identificados na busca inicial. O quarto passo é através do qual ocorre a análise da qualidade metodológica dos estudos e a identificação de todas as possíveis fontes de erro que podem comprometer o resultado do estudo. Por fim, o quinto passo compreende a apresentação dos resultados quando os artigos selecionados na revisão sistemática são agrupados de forma a destacar suas características principais.

Face ao exposto, algumas etapas apresentam-se indispensáveis e comuns em diferentes modelos apresentados de revisão sistemática. Outras são adaptadas pelos autores na busca de satisfazer o atendimento do objetivo pretendido nas respectivas pesquisas. Com base na literatura, apresenta-se a seguir a descrição das etapas selecionadas para compor a revisão sistemática para a cadência de condução da pesquisa proposta. Parte-se da proposta inicial de pesquisa previamente acordada com a orientação e arquitetada com o título funcional: Contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero: conciliando a vida profissional e pessoal.

Figura 1: Etapas da Revisão Sistemática



Fonte: Elaborado pela autora com base nos trabalhos de Rother (2007 apud BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011), Willerding (2015) e Sampaio e Mancini (2007).

1.1.1 Primeira etapa: identificação do tema, definição da pergunta de pesquisa e palavras-chave.

Como tema direcionador da pesquisa identificou-se as seguintes variáveis: “a gestão de pessoas, a igualdade de gênero e a conciliação da vida profissional e pessoal”. A pergunta de pesquisa que, segundo Galvão, Sawada e Trevizan (2004), é a principal atividade na elaboração da revisão sistemática da literatura por nortear a execução das outras tarefas do processo, ficou definida como: “quais as contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero quanto à conciliação da vida profissional e pessoal?”

Concluindo a primeira etapa, definiram-se as palavras-chave: práticas de gestão de pessoas; igualdade de gênero; conciliação da vida profissional e pessoal.

1.1.2 Segunda etapa: identificação e justificativa da base de dados escolhida.

Como fonte de pesquisa, utilizou-se a base de dados *Scopus*, que segundo Freire (2013) é uma base multidisciplinar e que permite que sejam realizados levantamentos por palavras chave, resumos e títulos das publicações, contribuindo para a revisão sistemática.

Do ponto de vista de Willerding (2015), a base de dados *Scopus* é uma das maiores bases de resumos e referências bibliográficas de literatura científica. Além disso, por possuir uma vasta visão dos registros sobre determinado tema, apresenta um volume suficiente de informações, permitindo que o pesquisador fundamente sua pesquisa baseado em seu conteúdo.

1.1.3 Terceira etapa: definição dos critérios de inclusão e exclusão dos resultados.

Esta etapa é importante para delimitar a pesquisa com base em publicações que realmente apresentem coerência com o tema. Assim, definiu-se como critérios a aplicação de filtros e ferramentas que objetivam aproximar os resultados do objetivo da pesquisa.

Inicialmente utilizou-se como critério de busca, para melhor resultado das pesquisas na base de dados, a tradução idiomática das palavras-chave, visando à busca dos artigos pertinentes ao tema. Desta forma, a busca ocorre de maneira mais abrangente, selecionando registros que tratam do mesmo tema, porém com diferentes definições. Para alcance deste resultado utilizou-se o operador booleano “OR” e as ferramentas (“) e (*) a fim de abranger a busca além das palavras isoladamente. O quadro 1 apresenta o resultado após a aplicação dos critérios acima definidos.

Quadro 1: Palavras-chave, traduções idiomáticas e expressões booleanas.

Palavras-chave	Tradução idiomática	Expressão booleana e uso das ferramentas (*) e (“ ”)
Práticas de gestão de pessoas	Practices of people management/ People management policies	“Practices of people management” OR “People management policies”
Igualdade de gênero	Gender equality	“Gender equality”
Conciliação da vida profissional e pessoal	Conciliation of work and personal life / Balancing of professional and personal life	Concilia* OR balanc* AND "professional Life" OR "personal life"

Fonte: elaborado pela autora

Quanto às áreas de estudos classificadas pela base de dados *Scopus* optou-se por não limitar a busca por área, mantendo todas as áreas selecionadas.

Outro critério utilizado refere-se à realização das buscas apenas nos títulos dos artigos, dos resumos e das palavras-chave (article title, abstract, keywords).

Com objetivo de explorar a atualidade sobre os termos, definiu-se o filtro de corte temporal limitando a busca em período de cinco anos, partindo de 2012 até 2017, considerando que a pesquisa foi realizada no decorrer do último ano e, desta forma, não contempla todos os registros deste referido ano.

Por fim e com objetivo de considerar a relevância e o volume de citações dos registros, partindo do resultado obtido para cada palavra-chaves pesquisadas após a aplicação do filtro de corte temporal, foram selecionados os 10 registros mais citados e os 10 registros mais relevantes.

1.1.4 Quarta Etapa: Identificação dos estudos pré-selecionados

Inicia-se pesquisa com uma busca aberta de cada palavra-chave a fim de contextualizar a pesquisa do ponto de vista da quantidade de registros científicos acerca do tema.

Quadro 2: Resultados da busca das palavras-chave na base de dados *Scopus*

Palavras-chave	Keywords	Registros Base Scopus
Práticas de gestão de pessoas	“Practices of people management” OR “People management policies”	16
Igualdade de gênero	“Gender equality”	5.611
Vida profissional e pessoal	Concilia* OR balanc* AND "professional Life" OR "personal life"	1.447

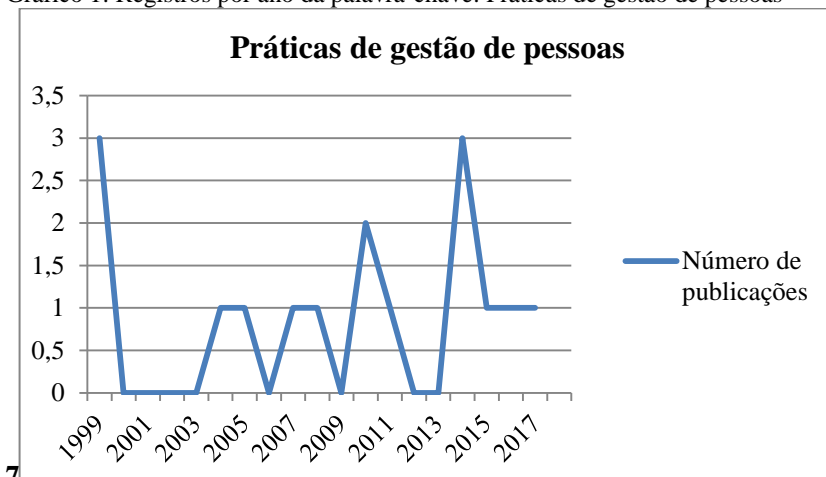
Fonte: Elaborado pela autora.

Frente ao resultado amplo obtido pela busca aberta, inicia-se o processo de busca das palavras-chave isoladas bem como a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão dos registros, a fim de construir uma base referencial sólida para o tema pesquisado.

1.1.4.1 Resultados obtidos para palavra chave: Práticas de gestão de pessoas.

Considerando o filtro temporal de cinco anos definido nos critérios para seleção dos registros, a palavra chave “práticas de gestão de pessoas” apresentou resultado de apenas 6 publicações. Desta forma optou-se por manter todos os registros resultantes, desde a primeira publicação que ocorreu em 1999. Assim, o resultado manteve-se em 16 publicações.

Gráfico 1: Registros por ano da palavra-chave: Práticas de gestão de pessoas



7 Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

Para melhor compreensão, os dados do gráfico foram extraídos para o quadro 3, onde são apresentados os respectivos registros para cada ano.

Quadro 3: Ano de publicações e respectivo número para a palavra-chave: Práticas de gestão de pessoas.

Ano	Número de publicações	Ano	Número de publicações
1999	3	2009	0
2000	0	2010	2
2001	0	2011	1
2002	0	2012	0
2003	0	2013	0
2004	1	2014	3
2005	1	2015	1
2006	0	2016	1
2007	1	2017	1
2008	1	TOTAL	16

Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

Os primeiros registros sobre o tema ocorreram em 1999, totalizando naquele ano 3 publicações. Cunningham (1999) aborda as questões relacionadas à implantação de práticas e políticas de gestão de pessoas em setores de trabalho voluntário. Kramar (1999) aborda as mudanças ocorridas nas políticas de recursos humanos na década de 90 na Austrália. E, por fim, Mann, Adebajo e Kehoe (1999) apresentam artigo focado na indústria de alimentos e bebidas, trazendo as melhores práticas utilizadas para alcance dos resultados, incluindo as práticas relacionadas à gestão de pessoas.

Seguindo os critérios de seleção e tendo como objetivo selecionar uma base referencial atualizada e consistente acerca do tema, os quadros 4 e 5 apresentam respectivamente os 10 artigos mais citados e os 10 artigos mais relevantes para a palavra-chave: Práticas de gestão de pessoas OU políticas de gestão de pessoas.

Quadro 4: Resultado dos 10 registros mais citados com a palavra-chave: Práticas de gestão de pessoas.

Título	Autoria	Ano	Periódico
Managing people and performance: An evidence based framework applied to health service organizations	MICHIE, S.; WEST, M.A.	2004	International Journal of Management Reviews - 5-6(2), pp. 91-111
In search of confucian HRM: Theory and practice in greater China and beyond	WARNER, M.	2010	International Journal of Human Resource Management- 21(12), pp. 2053-2078
Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challenges and Opportunities	CUNNINGHAM, I.	1999	Public Money and Management - 19(2), pp. 19-25
Emerging human resource practices at aditya birla group	SOM, A.	2010	Human Resource Management- 49(3), pp. 549-566
Policies for	KRAMAR, R.	1999	Asia Pacific

managing people in Australia: What has changed in the 1990s?			Journal of Human Resources- 37(2), pp. 24-32
Career Mobility in a Global Era: Advances in Managing Expatriation and Repatriation	BARUCH, Y.; ALTMAN, Y.; TUNG, R.L.	2016	Academy of Management Annals- 10(1), pp. 841-889
Best practices in the food and drinks industry	MANN, R.; ADEBANJO, O.; KEHOE, D.	1999	British Food Journal- 101(3), pp. 238-254
Human resources management in large information-based services companies: Towards a common framework?	VIARDOT, E.	2005	International Journal of Technology Management - 31(3-4), pp. 317-333
The history of human resource management in Spain: An autocratic legacy beyond the waves of rational and normative control	RODRÍGUEZ-RUIZ, Ó.	2014	Management and Organizational History - 9(3), pp. 256-271
Firm-specific marketing capital and job satisfaction of marketers: Evidence from Vietnam	NGUYEN, T.D.; NGUYEN, T.T.M.	2011	Learning Organization- 18(3), pp. 251-263

Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

Quadro 5: Resultado dos 10 registros mais relevantes com a palavra-chave: Práticas de gestão de pessoas.

Título	Autoria	Ano	Periódico
The history of human resource management in Spain: An autocratic legacy beyond the waves of rational and normative control	RODRÍGUEZ-RUIZ, Ó.	2014	Management and Organizational History-9(3), pp. 256-271
Managing people and performance: An evidence based framework applied to health service organizations	MICHIE, S.; WEST, M.A.	2004	International Journal of Management Reviews-5-6(2), pp. 91-111
Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challenges and Opportunities	CUNNINGHAM, I.	1999	Public Money and Management-19(2), pp. 19-25
A social institutionalist perspective on HR diffusion: historical and cultural receptivity to HRM in a post-communist context	DALTON, K.; BINGHAM, M, C.	2017	International Journal of Human Resource Management-28(6), pp. 825-851
Career Mobility in a Global Era: Advances in Managing Expatriation and Repatriation	BARUCH, Y.; ALTMAN, Y.; TUNG, R.L.	2016	Academy of Management Annals - 10(1), pp. 841-889
In search of confucian HRM: Theory and practice in greater China and beyond	WARNER, M.	2010	International Journal of Human Resource Management - 21(12), pp. 2053-2078
Toyota Way style	GAO, S.;	2015	International Journal

human resource management in large Chinese construction firms: A qualitative study	LOW, S.P.		of Construction Management - 15(1), pp. 17-32
A study on spatial changes within Rukai indigenous settlements during the Japanese colonial era	HSU, S.-F.; TSENG, Y.-J.; HSU, M.-F.	2014	Lecture Notes in Computer Science (including subseries - 8740, pp. 651-658 Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)
Policies and practices of human resource management: Strategic and institutional approaches [Políticas e práticas de gestão de pessoas: As abordagens estratégica e institucional]	LACOMBE, B.M.B.; CHU, R.A.	2008	RAE Revista de Administracao de Empresas- 48(1), pp. 25-35
Why human capital has become even more important	BEAMES, C.	2007	AusIMM Bulletin - (3), pp. 62-64

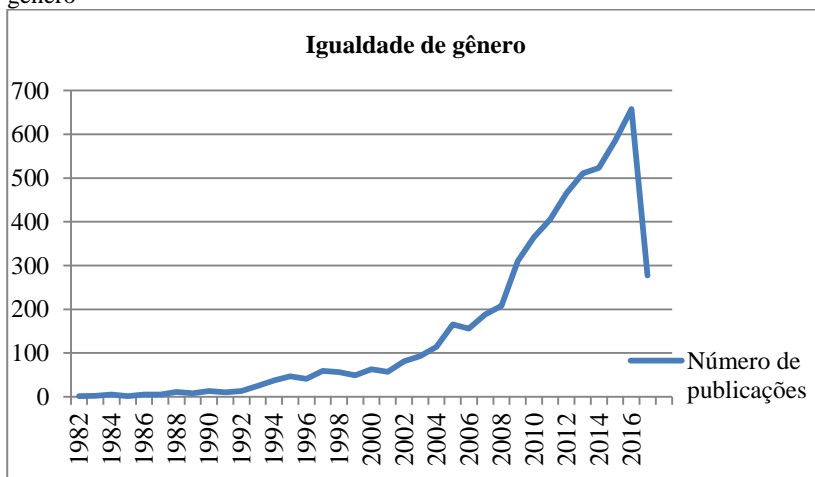
Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

Ao concluir esta busca torna-se importante explicitar que o resultado dos 10 registros mais citados e dos 10 registros mais relevantes somariam 20 registros a serem analisados. No entanto, 5 registros aparecem em duplicidade nos dois filtros de busca. Desta forma, a quantidade a ser considerada como resultado desta busca é de 15 registros.

1.1.4.2 Resultados obtidos para palavra chave: Igualdade de gênero.

Ao pesquisar a palavra-chave “Igualdade de gênero” tem-se inicialmente o volume de 5.611 publicações.

Gráfico 2: Número de publicações por ano para palavra-chave: igualdade de gênero



Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

A primeira publicação está registrada em 1982 com autoria de Cynthia M. Patterson. O artigo foi publicado na área de ciências sociais e teve como objetivo analisar a campanha do Partido Nacional da Mulher para a Emenda dos Direitos Humanos na década de 1920, tendo como foco a criação de igualdade de gênero e autonomia feminina. O artigo também sugere perspectivas para estudar a história política das mulheres, incluindo a relação entre as esferas pública e doméstica, política feminina e cultura feminina.

Na evolução da pesquisa e considerando os critérios inicialmente propostos, faz-se, então, a seleção do corte temporal dos registros acerca do tema apresentados no quadro 6.

Quadro 6: Ano de publicações e respectivo número para a palavra-chave: Igualdade de gênero

Ano	Número de publicações base <i>Scopus</i>
2012	465
2013	511
2014	523
2015	585
2016	658
2017	277
TOTAL	3.019

Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

Para manter a consistência e atualidade da base referencial a ser utilizada, os quadros 7 e 8 apresentam respectivamente as 10 publicações mais citadas e as 10 publicações mais relevantes, resultantes da pesquisa da palavra-chave “igualdade de gênero”.

Quadro 7: Resultado dos 10 registros mais citados com a palavra-chave: Igualdade de gênero

Título	Autoria	Ano	Periódico
Gender, health and theory: Conceptualizing the issue, in local and world perspective	CONNELL, R.	2012	Social Science and Medicine- 74(11), pp. 1675-1683
Rethinking the life cycles of international norms: The united nations and the global promotion of gender equality	KROOK, M.L.; TRUE, J.	2012	European Journal of International Relations - 18(1), pp. 103-127
The Political Economy of Violence against Women	TRUE, J.	2012	The Political Economy of Violence against Women-pp. 1-256

Accounting for Women's Orgasm and Sexual Enjoyment in College Hookups and Relationships	ARMSTRONG, E.A.; ENGLAND, P.; FOGARTY, A. C. K.	2012	American Sociological Review-77(3), pp. 435-462
Penalizing men who request a family leave: Is flexibility stigma a femininity stigma?	RUDMAN, L.A.; MESCHER, K.	2013	Journal of Social Issues-69(2), pp. 322-340
Gender-transformative interventions to reduce HIV risks and violence with heterosexually-active men: A review of the global evidence	DWORKIN, S.L.; TREVES-KAGAN, S.; LIPPMAN, S.A.	2013	AIDS and Behavior-17(9), pp. 2845-2863
The economic consequences of reproductive health and family planning	CANNING, D.; SCHULTZ, T.P.	2012	The Lancet-380(9837), pp. 165-171
Hegemonic Masculinity and Beyond: 40 Years of Research in Sweden	HEARN, J.; NORDBERG, M.; ANDERSSON, K.; (...), PRINGLE, K.; SANDBERG, L.	2012	Men and Masculinities-15(1), pp. 31-55
The Politics of the New Welfare State	BONOLI, G.; NATALI, D.	2013	The Politics of the New Welfare State - pp. 1-336
Slaying the seven-headed dragon: The quest for gender change in academia	VAN DEN BRINK, M.; BENSCHOP, Y.	2012	Gender, Work and Organization - 19(1), pp. 71-92

Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

Quadro 8: Resultado dos 10 registros mais relevantes com a palavra-chave: Igualdade de gênero

Título	Autoria	Ano	Periódico
How to Study Gender Equality Policy Cross-Nationally? Aggregate or Disaggregate Gender Equality Policy Indices?	ERTAN, S.	2016	Social Indicators Research - 125(1), pp. 47-76
Conflicts and negotiations about framings of gender equality and diversity by political actors within the European public sphere	SIIM, B.	2014	Journal of International and Comparative Social Policy
Gender regimes and gender equality measures in Central Eastern European Countries post-accession: the case of Hungary and Poland	VELLUTI, S.	2014	Journal of International and Comparative Social Policy
The famous nordic gender equality and what's nordic about it: Gender equality in finnish and swedish education	BRUNILA, K.; EDSTRÖM, C.	2013	Nordic Studies in Education - 33(4), pp. 300-313
Why call it 'equality' when it should be 'achievement'? A proposal to un-correct the 'corrected gender gaps' in the EU Gender Equality Index	PERMANYER, I.	2015	Journal of European Social Policy - 25(4), pp. 414-430
The committee on women's rights and gender equality in the European Parliament: Taking advantage of institutional power play	AHRENS, P.	2016	Parliamentary Affairs- 69(4), pp. 778-793
Analysis of health sector gender equality and social inclusion strategy 2009 of Nepal	MAHARA, G.B.; DHITAL, S.R.	2014	Kathmandu University Medical Journal - 12(46), pp. 159-162
Risk factors for men's lifetime perpetration of physical violence against intimate partners: Results from the	FLEMING, P.J.; MCCLEARY-SILLS, J.; MORTON,	2015	PLoS ONE - 10(3),e0118639

international men and gender equality Survey (IMAGES) in eight countries	M.; (...), HEILMAN, B.; BARKER, G.		
Gender equality politics - Development opportunities and limitations at the local government level [Polityki równości płci - Możliwości i ograniczenia rozwoju na poziomie samorządowym]	RAWŁUSZKO, M.	2014	Studia Socjologiczne-4(215), pp. 185-208
Gender equality measurements in Lithuania	STREIMIKIENE, D.; KIAUSIENE, I.	2012	Transformation s in Business and Economics - 11(1), pp. 167-183

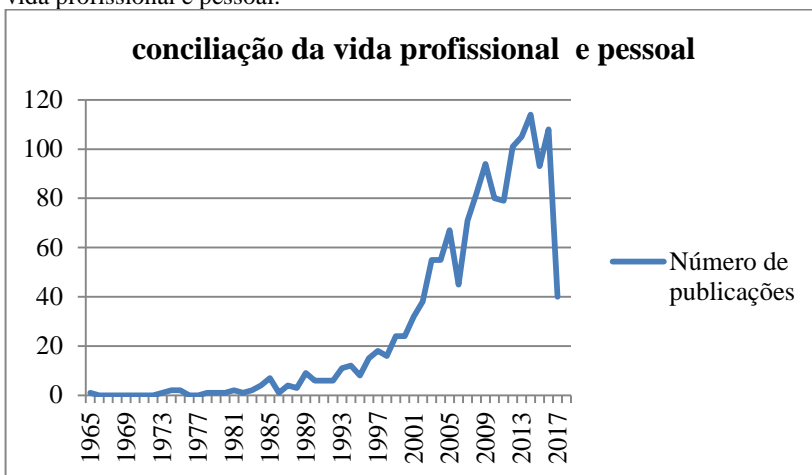
Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

Nesta busca, o resultado após a seleção dos registros mais citados e mais relevantes é de 20 registros.

1.1.4.3 Resultados obtidos para palavra-chave: Conciliação da vida profissional e pessoal.

Concluindo a pesquisa das palavras-chave isoladamente, obteve-se o resultado de 1.447 registros para palavra-chave: conciliação da vida profissional e pessoal.

Gráfico 3: Número de publicações por ano para palavra-chave: conciliação da vida profissional e pessoal.



Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

O gráfico 3 apresenta a evolução da quantidade de registros para a palavra-chave, sendo que o maior volume está concentrado no ano de 2014, com 114 produções.

Analisando a evolução, tem-se como ano de primeira publicação 1965. A autoria é de Hilda M. Goodwin e Elaine Dorfman e foi publicado no *Journal of Religion and Health*, na área de estudos de medicina.

Seguindo os critérios previamente definidos para inclusão e exclusão dos resultados, aplica-se então o filtro de corte temporal compreendendo o período de 2012 a 2017, obtendo-se o resultado do quadro 9.

Quadro 9: Ano de publicações e respectivo número para a palavra-chave: Conciliação da vida profissional e pessoal.

Ano	Número de publicações base <i>Scopus</i>
2012	101
2013	105
2014	114
2015	93
2016	108
2017	40
TOTAL	561

Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

No quadro 9, onde estão apresentados os resultados do corte temporal, observa-se que em apenas 5 anos, incluindo os resultados parciais do ano de 2017, estão concentradas 561 publicações. O saldo de 886 está diluído nos outros 47 anos de registros considerando como início o primeiro registro em 1965. Este dado evidencia a atualidade do tema que envolve a conciliação da vida profissional e pessoal e o coloca como uma questão relacionada à vida atual da sociedade, refletido nos resultados das produções científicas.

Como último filtro para busca desta palavra-chave, apresentam-se nos quadros 10 e 11 respectivamente, os 10 registros mais citados e os 10 registros mais relevantes segundo o filtro aplicado na base de dados *Scopus*.

Quadro 10: Resultado dos 10 registros mais citados para a palavra chave: Conciliação da vida profissional e pessoal

Título	Autoria	Ano	Periódico
Effects of duty hour restrictions on core competencies, education, quality of life, and burnout among general surgery interns	ANTIÉL, R.M.; REED, D.A.; VAN ARENDONK, K.J.; (...), TARPLEY, J. L. FARLEY, D.R.	2013	JAMA Surgery - 148(5), pp. 448-455
Physician satisfaction and burnout at different	DYRBYE, L.N.; VARKEY, P.; BOONE, S.L.;	2013	Mayo Clinic Proceedings- 88(12), pp. 1358-1367

career stages	(...), SLOAN, J.A.; SHANAFELT, T.D.		
Gender, Work Time, and Care Responsibilities Among Faculty	MISRA, J.; LUNDQUIST, J.H.; TEMPLER, A.	2012	Sociological Forum - 27(2), pp. 300-323
Parental employment and work-family stress: Associations with family food environments	BAUER, K.W.; HEARST, M.O.; ESCOTO, K.; BERGE, J.M.; NEUMARK-SZTAINER, D.	2012	Social Science and Medicine - 75(3), pp. 496-504
Work-home conflicts have a substantial impact on career decisions that affect the adequacy of the surgical workforce	DYRBYE, L.N.; FREISCHLAG, J.; KAUPS, K.L.; (...), BALCH, C.M.; SHANAFELT, T.D.	2012	Archives of Surgery - 147(10), pp. 933-939
Does abdominoplasty have a positive influence on quality of life, self-esteem, and emotional stability?	PAPADOPULOS, N.A.; STAFFLER, V.; MIRCEVA, V.; (...), MACHENS, H.-G.; BIEMER, E.	2012	Plastic and Reconstructive Surgery - 129(6), pp. 957e-962e
Stress, depression, and anxiety among undergraduate nursing students.	CHERNOMAS, W.M.; SHAPIRO, C.	2013	International journal of nursing education scholarship - 10
Smart metering and privacy in Europe: Lessons from the Dutch case (Book Chapter)	CUIJPERS, C.; KOOPS, B.-J.	2013	European Data Protection: Coming of Age - pp. 269-293
Remote and alone: Coping with being the remote member on the team	KOEHNE, B.; SHIH, P.C.; OLSON, J.S.	2012	Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW - pp. 1257-

			1266
Caring for caregivers: Designing for integrality	CHEN, Y.; NGO, V.; PARK, S.Y.	2013	Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW - pp. 91-102

Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

Quadro 11: Resultado dos 10 registros mais relevantes para a palavra-chave: Conciliação da vida profissional e pessoal

Título	Autoria	Ano	Periódico
Avoiding physician burnout (Book Chapter)	HYMAN, S.A.	2013	Physicians' Pathways to Non-Traditional Careers and Leadership - pp. 35-43 Opportunities
Avoiding physician burnout (Book Chapter)	HYMAN, S.A.	2012	Physicians' Pathways to Non-Traditional Careers and Leadership - pp. 35-43 Opportunities
Recharging the batteries, essential in order to work more effectively [Se ressourcer pour mieux travailler, une obligation]	PROUTEAU, F.; LACOMBLEZ, L.; MURZEAU, A.; MARTIN, L.; GRELLIER, F.	2012	Soins Cadres de Sante - 21(81 SUPPL. 81), pp. S11-S12
Female employment and policies for balancing work and family life in Spain (Book Chapter)	SALIDO, O.	2013	The Spanish Welfare State in European Context - pp. 187-208
Quality of life and relations between work and family	PEPLIŃSKA, A.; ROSTOWSKA, T.	2013	Acta Neuropsychologica - 11(1), pp. 77-92
Who are the happy family physicians in Hungary? [Boldog	ZSUZSA, G.; PÉTER, T.	2017	Leges Artis Medicinae - 27(3), pp. 117-125

családorvosok Magyarországon? - fókuszcsoporthoz vizsgálat budapesti családorvosok körében]			
Life Balance...in the "on-Call" World	WEINSTEIN, S. M.	2016	Journal of Radiology Nursing - 35(1), pp. 37-42
Ethical Considerations for Psychologists Taking a Public Stance on Controversial Issues: The Balance Between Personal and Professional Life	HAENY, A. M.	2014	Ethics and Behavior - 24(4), pp. 265-278
A study on the balancing of the work and family life of workers with reference to magnesite industry in Tamilnadu	ASHOK KUMAR, A.; MOHANRAJ, P.	2015	International Journal of Applied Engineering Research - 10(30), pp. 22751-22756
Perspectives of being spouse, parent, and surgeon	MURTHA, Y.	2013	Journal of Orthopaedic Trauma - 27(SUPPL. 1), pp. S12-S13

Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

O resultado da busca aplicando o filtro com os critérios de mais citados e mais relevantes não apresentou sobreposições de registros. Desta forma, obteve-se o total de 20 registros para a palavra-chave pesquisada.

1.1.4.4 Resultados obtidos com o cruzamento das palavras-chave.

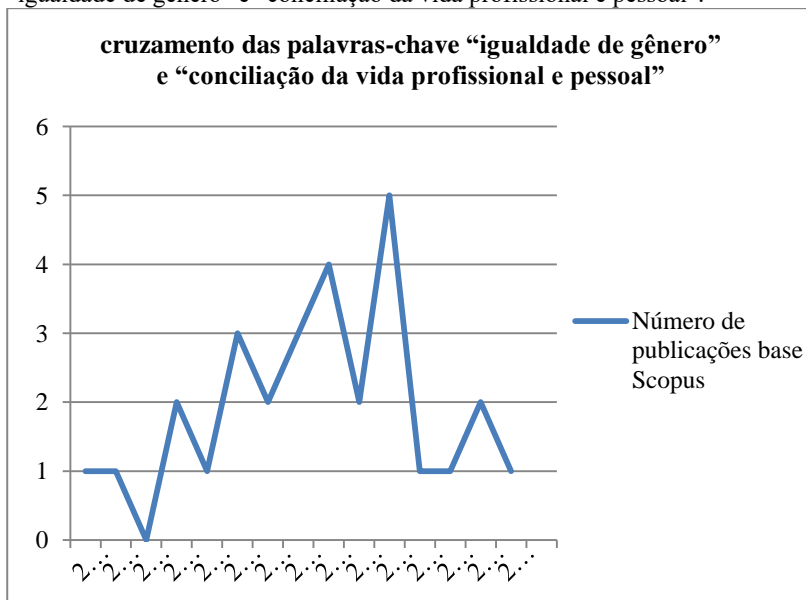
O cruzamento das palavras-chave é um importante passo na pesquisa, pois possui como objetivo aproximar ainda mais os resultados do tema pesquisado. Assim, foram pesquisados os cruzamentos de todas as palavras-chave que compõem esta pesquisa.

Para as palavras-chave “práticas de gestão de pessoas” e “igualdade de gênero” a busca não obteve registros.

Da mesma forma, a busca das palavras-chave “práticas de gestão de pessoas” e “conciliação da vida profissional e pessoal” também não obteve registros.

Quando pesquisadas as palavras-chave “igualdade de gênero” e “conciliação da vida profissional e pessoal” foram encontrados 29 registros, representados no gráfico 4:

Gráfico 4: Número de publicações por ano para cruzamento das palavras-chave "igualdade de gênero" e "conciliação da vida profissional e pessoal".



Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

O primeiro registro com a junção das duas palavras-chave ocorreu em 2003 e tem autoria de Gunn Elisabeth Birkelund e Toril Sandnes, na área de ciências sociais, e teve como objetivo discutir as implicações e diferenças entre EUA e a Noruega quanto ao poder das mulheres, bem como contribuir para o entendimento dos focos divergentes que a política de gênero teve historicamente nestes países.

Para seleccionar os registos atuais mantendo o cruzamento das palavras-chave, aplicou-se o filtro para uso do critério de corte temporal, obtendo-se o resultado de 12 registos no período de 2012 até 2017.

Quadro 12: Ano e respectivos registos para o cruzamento das palavras-chave: "igualdade de gênero" e "conciliação da vida profissional e pessoal".

Ano	Número de publicações base <i>Scopus</i>
2012	2
2013	5
2014	1
2015	1
2016	2
2017	1
TOTAL	12

Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

O próximo passo apresenta a análise dos 10 registos mais citados e dos 10 registos mais relevantes, sendo apresentados respectivamente nos quadros 13 e 14.

Quadro 13: Resultado dos 10 registos mais citados para o cruzamento das palavras-chave "igualdade de gênero" e "conciliação da vida profissional e pessoal"

Título	Autoria	Ano	Periódico
Women in academic surgery: Why is the playing field still not level?	SEEMANN, N.M.; WEBSTER, F.; HOLDEN, H.A.; (...), DESJARDINS, C.; CIL, T.	2016	American Journal of Surgery - 211(2), pp. 343-349
Work-family conflict in the nordic countries: A comparative analysis	ÖUN, I.	2012	Journal of Comparative Family Studies - 43(2), pp. 165-184
The 'entrepreneurial university', family and gender: Changes and	NIKUNEN, M.	2014	Gender and Education - 26(2), pp. 119-134

demands faced by fixed-term workers			
Asian women in top management: Eight country cases	CHO, Y.; MCLEAN, G.N.; AMORNPIPAT, I.; (...), OTHMAN, J.; HAMZAH, S.R.	2015	Human Resource Development International - 18(4), pp. 407-428
Striving to achieve it all: men and work-family-life balance in Sweden and the UK	RAIDEN, A.B.; RÄISÄNEN, C.	2013	Construction Management and Economics - 31(8), pp. 899-913
Teaching staff and their perception about gender equality at university [El profesorado y su percepción sobre la igualdad de género en la universidad]	ION, G., DURAN-BELLONCH, M.M.; BERNABEU TAMAYO, M.D.	2013	Revista Complutense de Educacion - 24(1), pp. 123-140
Creating a life: The role of symbolic and economic structures in the gender dynamics of Swedish artists	FLISBÄCK, M.	2013	International Journal of Cultural Policy - 19(4), pp. 462-480
The ideal working environment required for a successful career path and work-life balance: Results of a survey on doctors working at Kyoto University Hospital	OKOSHI, K.; TANABE, T.; HISAMOTO, N.	2013	Japan Medical Association Journal - 56(4), pp. 246-252
A new work-life balance: gender and employment in young people's perceptions in Chile	GÓMEZ-URRUTIA, V; ROYO URRIZOLA, P.	2017	Journal of Youth Studies - 20(4), pp. 503-517
Do cooperatives have favorable contexts for gender equality?:	SALVADOR, M. L. E.; CASTEL,	2016	CIRIEC-Espana Revista de Economia Publica, Social y

Special reference to the province of Teruel [¿Presentan las cooperativas contextos favorables para la igualdad de género?: Especial referencia a la provincia de Teruel]	A.F.G.; SANZ, F. J. P.		Cooperativa - 88(1), pp. 61-92
--	------------------------	--	--------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

Quadro 14: Resultado dos 10 registros mais relevantes para o cruzamento das palavras-chave "igualdade de gênero" e "conciliação da vida profissional e pessoal"

Título	Autoria	Ano	Periódico
Family well-being between work, care and welfare politics: The case of Norway (Book Chapter)	MELBERG, K.	2012	Families and Social Policy: National and International Perspectives - pp. 337-358
Teaching staff and their perception about gender equality at university [El profesorado y su percepción sobre la igualdad de género en la universidad]	ION, G., DURAN-BELLONCH, M.M.; BERNABEU TAMAYO, M.D.	2013	Revista Complutense de Educacion 24(1), pp. 123-140
Work-family conflict in the nordic countries: A comparative analysis	ÖUN, I.	2012	Journal of Comparative Family Studies 43(2), pp. 165-184
The 'entrepreneurial university', family and gender: Changes and demands faced by fixed-term workers	NIKUNEN, M.	2014	Gender and Education 26(2), pp. 119-134
A new work–life balance: gender and employment in young people’s perceptions	GÓMEZ-URRUTIA, V.; ROYO URRIZOLA, P.	2017	Journal of Youth Studies 20(4), pp. 503-517

in Chile			
Striving to achieve it all: men and work-family-life balance in Sweden and the UK	RAIDEN, A.B.; RÄISÄNEN, C.	2013	Construction Management and Economics 31(8), pp. 899-913
The ideal working environment required for a successful career path and work-life balance: Results of a survey on doctors working at Kyoto University Hospital	OKOSHI, K.; TANABE, T.; HISAMOTO, N.	2013	Japan Medical Association Journal 56(4), pp. 246-252
Asian women in top management: Eight country cases	CHO, Y.; MCLEAN, G.N.; AMORNPIPAT, I.; (...), OTHMAN, J.; HAMZAH, S.R.	2015	Human Resource Development International 18(4), pp. 407-428
Women in academic surgery: Why is the playing field still not level?	SEEMANN, N.M.; WEBSTER, F.; HOLDEN, H.A.; (...), DESJARDINS, C.; CIL, T.	2016	American Journal of Surgery 211(2), pp. 343-349
Creating a life: The role of symbolic and economic structures in the gender dynamics of Swedish artists	FLISBÄCK, M.	2013	International Journal of Cultural Policy 19(4), pp. 462-480

Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

Como resultado, após a aplicação do filtro seguindo o critério de mais citados e mais relevantes, a busca do cruzamento das palavras-chave "igualdade de gênero" e "conciliação da vida profissional e pessoal" obteve no total 11 registros. Este resultado se deve ao fato de que 9 registros apresentaram sobreposição na busca.

Por fim, a pesquisa contemplou a busca do cruzamento das três palavras-chave pesquisadas: "práticas de gestão de pessoas" e "igualdade de gênero" e "conciliação da vida profissional e pessoal", para o qual nenhum registro foi encontrado.

Como resultado final da busca individual bem como dos cruzamentos das palavras-chave, eliminando os registros repetidos considerados como sobreposições, tem-se o resultado de 66 registros, conforme apresentado no quadro 15.

Quadro 15: Resultado final das buscas das palavras-chave e dos cruzamentos considerando os registros que apresentaram sobreposições.

Palavras-chave	Número de registros pré-selecionados (10 mais citados e 10 mais relevantes) considerando as sobreposições
Práticas de gestão de pessoas	15
Igualdade de gênero	20
Conciliação da vida profissional e pessoal	20
Cruzamento das palavras-chave	Número de registros pré-selecionados (10 mais citados e 10 mais relevantes) considerando as sobreposições
"Práticas de gestão de pessoas" e "igualdade de gênero"	0
"Práticas de gestão de pessoas" e "conciliação da vida profissional e pessoal"	0
"Igualdade de gênero" e "conciliação da vida profissional e pessoal"	11
"Práticas de gestão de pessoas" e "igualdade de gênero" e "conciliação da vida profissional e pessoal"	0
TOTAL	66

Fonte: Elaborado pela autora.

1.1.5 Quinta Etapa: Análise dos estudos pré-selecionados e identificação dos estudos selecionados

Partindo dos resultados obtidos através das buscas das palavras-chave individualmente bem como do resultado das buscas dos cruzamentos das mesmas, foram selecionados os registros que apresentaram aderência à pesquisa. Para seleção, foram lidos e analisados os títulos, palavras-chave e os resumos de todos os artigos chegando-se ao resultado de 31 registros.

Após a seleção dos registros através da leitura dos títulos, palavras-chave e os resumos, foram lidos na íntegra todos os 31 registros selecionados. Como resultado da leitura total dos registros, tendo como objetivo identificar o enfoque da pesquisa, classificaram-se 20 registros para uso como base referencial, conforme apresenta o quadro 16.

Quadro 16: Resultado da seleção final dos registros com enfoque da pesquisa a serem utilizados como base referencial

Palavras-chave	Título	Autoria	Ano	Periódico
Práticas de gestão de pessoas	Managing people and performance: An evidence based framework applied to health service organizations	MICHIE, S.; WEST, M.A..	2004	International Journal of Management Reviews - 5-6(2), pp. 91-111
	Emerging human resource practices at aditya birla group	SOM, A.	2010	Human Resource Management- 49(3), pp. 549-566
	Policies for managing people in Australia: What has changed in the 1990s?	KRAMAR, R.	1999	Asia Pacific Journal of Human Resources- 37(2), pp. 24-32
	Human resources management in large information-based services companies: Towards a common	VIARDOT, E.	2005	International Journal of Technology Management - 31(3-4), pp. 317-333

	framework?			
	Policies and practices of human resource management: Strategic and institutional approaches [Políticas e práticas de gestão de pessoas: As abordagens estratégica e institucional]	LACOMBE, B.M.B.; CHU, R. A.	2008	RAE Revista de Administracao de Empresas- 48(1), pp. 25-35
Igualdade de gênero	Gender, health and theory: Conceptualizing the issue, in local and world perspective	CONNELL, R.	2012	Social Science and Medicine-74(11), pp. 1675-1683
	Hegemonic Masculinity and Beyond: 40 Years of Research in Sweden	HEARN, J.; NORDBER G, M.; ANDERSSON, K.; (...), PRINGLE, E, K.; SANDBERG, L.	2012	Men and Masculinities-15(1), pp. 31-55
	How to Study Gender Equality Policy Cross-Nationally? Aggregate or Disaggregate Gender Equality Policy Indices?	ERTAN, S.	2016	Social Indicators Research - 125(1), pp. 47-76
	Conflicts and negotiations about framings of gender equality and diversity by political actors within the European public	SIIM, B.	2014	Journal of International and Comparative Social Policy

	sphere			
	Gender regimes and gender equality measures in Central Eastern European Countries post-accession: the case of Hungary and Poland	VELLUTI, S.	2014	Journal of International and Comparative Social Policy
	The famous nordic gender equality and what's nordic about it: Gender equality in finnish and swedish education	BRUNILA, K.; EDSTRÖM, C.	2013	Nordic Studies in Education - 33(4), pp. 300-313
Conciliação da vida profissional e pessoal	Gender, Work Time, and Care Responsibilities Among Faculty	MISRA, J.; LUNDQUIST, J.H.; TEMPLER, A.	2012	Sociological Forum - 27(2), pp. 300-323
	Quality of life and relations between work and family	PEPLIŃSKA, A.; ROSTOWSKA, T.	2013	Acta Neuropsychologica - 11(1), pp. 77-92
	Perspectives of being spouse, parent, and surgeon	MURTHA, Y.	2013	Journal of Orthopaedic Trauma - 27(SUPPL. 1), pp. S12-S13
Igualdade de gênero e conciliação da vida	Teaching staff and their perception about gender equality at university [El profesorado y su percepción sobre la igualdad de género en la universidad]	ION, G.; DURAN-BELLONCH, M.M.; BERNABEU TAMAYO, M.D.	2013	Revista Complutense de Educacion - 24(1), pp. 123-140
	Striving to achieve it all: men and work-family-	RAIDEN, A. B.; RÄISÄNEN,	2013	Construction Management and Economics

profissional e pessoal	life balance in Sweden and the UK	C.		31(8), pp. 899-913
	A new work–life balance: gender and employment in young people’s perceptions in Chile	GÓMEZ-URRUTIA, V.; ROYO URRIZOLA, P.	2017	Journal of Youth Studies 20(4), pp. 503-517
	The 'entrepreneurial university', family and gender: Changes and demands faced by fixed-term workers	NIKUNEN, M.	2014	Gender and Education 26(2), pp. 119-134
	The ideal working environment required for a successful career path and work-life balance: Results of a survey on doctors working at Kyoto University Hospital	OKOSHI, K.; TANABE, T.; HISAMOTO, N.	2013	Japan Medical Association Journal 56(4), pp. 246-252
	Work-family conflict in the nordic countries: A comparative analysis	ÖUN, I.	2012	Journal of Comparative Family Studies 43(2), pp. 165-184

Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

1.1.6 Sexta Etapa: Síntese dos resultados

Para melhor compreensão sobre a busca e os respectivos resultados, o quadro 17 apresenta a síntese dos resultados contemplando todos os filtros aplicados nas etapas da revisão sistemática. Como resultado, obteve-se 20 registros a serem utilizados como base referencial para pesquisa.

Quadro 17: Síntese dos resultados

Palavras-chave	Número de registros na base de dados <i>Scopus</i>	Número de registros com filtro temporal (2012 a 2017)	Número de registros pré-selecionados (10 mais citados e 10 mais relevantes) considerando as sobreposições	Número de registros selecionados (após leitura do título, palavras-chave e resumos)	Número de registros selecionados para uso como base referencial da pesquisa após leitura total do registro
Práticas de gestão de pessoas	16	16	15	6	5
Igualdade de gênero	5.611	3.019	20	8	6
Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	1.447	561	20	7	3
Cruzamento das palavras-chave	Número de registros na base de dados <i>Scopus</i>	Número de registros com filtro temporal (2012 a 2017)	Número de registros pré-selecionados (10 mais citados e 10 mais relevantes) considerando as sobreposições	Número de registros selecionados (após leitura do título, palavras-chave e resumos)	Número de registros selecionados para uso como base referencial da pesquisa após leitura total do registro

“Práticas de gestão de pessoas” e “igualdade de gênero”	0	0	0	0	0	0
“Práticas de gestão de pessoas” e “conciliação da vida profissional, familiar e pessoal”	0	0	0	0	0	0
“Igualdade de gênero” e “conciliação da vida profissional, familiar e pessoal”	29	12	11	10	6	6
“Práticas de gestão de pessoas” e “igualdade de gênero” e “conciliação da vida profissional, familiar e pessoal”	0	0	0	0	0	0
TOTAL	7.103	3.608	66	31	20	20

Fonte: Elaborado pela autora através da revisão sistemática da literatura realizada na base de dados *Scopus*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão sistemática da literatura tem como objetivo fornecer evidências que tragam conhecimento sobre o tema em questão bem como direcionar o pesquisador a partir do conhecimento sobre o conteúdo existente e as lacunas de pesquisa.

Neste caso, obteve-se como resultado o conhecimento acerca do tema através da pesquisa com as palavras chaves: práticas de gestão de pessoas, igualdade de gênero e conciliação da vida profissional e pessoal.

Pode-se observar que as publicações sobre práticas de gestão de pessoas, apesar da evolução do conceito e da pequena quantidade de trabalhos encontrados na base de dados, apresentou certa constância nos resultados na linha do tempo. Já a pesquisa com as palavras-chave “igualdade de gênero” e “conciliação da vida profissional e pessoal” apresentou crescimento de publicações nos últimos anos comprovando a pertinência dos temas na contemporaneidade. Nesta mesma direção, a pesquisa unindo todas as palavras-chave não apresentou resultados, apontando para o viés de pesquisa que envolve esta temática. Um importante direcionador da relevância desta pesquisa é o resultado obtido na busca por igualdade de gênero e conciliação de vida profissional e pessoal que já apresentou um número de publicações, tendo também crescimento nos anos mais recentes, o que comprova a pertinência e relevância do tema na atualidade, tendo claramente o viés de pesquisa que envolve as práticas de gestão de pessoas nas organizações.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011..

CUNNINGHAM, I. Human resource management in the voluntary sector: Challenges and opportunities. **Public Money and Management**, 19(2), 19-25, (1999).

DE SÁ FREIRE, P. et al. Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: Um estudo bibliométrico. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 2, n. 3, p. 15-38, 2013.

DIAS, A. J. **Relações entre a estrutura organizacional, a gestão do conhecimento e a inovação, em empresas de base tecnológica**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012

ELISABETH B. , G. ; SANDNES, T.. Paradoxes of welfare states and equal opportunities: Gender and managerial power in Norway and the USA. In: **Comparative Studies of Culture and Power**. Emerald Group Publishing Limited, p. 203-242, 2003.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 12, n. 3, p. 549-56, maio/jun. 2004.

GOODWIN, H. M.; DORFMAN, E.. Ministers evaluate their training in marriage counseling. **Journal of Religion and Health**, v. 4, n. 5, p. 414-420, 1965.

KRAMAR, R. Policies for managing people in Australia: what has changed in the 1990s? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 37(2), 24-32, 1999.

MANN, R., Adebajo, O., & Kehoe, D. Best practices in the food and drinks industry. **Benchmarking for Quality Management & Technology**, 5(3), 184-199, 1998.

PATTERSON, C. M.. New directions in the political history of women: A case study of the National Woman's Party's campaign for the equal rights amendment, 1920–1927. In: **Women's Studies International Forum**. Pergamon, 1982 p. 585-597.

RAMOS, A; FARIA, P. M.; FARIA, A. **Revisão Sistemática de Literatura: contributo para a inovação na investigação em Ciências da Educação**. Revista Diálogo Educacional, v. 14, n. 41, p. 17-36, 2014.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

TORQUATO, M.. **O despertar da criatividade: gerenciando o medo**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.

WILLERDING, I. A. V.. **Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.

APÊNDICE B

1. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Para aprofundar a coleta de evidências acerca do tema pesquisado aumentando a base referencial criada através da revisão sistemática da literatura, realizou-se uma pesquisa bibliográfica. Nesta etapa, foram consideradas as seguintes fontes de pesquisa: os artigos de maior relevância citados nos artigos selecionados na revisão sistemática; o site Google Acadêmico com objetivo de encontrar outros registros relevantes; o banco de Teses e Dissertações do PPGECC; os livros do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (UFSC/CNPq); os livros resultantes dos artigos selecionados nas disciplinas cursadas do PPGECC; os livros de autores professores e/ou alunos do PPEGC e, por fim, realizou-se a busca em outros programas a fim de identificar teses, dissertações e livros relevantes.

1.1 Artigos relevantes citados nos artigos selecionados na revisão sistemática.

Durante a leitura dos registros resultantes da revisão sistemática, identificaram-se os artigos de maior relevância e pertinência ao tema citados nos artigos selecionados. Após a leitura, foram selecionados para base da pesquisa os registros do quadro 1.

Quadro1: Artigos relevantes citados nos artigos selecionados na revisão sistemática.

Título	Autoria	Ano	Periódico
Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations	ACKER, J.	2006	Gender & Society 20: 441–464.
The gender similarities hypothesis.	HYDE, J. S.	2005	American psychologist, v. 60, n. 6, p. 581.
Overworked Faculty: Job Stresses and	JACOBS, J.A.; WINSLOW, S.	2004a	Annals of the American Academy of Political and Social

Family Demands			Science 596: 104–129.
Understanding the Academic Life Course, Time Pressures and Gender Inequality	JACOBS, J.A.; WINSLOW, S.	2004b	Community, Work, and Family 7(2): 143–161.
Sleepless in academia.	ACKER, S; ARMENTI, C.	2004	Gender and Education, v. 16, n. 1, p. 3-24
Human resource management: when research confronts theory.	GUEST, D.	2001	International Journal of Human Resource Management, v. 12, n. 7, p. 1092-1106
Overworked individuals or overworked families? Explaining trends in work, leisure, and family time.	JACOBS, J.A.; GERSON, K.	2001	Work and Occupations, 28(1), 40–63.
Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behaviour-human resources research.	ERNST KOSSEK, E.; OZEKI, C.	1998	Journal of Applied Psychology, 83, 139-149
Measuring HR: an overview of	ULRICH, D.	1997	Human Resource Management,

practice and a prescription for results.			Hoboken, v.36, n.3, p.303-320, Fall.
Doing good and feeling bad: The work of women university teachers.	ACKER, S.; FEUERVERGER, G.	1996	Cambridge Journal of Education, 26, 401–422.
Gender and the Development of Welfare Regimes.	LEWIS, J.	1992	Journal of European Social Policy, 2(3), 159-173.
Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations.	ACKER, J.	1990	Gender & society, v. 4, n. 2, p. 139-158.

Fonte: Elaborado pela autora

1.2 Busca no site Google Acadêmico

O site de pesquisas Google Acadêmico foi utilizado como fonte de pesquisa usando as palavras-chave “práticas de gestão de pessoas”; “igualdade de gênero” e “conciliação da vida profissional e pessoal”, visando obter outras contribuições acadêmicas para uso como base referencial.

Quadro 2: Resultado da busca no site Google Acadêmico com as palavras-chave “práticas de gestão de pessoas”; “igualdade de gênero” e “conciliação da vida profissional e pessoal”.

Título	Autoria	Ano	Periódico
Igualdade e desigualdade de gênero no Brasil: um panorama preliminar, 15 anos depois do Cairo.	ALVES, J. E. D.; CORRÊA, S.	2015	Livros, p. 121-223,
Trabalho e vida pessoal: exigências,	ANDRADE, C.	2015	Dedica. Revista de Educação e

recursos e formas de conciliação.			Humanidades, (8), 117-130.
O sentido do direito à conciliação: vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia.	MONTEIRO, R.; DOMINGOS, L.	2013	Sociologia, Problemas e Práticas, (73), 59-77.
Pesquisas de uso do tempo no Brasil: contribuições para a formulação de políticas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal.	FONTOURA, N.; PINHEIRO, L.; GALIZA, M.; VASCONCELO S, M.	2012	Revista Econômica, 12(1).
Work-family life balance: future trends and challenges.	FAGNANI, J.	2011	The Future of Families to 2030, 2011, 119.
Emprego, responsabilidades familiares e obstáculos sócio-culturais à igualdade de gênero na economia	HIRATA, H.	2010	Índice, 45.
Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil.	BRAGA LACOMBE, B. M.; GALVÃO DE ALBUQUERQUE, L.	2008	Revista de Administração-RAUSP, v. 43, n. 1,
O gênero e os estereótipos na gestão.	LOUREIRO, P.; CARDOSO, C. C.	2008	Revista de Estudos Politécnicos, n. 10, p. 221-238
Novas configurações da divisão sexual do trabalho	HIRATA, H.; KERGOAT, D.	2007	Cadernos de pesquisa, 37(132), 595-609.
Trabalho e gestão de	BORGES, M. E.	2004	Cadernos de

si: para além dos “recursos humanos”	S.		Psicologia Social do Trabalho, v. 7, p. 41-49
O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos.	LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J.	2001	Revista de administração contemporânea, 5(2), 157-174.
Feminismo e discurso do gênero na psicologia social.	NOGUEIRA, C.	2001	Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho. https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4117/1/feminismo%20e%20discurso%20do%20g%C3%A9nero%20na%20psicologia%20social.pdf
Interpretando o gênero	NICHOLSON, L.; SOARES, L. F. G.; DE LIMA COSTA, C..	2000	Estudos feministas, p. 9-41,
Gênero, história das mulheres e história social	TILLY, L. A.	1994	Cadernos Pagu, 3, 29-62.

Fonte: elaborado pela autora

1.3 Busca em teses e dissertações do PPGE GC

Visando o alinhamento desta pesquisa com o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, buscaram-se no banco de teses e dissertações do EGC, na área de Gestão do Conhecimento, os trabalhos publicados e que apresentaram em seu conteúdo as palavras-chave: “práticas de gestão de pessoas”; “igualdade de gênero” e “conciliação da vida profissional e pessoal”, obtendo-se o resultado exposto no quadro 3.

Quadro 3: Resultado da busca no banco de teses e dissertações do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Título	Autoria	Ano	Periódico
O despertar da criatividade: gerenciando o medo	TORQUATO, M.	2017	Tese (doutorado)
Gestão em educação a distância: um framework baseado em boas práticas	NUNES, C. S.	2017	Tese (Doutorado)
Conexão FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes	LAPOLLI, J.	2016	Tese (Doutorado)
Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora	WILLERDING, I. A. V.	2015	Tese (Doutorado)
Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica	KRAUSE, M. G.	2014	Dissertação (mestrado)
Compartilhamento do conhecimento nos	DELFINO, N.	2014	Dissertação (Mestrado)

cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina			
Mapeamento de competências: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas	LAPOLLI, J.	2010	Dissertação (mestrado)
A contribuição da gestão do conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas: um estudo de caso	TORQUATO, M.	2010	Dissertação (Mestrado)
O Compartilhamento dos Processos de Recursos Humanos: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional	GIRARDI, D. M.	2009	Tese (doutorado)

Fonte: elaborado pela autora

1.4 Livros do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (UFSC/CNPq)

Conhecendo a relevância dos livros publicados através do grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (UFSC/CNPq), do qual faço parte, foram incluídos na base referencial os seguintes livros considerados com conteúdo aderente à pesquisa:

Quadro 4: Resultado da busca por livros do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (UFSC/CNPq)

Título	Autoria	Ano	Local/Editora
Gestão empreendedora da inovação: recomendações e boas práticas. (Livro 3).	LAPOLLI, E.M.; DANDOLINI, G. A.; WILLERDING, I. A.V	2016	Florianópolis: Pandion
Gestão empreendedora da inovação: estudos de casos em empresas de base tecnológica. (Livro 2).	LAPOLLI, E.M.; DANDOLINI, G. A.; SCHMITZ, A. L. F.	2015	Florianópolis: Pandion
Gestão empreendedora da inovação: aspectos fundamentais. 1. ed. (Livro 1).	LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; TORQUATO, M. (org.	2014	Florianópolis: Pandion
Turismo e Talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina.	LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; GOMES JUNIOR, W. (org.)	2012	Florianópolis: Pandion
Mulheres em Ação: notáveis empreendedores em Santa Catarina.	LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. (org.	2011	Florianópolis: Pandion
Vitrine de Talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina.	LAPOLLI, E. M. ; FRANZONI, A.M. B. ; SOUZA, V. A. B.	2010	Florianópolis: Pandion
Competência Empreendedora.	LAPOLLI, E. M.; ROSA, S. R.; FRANZONI, A. M. B. (org.)	2009	Florianópolis: Pandion

Fonte: Elaborado pela autora

1.5 Livros resultantes dos artigos selecionados nas disciplinas cursadas do PPGECC ministradas pelas professoras Dra. Édis Maфра Lapolli e Dra. Ana Maria B. Franzoni

No decorrer do curso de mestrado, foram cursadas as disciplinas ofertadas pelo PPGECC e consideradas relevantes e aderentes à proposta da pesquisa deste estudo. Assim, tomou-se conhecimento dos livros publicados com o resultado da seleção dos artigos produzidos nas disciplinas ministradas pelas professoras Dra. Édis Maфра Lapolli e Dra. Ana Maria B. Franzoni.

Quadro 5: Resultado da busca por livros publicados com o resultado da seleção dos artigos produzidos nas disciplinas ministradas pelas professoras Dra. Édis Maфра Lapolli e Dra. Ana Maria B. Franzoni.

Título	Autoria	Ano	Local/Editora
Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras. (v.9).	LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; WILLERDING, I. A. V. (org.)	2015	Florianópolis: Pandion
Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras. (v.10).	LAPOLLI, É. M. et al. (org.).	2015	Florianópolis: Pandion
Vivenciando o caminhar de empreendedores. Da trajetória de vida ao sucesso do negócio. 1.ed.	LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; TORQUATO, M. (org.)	2015	Florianópolis: Pandion
Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos. (Livro 5).	LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; BELLO, J. S. A. (org.)	2014	Florianópolis: Pandion
Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras. (v. 7).	LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J.; SOUZA, V. A. B. (org.)	2013	Florianópolis: Pandion
Gestão de Pessoas em Organizações	LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.	2013	Florianópolis: Pandion

Empreendedoras. (v.8).	M. B.; LAPOLLI, J. (org.)		
Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras. (v. 6).	LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. (org.).	2012	Florianópolis: Pandion
Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos. (Livro 4).	LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. (org.)	2012	Florianópolis: Pandion
Vivências Empreendedoras: a prática de empreendedorismo em organizações.	LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B..	2012	Florianópolis: Pandion
Gestão de Pessoas na Atualidade: Investindo no Capital Humano. 1.ed.	LAPOLLI, É. M.; LAPOLLI, J. (org.).	2011	Florianópolis: Pandion
Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos. (Livro 3).	LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M.(org.).	2011	Florianópolis: Pandion
Empreendedorismo em Organizações do Conhecimento.	LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SILVEIRA, R. M.; NUNES, I. (org.).	2011	Florianópolis: Pandion
Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras. (v. 4).	LAPOLLI, E. M. et al.	2010	Florianópolis: Pandion
Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras. (v.5).	LAPOLLI, E. M. et al.(org.)	2010	Florianópolis: Pandion
Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras.	LAPOLLI, E. M. et al. (org.)	2009	Florianópolis: Pandion

Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras. (v.2).	LAPOLLI, E. M. et al. (org.)	2009	Florianópolis: Pandion
Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras. (v.3).	LAPOLLI, E. M. et al.	2009	Florianópolis: Pandion
Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos. (Livro 1).	LAPOLLI, E. M. et al. (org.).	2009	Florianópolis: Pandion
Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos. (Livro 2).	LAPOLLI, E. M. et al. (org.).	2009	Florianópolis: Pandion

Fonte: Elaborado pela autora

1.6 Livros de autores professores e/ou alunos do PPEGC

Outros professores e alunos do PPEGC também constituem a base referencial da pesquisa, visto possuírem livros aderentes à pesquisa, conforme seleção apresentada no quadro 6.

Quadro 6: Resultado da busca por livros de autores professores e/ou alunos do PPEGC.

Título	Autoria	Ano	Local/Editora
Gestão do conhecimento organizacional.	FIALHO, F.	2010	Florianópolis: UFSC
Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento: o desenvolvimento sustentável e a nova realidade da sociedade pós-industrial.	FIALHO, F. A. P., MONTIBELLER FILHO, G., MACEDO, M., & MITIDIERI, T.	2008	
Gestão do conhecimento e aprendizagem: as	FIALHO, F. A. P., MACEDO, M., SANTOS, N. D.,	2006	

estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. 1.	& MITIDIERI, T. D. C.		
Competências e aprendizagem organizacional.	STEIL, A. V.	2006	Florianópolis: Instituto Stela, 1, 157.

Fonte: Elaborado pela autora

1.7 Busca em teses e dissertações de outros programas.

Para enriquecer a base referencial, foram consultados outros programas a fim de identificar trabalhos que possuem aderência à pesquisa.

Quadro 7: Resultado da busca em teses e dissertações de outros programas.

Título	Autor	Ano	Tipo de documento/ Instituição
Igualdade de gênero e práticas de gestão de recursos humanos: a contribuição da gestão de recursos humanos para a promoção da igualdade de gênero, em matéria de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	SILVA, C. C. R	2012	Dissertação - Escola Superior de Ciências Empresariais
Vida profissional e familiar: padrões de conflito e facilitação na gestão de múltiplos papéis.	SILVA, M. M. C	2007	Dissertação - Porto, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no	FISCHER, A. L.	1998	Tese – Universidade de São Paulo

Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares			
---	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

1.8 Outros livros considerados como base referencial

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa, bem como durante a realização do curso de mestrado, outros livros foram acessados e considerados relevantes a fim de compor a base referencial.

Quadro 8: Resultado da busca de outros livros considerados como base referencial

Título	Autor	Ano	Local/Editora
Desenvolvimento de carreira, uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família.	SANTOS, G.G.	2011	Braga: Editora RH
A vida familiar no masculino: negociando velhas e novas masculinidades.	ABOIM, S.; CUNHA, V.	2010	Lisboa: Cite.
Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas. CITE-Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.	GUERREIRO, M. D. D.; LOURENÇO, V., PEREIRA, I.	2006	CITE- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
Recursos Humanos: princípios e tendências.	LACOMBE, F. J. M.	2005	São Paulo: Saraiva
Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.	CHIAVENATO, I.	2004	Rio de Janeiro: Elsevier.
Gestão de Pessoas:	DUTRA. J. S.	2002	São Paulo:

modelo, processos, tendências e perspectivas.			Atlas
Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.	GIL, A. C.	2001	São Paulo: Atlas
Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3ed.	MARRAS, J. P.	2000	São Paulo: Futura
Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados.	ULRICH, D.	1998	São Paulo: Futura.

Fonte: Elaborado pela autora

1.9 Síntese dos resultados

Concluindo a busca de outras bases referenciais através da pesquisa bibliográfica, apresenta-se o quadro 9 com a síntese dos resultados obtidos. Na primeira coluna (da esquerda para direita) apresenta-se a fonte consultada, na segunda coluna, o número total de obras previamente selecionadas e na terceira coluna, as obras que foram utilizadas como referencial teórico na revisão bibliográfica, pois apresentaram conteúdos relevantes e aderentes ao tema estudado na pesquisa.

Quadro 9: Síntese dos resultados da pesquisa bibliográfica

Fonte de Pesquisa	Total de obras (artigos, teses, dissertações ou livros) previamente selecionadas para base referencial.	Obras (artigos, teses, dissertações ou livros) utilizadas como referencial teórico na revisão bibliográfica.
Artigos relevantes selecionados na leitura dos artigos encontrados na revisão sistemática	12	10

Busca no site Google Acadêmico	14	13
Busca em teses e dissertações do PPGE GC	9	7
Livros do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (UFSC/CNPq)	7	0
Livros resultantes dos artigos selecionados nas disciplinas cursadas do PPGE GC ministradas pelas professoras Dra. Édis Mafra Lapolli e Dra. Ana Maria B. Franzoni	19	1
Livros de autores professores e/ou alunos do PPEGC	4	0
Busca em teses, dissertações e livros de outros programas.	3	1
Outros livros considerados como base referencial	9	8
TOTAL	77	40

Fonte: Elaborado pela autora

Para melhor compreensão do referencial teórico utilizado no desenvolvimento desta pesquisa, o quadro 10 apresenta as obras (artigos, teses, dissertações ou livros) extraídas da pesquisa bibliográfica e utilizadas na revisão bibliográfica.

Quadro 10: Obras (artigos, teses, dissertações ou livros) extraídas da pesquisa bibliográfica e utilizadas na revisão bibliográfica

Fonte	Título	Autoria	Ano	Periódico ou tipo de documento ou local/editora
Artigos relevantes citados nos artigos selecionados na revisão sistemática	Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations	ACKER, J.	2006	Gender & Society 20: 441–464.
	The gender similarities hypothesis.	HYDE, J. S.	2005	American psychologist, v. 60, n. 6, p. 581.
	Overworked Faculty: Job Stresses and Family Demands	JACOBS, J.A.; WINSLOW, S.	2004 a	Annals of the American Academy of Political and Social Science 596: 104–129.
	Understanding the Academic Life Course, Time Pressures and Gender Inequality	JACOBS, J.A.; WINSLOW, S.	2004 b	Community, Work, and Family 7(2): 143–161.
	Sleepless in academia.	ACKER, S; ARMENTI, C.	2004	Gender and Education, v. 16, n. 1, p. 3-24
	Human resource management: when research confronts theory.	GUEST, D.	2001	International Journal of Human Resource Management, v. 12, n. 7, p. 1092-1106
	Overworked individuals or overworked families? Explaining trends in work,	JACOBS, J.A.; GERSON, K.	2001	Work and Occupations, 28(1), 40–63.

	leisure, and family time.				
	Measuring HR: an overview of practice and a prescription for results.	ULRICH, D.	1997		Human Resource Management, Hoboken, v.36, n.3, p.303-320, Fall.
	Doing good and feeling bad: The work of women university teachers.	ACKER, S.; FEUERVERGER, G.	1996		Cambridge Journal of Education, 26, 401-422.
	Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations.	ACKER, J.	1990		Gender & society, v. 4, n. 2, p. 139-158.
	Igualdade e desigualdade de gênero no Brasil: um panorama preliminar, 15 anos depois do Cairo.	ALVES, J. E. D.; CORRÊA, S.	2015		Livros, p. 121-223,
	Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação.	ANDRADE, C.	2015		Dedica. Revista de Educação e Humanidades, (8), 117-130.
	O sentido do direito à conciliação: vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia.	MONTEIRO, R.; DOMINGOS, L.	2013		Sociologia, Problemas e Práticas, (73), 59-77.
	Pesquisas de uso do tempo no Brasil: contribuições para a	FONTOURA, N.; PINHEIRO, L.;	2012		Revista Econômica, 12(1).

<p>Busca no site Google Acadêmico</p>	<p>formulação de políticas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal.</p>	<p>GALIZA, M.; VASCONCELOS, M.</p>	<p>2011</p>	<p>The Future of Families to 2030, 2011, 119.</p>
	<p>Work-family life balance: future trends and challenges.</p>	<p>FAGNANI, J.</p>	<p>2008</p>	<p>Revista de Administração-RAUSP, v. 43, n. 1,</p>
	<p>Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil.</p>	<p>BRAGA LACOMBE, B. M.; GALVÃO DE ALBUQUERQUE, L.</p>	<p>2008</p>	<p>Revista de Estudos Politécnicos, n. 10, p. 221-238</p>
	<p>O gênero e os estereótipos na gestão.</p>	<p>LOUREIRO, P.; CARDOSO, C. C.</p>	<p>2007</p>	<p>Cadernos de pesquisa, 37(132), 595-609.</p>
	<p>Novas configurações da divisão sexual do trabalho</p>	<p>HIRATA, H.; KERGOAT, D.</p>	<p>2004</p>	<p>Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 7, p. 41-49</p>
	<p>Trabalho e gestão de si: para além dos “recursos humanos”</p>	<p>BORGES, M. E. S.</p>	<p>2001</p>	<p>Revista de administração contemporânea, 5(2), 157-174.</p>
	<p>O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos.</p>	<p>LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J.</p>		

	Feminismo e discurso do gênero na psicologia social.	NOGUEIRA, C.	2001	<p>Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho. https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41171/feminismo%20e%20discurso%20do%20g%C3%A9nero%20na%20psicologia%20social.pdf</p>
	Interpretando o gênero	NICHOLSON, L; SOARES, L. F. G.; DE LIMA COSTA, C..	2000	Estudos feministas, p. 9-41,
	Gênero, história das mulheres e história social	TILLY, L. A.	1994	Cadernos Pagu, 3, 29-62.
Busca em teses e dissertações do PPGEGC	O despertar da criatividade: gerenciando o medo	TORQUATO, M.	2017	Tese (doutorado)
	Conexão FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes	LAPOLLI, J.	2016	Tese (Doutorado)
	Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética	WILLERDING, I. A. V.	2015	Tese (Doutorado)

	organizacional e da gestão empreendedora			
	Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica	KRAUSE, M. G.	2014	Dissertação (mestrado)
	Mapeamento de competências: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas	LAPOLLI, J.	2010	Dissertação (mestrado)
	A contribuição da gestão do conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas: um estudo de caso	TORQUATO, M.	2010	Dissertação (Mestrado)
	O Compartilhamento dos Processos de Recursos Humanos: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional	GIRARDI, D. M.	2009	Tese (doutorado)
Livros resultantes dos artigos selecionados nas disciplinas cursadas	Vivências Empreendedoras: a prática de empreendedorismo em organizações.	LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B..	2012	Florianópolis: Pandion

do PPGECC ministradas pelas professoras Dra. Édis Maíra Lapolli e Dra. Ana Maria B. Franzoni				
Busca em teses e dissertações de outros programas	Igualdade de género e práticas de gestão de recursos humanos: a contribuição da gestão de recursos humanos para a promoção da igualdade de género, em matéria de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	SILVA, C. C. R	2012	Dissertação - Escola Superior de Ciências Empresariais
Outros livros considerados como base referencial	Desenvolvimento de carreira, uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família.	SANTOS, G.G.	2011	Braga: Editora RH
	Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas. CITE-Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.	GUERREIRO, M. D. D.; LOURENÇO, V., PEREIRA, I.	2006	CITE-Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
	Recursos Humanos: princípios e	LACOMBE, F. J.	2005	São

	tendências.	M.		Paulo: Saraiva
	Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.	CHIAVENATO, I.	2004	Rio de Janeiro: Elsevier.
	Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.	DUTRA, J. S.	2002	São Paulo: Atlas
	Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.	GIL, A. C.	2001	São Paulo: Atlas
	Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3ed.	MARRAS, J. P.	2000	São Paulo: Futura
	Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados.	ULRICH, D.	1998	São Paulo: Futura.

Fonte: Elaborado pela autora

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo a busca por evidências acerca do tema proposto, realizou-se pesquisa bibliográfica que teve como objetivo enriquecer a base de dados e o conhecimento para fundamentar e justificar a realização desta pesquisa.

Assim, somando ao conhecimento adquirido na revisão sistemática através dos artigos localizados e lidos na base de dados *Scopus*, obteve-se o conhecimento através da leitura de outras publicações encontradas em outras fontes.

A continuação da pesquisa bem como a sua relevância para sociedade atual pode ser comprovada a partir dos resultados obtidos na busca pelos temas que envolvem a igualdade de gênero e a conciliação da vida profissional e pessoal. Os resultados também deixam claro o viés quanto à atuação das organizações através de práticas que promovem a busca pela conciliação entre as demandas profissionais e pessoais, considerando as definições e papéis de gênero.

APÊNDICE C

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O GESTOR DE PESSOAS PARA CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Qual a história da empresa desde a fundação?
2. Quais os principais produtos e categorias comercializados?
3. Quais os principais canais de vendas?
4. Como é composta a estrutura da empresa?
5. Quais os pilares estratégicos?
6. Como se descreve a cultura organizacional da empresa?

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO

Olá tudo bem? Espero que sim!

É com muita satisfação que faço contato (alguns convivi direta ou indiretamente durante o tempo em que trabalhei na Imaginarium) para aplicação da pesquisa que irá compor a minha Dissertação de Mestrado, intitulada “**CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO: conciliando a vida profissional e pessoal**” desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Depois de adquirir o conhecimento teórico científico sobre o tema, chegou o momento de estudar um caso real, obtendo uma amostra sobre a percepção dos (as) colaboradores (as) de uma empresa. Diante da relevância do assunto no contexto atual, a Imaginarium aceitou o convite para ser o campo de investigação da pesquisa. Agora, precisamos da sua contribuição respondendo o questionário que segue no link abaixo. No máximo você precisará de 30 minutos para responder com a devida atenção.

Além da sua contribuição, pedimos apenas que as respostas sejam as mais sinceras, a fim de obtermos um resultado confiável para conclusão deste estudo científico. Importante lembrar que as respostas são anônimas, portanto, sua identidade está totalmente preservada.

Muito obrigada por dedicar um pouco do seu tempo para construção do conhecimento científico, e espero que se identifique com as questões abordadas. O questionário estará aberto para sua resposta até dia 11/10.

Abraços e mais uma vez, muito obrigada!
Marilena de Lorenzi Cancelier
Mestranda

QUESTÕES:

1_Data de nascimento

Dia ___ mês ___ ano _____

2_Sexo

Feminino Masculino Outro

3_ Nível de escolaridade mais elevado que concluiu:

- Ensino Fundamental completo
 Ensino Médio completo
 Ensino Superior completo
 Pós graduação (MBA, Especialização, Mestrado, Doutorado) completo

4_ Qual a sua profissão?

5_ Tempo que trabalha na empresa:

- menos de 1 ano
 1 a 2 anos
 2 a 3 anos
 3 a 4 anos
 4 a 5 anos
 5 a 6 anos
 6 a 7 anos
 acima de 7 anos

6_ Assinale a sua área de atuação na empresa

- Atendimento
 Comunicação
 Consultoria externa e Treinamento
 Consultoria Interna
 Controladoria CD + Compras
 Controladoria Lagoa + Finanças
 Criação Imaginarium + LABs
 Criação Ludi
 Curadoria + visto + Mind
 E-commerce + expansão
 Faturamento e transportes
 Global sourcing
 GPP + BI
 Logística (estoque, embalagem, expedição)
 Marketing
 Multimarcas
 Planejamento integrado
 Qualidade

- TI
- VM + Arquitetura

7_ Horário de trabalho praticado:

- Período integral com horário de trabalho fixo (número de horas trabalhadas e horários de entrada e saída definidos)
- Período integral com horário de trabalho flexível (número de horas trabalhadas e horários de entrada e saída variáveis/flexíveis)
- Período parcial com horário de trabalho fixo (somente manhã ou somente tarde)
- Período parcial com horário de trabalho flexível (somente manhã ou somente tarde, podendo variar os turnos)

8_ Exerce funções de gestão (supervisão, gerência, diretoria)?

- Sim
- Não

9_ Qual seu estado civil:

- Vivo em situação conjugal (casado/a, união estável, apenas moramos juntos)
- Não vivo em situação conjugal (solteiro/a, divorciado/a, viúvo)

Se respondeu que vive em situação conjugal (casado/a, união estável), responda, por favor, às questões seguintes. Caso contrário, avance para a questão nº 18

9.1_ Indique o nível de escolaridade mais elevado que seu cônjuge/companheiro concluiu:

- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior completo
- Pós graduação (MBA, Especialização, Mestrado, Doutorado) completo

9.2_ Qual a situação profissional do seu cônjuge/companheiro/a?

- Trabalha em uma empresa privada
- Trabalha em uma empresa ou órgão público
- Trabalha por conta própria (empresário, empreendedor, autônomo)
- Desempregado/a
- Aposentado/a

10.2_ Das pessoas que fazem parte do seu agregado familiar, indique, por favor, o seu grau de parentesco:

	0	1	2	3	4	5 ou mais
Cônjuge/companheiro(a)						
Descendentes/ filhos(as)						
Ascendentes (pais/sogros)						
Irmãos/cunhados						
Outros						

10.3_Tem filhos(as) menores/dependentes vivendo com você?

() Sim

() Não

10.3.1_Se respondeu sim, indique, por favor, o número de filhos/as por faixa etária:

	0	1	2	3	4	5 ou mais
Dos 0 aos 5 anos						
Dos 6 aos 12 anos						
Dos 13 aos 17 anos						
18 anos ou mais						

10.3.2_ Se respondeu sim, indique, por favor, das pessoas seguintes, a quem recorre com mais frequência para ficar com os seus filhos/as, fora dos períodos escolares normais?

(1=nunca; 2=raramente; 3= às vezes; 4=muitas vezes; 5=sempre)

	1	2	3	4	5
Ficam com a mãe em casa					
Vão com a mãe para o trabalho					
Ficam com o pai em casa					
Vão com o pai para o trabalho					
Ficam com os avós					
Ficam com familiares					
Ficam com vizinhos ou amigos					
Ficam com a empregada					
Ficam com uma cuidadora (babá) oficial					
Ficam com uma cuidadora (babá) não-oficial					
Ficam numa creche, berçários ou praticam					

atividades fora da escola (aulas de inglês, natação, outras atividades pagas)					
Outra situação. Qual? _____					

10.4_Tem pessoas dependentes, com deficiência ou que precisam de cuidados especiais, vivendo com você?

()Sim ()Não

11_ Considerando a sua posição diante da relação trabalho/vida pessoal, selecione uma das três frases seguintes com a qual mais se identifica:

() A minha carreira profissional está acima de tudo.

() A minha vida pessoal é tão importante como a minha carreira profissional.

() A minha vida pessoal é mais importante do que a minha carreira profissional.

12_ Considerando a sua posição diante da divisão sexual do trabalho, selecione uma das duas frases seguintes com a qual mais se identifica:

() Os homens são os principais responsáveis por garantir a subsistência da família.

() Homens e mulheres têm igual responsabilidade em garantir a subsistência da família.

13_ Assinale, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, relativas às medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na empresa onde trabalha:

(1=nunca; 2=raramente; 3= às vezes; 4=muitas vezes; 5=sempre)

	1	2	3	4	5
1-A empresa onde trabalho preocupa-se com as necessidades dos(as) colaboradores(as), em matéria de conciliação entre a vida profissional e pessoal.					
2-Na empresa onde trabalho, as mulheres têm possibilidades de progredir na carreira, em condições de igualdade com os homens.					
3-Na empresa onde trabalho, as mulheres têm possibilidades de exercer cargos de					

gestão, em condições de igualdade com os homens.					
4-Na empresa onde trabalho, pode-se trabalhar a partir de casa (exemplo: home office), caso seja necessário resolver problemas pessoais ou dar apoio à família.					
5-Na empresa onde trabalho, pode-se concentrar as horas semanais de trabalho em menos dias da semana, caso seja necessário resolver problemas pessoais ou dar apoio à família.					
6-Na empresa onde trabalho, posso optar por trabalhar em tempo parcial, caso seja necessário por razões pessoais.					
7-Quando tenho problemas pessoais posso contar com a solidariedade dos meus colegas.					
8-Quando tenho problemas pessoais posso contar com a solidariedade dos meus líderes diretos.					
9- Posso trocar de turno, caso seja necessário por razões pessoais.					
10-Na empresa onde, trabalho pode-se ajustar os horários de trabalho para assistência à família, em situações de necessidade.					
11-Na empresa onde trabalho, são concedidas licenças para assistência à família, de duração superior às fixadas na lei.					
12-Na empresa onde, trabalho existem estruturas de apoio para cuidar dos filhos(as) dos(as) colaboradores(as).					
13-Na empresa onde trabalho, existem subsídios para apoio aos(às) filhos(as) dos(as) colaboradores(as).					
14-Na empresa onde trabalho, existem medidas específicas para apoio a colaboradores(as) que tenham pessoas dependentes de cuidados (idosos, doentes					

crónicos, pessoas com deficiência).					
15-Na empresa onde trabalho, posso usufruir de plano de saúde.					
16-Na empresa onde trabalho, a minha família pode usufruir de plano de saúde					
17-Na empresa onde trabalho, realizam-se atividades e iniciativas de promoção do bem-estar (parcerias com academias, programas de férias, atividades desportivas, etc.).					
18- Na empresa onde trabalho, posso ausentar-me para dar resposta a emergências familiares, sem que com isso me sinta penalizado.					
19- Na empresa onde trabalho, os meus colegas preocupam-se com os meus problemas pessoais.					
20- Na empresa onde trabalho, as minhas lideranças diretas preocupam-se com os meus problemas pessoais.					

14_ Assinale, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, sobre aspectos gerais relativos ao trabalho e à vida pessoal:
(1=*nunca*; 2=*raramente*; 3= *às vezes*; 4=*muitas vezes*; 5=*sempre*)

	1	2	3	4	5
1-As empresas não devem intrometer-se nos assuntos que respeitam à conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal dos(as) colaboradores(as).					
2-As minhas lideranças diretas devem estar a par dos meus problemas pessoais.					
3-As lideranças diretas devem ter soluções informais para os problemas pessoais dos(as) colaboradores(as).					
4-As empresas devem ter medidas que promovam a conciliação entre a vida profissional e pessoal dos(as) colaboradores(as).					
5-Ficar na empresa depois da hora, é visto com bons olhos.					

6-As mulheres são normalmente obrigadas a escolher entre ter uma carreira profissional e a sua família.					
7-Normalmente ausento-me do trabalho para dar resposta a emergências familiares.					
8-Os(as) colaboradores(as) que estão mais disponíveis para a empresa são mais valorizados(as).					
9-Ninguém cuida tão bem dos filhos como a própria mãe.					
10-As tarefas domésticas são tão importantes como o trabalho pago.					
11-As profissões dos homens são normalmente mais importantes que as profissões das mulheres.					
12-Às vezes sinto-me culpado(a) por não dedicar mais tempo à minha família.					

15_ Indique, por favor, com que regularidade costuma participar nas tarefas abaixo indicadas. Nas questões 11 a 19, caso não tenha filhos ou dependentes, responda na opção "não se aplica"

(1=*nunca*; 2=*raramente*; 3=*às vezes*; 4=*muitas vezes*; 5=*sempre*)

	1	2	3	4	5	Não se aplica
1-Limpar e arrumar a casa.						
2-Cuidar da roupa (lavar, estender, passar a ferro).						
3-Cozinhar.						
4-Fazer compras para casa.						
5-Tratar de assuntos administrativos (considere como exemplo, ir ao banco, realizar pagamentos de água, luz, gás).						
6-Efetuar reparos/consertos em casa.						
7-Cuidar do jardim/varanda/área social de casa.						
8-Cuidar da manutenção do carro.						
9-Realizar trabalho voluntário.						
10-Participar em atividades de lazer (considere como exemplo, ir ao cinema, praticar esportes, estar com os						

amigos(as)).						
11-Prestar cuidados a familiares idosos dependentes e/ou doentes.						
12-Ir ao médico com familiares idosos dependentes e/ou doentes.						
13-Cuidar dos filhos(as) em caso de doença.						
14-Ir com os filhos(as) ao médico.						
15-Vestir e dar banho nos filhos(as).						
16-Alimentar os filhos(as).						
17-Brincar com os filhos(as).						
18-Levar e buscar os filhos(as) na escola.						
19-Acompanhar os filhos(as) nos estudos.						

16_ Normalmente, quem participa na realização das tarefas domésticas (considere como exemplo, cozinhar, tratar da roupa, limpar e arrumar a casa)?

(1=*nunca*; 2=*raramente*; 3= *às vezes*; 4=*muitas vezes*; 5=*sempre*)

	1	2	3	4	5
1-Cônjuge/Companheiro(a)					
2-Empregado(a) doméstico(a)					
3-Pais/Sogros(as)					
4-Filhos(as)					
5-Amigos(as)					
6-Outros. Quem? _____ _____					

17_ Qual o grau de importância que atribui às seguintes afirmações para a melhoria das práticas de gestão, em matéria de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na empresa onde trabalha?

(1=*nunca*; 2=*raramente*; 3= *às vezes*; 4=*muitas vezes*; 5=*sempre*)

	1	2	3	4	5
1-Devem ser tomadas medidas que permitam flexibilizar os horários de trabalho e torná-los compatíveis com os horários dos serviços de apoio a crianças, idosos e pessoas					

dependentes.					
2-Devem ser feitos parcerias com instituições que prestam serviços de apoio a crianças, idosos e pessoas dependentes, com horários de funcionamento mais flexíveis.					
3-Devem ser tomadas medidas que permitam trabalhar em casa (exemplo: home office).					
4-Deve haver a possibilidade de trabalhar em tempo parcial.					
5-Deve haver a possibilidade de concentrar o horário de trabalho semanal em menos dias da semana.					
6-Devem ser feitas parcerias com serviços que disponibilizem atividades e iniciativas de promoção do bem-estar (parcerias com academias, programas de férias, atividades esportivas, serviços domésticos, promoção da saúde).					
7-Devem ser disponibilizados serviços de apoio aos(as) filhos(as) dos(as) colaboradores(as) nas instalações da empresa.					
8-Devem existir meios de comunicação dentro da empresa que permitam divulgar serviços na área de residência dos(as) colaboradores(as). Exemplos, creches, espaços para crianças, ações de ocupação de tempos livres, lares de idosos).					
9-Devem ser tomadas medidas de apoio a colaboradores(as) de famílias monoparentais, que vivam sozinhos(as) e que tenham pessoas dependentes de cuidados.					
10-Devem ser tomadas medidas que permitam a extensão de serviços médicos a familiares dos(as) colaboradores(as).					
11-Devem ser concedidas licenças para assistência à família de duração superior às fixadas na lei.					
12-Deve ser dada mais autonomia aos(as) colaboradores(as) para organizar o seu trabalho, em função dos objetivos					

profissionais e das suas necessidades pessoais.					
13-A empresa deve dar apoios monetários aos(às) colaboradores(as) para apoio aos seus filhos(as).					
14-A empresa deve dar apoios monetários aos(às) colaboradores(as) para apoio a familiares idosos e/ou dependentes.					
15-Devem ser organizados programas de férias e de ocupação de tempos livres para os(as) filhos(as) dos(as) colaboradores(as).					

18_ Quais as suas sugestões para melhorar as práticas de gestão de pessoas em matéria de conciliação da vida profissional e pessoal da empresa em que trabalha?

— Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE E

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O GESTOR DE PESSOAS DA EMPRESA

1. Quais licenças previstas por lei são ofertadas pela empresa (maternidade, paternidade e outras).
2. O tempo cedido nas licenças respeita rigorosamente o que é previsto por lei? Se não, descreva as adaptações que são ofertadas aos(as) colaboradores(as) (por exemplo, extensão da licença maternidade, flexibilidade de horários...)
3. Há algum benefício, licença ou auxílio ofertado que não estejam previsto em lei e seja considerado exclusivo da empresa?
4. Existem outras práticas e políticas referentes à conciliação entre a vida profissional e pessoal na empresa que julgue relevante citar?
5. Todas as práticas e políticas ofertadas e praticadas pela empresa referentes à conciliação entre a vida profissional e pessoal estão documentadas e foram comunicadas aos(as) colaboradores(as)?
6. Existem ações que contribuem para conciliação da vida profissional e pessoal, como parcerias com creches, academias, atividades esportivas e de lazer, entre outras?
7. As práticas do home office e da flexibilidade no horário são incentivadas pela empresa? De que forma?

APÊNDICE F

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, **Newton Ribeiro**, brasileiro, portador de RG n.º 08769268-7 e CPF n.º 005.254.077-36, Diretor Presidente da empresa Imaginarium Comércio de Presentes e Decoração S/A, AUTORIZO a pesquisadora Marilena Marangoni de Lorenzi Cancelier, portadora de RG n.º 4060845 e CPF n.º 005.316.629-93, aluna do curso de pós-graduação em nível de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), matrícula 201601238 a realizar, sob a orientação da Professora Dr^a Édis Mafra Lapolli, a aplicação do questionário de pesquisa junto aos(as) colaboradores(as) desta Organização, para a conclusão do Projeto de Pesquisa intitulada **CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO: conciliando a vida profissional e pessoal.**

A pesquisadora acima qualificada se compromete a:

- 1- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 2- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantir que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS N° 466/2012, e obedecendo às disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Florianópolis, 22 de Setembro de 2017.

Newton Ribeiro - Diretor Presidente
Imaginarium Comércio de Presentes e Decoração S/A

APÊNDICE G

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Estou sendo convidado a participar voluntariamente da pesquisa realizada pela pesquisadora Marilena Marangoni de Lorenzi Cancelier, sob orientação da Prof.^a Dr^a Édis Mafra Lapolli, para fins de conclusão da Dissertação de Mestrado junto ao programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, sob o título: **CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO**: conciliando a vida profissional e pessoal. Tal pesquisa tem como objetivo geral verificar as contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero no que se refere à conciliação entre a vida profissional e pessoal.

Em concordância com o inciso IV da resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 60 minutos, quando serão abordados, através de um roteiro estruturado pela pesquisadora, os aspectos que objetivam identificar as práticas de gestão de pessoas que promovem a igualdade de gênero quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal existentes e praticadas pela empresa que represento.

Estou ciente que, havendo qualquer incidente no seu decorrer da entrevista como desconforto ou qualquer situação que cause ansiedade, por exemplo, a pesquisadora estará à disposição para prestar qualquer assistência que se faça necessária ao entrevistado.

A pesquisadora prestará esclarecimento, quando necessário, a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto, poderei desistir da entrevista sem sofrer prejuízo, bastando que informe, a qualquer tempo, à pesquisadora que não prosseguirei com a ela.

Estou avisado de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação. Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com a pesquisadora pelo endereço Rua Radialista Dakir Polidoro, 195 - Campeche, Florianópolis - SC, 88.063-565 ou pelo telefone: (48) 99935-7057, ou, ainda, por meio eletrônico através dos e-mails: canceliermari@hotmail.com ou edismafra@gmail.com.

Fui informado também de que todos os dados oriundos da coleta são confidenciais e de que há garantia de ressarcimento em caso de

eventuais despesas decorrentes da pesquisa, bem como de indenização em caso de eventuais danos decorrentes dela.

Finalmente, fui informado que o TCLE está escrito em duas vias e que uma via será fornecida a min e a outra ficará com a pesquisadora;

Eu concordo que o material e informações obtidas com a entrevista possam ser publicados, de forma anônima, e posteriormente possam ser produzidos materiais para aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, além de concordar com a gravação da referida entrevista.

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto. Declaro, ainda, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome por extenso:

RG:

Local:

Data:

Assinatura:

Nome da Pesquisadora:

RG:

Local:

Data:

Assinatura: