

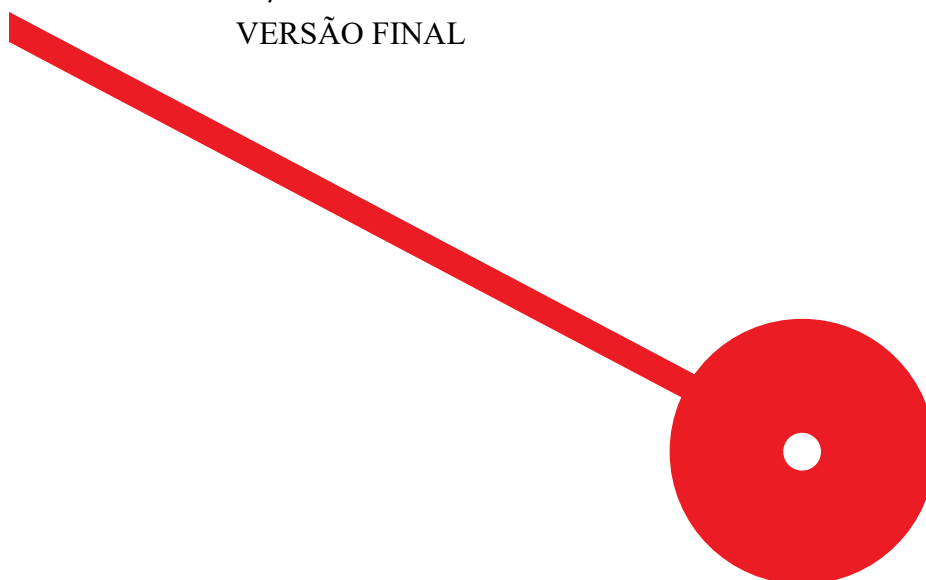
M

MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Profissionais de Recursos Humanos (RH): vivências laborais de mulheres e homens

Daniela Marisa da Costa Brandão

10/2023
VERSÃO FINAL



M

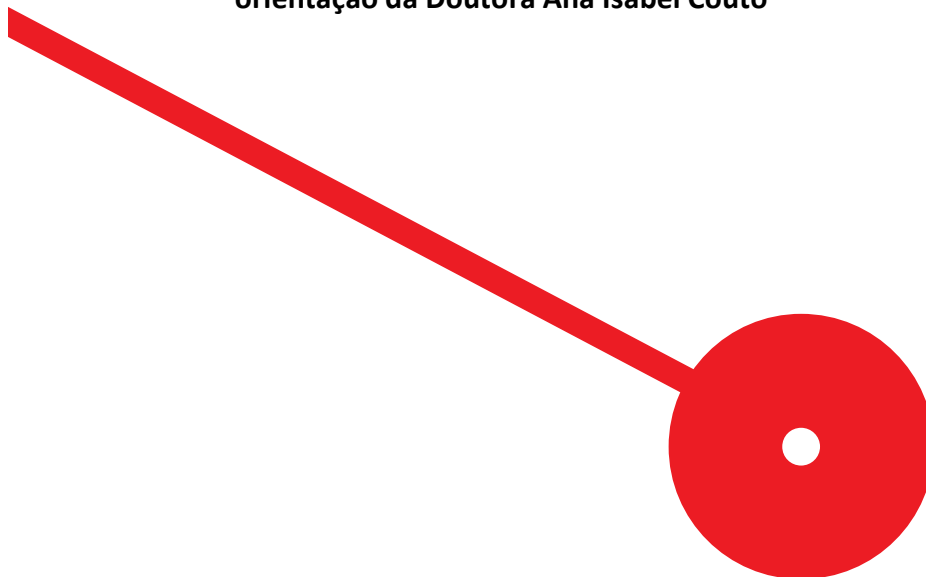
MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Profissionais de Recursos Humanos (RH): vivências laborais de mulheres e homens

Daniela Marisa da Costa Brandão

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Doutora Ana Isabel Couto

Daniela Marisa da Costa Brandão. Profissionais de Recursos Humanos (RH): vivências laborais de mulheres e homens
10/2023



Agradecimentos

O meu obrigada:

A todos/as profissionais envolvidos/as neste estudo pela disponibilidade e paciência;

À professora Ana Isabel Couto pelo profissionalismo, pela disponibilidade e orientação;

Ao Rui pela força, companheirismo e palavras de motivação;

À minha irmã e sobrinhos, Martim e Matilde, pelo carinho;

Aos meus pais pelo apoio incondicional, por sempre acreditarem e por lutarem pelo melhor para mim.

Resumo:

A pesquisa pretendeu discutir a temática da igualdade de género, tomando como objeto de estudo os profissionais de Recursos Humanos (técnicos, gestores, etc.). Os principais objetivos do estudo são: (i) explorar vivências laborais deste segmento profissional específico (que inclui, considerando a Classificação Portuguesa de Profissões (2010), "Especialistas em Recursos Humanos" (2423), "Especialistas em Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos" (2424.0) e "Director de Recursos Humanos" (1212.0); (ii) identificar elementos facilitadores da progressão na carreira; (iii) identificar dificuldades sentidas na progressão da carreira, sem perder de vista potenciais variabilidades em função da variável género.

Para a prossecução dos objetivos definiu-se uma metodologia eminentemente qualitativa, assente na realização de entrevistas de cariz semiestruturado a 12 profissionais de RH (6 mulheres e 6 homens, integrantes das diferentes categorias e hierarquias em cima identificadas), com enfoque nas suas vivências laborais, e perceções face a elementos facilitadores e obstaculizadores das suas carreiras. Simultaneamente, analisou-se, recorrendo à técnica de análise de conteúdo, um conjunto alargado de perfis de *LinkedIn* (100 perfis), procurando tipificar as referidas vivências.

Os resultados desta investigação evidenciam que as vivências laborais dos profissionais de recursos humanos entrevistados são de certa forma sentidas como desiguais entre homens e mulheres, tendo sido identificados elementos que tendencialmente facilitam a progressão, nomeadamente, as competências, o *networking* individual, a antiguidade e a lei das quotas. Como elementos inibidores os profissionais de RH entrevistados identificaram a maternidade, o género, a experiência profissional e a cultura da empresa.

Palavras chave: Profissão; Género; Desigualdades; Profissionais de Recursos Humanos

Abstract:

The research aimed to discuss the issue of gender equality, taking Human Resources professionals (technicians, managers, etc.) as the object of study. The main objectives of the study are: (i) to explore the working experiences of this specific professional segment (which includes, according to the Portuguese Classification of Occupations (2010), "Human Resources Specialists" (2423), "Human Resources Training and Development Specialists" (2424.0) and "Human Resources Manager" (1212.0); (ii) to identify elements that facilitate career progression; (iii) to identify difficulties experienced in career progression, without losing sight of potential variability depending on the gender variable.

In order to achieve these objectives, an eminently qualitative methodology was defined, based on semi-structured interviews with 12 HR professionals (6 women and 6 men, from the different categories and hierarchies identified above), focusing on their career paths and perceptions of the elements that facilitate and hinder their careers. At the same time, a wide range of LinkedIn profiles (100 profiles) were analyzed using the content analysis technique, in an attempt to typify these experiences.

The results of this research show that the working experiences of the human resources professionals interviewed are felt to be somewhat unequal between men and women. Elements that tend to facilitate progression were identified, namely skills, individual networking, seniority and the quota law. As inhibitors, the HR professionals interviewed identified maternity, gender, professional experience and company culture.

Key words: Profession; Gender; Inequalities; Human Resources Professionals

Índice geral

Capítulo - Introdução	12
Capítulo I - Revisão da Literatura	15
1.1. Mercado de trabalho e (des)igualdades de género.....	16
1.2. Os profissionais de RH em Portugal: breve caracterização.....	22
1.2.1. Funções e competências.....	24
1.2.2. <i>Persona</i> / Perfil-tipo do profissional de RH.....	27
1.2.3. Fatores facilitadores e obstaculizadores das carreiras.....	29
Capítulo II –Metodologia de investigação	33
2.1. Objetivos do estudo e técnicas de recolha e análise de informação.....	34
2.2. Caracterização dos participantes.....	36
2.2.1. Caracterização sociográfica/profissional dos perfis de <i>LinkedIn</i>	36
2.2.2. Caracterização sociográfica/profissional do/as entrevistado/as.....	41
Capítulo III – Apresentação dos resultados	44
3.1. Vivências laborais de profissionais de RH.....	45
3.1.1. Análise dos perfis de profissionais de RH a partir da plataforma <i>LinkedIn</i> ..	45
3.1.1.1. Percurso Profissional.....	45
3.1.1.2. <i>Persona</i> / Perfil-tipo de RH.....	48
3.1.2. Os profissionais de RH a partir das entrevistas realizadas.....	49
3.1.2.1. Percurso Profissional.....	49
3.2. Elementos facilitadores da progressão na carreira, na perspetiva dos profissionais de RH entrevistados.....	50
3.3. Dificuldades sentidas na progressão da carreira, na perspetiva dos profissionais de RH entrevistados.....	54
Capítulo IV – Discussão dos resultados	67
Considerações finais	71
Referências bibliográficas	74

Anexos.....	82
Anexo I – Guião de entrevista	83

Índice de Figuras

Figura 1. Disparidade salarial (%) entre homens e mulheres.....	18
Figura 2. % de Mulheres em quadros superiores das maiores empresas cotadas em bolsa	21
Figura 3. Setor da instituição de ensino.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1. <i>Gender Equality Index 2022</i>	20
Tabela 2. Classificação Portuguesa das Profissões- Área de Recursos Humanos (2010)	24
Tabela 3. <i>Persona</i> profissional de RH à luz da pesquisa de Almeida (2011)	27
Tabela 4. <i>Persona</i> profissional de RH à luz da pesquisa de Florêncio (2020).....	27
Tabela 5. Nível de escolaridade.....	38
Tabela 6. Caracterização do conjunto de entrevistados/as	41
Tabela 7. Nível de escolaridade.....	41
Tabela 8. Área da licenciatura	42
Tabela 9. Área do mestrado.....	42
Tabela 10. Área da pós-graduação.....	42
Tabela 11. Designação das funções	45
Tabela 12. Categoria profissional.....	47
Tabela 13. Setor de atividade	47
Tabela 14. <i>Persona</i> RH	48
Tabela 15. Setor de atividade	49
Tabela 16. Designações	49
Tabela 17. Caracterização do conjunto de entrevistados/as	50
Tabela 18. Elementos facilitadores da progressão na carreira, na perspetiva dos profissionais de RH entrevistados	54
Tabela 19. Elementos obstaculizadores da progressão na carreira, na perspetiva dos profissionais de RH entrevistados	63

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Sexo	36
Gráfico 2. Distribuição da idade do conjunto de entrevistados/as.....	37
Gráfico 3. Bloxpot da idade por sexo	37
Gráfico 4. Nível de escolaridade por sexo.....	38
Gráfico 5. Área da licenciatura.....	39
Gráfico 6. Área do mestrado.....	39
Gráfico 7. Área da pós-graduação	40
Gráfico 8. Tipologia de instituição de ensino.....	40
Gráfico 9. Anos de experiência	45

Lista de abreviaturas

CIG - Comissão para Igualdade de Género

CPP - Classificação Portuguesa das Profissões

DRH - Diretores de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

OIT - Organização Internacional do Trabalho

RH - Recursos Humanos

TI - Tecnologias da Informação

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

A desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres tem vindo a diminuir ao longo dos anos em alguns domínios (Wall, Rodrigues, Rosa, Correia, Atalaia, & Cunha, 2016), mas no que toca à presença no mercado de trabalho existem ainda mudanças a desenvolver.

Estimasse que são necessários, pelo menos, 60 anos para se atingir a igualdade de género na União Europeia (European Institute for Gender Equality, 2020) e 136 anos a nível global (World Economic Forum, 2021). Acontecimentos como, por exemplo, pandemia e crises económico-financeiras desencadeiam um agravamento da desigualdade, é, portanto, necessário que as empresas se munam de estratégias de recuperação, tais como, promover a igualdade de remuneração por trabalho de igual valor e promover a participação das mulheres em órgãos de tomada de decisão, diálogo social e instituições de parceiros sociais (Organização Internacional do Trabalho, 2021).

A nível mundial, as mulheres ocupam menos de 5% na liderança de grandes empresas (Goryunova, Scribner, & Madsen, 2017). Em Portugal, a proporção do sexo feminino em cargos de poder e tomada de decisão, ronda os 34% (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, 2020), constatando-se que as mulheres continuam a enfrentar dificuldade em alcançar os lugares de topo nas organizações (Organização Internacional do Trabalho, 2021). Não obstante serem as mulheres as mais qualificadas (Wall, et al., 2016; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2021), as funções de gestão tendem a estar associadas, no imaginário e na prática, aos homens, uma vez que “existe uma correlação, implícita e tomada como universal, entre homens, poder e autoridade no seio das organizações” (Carvalho, 2000, p.1).

A presente pesquisa pretende explorar vivências laborais de profissionais de RH, bem como identificar elementos facilitadores e obstaculizadores da progressão na carreira, tendo em conta a variável género.

A dissertação está organizada em 5 capítulos: (i) revisão da literatura, (ii) metodologia de investigação, (iii) apresentação dos resultados, (iv) discussão dos resultados e, por fim, (v) as considerações finais.

No primeiro capítulo, dedicado à revisão da literatura, são expostos os principais conceitos da investigação incluindo, o mercado de trabalho e a (des)igualdade de género, bem como uma breve caracterização dos Profissionais de RH em Portugal, nomeadamente em termos de funções e competências, a apuração do perfil-tipo com base em estudos de renome nacionais e, finalmente, os fatores facilitadores e obstaculizadores das carreiras.

Segue-se o capítulo dedicado à apresentação e fundamentação da metodologia de investigação, mais concretamente a metodologia qualitativa, onde as técnicas utilizadas foram a análise de conteúdo- a perfis de *LinkedIn*- e a entrevista semiestruturada. É, também, neste capítulo que apresenta-se a caracterização dos participantes na pesquisa em presença.

No terceiro e quarto capítulos são trabalhados e interpretados os resultados obtidos sobre as vivências laborais, apurando os principais resultados das entrevistas e da análise elaborada aos perfis de *LinkedIn*.

Por fim, no último capítulo, revela-se as principais conclusões desta investigação, respondendo aos objetivos propostos, bem como as limitações identificadas.

CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Mercado de trabalho e (des)igualdades de género

Por igualdade de género ou igualdade entre mulheres e homens entende-se “o gozo de iguais direitos, oportunidades e tratamento por homens e mulheres, rapazes e meninas em todos os domínios da vida” (OIT, 2007, p.97), o que na prática se traduz em “todo o ser humano ser livre de desenvolver as suas aptidões e de proceder às suas escolhas, independentemente das restrições impostas pelos papéis tradicionalmente atribuídos e também, que os diversos comportamentos, aspirações e necessidades de mulheres e de homens sejam considerados, valorizados e promovidos em pé de igualdade” (CIG, 2009, p.146).

Sendo a igualdade um direito entre mulheres e homens, tem de ser promovida como um direito do ser humano, sendo importante consciencializar para a realização efetiva, nas várias áreas da sociedade (Associação para o Planeamento da Família, 2023). Tal direito refere que o cidadão deve, de igual forma, beneficiar de condições ao nível do acesso à educação, no acesso à saúde, nas oportunidades no trabalho e na carreira profissional e no acesso ao poder e influência, ou seja, o igual usufruto de recursos e na igual distribuição, aceitando e valorizando as mulheres de igual modo aos homens (APF, 2023). Concernindo a todos garantir que o ser humano deve, independentemente do sexo, ser livre de optar pela vida que ambiciona (APF, 2023).

Por oposição, a desigualdade de género ou desigualdade entre mulheres e homens refere-se às “disparidades entre homens e mulheres em uma sociedade em termos de acesso e oportunidades nas esferas social, económica e política, assim como em disparidades acerca de sua participação no poder de decisão a todos os níveis sociais” (Rede Interinstitucional para a Educação em Situações de Emergência- INEE, 2010, p.68).

O conceito suprarreferido retrata que a realidade da mulher é pior face à do homem só pelo simples facto de ser mulher, consequência do enraizamento histórico de discriminação e patriarcado onde estava presente uma disparidade notória de poder ao nível económico, político e empresarial, tornando-se o assunto mais complexo quando se trata de minorias, tais como, mulheres idosas, portadoras de deficiência, migrantes e refugiadas (Guterres, 2019).

Neste seguimento surge então a Discriminação- em matéria de Emprego e Profissão- que se traduz em “toda a distinção, exclusão ou preferência com base na raça, cor, sexo, religião, opinião política, nacionalidade ou origem social, que tenha efeito

anular ou reduzir a igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego ou profissão” (OIT, 1958, p.1).

Tradicionalmente, o papel da mulher e do homem assumem determinados comportamentos, o que leva a condicionar as atividades, tarefas e responsabilidades inculcadas às mulheres (OIT, 2007).

Esta condicionante é refletida na maternidade e na divisão do trabalho com base no género, onde se atribui às mulheres a principal responsabilidade pela manutenção da casa e da família, contribuindo significativamente para que as mulheres ocupem uma posição de desvantagem no mercado de trabalho (OIT, 2007), pois são elas as mais afetadas pelo desemprego (APF, 2023). Não obstante, é o sexo feminino que mais contribui para a economia, quer através do trabalho remunerado como no trabalho não remunerado- as tarefas domésticas (APF, 2023).

Estas ideias estereotipadas conduzem à discriminação indireta que, por conseguinte, condicionam o acesso ao emprego e a progressão na carreira (Sousa, 2018), tendo sido apurado que as mulheres sentem uma limitação clara face aos colegas masculinos (Amâncio & Santos, 2021) e dificuldade de ascensão no que toca a posições de maior responsabilidade e poder (Cavazotte, Oliveira, & de Miranda, 2010), apresentando uma sobrerrepresentação nas ocupações que exigem menos qualificações (Castaño, Fontanil, & García-Izquierdo, 2019).

Apesar disso, o sexo feminino não apresenta lacunas ao nível do desempenho face ao sexo oposto. No entanto, o mesmo não se poderá dizer quando se fala do nível salarial (Joshi, Son, & Roh, 2014), uma vez que são elas que auferem menos, mesmo executando as mesmas funções (APF, 2023).

Quando se trata de cargos de poder, as mulheres desempenham de igual modo que os homens, mas são recompensadas de modo significativamente inferior face o sexo oposto (Joshi, Son, & Roh, 2014).

As diferenças nas compensações entre sexo não são explicadas pela avaliação de desempenho. Já quando se trata de indústrias com maior proporção de executivos do sexo feminino, esta disparidade não acontece (Joshi, Son, & Roh, 2014).

Em oposição, existem profissões bastante alocadas a homens que fazem com que as normas culturais sejam suscetíveis a confundir estatuto com o sexo do profissional e, conseqüentemente, desmerecem qualquer característica, tais como o conhecimento educativo (Joshi, Son, & Roh, 2014). Estudos revelam que a percentagem de

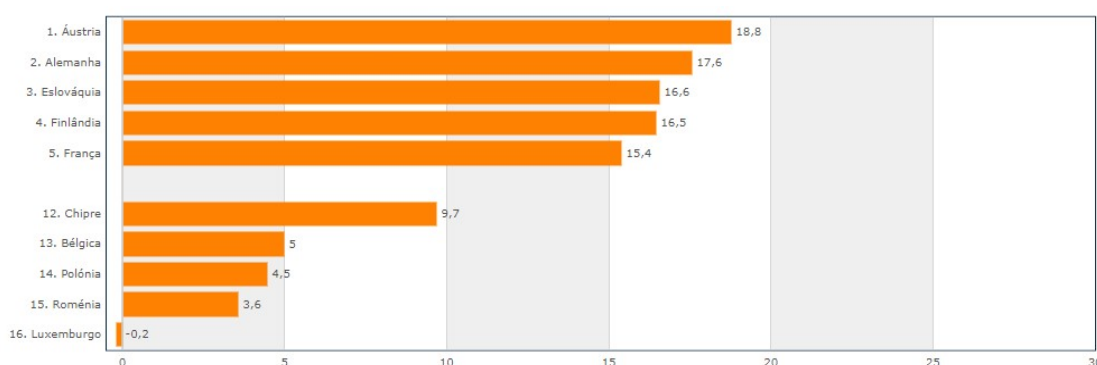
colaboradores do sexo feminino aumenta num local de trabalho, quando estão presentes mulheres em gestão intermédia e de topo (Block, Buck, Church, & Taylor, 2020).

No que diz respeito à realidade nacional, Portugal apresenta um *Gender Pay Gap* de 14%, ou seja, as mulheres portuguesas auferem menos 14% do que os homens portugueses, em termos de remuneração média mensal (CIG, 2021), sendo que esta desigualdade aumenta quando se trata das faixas mais elevadas de rendimentos (Fortin, Bell, & Böhm, 2017).

É, também, possível constatar que apesar do aumento da participação feminina no mercado de trabalho, persiste uma profunda desigualdade no acesso aos grupos mais bem pagos da população trabalhadora (Cantante, 2015).

Quando se trata do panorama da União Europeia, os Estados Membros que apresentam maior disparidade são Áustria (18,8%), a Alemanha (17,6%) e a Eslováquia (16,6%), em contrapartida os que apresentam menores diferenças são a Polónia (4,5%), a Roménia (3,6%) e o Luxemburgo (-0,2%) (Pordata, 2021).

Figura 1. *Disparidade salarial (%) entre homens e mulheres*



Fonte: Pordata, 2021

No campo profissional de Recursos Humanos, o papel do profissional masculino é associado ao promotor do capital humano, ou seja, o profissional que tem facilidade em lidar com problemas, que sabe se distanciar e que se preocupa com os problemas. Já, as profissionais são associadas ao papel de promotora de equidade- face estereótipo alocado à mulher, como referido anteriormente, como cuidadora. Este papel corresponde ao tratamento igual de todos os trabalhadores (Almeida, 2011).

Os recursos humanos devem ser encarados como catalisadores de vantagem competitiva. Sendo a área de RH dominada pelo sexo feminino, deveria ser o mesmo a

proporcionar a valorização do papel das mulheres na gestão e a institucionalização de valores femininos.

Contudo, a GRH tem conduzido a uma valorização do homem e dos valores que lhe são associados. Isto, porque, a tentativa de legitimação e institucionalização desta área na gestão estratégica leva ao afastamento das preocupações e valores femininos, tais como, cooperação e a relação com os trabalhadores (Carvalho, 2000).

Ou seja, de um lado, espera-se que as mulheres cumpram com o estereótipo de serem emocionais, dóceis, conciliadoras e amáveis, de outro, espera-se que os líderes apresentem características alegadamente masculinas, como a assertividade e a racionalidade (Cecchi-Dimeglio, 2017).

Adicionalmente, as mulheres quando alcançam o estatuto de liderança, tendem a dar resposta de igual forma que os homens, integrando-se na lógica dos negócios como elemento estruturador do seu desempenho. Averiguou-se, ainda, que os homens e mulheres assumem diferentes paradigmas conceptuais: os homens um paradigma neofordista e as mulheres um paradigma humanista. (Almeida, 2011).

Como consequência, as mulheres podem apresentar elevados níveis de *disengagement*, pois observam e vivenciam a tendência de género no local de trabalho, como por exemplo, políticas e práticas de recompensação que as leva à desmotivação (Cavazotte et al., 2010).

Esta perceção de desigualdade de género impacta a satisfação da mulher com o seu emprego e a sua identificação com a organização, surgindo a intenção de trocarem de emprego (Cavazotte, 2010). Constata-se, ainda, que a probabilidade de trabalhar por conta própria é maior no homem do que na mulher (Alves, 2017).

No que toca ao discurso feminino, a negação é a estratégia utilizada (Amâncio & Santos, 2021). Notando-se que as mesmas não se encontram encorajadas para assumirem, expressarem a sua voz e contarem a sua história sobre a cultura profissional, da qual estas são excluídas (Amâncio & Santos, 2021). Encontrando, adicionalmente, dificuldades na constituição de prova de desigualdade de tratamento (Sousa, 2018).

Pelo que é necessário colocar em prática políticas e estratégias que tenham como objetivo o alcance do trabalho digno, da redução da pobreza e assegurar o desenvolvimento sustentável para a eliminação da discriminação (Sousa, 2018).

A nível europeu, Portugal apresenta uma pontuação de 62,8/100 de índice de Igualdade de Género, ocupando a 15ª posição na União Europeia, sendo que se encontra 5,8 pontos abaixo da média Europeia (EIGE, 2022).

Tabela 1. Gender Equality Index 2022

Posição	Países	Index
1	SE	83.9
2	DK	77.8
3	NL	77.3
4	FI	75.4
5	FR	75.1
6	ES	75.6
7	IE	74.3
8	BE	74.2
9	LU	73.5
10	AT	68.8
11	DE	68.7
	EU	68.6
12	SI	67.5
13	MT	65.6
14	IT	65.0
15	PT	62.8
16	LV	61.4
17	EE	61.0
18	BG	60.7
19	HR	60.7
20	LT	60.6
21	PL	57.7
22	CY	57.3
23	CZ	57.2
24	SK	56.0
25	HU	54.2
26	RO	53.7
27	EL	53.4

Fonte: EIGE, 2022

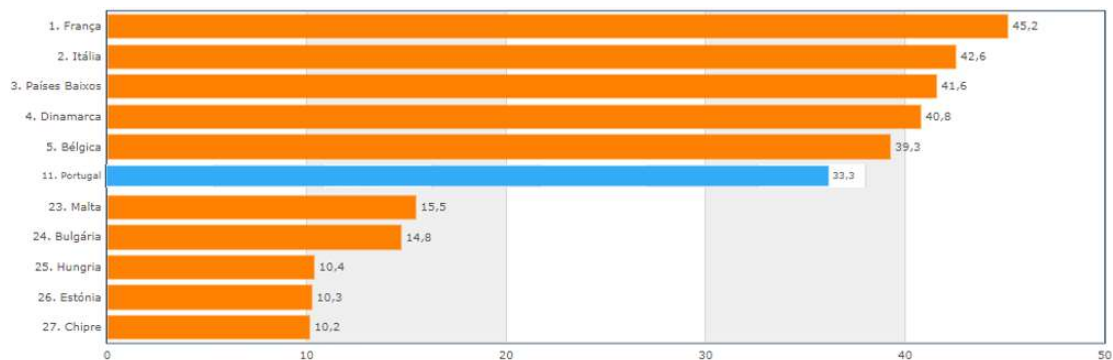
Em termos de posicionamento a União Europeia tem vindo a evoluir e trabalhar para o alcance da igualdade, tendo determinado pela diretiva “Mulheres nos Conselhos de Administração” que até ao final de junho de 2026, 40% dos cargos de administrador não executivo ou 33% de todos os cargos de administrador serem ocupados pelo sexo sub-representado, através de procedimentos de recrutamento transparentes (Parlamento Europeu, 2019).

Apesar do país apresentar progressos significativos sobre este assunto, (Amâncio & Santos, 2021) cabe à legislação e à educação trabalhar na mudança de mentalidades

(Alves & Alves, 2017; Wall, et al., 2016), sendo necessário o controlo e a monitorização com efeito de reduzir a desigualdade de género (Joshi, Son, & Roh, 2014).

Quando analisamos a percentagem de mulheres em conselhos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa, verificamos que não existe nenhum país onde a dominância é feminina, estando Portugal na 11ª posição (33%) (Parlamento Europeu, 2019).

Figura 2. % de Mulheres em quadros superiores das maiores empresas cotadas em bolsa



Fonte: Pordata, 2022

1.2. Os profissionais de RH em Portugal: breve caracterização

A caracterização do profissional de Recursos Humanos é um objetivo com alguma complexidade pois trata-se de um campo profissional abrangente e com limitações, no que toca às bases de dados disponíveis (Almeida, 2011).

Em Portugal, podemos identificar três pesquisas estruturais que tomaram como objeto explícito de análise os profissionais de Recursos Humanos: Almeida (2011), Meirinhos (2015) e Florêncio (2020).

Em termos de caracterização sociodemográfica dos profissionais de RH, está evidenciada a tendente dominância do sexo feminino (Almeida, 2011; Florêncio, 2020), sendo corroborada pelos 65% dos estudantes da licenciatura de RH serem mulheres (Meirinhos, 2015).

Este domínio feminino dá-se devido à crescente participação das mulheres neste segmento de mercado de trabalho (Almeida, 2011).

No que diz respeito à idade, na distribuição da faixa etária é evidente um foco no intervalo entre os 25 e os 34 anos (Almeida, 2011).

Quanto ao percurso académico, vida de estudante inicia até aos 22 anos no ensino público e no ensino privado entre os 23 e os 29 anos, havendo mais oferta no ensino privado para esta área em concreto (Meirinhos, 2015).

Pegando no ponto de vista da formação académica, o nível superior é homogeneamente predominante, nomeadamente, a Licenciatura (Almeida, 2011; Meirinhos, 2015; Florêncio, 2020).

O grau de ensino superior é cada vez mais encarado como uma condição de acesso a este campo profissional, que conseqüentemente, cresce na cientificização e nas suas exigências (Almeida, 2011).

Para além da condicionante apresentada, há uma preferência de recrutamento de candidatos na área de formação em GRH, sendo algo solicitado expressamente nos anúncios e uma tendência assumida pelos Diretores de Recursos Humanos. Isto porque, são recursos disponíveis no mercado de trabalho (Almeida, 2011).

Esta propensão limita a disputa entre as diferentes áreas de formação (Almeida, 2011) - a gestão, os RH, a psicologia, a sociologia, a economia e a engenharia (Meirinhos, 2015).

Circunscrita a área de RH à formação em Recursos Humanos, o acesso, no nosso país, restringe-se a cursos técnicos superiores profissionais, cursos de especialização

tecnológica, licenciaturas, mestrados e doutoramentos, não havendo a possibilidade de outros percursos académicos (Meirinhos, 2015). Sendo que apenas 17% da oferta é inferior ao nível 6 de qualificação e inexistente no ensino secundário (Meirinhos, 2015).

Em termos de dominância da oferta pública e privada, é possível constatar que ao nível mais baixo a configuração é privada contrapondo a dominância da preferência da oferta de ensino público no nível de qualificação mais alta (Meirinhos, 2015).

A oferta e procura de estudantes-formandos neste campo educativo é desproporcional, uma vez que só estão disponíveis no setor público 1/3 das vagas face ao número de candidaturas (Meirinhos, 2015). Acrescendo, em termos de padrão territorial, as instituições localizarem-se na sua maioria nos centros urbanos (Meirinhos, 2015).

Quando o assunto é ingresso, cerca de 50% dos estudantes utilizam a prova para maiores de 23 anos, no setor privado (Meirinhos, 2015).

Posto isto, o efeito do aumento da taxa de formação avançada entre a população jovem foi causado por um combinado de fatores, nomeadamente, a massificação ao acesso superior, a exigência de inovação e qualidade nesta área e as modificações nas relações laborais (Almeida, 2011).

O sexo que apresenta maior predominância no campo dos diplomados é o sexo feminino (Almeida, 2011) e é, também, o que mais investe em termos académicos, evidente nas classificações e no cumprimento do tempo curricular mínimo (Alves, 2017).

Adicionalmente, são elas que têm mais dificuldades de estabilização no mercado de trabalho, que obtêm salários médios mais baixos (Alves, 2017) e ocupam posições inferiores (Carvalho, 2000).

1.2.1. Funções e competências

A literatura reforça que as funções neste campo que são mais destacadas são de diretor, técnico e gestor (Almeida, 2011), contudo a função de consultor assume também alguma relevância (Florêncio, 2020).

Em termos de áreas de ação, Almeida (2011) apresenta a gestão administrativa, elaboração de estudos e relatórios internos, gestão da formação, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão global da função RH, elaboração do balanço social, processamento de salários, gestão de carreiras, higiene e segurança no trabalho, comunicação interna, relações laborais, política de responsabilidade social, gestão de infraestruturas sociais e gestão da qualidade. Já Florêncio (2020) identifica oito, nomeadamente, generalistas, recrutamento e seleção, recompensas, formação, desenvolvimento, carreiras, segurança & saúde no trabalho e legal. Podendo notar, que as áreas tornaram-se mais globais, havendo a supressão de algumas.

Com o mercado de trabalho cada vez mais dinâmico, os profissionais de RH necessitam de assumir variadas designações, havendo nomenclaturas não formalizadas na Classificação Portuguesa das Profissões. Isto acontece, pois, as designações existentes já não se enquadram na sua totalidade às responsabilidades que os profissionais de RH desempenham aos dias de hoje (Florêncio, 2020).

Tabela 2. *Classificação Portuguesa das Profissões- Área de Recursos Humanos (2010)*

Profissão	Designação	Responsabilidades
1212.0	Diretor de Recursos Humanos	Compreende as tarefas e funções do diretor de recursos humanos que consistem, particularmente, em: <ul style="list-style-type: none">•Planear, dirigir e coordenar os recursos humanos duma empresa ou organização•Planear e organizar procedimentos relativos à gestão de recursos humanos (recrutamento, formação, promoção, transferência, demissão de pessoal, etc.)•Planear e organizar negociações e procedimentos para determinar a estrutura e nível salarial•Supervisionar os programas de higiene, saúde e segurança no trabalho•Elaborar e gerir orçamentos, controlar despesas e assegurar a utilização eficiente dos recursos•Assegurar o cumprimento das normas de trabalho•Consultar o diretor geral e diretores de outros departamentos•Representar a empresa ou organização em negociações com organismos externos.

2423.0	Especialista em Recursos Humanos	<p>Compreende as tarefas e funções do especialista em recursos humanos que consistem, particularmente, em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aconselhar e executar recrutamento, colocação, formação, promoção, indemnização e outras áreas da política de recursos humanos • Estudar e analisar trabalhos realizados através de entrevistas aos trabalhadores, supervisores e gestores • Preparar informação profissional ou trabalhar em sistemas de classificação de profissões • Estudar e aconselhar sobre oportunidades de emprego, escolhas de carreiras e necessidades de formação <p>Inclui, nomeadamente, técnico de recursos humanos, analista de profissões, consultor de carreiras profissionais, analista de postos de trabalho, consultor em orientação profissional e especialista em colocação externa de recursos humanos.</p>
2424.0	Especialista em formação e desenvolvimento de recursos humanos	<p>Compreende as tarefas e funções do especialista em formação e desenvolvimento de recursos humanos que consistem, particularmente, em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar necessidades e requisitos de formação para os recursos humanos e organização • Especificar e rever objetivos e métodos de desenvolvimento dos recursos humanos e avaliar resultados da aprendizagem • Preparar e desenvolver material de apoio à formação (manuais, auxiliares visuais, modelos de demonstração e referências a documentação de apoio) • Conceber, coordenar e desenvolver, programas de formação individual ou em grupo • Estabelecer contactos externos para estudar e desenvolver programas de formação • Monitorizar e avaliar a formação contínua, a qualidade e eficácia da formação interna e externa e rever os objetivos, métodos e resultados da formação.

Fonte: CPP, 2010

Existem 2 elementos que estes profissionais têm em consideração na construção da sua identidade e diferenciação, nomeadamente, tipo de função e área funcional.

O resultado é uma panóplia vasta de configurações e terminologias (Florêncio, 2020).

Acresce, ainda, o estímulo da globalização, caminhando para que os profissionais de RH comecem cada vez mais a adotar designações em inglês (Florêncio, 2020).

Analisando as competências requeridas para o exercício desta profissão, foi constatado uma sobrevalorização crescente de competências sociais, face às competências alocadas às componentes técnicas da função (Almeida, 2011).

Cada vez mais os profissionais de RH estão confrontados com competências sociais, como a capacidade de entender as pessoas, ou seja, necessitam de desenvolver-se na perspetiva humanista (Almeida, 2011).

Gostar de pessoas e de trabalhar para pessoas torna-se uma exigência para este campo profissional, disputando com serem catalisadores do negócio, a capacidade de comunicação, negociação, influência e decisão (Almeida, 2011).

Em confronto, Almeida (2011) percebe uma completa ausência de referências ao nível de competências estritamente técnicas.

Quanto a competências, Florêncio (2020) apura que as mais valorizadas são “Recursos Humanos”, ou seja, domínio da área de RH, “*Microsoft Office*” e “Trabalho em Equipa” (Florêncio, 2020).

Quando se distingue a valorização destas competências por sexo, ambos os sexos valorizam “Recursos Humanos” de igual forma, de seguida as mulheres valorizam “*Microsoft Office*” e de seguida “Trabalho em Equipa”. Em contrapartida, a segunda mais valorizada pelos homens é “Gestão de Equipas” e por último a “Liderança” (Florêncio, 2020).

Em oposição, as competências menos valorizadas pelo sexo feminino e masculino são “Desenvolvimento Organizacional” e “Consultoria RH”, respetivamente (Florêncio, 2020).

A área de Recursos Humanos é um campo complexo devido a ser impulsionada por vários desafios quer de contextos internos das organizações quer por contextos externos do mercado de trabalho, o que leva à necessidade de constante modificação e adaptação (Florêncio, 2020).

Como tal, os papéis dos profissionais de RH têm de conseguir acompanhar as necessidades do negócio, do bem-estar dos trabalhadores e da coesão social da empresa (Almeida, 2011).

Quanto à participação dos profissionais de RH em órgãos de poder, esta é diminuta face a outros países, devido a conceções ideológicas, refletindo-se numa subvalorização deste capital humano (Almeida, 2011).

1.2.2. *Persona*/ Perfil-tipo do profissional de RH

Com base nos estudos de Almeida (2011) e Florêncio (2020), determinamos (Tabela 1 e 2) como é a *Persona* RH, considerando variáveis chave de diferenciação socioprofissionais: sexo, idade, nível de escolaridade, área de formação, anos de experiência e categoria profissional.

Tabela 3. *Persona profissional de RH à luz da pesquisa de Almeida (2011)*

Sexo	Feminino
Idade	25 a 34
Escolaridade	Licenciatura
Área de formação	Gestão de Recursos Humanos
Categoria profissional	Técnico
Anos de Experiência	2 a 3

Tabela 4. *Persona profissional de RH à luz da pesquisa de Florêncio (2020)*

Sexo	Feminino
Escolaridade	Licenciatura
Área de Formação	Gestão de Recursos Humanos
Anos de Experiência	5 a 10

Em termos comparativos, podemos desde já extrair três particularidades:

- Forte feminização, já que ambos os estudos (Almeida, 2011 e Florêncio, 2020) apontam que estamos perante um campo profissional feminizado;
- Elevada escolarização, uma vez que o nível de escolaridade mais prevalente é o grau de licenciatura, seguido do grau de mestrado (Almeida, 2011; Florêncio, 2020);
- Área de formação focalizada, pois verificou-se uma tendência em que a área de formação de RH é a própria área de RH (Almeida, 2011; Florêncio, 2020).

No estudo de Almeida (2011), foi possível verificar uma forte juvenalização tendo 40% dos profissionais menos de 35 anos.

O acentuado ritmo de crescimento quantitativo na última década, poderá explicar o motivo dos profissionais apresentarem 2 a 3 anos de experiência no estudo de Almeida (2011) e 5 a 10 anos no estudo de Florêncio (2020). Sendo que para Almeida (2011), o número de profissionais a exercer há menos de 5 anos era de 36% e para Florêncio (2022) 22% de 5 a 10 anos de experiência.

No início de carreira, os profissionais majoritariamente assumem a função de “Técnicos”, alcançando a função de “Coordenação” quando atingem mais de 10 anos de experiência (Florêncio, 2020). Ou seja, este estudo reflete que são necessários 10 anos de experiência para se atingir uma posição de gestão.

Quando o assunto é a base social de recrutamento, o estudo de Almeida (2011) apurou que os progenitores dos profissionais de Recursos Humanos não possuíam escolarização longa.

1.2.3. Fatores facilitadores e obstaculizadores das carreiras

As disparidades existentes entre género no mercado de trabalho refletem-se nas dificuldades e barreiras que, muitas vezes, as mulheres têm de enfrentar, sobretudo para terem acesso a cargos de gestão ou liderança (Costa, 2019).

Torna-se, então, fundamental perceber as barreiras existentes na análise das assimetrias de género na progressão de carreira.

Entende-se por *carreira* a “sucessão sequencial de cargos ocupados por uma pessoa ao longo da sua vida profissional” (Chiavenato, 1999, p.326) e *progressão na carreira* o processo de gestão e desenvolvimento de recursos humanos que diz respeito “à forma como as carreiras progredem - a maneira como as pessoas se movimentam ao longo das suas carreiras, quer subindo quando são promovidas, quer alargando ou enriquecendo as suas funções para assumirem maiores responsabilidades ou fazerem mais uso das suas competências e capacidades” (Armstrong, 2014, p.305). Mais concretamente, a progressão de carreira na perspetiva burocrática significa “ser promovido a uma categoria superior, numa perspetiva profissional representa “aceder a um trabalho mais exigente ou mais desafiante, uma retribuição mais generosa, maior acesso a conhecimento ou melhor utilização desse conhecimento” e na perspetiva empreendedora trata-se de “criar mais valor, alargar o leque de responsabilidades pessoais e aceder a uma maior retribuição resultante do valor criado” (Gomes, Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Marques, 2008, p. 580-584).

Vários estudos sobre o assunto destacam a questão da maternidade como fator obstaculizador da progressão na carreira, pois consideram que a mulher necessita de se ausentar por um prolongado período da sua função (Surawicz, 2016; Costa, 2019; Coelho, 2020; Coleman, 2020). Acrescentando que após o período de licença, esta fase é vista como um custo pois promove o absentismo e, em determinadas circunstâncias ao abandono do posto de trabalho (Casaca, 2009).

Adicionalmente, é referido as responsabilidades familiares (Greguletz, Dieh, & Kreutzer, 2019; Coleman, 2020) que impedem as mulheres de alavancar as suas carreiras devido à ideia de que as mulheres não seriam capazes de cumprir com horários mais longos e exigentes (Júlíusdóttir, Rafnsdóttir, & Einarsdóttir, 2018).

Outra questão é a cultura e história, que mais uma vez, decorrido de ideias preconcebidas encarregam o peso do trabalho doméstico e da educação dos filhos à mulher (Surawicz, 2016; Costa, 2019; Coelho, 2020; Coleman, 2020).

Por consequência, há profissionais que adiam a parentalidade até conseguirem alcançar objetivos razoáveis ao nível de carreira, ou até mesmo estabilidade financeira (Fernandes, 2021).

Adicionalmente, existem profissionais que abdicam do algum direito parental por força da exigência laboral ou pressão colocada pela entidade empregadora (Fernandes, 2021).

Isto demonstra que apesar da evolução as responsabilidades familiares continuam a ser alocadas às mulheres, ficando estas encarregues de conciliar a sua vida particular com a profissão (Coelho, 2020).

Outras conclusões mencionam também a má orientação das chefias e um ambiente institucional descrito como não-colaborativo e tendencioso a favor da aptidão masculina, como limitadores na progressão de carreira (Surawicz, 2016).

E apesar de não ter sido referido como uma barreira, o processo de recrutamento realizado para cargos de poder acaba por contribuir para a dificuldade sentida pelas mulheres em aceder aos mesmos (Coelho, 2020).

Isto porque, as organizações tendem a valorizar fatores que podem ser influenciados pela questão do género (por exemplo disponibilidade) (Costa, 2019), havendo a agravante dos estereótipos que “acabam por legitimar a crença de que a liderança é, no fundamental, um domínio masculino” (Coelho, 2020).

Como tal, muitas vezes, as mulheres têm de optar entre ascender a cargos de topo na sua empresa ou dedicar-se mais à vida familiar e ocupar cargos médios/baixos (Costa, 2019).

Carvalho (2000) deteta que o sexo masculino tende a verbalizar a sua ambição de desenvolvimento de carreira para níveis de topo. Já as mulheres valorizam o reconhecimento salarial, ambientes de cooperação e, de igual modo para ambos os géneros, o carácter estimulante e desafiante do trabalho.

No campo profissional de Recursos Humanos, os valores teóricos- valores que a empresa diz seguir- dominantes são femininos, devido à predominância deste género referida anteriormente, mas os valores experienciados- valores que a empresa aplica- na prática são masculinos. Como consequência as mulheres, sobretudo as que se encontram em posições de topo, obrigam-se a procurar um equilíbrio entre a necessidade de serem suficientemente femininas e suficientemente masculinas (Carvalho, 2020).

A existência de uma cultura individualista dominante acarreta a procura por táticas que permitam as mulheres integrarem na plenitude a profissão (Carvalho, 2020).

Ou seja, as profissionais de Recursos Humanos necessitam de instruir mais valores femininos, contrariando a ideia de que não é uma cultura machista só porque não são homens a dominar (Carvalho, 2000).

Estudos revelam que estas representações estereotipadas são reproduzidas por sistemas de Inteligência Artificial, quer isto dizer que apesar da indicação da neutralização dos géneros, a tecnologia identifica atributos que são considerados femininos como “indesejados para determinados cargos”. Isto, porque, o *software* foi desenvolvido por humanos com esta mentalidade (Franqueira, 2019).

Cabe, então, aos detentores de poder proporcionarem políticas e práticas que posicionem as mulheres e lhes permitam desenvolver as suas carreiras (Coelho, 2020).

As organizações têm como “papel crucial o desmantelamento” de ideias mais obscuras associadas às mulheres, surgindo na literatura dois conceitos: *Glass Ceiling* e *Leaky Pipeline* (Coelho, 2020).

Glass Ceiling- Considerado uma barreira invisível para as progressões de carreira das mulheres, estes entraves podem ser intencionais ou não, sendo que quando intencional é relacionado com o estereotipo do tradicional lugar da mulher e do homem na sociedade. Por outro lado, quando inconsciente ocorre fora do controlo das mulheres (Surawicz, 2016). (Surawicz, 2016).

Leaky Pipeline- Consiste da associação de ideias concebidas em torno da mulher que resulta numa limitação entre a conciliação do trabalho e da vida familiar. Ou seja, a mulher não conseguiria conciliar as duas dimensões, sendo inevitável a mulher escolher entre ambas (Surawicz, 2016).

Foi possível concluir através de um estudo que as mulheres contrariam o denominado *leaky pipeline*, uma vez que não fazem uma escolha em prol de outra. O mesmo se percebeu em jovens, apesar de ainda não terem uma carreira delineada (Coelho, 2020).

Contudo, as mulheres têm de se esforçar muito mais para mostrar que são merecedoras, no desenvolvimento de carreira, sendo-lhes exigido níveis de equilíbrio bastante elevados (entre trabalho e vida familiar) (Coelho, 2020).

Em todo o caso, reforça-se que a GRH tem um papel preponderante em assegurar a igualdade de género e atenuar, ou mesmo eliminar, as repercussões que os estereótipos de género têm nas trajetórias profissionais do sexo feminino que desejam ocupar posições de liderança nas organizações (Coelho, 2020).

Quando se trata de elementos facilitadores, consta-se que o sexo feminino encontra-se melhor preparado para gerir desafios sociais e emocionais, nomeadamente em situações de risco (Coelho, 2020).

Em contradição, os homens encontram-se mais preparados para situações que potenciem o sucesso (Coelho, 2020).

Ou seja, há uma maior probabilidade de as mulheres serem distintas para cargos de poder em períodos de crise/recessão (Coelho, 2020).

Adicionalmente, a lei das quotas e outras sobre a igualdade de género, foram apontadas como elementos de incentivo para as mulheres (Costa, 2019; Wall, et al., 2016).

Pesquisas indicam que o *Networking* é também visto como um elemento facilitador para a progressão de carreira dos profissionais (Júlíusdóttir, O., Rafnsdóttir, G. L. & Einarsdóttir, Þ., 2018; Coleman, 2020).

De forma complementar, existem estudos que vêm desmistificar e encarar a maternidade como uma etapa de desenvolvimento de *skills* na mulher. Apontando que mulheres em posições de poder e liderança desenvolveram na maternidade qualidades como a empatia, capacidade de gestão de tempo, o altruísmo, o cuidado, a atenção, a capacidade de organização- aliados ao nível profissional e ao gosto pela profissão- que conferem vantagem competitiva inabalável, disponibilizando mais-valia para a organização (Fontes, 2021; Michel & Nunes, 2022).

Aos dias de hoje ainda se encontra presente a mentalidade de obstáculos impostos às mulheres, ou seja, um homem não encontra tantos desafios no seu percurso. Este pensamento está ligado aos estereótipos mencionados ao longo deste capítulo, de como o homem e a mulher se devem comportar no local de trabalho (Almeida, 2019).

Apesar desta mentalidade está a perder força, devido à mudança que as líderes estão a executar, abrindo portas para outras mulheres no futuro (Ng, & Sears, 2017; Almeida, 2019), ainda nos deparamos com um longo percurso para que a igualdade de género no mercado de trabalho seja alcançada (Carli & Eagly, 2016).

O estudo de Ng & Sears (2017) apurou que quando as organizações elaboram estratégias de globalização, sentem pressão externa devido ao preconceito em lidar com mulheres no poder. Ou seja, são confrontadas com culturas limitadoras que dificultam as oportunidades de progressões de carreiras nas mulheres.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Objetivos do estudo e técnicas de recolha e análise de informação

A presente pesquisa teve como principais objetivos: explorar vivências laborais do segmento dos Profissionais de Recursos Humanos, identificar elementos facilitadores da progressão na carreira e identificar dificuldades sentidas na progressão da carreira, sem perder de vista potenciais variabilidades em função da variável género.

Para a prossecução dos objetivos definiu-se uma metodologia eminentemente qualitativa, na medida em que esta permite “não só contar histórias, mas também desenvolver conhecimento para responder a perguntas ou resolver problemas” (Levitt, 2019, p.4). Este tipo de metodologia permite a compreensão das perspetivas dos participantes, explorando e/ou observando com proximidade o processo (Bricki, & Green, 2017).

Como técnica principal de recolha de informação definiu-se a entrevista, em concreto a entrevista semi-estruturada. Este tipo de técnica permite, mediante uma conversa de natureza profissional, uma partilha de opiniões, vivências e emoções (Moré, 2015).

Para a entrevista semi-estruturada é necessária uma preparação, nomeadamente, de um guião prévio de modo a direcionar e conduzir a entrevista, controlando os objetivos do estudo (Resende, 2016).

Posto isto, realizaram-se 12 entrevistas de cariz semiestruturado a 12 profissionais de RH e procedeu-se à análise de perfis de *LinkedIn*.

As entrevistas decorreram entre o período de 29 de maio de 2023 e 03 de agosto de 2023, via *online*, recorrendo à plataforma *Microsoft Teams*.

O processo iniciou-se com a elaboração de um guião de entrevista, com o foco em direcionar as respostas de acordo com a temática abordada. No guião (Anexo 1) identificou-se a hora de início da entrevista e a hora de fim, sendo que a média de duração das entrevistas foi de 28 minutos.

O guião de entrevista foi dividido em 4 grupos:

- No primeiro grupo encontra-se a caracterização sociográfica e profissional do/a entrevistado/a, que confirmava a informação pesquisada do perfil de *LinkedIn* e agregava informação não divulgada, tal como estado civil e número de dependentes.

- O segundo grupo apresentava questões acerca da trajetória laboral, onde se pretendeu determinar a área de formação e a progressão de carreira que cada indivíduo passou.
- O terceiro grupo tem como foco para os elementos facilitadores e obstaculizadores que cada elemento conseguiu definir, face ao que vivenciou, sendo este o grupo que os entrevistados eram confrontados com alguns aspetos evidenciados na revisão de literatura, tais como, parentalidade, pressão laboral, esferas da vida e desigualdade de género.
- O último grupo era direcionado para as profissionais de RH que passam pela maternidade, refletindo sobre esta questão e sobre o impacto na sua vida profissional.

Após a conclusão das entrevistas procedeu-se à audição e transcrição das mesmas. Com toda a informação disponibilizada, foi retirada a análise e interpretação encontrada nos seguintes capítulos.

Como técnica complementar definiu-se a análise de conteúdo, que pretende ler e interpretar informação adequada aos aspetos que pretendemos conhecer, que de outro modo seria inalcançável. Este tipo de técnica permite ao investigador adaptar a ferramenta de análise à versatilidade do objeto de estudo (Moraes, 1999). Vala (1987) refere que esta metodologia permite que a informação seja inventariada e sistematizada, para posteriormente passar da descrição à compreensão dos dados.

Para Gonçalves (2015) a análise de conteúdo consiste em estabelecer a frequência de menção dos dados com o objetivo de entender a relevância no assunto estudado.

Tratou-se de um conjunto alargado de perfis de profissionais de RH presentes na rede social *LinkedIn*, analisando-os à luz de uma grelha com categorias predefinidas.

A análise dos perfis realizou-se entre 24 de março de 2023 e 25 de julho de 2023, sendo que o critério de pesquisa na plataforma foi o filtro por “pessoas” com a palavra-chave “Recursos Humanos”, sendo que a análise deu-se nos 100 primeiros perfis sugeridos.

Após a análise dos perfis transpôs-se os dados para um ficheiro de Excel, onde tinha pré-definido as seguintes categorias: (i) sexo, (ii) idade estimada, (iii) nível de escolaridade, (iv) área de formação, (v) entidade de ensino pública ou privada, (vi) anos de experiência na função, (vii) a designação da função atual, (viii) o setor de atividade e as (ix) funções que já desempenhou com o respetivo setor.

Uma vez que o perfil de *LinkedIn* não disponibiliza a idade do profissional, esta foi estimada a partir do ano de ingresso no nível de qualificação 6: Licenciatura.

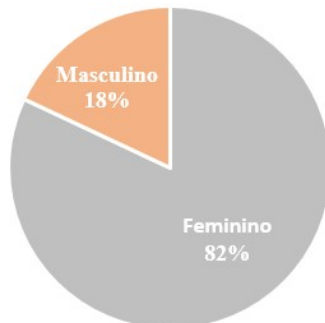
2.2. Caracterização dos participantes

A presente investigação tem como objeto de estudo os profissionais de Recursos Humanos. Na plataforma *LinkedIn* foi estabelecida a população-alvo: profissionais de Recursos Humanos.

No que toca às entrevistas foram reunidos alguns potenciais entrevistados e abordados, sendo que o pretendido eram diferentes funções, mas com experiência profissional. Apesar de não se tratar de um conjunto representativo da profissão, trata-se de um conjunto ilustrativo e relevante para a investigação. As entrevistas foram realizadas a 12 profissionais, sendo 6 do sexo feminino e 6 do sexo masculino.

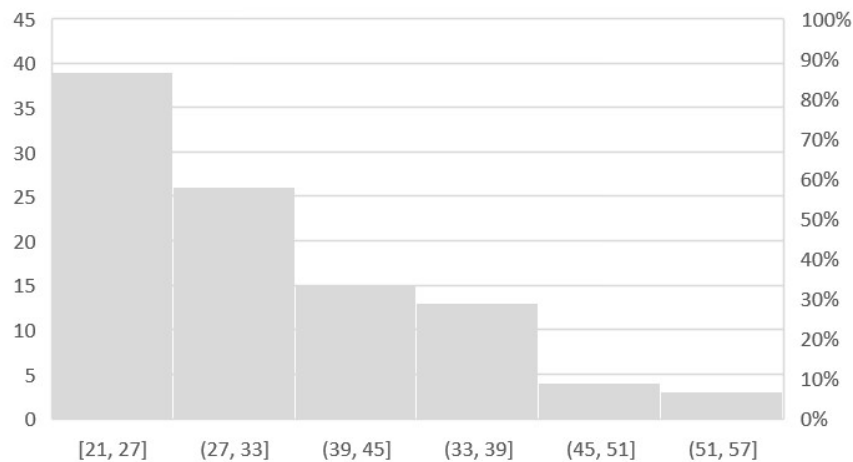
2.2.1. Caracterização sociográfica/profissional dos perfis de *LinkedIn*

Gráfico 1. *Sexo*



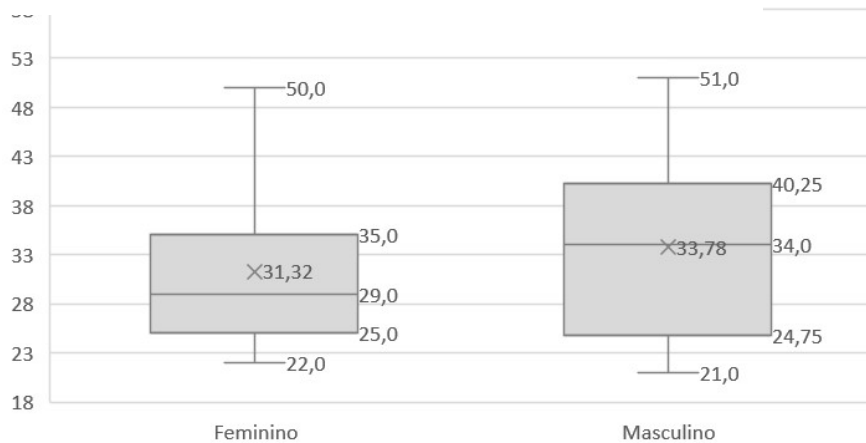
O conjunto de perfis deste estudo é constituída por 100 profissionais de Recursos Humanos. Sendo o sexo predominante o sexo feminino (82%), tal como observável no gráfico 1.

Gráfico 2. *Distribuição da idade do conjunto de entrevistados/as*



No que toca à idade (estimada), 32 é a média dos profissionais de Recursos Humanos. Sendo possível verificar na figura acima a distribuição do grupo por faixa etária, sendo evidente a juvenilização do mesmo: faixas com maior peso [21,27] e [27,33].

Gráfico 3. *Bloxpot da idade por sexo*



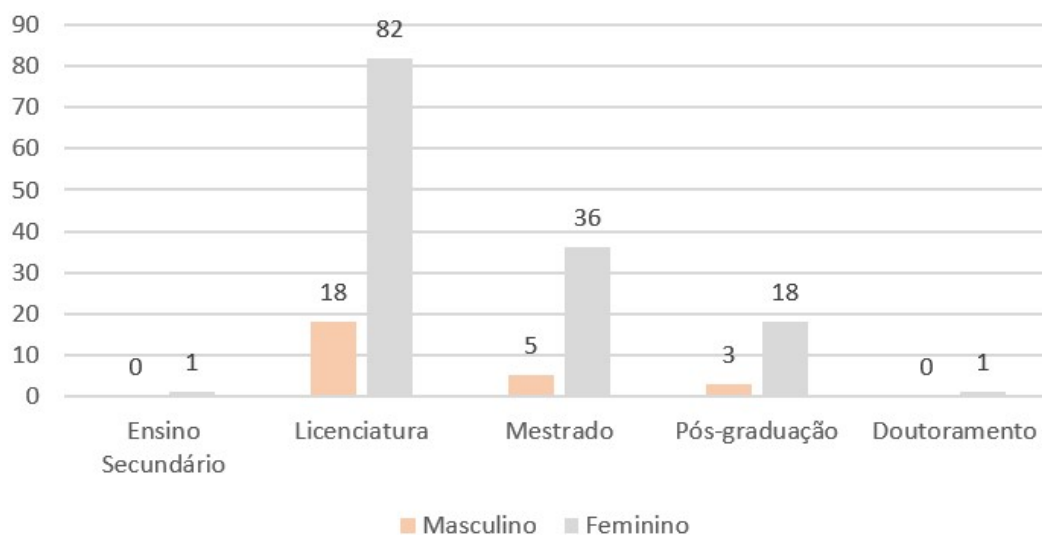
Através da representação gráfica num *boxplot*, observamos que 25% ambos os sexos têm até 25 anos de idade e que a mediana, ou seja, 50% dos profissionais têm 29 anos de idade ou menos, no caso das mulheres, e 34 anos ou menos no caso dos homens. Daqui conseguimos observar que concentração no sexo feminino é maior que no sexo masculino. Sendo a média de idade no sexo feminino, aproximadamente, 31 anos e no sexo masculino, aproximadamente, 34 anos.

Tabela 5. *Nível de escolaridade*

Nível de escolaridade	Número de profissionais
Secundário	1
Licenciatura	58
Mestrado	40
Doutoramento	1

O nível de escolaridade dos perfis analisados é predominantemente o nível 6, Licenciatura (n=58).

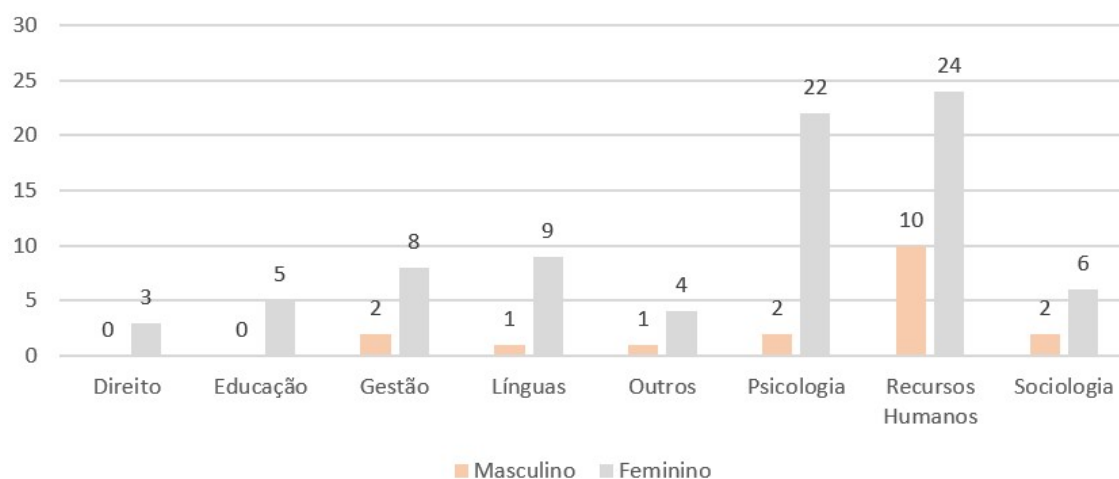
Gráfico 4. *Nível de escolaridade por sexo*



Podemos verificar, que o nível de escolaridade com maior frequência é a Licenciatura (n=99), desses elementos (82 sexo feminino e 18 do sexo masculino, 36 mulheres e 5 homens têm mestrado. Por último, 18 mulheres têm pós-graduação face a 3 homens. No estudo, observou-se também que há um elemento do sexo feminino que apresenta o ensino secundário e o outro o nível de doutoramento.

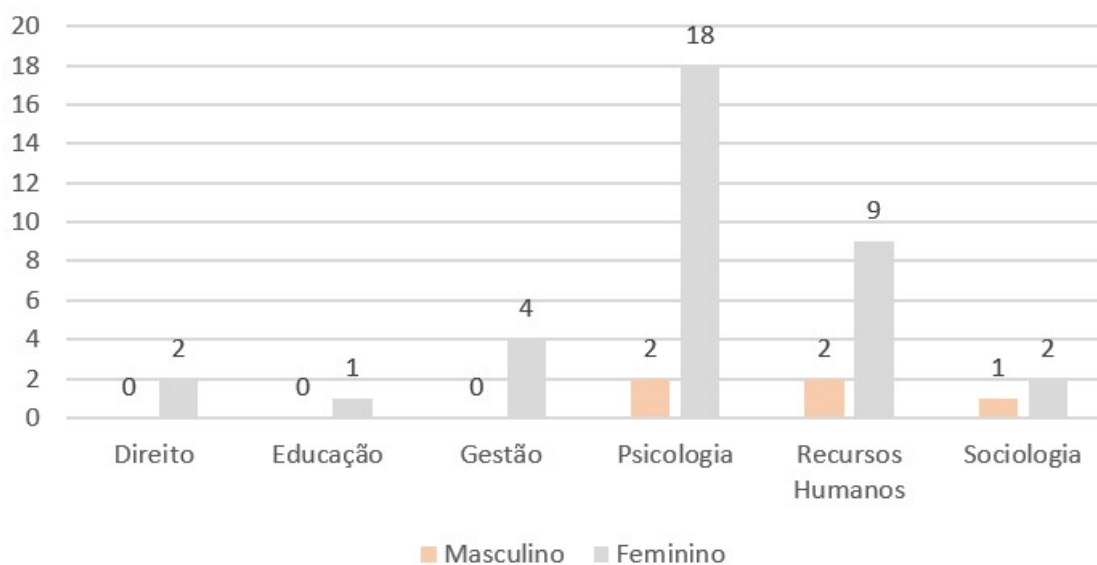
Em proporção, é perceptível determinar que o sexo feminino é tendencialmente mais qualificado.

Gráfico 5. Área da licenciatura



Relativamente às áreas de formação, a área predominante na Licenciatura, em ambos os sexos, é de Recursos Humanos. Seguida de Psicologia, no caso das mulheres.

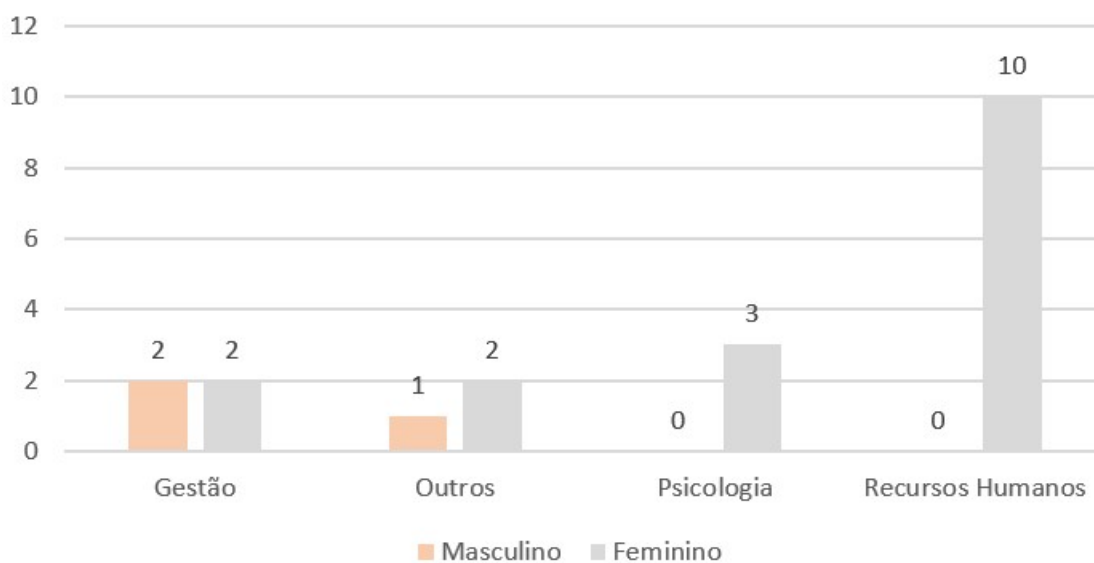
Gráfico 6. Área do mestrado



Quanto ao mestrado, a área mais escolhida pelas mulheres é a Psicologia, ficando Recursos Humanos como 2ª opção.

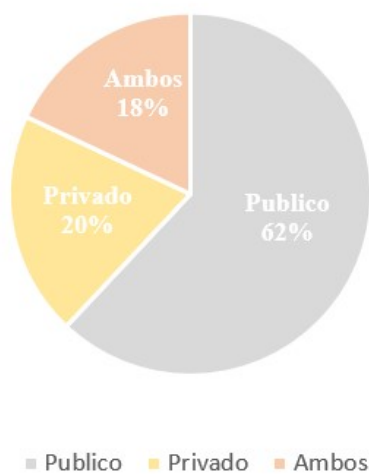
No sexo masculino, as áreas de foco foram Psicologia e Recursos Humanos, seguida de Sociologia.

Gráfico 7. Área da pós-graduação



Na Pós-graduação, a área mais escolhida para as mulheres é Recursos Humanos, seguida de Psicologia. Já os homens, optam por Gestão.

Gráfico 8. Tipologia de instituição de ensino



No que diz respeito à instituição de ensino, 62% dos profissionais estudaram no Público, 20% no Privado e 18% experienciaram os dois tipos.

2.2.2. Caracterização sociográfica/profissional do/as entrevistado/as

Tabela 6. *Caracterização do conjunto de entrevistados/as*

		M	F
Sexo		6	6
Média das Idades		37	40
Estado Civil	Solteiro/a	5	2
	Casado/a	1	4
Com dependentes		0	4
Função	Técnico/a	0	1
	Gestor/a	5	1
	Diretor/a	1	4
Média da antiguidade		14	16
Média das Idades dos participantes		38,5	
Total de Entrevistados		12	

Realizaram-se 12 entrevistas a 6 profissionais de RH do sexo masculino e a 6 profissionais de RH do sexo feminino.

A média das idades dos participantes é de 38,5 anos, sendo que a médias de idade do sexo masculino é de 37 anos e do sexo feminino 40 anos.

Em termos de paternidade, dos 6 homens entrevistados nenhum é pai e das 6 mulheres entrevistadas 4 são mães.

Dos entrevistados, 1 encontra-se neste momento na função de Técnica, 6 como Gestores/as e 5 como Diretores/as.

A média de antiguidade é de 15 anos, sendo a média de antiguidade 14 anos para o sexo Masculino e 16 para o sexo Feminino.

Tabela 7. *Nível de escolaridade*

Nível de escolaridade	M	F	Total
Licenciatura	6	6	12
Mestrado	3	1	4
Pós-graduação	2	2	4

Todos os membros do conjunto de entrevistados/as apresentam o nível de licenciatura, sendo que ao nível do mestrado totalizam-se 4, sendo 3 profissionais do sexo masculino e 1 profissional do sexo feminino. A pós-graduação apresenta o número igual, ou seja, dos 12 entrevistados 4 apresentam pós-graduação (2 do sexo masculino e 2 do sexo feminino).

Tabela 8. Área da Licenciatura

Área de licenciatura	M	F
Psicologia	2	1
Recursos Humanos	2	4
Outras	2	1

Relativamente às áreas de formação, a área predominante na Licenciatura, no caso das mulheres é a área de Recursos Humanos e no caso dos homens, apresentam igualmente distribuídos entre Psicologia e Recursos Humanos.

Tabela 9. Área do Mestrado

Área de Mestrado	M	F
Recursos Humanos	1	1
Psicologia	1	0
Gestão	1	0

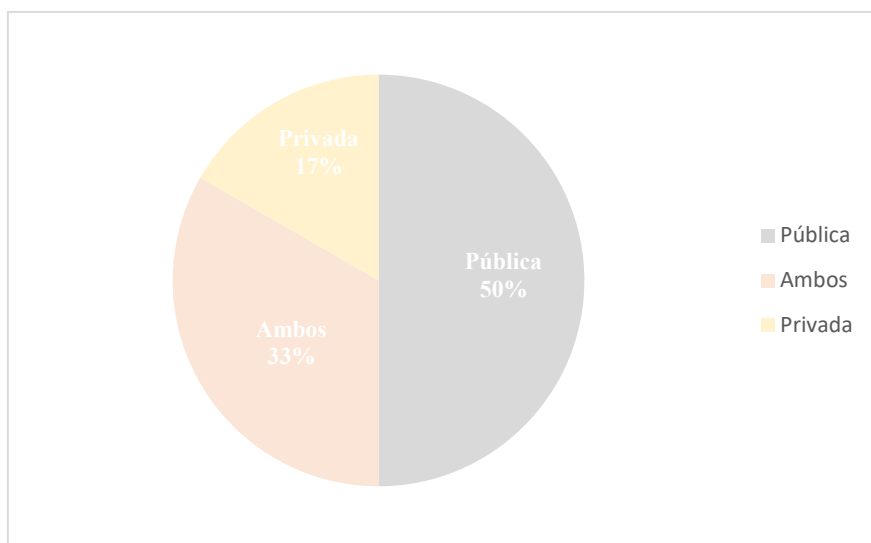
Quanto ao mestrado, o elemento do sexo feminino apresentava mestrado em Recursos Humanos e os elementos masculinos apresentavam uma distribuição pela área de RH, Psicologia e Gestão.

Tabela 10. Área da Pós-graduação

Área de Pós-graduação	M	F
Psicologia	0	1
Gestão	1	1
Recursos Humanos	1	1

Na Pós-graduação, as áreas escolhidas pelas mulheres são Psicologia, Gestão e RH, e pelos homens Gestão e RH.

Figura 3. *Setor da Instituição de ensino*



No que diz respeito à instituição de ensino, metade dos profissionais estudaram no Público, 33% experienciaram dos dois tipos de instituições e 17% do setor privado de ensino.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1. Vivências laborais de profissionais de RH

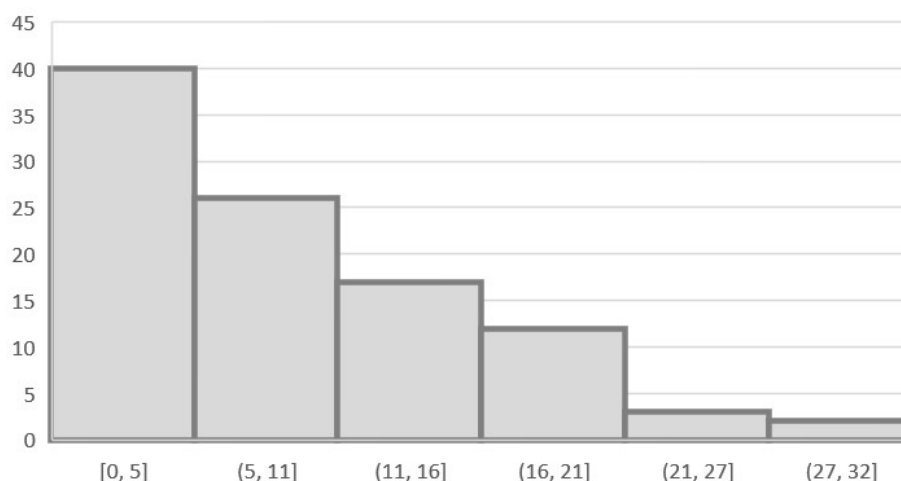
Neste capítulo serão expostos os resultados obtidos da análise de conteúdo dos 100 perfis de *LinkedIn*, bem como dos profissionais de RH entrevistados.

3.1.1. Análise dos perfis de profissionais de RH a partir da plataforma *LinkedIn*

3.1.1.1. Percurso Profissional

Através dos dados reunidos, foi possível analisar o percurso laboral dos 100 perfis dos profissionais de RH presentes no *LinkedIn*.

Gráfico 9. *Anos de experiência*



A média de anos de experiência dos profissionais é de 9 anos. Sendo que estimasse que iniciaram a carreira, em média, aos 23 anos de idade.

No gráfico representado acima, verificamos que faixa onde estão inseridos quase 50% dos profissionais deste estudo é a de 0 aos 5 anos de experiência, seguindo-se a faixa dos 5 aos 11 anos.

Tabela 11. *Designação das funções*

Designação específica da Função atual	Masculino	Feminino
<i>Human Resources & Health and Safety & Environment Manager</i>	0	1
Técnica de Pessoas & Carreiras	0	1
<i>HR Trainee</i>	1	2
Consultora de RH	0	1
<i>Human Resources Specialist</i>	0	4
<i>HR Manager</i>	1	4
<i>Benefits & Compensation Business Partner</i>	0	1

Técnica de Recursos Humanos	0	5
<i>People Operations Manager</i>	0	1
<i>Human Resources Director</i>	0	1
<i>Talent Acquisition Partner</i>	0	2
<i>Human Resources Manager</i>	2	1
<i>People Systems, Data & Transformation Leader</i>	1	0
<i>HR Business Partner</i>	3	1
<i>Corporate People & Culture Director</i>	1	0
Recursos Humanos	1	4
Técnico(a) de Recrutamento e Seleção	1	1
<i>Human Resources Technician</i>	0	1
<i>HR Specialist/Talent Expert</i>	0	1
<i>HR Consultant/Talent Expert</i>	0	1
<i>Talent Acquisition Specialist</i>	0	2
<i>Talent Specialist</i>	0	1
Gestão de Recursos Humanos	0	2
Diretor de Recursos Humanos e Formação	1	0
Diretor de Recursos Humanos	1	0
<i>Human Resources Generalist</i>	0	3
<i>People Partner</i>	0	1
<i>HR BP and Talent Acquisition Coordinator</i>	0	1
<i>Head of People Development Team</i>	0	1
<i>Human Resources</i>	1	3
<i>HR Analytics & Benefits</i>	0	1
<i>HR Specialist</i>	0	5
<i>Head of People Operations</i>	1	0
<i>People Operations Partner</i>	0	1
<i>HR Administration Specialist</i>	0	1
<i>Talent Acquisition Manager Recruitment Consultant</i>	0	1
<i>Head of Human Resources</i>	0	1
<i>Recruiter</i>	0	2
<i>Talent Acquisition</i>	0	1
<i>Team Manager</i>	0	1
<i>Talent and Community Manager</i>	0	1
<i>Senior Human Resources Specialist</i>	0	1
<i>Human Resources Consultant</i>	0	2
<i>Senior People Specialist</i>	0	1
<i>Talent Acquisition</i>	2	1
<i>Talent & Recruitment Manager</i>	0	1
<i>Talent Acquisition Coordinator</i>	0	1
<i>HR & Workplace Specialist</i>	0	1
<i>Tech Recruiter</i>	0	1
<i>Human Resources Adviser</i>	0	1
<i>Career Specialist</i>	0	1
<i>Senior People Business Partner</i>	0	1
<i>Learning and Development Specialist</i>	0	1
<i>HR Operations Specialist</i>	0	1

<i>People Development Specialist</i>	0	1
<i>HR Solutions Specialist</i>	0	1
<i>HR Generalist</i>	0	1
<i>HR Director</i>	0	1
Diretora de Recursos Humanos	0	1
<i>Junior HR Analyst</i>	0	1

As designações presentes no estudo são diversas, mostrando a crescente abrangência que a área de RH. Adicionalmente, é possível detetar que a língua inglesa é a dominante nas designações.

Tabela 12. *Categoria profissional*

Categoria profissional	M	F
Diretor/a	10	27
%	56	33
Técnico/a	8	55
%	44	66

Quanto à dominância em cargos de liderança, ocupam 56% face a 33% das mulheres. Em oposição as mulheres ocupam 66% das posições técnicas face aos 44% dos homens. Ou seja, dos 18 indivíduos masculinos, mais de metade ocupa cargos de liderança.

Tabela 13. *Setor de atividade*

Setor	Posição atual	1ª Experiência	2ª Experiência	3ª Experiência	4ª Experiência	5ª Experiência	6ª Experiência	7ª Experiência	8ª Experiência	9ª Experiência
Indústria	44	32	25	14	15	10	8	3	2	1
Serviços	37	42	30	26	19	11	6	1	0	0
IT	17	4	6	7	4	4	3	1	0	0
Outros (Banca e Setor Público)	2	11	5	3	1	0	0	0	0	0
Dominante	Indústria	Serviços	Serviços	Serviços	Serviços	Serviços	Indústria	Indústria	Indústria	Indústria

Os setores de atividades dominantes dos perfis de RH analisados são o setor da Indústria e o setor dos Serviços.

3.1.1.2. *Persona*/ Perfil-tipo de RH

Com base na análise dos 100 perfis de *LinkedIn* analisados foi possível identificar a “*persona* RH”. A tabela 14 sintetiza esse perfil.

Tabela 14. *Persona* RH

Sexo	Feminino
Idade	32
Escolaridade	Licenciatura
Área de formação	Recursos Humanos
Categoria profissional	Técnico
Anos de Experiência	9

Em suma, um profissional de RH inicia a sua carreira, em média, aos 23 anos, no setor da indústria. Sendo provável a sua carreira mover-se entre o setor da indústria e dos serviços.

O sexo dominante é o feminino, sendo a média de idades da área profissional jovem. Quanto à formação académica, a mesma realizada numa instituição de ensino pública, sendo a Licenciatura o nível preponderante na área específica de Recursos Humanos. Já no caso de apresentar mestrado, o profissional elege a área da Psicologia.

A categoria profissional da *persona* de RH é a de Técnica, havendo uma grande abrangência de designações, o que transmite que cada vez mais o mercado de trabalho incute um maior alcance de responsabilidades. Adicionalmente, torna-se claro a adoção da língua inglesa no desenvolvimento das nomenclaturas.

Podemos, deste modo, extrair algumas tendências, nomeadamente:

- Forte feminização;
- Elevada escolarização;
- Área de formação focalizada na própria área;
- Juvenilização do campo profissional.

3.1.2. Os profissionais de RH a partir das entrevistas realizadas

3.1.2.1. Percurso Profissional

Com base nas entrevistas realizadas a 12 profissionais de RH, foi possível mapear a posição laboral dos mesmos.

Tabela 15. *Setor de atividade*

Setor de atividade	M	F	Total
Indústria	2	4	6
Serviços	1	2	3
TI	3	0	3

O setor de atividade dominante onde laboram os entrevistados é a Indústria. As profissionais apresentam experiência na Indústria e nos Serviços, enquanto os profissionais apresentam experiência na Indústria, Serviços e Tecnologias da Informação.

Tabela 16. *Designações*

Designação da função atual
<i>HR Manager</i>
<i>HR Responsible</i>
<i>Talent Acquisition Partner</i>
<i>Learning Business Partner</i>
<i>HR Consultant</i>
<i>Head of HR and Organizational Development</i>
<i>People Country Operations Leader</i>
<i>HR Business Partner</i>
<i>Corporate People & Culture Director</i>
<i>People & Culture Specialist</i>
<i>Senior Recruiter</i>
<i>Global Mobility Consultant</i>

As designações das funções atuais dos entrevistados apresentam-se todas em inglês, indo ao encontro do estudo de Florêncio (2020).

3.2. Elementos facilitadores da progressão na carreira, na perspetiva dos profissionais de RH entrevistados

Através das entrevistas realizadas foi possível identificar, fruto da perspetiva e da experiência do conjunto de entrevistados/as, os elementos facilitadores da progressão de carreira, tendo em conta as potenciais variabilidades dos mesmos em função da variável género.

A Tabela seguinte sintetiza a informação correspondente ao conjunto de entrevistados.

Tabela 17. Caracterização do conjunto de entrevistados/as

Perfil	Sexo	Idade	Nível de Escolaridade	Área de formação	Estado civil	Dependentes	Idade dos dependentes	Função	Antiguidade na função	Setor de atividade	Tipo de vínculo contratual	Designação específica da função
Entrevistado 1	F	43	Licenciatura	Psicologia	Casada	2	15;13	Diretora	11 meses	Indústria	Efetivo	HR Manager
Entrevistado 2	F	45	Licenciatura	RH	Casada	2	8;5	Diretora	6 anos	Indústria	Efetivo	HR Responsible
Entrevistado 3	F	32	Licenciatura	RH	Solteira	0	0	Técnica	1 ano e 4 meses	Indústria	Efetivo	Talent Acquisition Partner
Entrevistado 4	F	30	Mestrado	RH	Solteira	0	0	Gestora	2 anos e 8 meses	Indústria	Efetivo	Learning Business Partner
Entrevistado 5	F	46	Licenciatura	RH	Casada	1	17	Diretora	3 anos e 7 meses	Serviços	Efetivo	HR Consultant
Entrevistado 6	F	43	Licenciatura	Gestão	Casada	1	7	Diretora	8 anos e 6 meses	Serviços	Efetivo	Head of HR and Organizational Development
Entrevistado 7	M	38	Licenciatura	Sociologia	Solteiro	0	0	Gestor	1 ano e 6 meses	TI	Efetivo	People Country Operations Leader
Entrevistado 8	M	31	Mestrado	Psicologia	Solteiro	0	0	Gestor	1 ano e 5 meses	TI	Efetivo	HR Business Partner
Entrevistado 9	M	50	Licenciatura	Comunicação	Casado	0	0	Diretor	6 anos e 3 meses	Indústria	Efetivo	Corporate People & Culture Director
Entrevistado 10	M	34	Mestrado	RH	Solteiro	0	0	Gestor	1 ano e 4 meses	TI	Efetivo	People & Culture Specialist
Entrevistado 11	M	28	Licenciatura	RH	Solteiro	0	0	Gestor	1 ano e 2 meses	Indústria	Efetivo	Senior Recruiter
Entrevistado 12	M	42	Mestrado	RH	Solteiro	0	0	Gestor	7 meses	Serviços	Efetivo	Global Mobility Consultant

Como elementos despoletadores da progressão da carreira foram identificados pelas profissionais de RH entrevistadas as competências, o *networking*, a antiguidade na função e a lei das quotas. Já os profissionais de RH, do sexo masculino, entrevistados destacam as competências e o *networking*. Os seguintes excertos ilustram o enunciado acima:

“Eu tornei-me líder nesta empresa onde estou, porque eu fui reconhecida pela própria equipa e nomeada até pela própria [equipa], porque surgiu a necessidade de haver alguém, um líder entre a equipa e a direção. E eu fui nomeada porque era mais a madura, mais velha da equipa e com mais know-how. (...) Eu tinha (...) 15 anos de experiência em recursos humanos.”

(Entrevistado 2, HR Manager)

“Aliás, até acho que estamos Noutra fase da maré, em que algumas vezes se acaba por promover alguém por ser mulher de forma a cumprir o target e não propriamente a considerando todo o resto.”

(Entrevistado 4, Learning Business Partner)

“(...) a progressão tem muito a ver com a pessoa que estamos a falar (...) as suas personal skills e com o ambiente em que ganhou experiência, vai muito nesse sentido.”

(Entrevistado 6, Head of HR and Organizational Development)

“(...) autenticidade e genuinidade e depois também a paixão como tu falas e a paixão que tu canalizas na forma como falas destes temas. Portanto, eu acho que é muito mais do que hard skills, são soft skills.”

(Entrevistado 10, People & Culture Specialist)

“(...) produtividade, entrega de resultados (...) perfeitamente ligado a competências e resultados de entrega (...) capacidade de adaptação.”

(Entrevistado 11, Senior Recruiter)

A maternidade foi um tema muito exposto ao longo do estudo, sendo encarado pelo mercado de trabalho como um fator negativo e pela literatura como um fator positivo (Surawicz, 2016; Costa, 2019; Coelho, 2020; Coleman, 2020; Fontes, 2021; Michel & Nunes, 2022).

Inicialmente os profissionais foram questionados acerca da abdicação de direitos parentais, sendo que dez dos entrevistados tinham abdicado ou conhecimento de casos. Através dos excertos abaixo é possível perceber que a abdicação de direitos parentais é algo comum no mercado de trabalho, sendo que é um tópico que afeta ambos os sexos. Adicionalmente, é perceptível no discurso dos entrevistados a associação do usufruto da licença como algo negativo para a posição do/a profissional, o que leva à abdicação, não por solicitação direta da empresa, mas pela pressão que sentem e dos exemplos que assistem.

“Sim, conheço imensos casos de pessoas que não gozaram licença de maternidade ou paternidade. Portanto, aqui, tanto mulheres como homens.”

(Entrevistado 5, HR Consultant)

“Não fiz a licença, a licença toda vim mais cedo para casa também, mas sempre ligada. Se mantivermos esta comunicação porque eu mantenho sempre ligada, porque tenho a noção que tenho uma equipa de muitas pessoas que depende de mim, que por sua vez toda empresa depende deles e quando lidamos com a vida das empresas, pessoas aqui acaba por ser muito mais impactante para nós. Por isso, foi isso que aconteceu impecável.”

(Entrevistado 6, Head of HR and Organizational Development)

“Ela acabou por abdicar da carreira e enveredar por outra função, talvez um bocadinho menos exigente para conseguir se dedicar à filha.”

(Entrevistado 10, People & Culture Specialist)

“Sim, não pressão direta, mas pressão indireta. Ou seja, conheci pessoalmente casos em que houve alguma limitação de progressão pela pessoa estar grávida, ou seja, a pessoa engravidou, saiu da empresa em licença de maternidade e quando voltou já foi muito complicado, já estava muito para trás e notou-se que houve ali de facto um impedimento à evolução pelo facto de ter tido a gravidez e que isso influenciou depois em outras pessoas na decisão de serem mães.”

(Entrevistado 11, Senior Recruiter)

“(...) sim já assisti várias vezes. (...) mais nos homens, para ser sincero, porque a mulher cometeu a criança toda a gente consegue entender que tenha que estar em casa, o homem é que muitas vezes não”

(Entrevistado 12, Global Mobility Consultant)

Todas as entrevistadas que são mães referem que a maternidade é uma mais-valia. As profissionais evidenciaram que com a maternidade desenvolveram competências tais como, o sentido de organização, comunicação, liderança e gestão de equipas. É possível concluir com os testemunhos que esta experiência de vida impactou pela positiva a sua postura enquanto profissional e líder, conseguindo equiparar a o quotidiano da liderança às responsabilidades da maternidade.

“A maternidade é um desafio muito grande, é uma aprendizagem muito grande, é sair da área de conforto completamente, é aprender a reintegrar rotinas, integrar uma pessoa no seio que daquilo que já existia. É muito desafiante, o lidar com imprevistos, tudo isso (...) competência de comunicação, liderança...”

(Entrevistado 1, HR Manager)

“Sim, nomeadamente em gestão de equipas. Eu acho que as pessoas tornam-se mais maduras. (...) também somos líderes [as mães], portanto, também temos que instituir a disciplina, as regras, comunicar. Portanto eu acho que sim, este que eles são idênticos para uma mulher que seja líder numa empresa.”

(Entrevistado 2, HR Responsible)

“(...) Ser líder é como ser mãe, é ter uma equipa e saber cuidar dela.”

(Entrevistado 5, HR Consultant)

“Quem trabalha em recursos humanos trabalha com a vida das pessoas e isto [a maternidade] fez com que houvesse um ou outro pormenor que me tornasse de forma diferente a ver as coisas (...) Eu costumo dizer que ser mãe é o melhor MBA de liderança que nós podemos tirar esqueçam as *Business School* todas porque nenhuma nos dá esta certificação. (...) só por esta comparação, acho que já respondi à pergunta.”

(Entrevistado 6, Head of HR and Organizational Development)

As profissionais de RH, que são mães, demonstraram ao longo das entrevistas a necessidade de flexibilidade no posto de trabalho, devido às exigências e à necessidade das mesmas sentirem-se presente na esfera familiar, pelo que têm e procuram regimes de teletrabalho e/ou horários com flexibilidade.

“Sendo uma profissão na área da indústria, não é muito prática da empresa a nível de teletrabalho, em termos de horário sim (...).”

(Entrevistado 1, HR Manager)

Tabela 18. *Elementos facilitadores da progressão na carreira, na perspetiva dos profissionais de RH entrevistados*

	Elemento facilitador
1	Competências
2	<i>Networking</i>
3	Antiguidade
4	Lei das Quotas

Após a análise das entrevistas, foi possível apurar e agrupar as opiniões em 4 elementos, evidenciados na tabela acima.

3.3. Dificuldades sentidas na progressão da carreira, na perspetiva dos profissionais de RH entrevistados

Através das entrevistas realizadas, foi possível identificar, fruto da perspetiva e da experiência do conjunto de entrevistados/as, os elementos dificultadores da progressão de carreira, tendo em conta as potenciais variabilidades dos mesmos em função da variável género.

Dos doze entrevistados, três participantes do sexo masculino e três participantes do sexo feminino declararam, em algum momento da sua carreira, terem sido prejudicados. Os motivos que partilhados para esta perceção são a maternidade, que segundo a entrevistada foi o motivo que a levou ao desemprego; o género, no caso da escolha entre dois candidatos, há o benefício do sexo masculino em detrimento do oposto; a experiência profissional apresentada e o respetivo percurso profissional; e , por fim, a

cultura da empresa, devido às idealizações presentes nas empresas e as respetivas políticas de progressão.

“Um dos desafios para mim na carreira foi quando iniciei a maternidade, fiquei desempregada durante 2 anos, dediquei-me inteiramente à maternidade. (...)”

Mais recentemente, (...) e foi o motivo que me levou a sair da (Empresa), perante uma vaga para direção de Recursos Humanos em que concorri, eu com muitos mais anos de experiência versus um outro candidato do sexo masculino, com muito menos anos optaram por ele e não por mim. (...) Sim, senti-me prejudicada sim, porque não estávamos sequer em pé de igualdade, portanto a nível de experiência, know-how, e eu é que fui penalizada.”

(Entrevistado 1, HR Manager)

“Sim, e não só a nível monetário.”

(Entrevistado 3, Talent Acquisition Partner)

“Ah, nestes anos todos só uma vez. E foi por uma questão que outra pessoa tinha conhecimentos pessoais que eu não tinha, mas nestes anos todos haver uma vez, pronto.”

(Entrevistado 6, Head of HR and Organizational Development)

“(...) o argumento foi que a pessoa escolhida tinha experiência no setor, quando fui ver a pessoa não tinha experiência.”

(Entrevistado 9, Corporate People & Culture Director)

“O facto de a empresa ser muito conservadora, burocrática e antiquada, valorizam muito a antiguidade, ou seja, a pessoa estar lá 5/10 anos para começarem a subir. (...) senti que independentemente do que fizesse era muito mais valorizado as pessoas antigas que estavam lá do que propriamente a produtividade.”

(Entrevistado 11, Senior Recruiter)

Em contrapartida, dois entrevistados afirmaram não ter tido nenhuma experiência em que achassem que tinham sido prejudicados na carreira, no entanto, a entrevistada 5 encara, ela própria, a maternidade como um fator limitador, devido à disponibilidade. Já o entrevistado 10, foi confrontado com um estereotipo feminino, o que não prejudicou diretamente a progressão de carreira do profissional, no entanto, confronta-se com a realidade da forte feminização do campo profissional.

“Se não fui escolhida foi derivado às limitações pessoais, como não querer ir para fora. Já tive essa experiência, mas com um filho depois é uma fatura cara.”

(Entrevistado 5, HR Consultant)

"(...) no início da minha carreira, eu ouvi um comentário: “se tivesse sido eu a fazer-te entrevista, provavelmente não terias sido selecionado. Só por uma razão, os homens não têm capacidade de multitasking e as mulheres têm e por uma função destas, precisamos de pessoas com multitasking”.

(Entrevistado 10, People & Culture Specialist)

Quanto aos elementos inibidores, as mulheres apontam a maternidade, a cultura da empresa e o género como fatores que têm impacto negativo na progressão de carreira. Os homens apontam o género, a autoestima do próprio colaborador e a cultura da empresa.

“[O desemprego] foi no âmbito de um processo de reestruturação, mas até hoje estou convencida que foi pelo facto, pronto, 2 licenças muito seguidas, e acabou por nessa reestruturação ter sido selecionado o elemento mais recente que era eu. Essa foi a desculpa oficial, depois há a outra [referente à maternidade]. (...) Foi bastante difícil entrar novamente no mercado de trabalho.”

(Entrevistado 1, HR Manager)

“(...) há fatores que podem inibir (por exemplo) a estratégia, a visão da direção de uma empresa.”

(Entrevistado 2, HR Responsible)

“Se houver ali um detrator [na equipa], é como ter uma maçã podre na fruteira, vai contaminar toda a gente, mesmo (...) mesmo que a fruta seja excelente por isso, (...) este tipo de situações condiciona muito, ainda que tu estejas muitas vezes a fazer tudo e mais alguma coisa.”

(Entrevistado 3, Talent Acquisition Partner)

“(...) especialmente quando estamos a falar entre homens e mulheres. Já assisti em que efetivamente houve e recentemente lidei uma questão dessa internamente em que a chefia não gostava da pessoa só porque era uma mulher (...) tinha duas pessoas exatamente a

fazer a mesma coisa, mas o homem tinha benefícios e muito mais em desenvolvimento que tinha a mulher. Era só pelo facto de não gostar da mulher, preferia um homem naquela posição e pronto. As preferências são respeitáveis.”

(Entrevistado 6, Head of HR and Organizational Development)

“(...) não acreditar nela própria.”

(Entrevistado 8, HR Business Partner)

“Acredito que o género ainda seja um tema”

(Entrevistado 10, People & Culture Specialist)

“(...) empresa burocrática e conservadora (...) a valorização da antiguidade e não tanto a competência e a produtividade”

(Entrevistado 11, Senior Recruiter)

Face ao estereotipo alocado ao sexo feminino da responsabilidade familiar, foi abordado junto do conjunto de entrevistados como era feita a gestão das esferas da vida e quais eram as suas perceções quanto ao efeito na vida profissional.

Os entrevistados consideram que a esfera pessoal pode condicionar a progressão de carreira, à exceção de dois elementos que referem que “com vontade tudo se faz e eu falo por experiência” (Entrevistado 6, Head of HR and Organizational Development) e o outro elemento que acha que com as “tecnologias todas estamos sempre online, estamos sempre disponíveis”, no entanto refere também “sendo muito sincero, estamos a falar de uma mulher que vai para casa seis meses de licença de maternidade e, entretanto, pelo meio existe uma vaga (...) aquela pessoa, à partida, não poderá concorrer, portanto, vai ser prejudicada em relação a isso (...)” (Entrevistado 12, Global Mobility Consultant)

Quando refletem acerca da ordem de importância das esferas da vida, todos realçam a importância do trabalho na sua vida, “a minha carreira tem sido o meu foco” (Entrevistado 10, People & Culture Specialist), mas também temos profissionais a tentarem disciplinarem-se para haver um equilíbrio, “neste momento posso dizer que tenho *work life balance* completamente alinhado, eu trabalho as 8 horas por dia. E quando desligo, desligo mesmo” (Entrevistado 3, Talent Acquisition Partner). Adicionalmente, temos casos de profissionais que mencionam a vida pessoal como prioridade, mas confessam que existem dias que anulam a esfera pessoal, pois trabalham até de madrugada.

Por fim, e face à exposição literária e à sua corroboração durante as entrevistas, os participantes são confrontados com o tema da desigualdade de oportunidades.

Nove dos doze elementos nomeadamente, cinco mulheres e quatro homens mencionam já terem sido vítimas ou presenciado:

“Sim, então na área da indústria, é uma coisa muito visível. O género ser passado à frente de qualquer tipo de outra capacidade, mais do que visível aos olhos de toda a gente (...) mas aí o fator não só Cunha, mas também o fator de eu posso, eu quero, eu mando, eu decido.”

(Entrevistado 1, HR Manager)

"Porque os homens têm características que nós não temos: não engravidam. (...) O negócio tem de ser egoísta, se calhar pensar que não quer uma pessoa que cá ficar de licença de maternidade x meses, e já vi esses cenários. Quando me vejo no papel de recursos humanos, eu faço-o. (...) Há funções que não são ideais para as mulheres, mesmo que elas o achem, não são e não há mal nenhum tomarmos essa decisão pelas próprias mesmo que elas acreditem que são capazes. (...) Mas nós também temos o livre arbítrio enquanto empresa de dizer: Nós não queremos, não é essa a nossa perspetiva."

(Entrevistado 5, HR Consultant)

"Já me disseram que estavam à procura de uma mulher, porque o setor estava ligado à área feminina."

(Entrevistado 9, Corporate People & Culture Director)

“(...) principalmente em organizações mais antigas, com mindset mais antigo. Já presenciei vários, agora não te consigo certamente (...) dizer se essas desigualdades foram devido ao género, raça, à religião, orientação...”

(Entrevistado 12, Global Mobility Consultant)

É possível perceber que as mulheres sentem esta desigualdade, no entanto, são elas também reprodutoras da mesma, limitando o acesso a elas próprias e outras mulheres.

Sendo a desigualdade de género uma realidade, as empresas tendem a trabalhar em políticas e práticas para ajudar na mudança de mentalidades, tal como referido no capítulo da Revisão de Literatura.

Posto isto, há exceção de um elemento que refere não ter políticas e práticas de igualdade de género porque “nunca tive num contexto em que alguma decisão foi tomada tendo em conta o género” (Entrevistado 8, HR Business Partner), os restantes afirmam laborar em empresas que apresentam este tipo de preocupação:

“A nível salarial que é uma preocupação para nós, nesse nível não temos diferenças entre homens e mulheres para funções idênticas. (...) Temos muito mais cargos de direção [atribuídos] a mulheres do que homens (...) integração ou renovação de contratos a mulheres grávidas ou até mesmo contratação de pessoas que estão a usufruir de redução de horário devido à amamentação ou aleitação. (...) Tentamos aqui tentar mudar mentalidades nas chefias intermédias: “Porque há aquela questão que é aí agora a pessoa vai de licença, a primeira ideia de um chefe intermedio é não vamos renovar este contrato- Não, não pode ser assim, as pessoas têm uma vida, vão, usufruem da sua licença e regressão, e esta questão não é colocada num homem. Cabe-nos a nós mudar isto.”

(Entrevistado 1, HR Manager)

"E temos ainda também uma tabela salarial em que aí também se vê igualdade de género. (...) E ainda há aqui um bocadinho a mentalidade do machismo, de desigualdade de género, digamos assim, em posições de liderança. Temos líderes femininos, eu sou uma delas, temos líderes masculinos e maioritariamente são masculinos."

(Entrevistado 2, HR Responsible)

“E para teres ideia na empresa onde estou atualmente, a nós somos a 49% de Mulheres, 51% de homens, sendo que cargos de chefia.”

(Entrevistado 10, People & Culture Specialist)

“Nós temos um departamento que está especialmente dedicado a isso.”

(Entrevistado 11, Senior Recruiter)

No entanto, foi partilhado que " se fala mais [Igualdade de Género] por ser *trend* do que uma preocupação do dia a dia dos gestores, a não ser que a pessoa sofra dessas questões."

(Entrevistado 5, HR Consultant)

Quanto à diferenciação de género por cargos na empresa, quatro elementos não notam essa distinção, os restantes referem exemplos como “(...) o board da empresa ainda é composto por elementos masculino.” (Entrevistado 2, HR Responsible), “(...) ainda vais ver que a maioria das chefias, mesmo chefias intermédias são homens, ainda há um caminho a fazer (...) o período de transformação ainda vai demorar a chegar a todos e Portugal é uma sociedade tradicional (...). Nós temos salvo erro, 2 Mulheres, aumentamos uma pessoa, portanto, (...) em 7 pessoas [no board da empresa] temos 2 mulheres, é um caminho, mas já temos 2. Quando eu entrei, só tínhamos uma.” (Entrevistado 4, Learning Business Partner), “2 mulheres em direção em Portugal toda. Somos duas para todos, mas a verdade é que também nós já fizemos muitos processos de recrutamento, elas não aparecem.” (Entrevistado 6, Head of HR and Organizational Development), “Atualmente, diria que mais mulheres do que homens em cargos de liderança! (Entrevistado 11, Senior Recruiter), “O que eu sei pela minha experiência de trabalho e que existem determinadas áreas em que é mais natural que haja homens e outras em que há mais natural que haja Mulheres.” (Entrevistado 12, Global Mobility Consultant)

No entanto, quando refletem acerca do que é a perspetiva do mercado de trabalho quanto ao sexo mais competente, onze elementos afirmam haver um enviesamento, tendo somente um elemento masculino referido que não.

“Acho que estamos a evoluir, sim, já não considero isso assim tão taxativamente ainda é predominante em grandes empresas os elementos masculinos, mas já se começa a haver aqui alguma diferenciação, mais diversidade ainda ontem li um artigo no LinkedIn sobre isso.”

(Entrevistado 1, HR Manager)

“Sim, infelizmente, sim, então para certas e determinadas funções, há uma coisa berrante.”

(Entrevistado 3, Talent Acquisition Partner)

“E recebi algumas vezes o feedback, que eu tinha uma postura um bocadinho agressiva, que é engraçado porque se calhar se fosse um homem a falar assim, isto não acontecia a mesma coisa...”

(Entrevistado 4, Learning Business Partner)

“Acho que não temos líderes [femininas] que se destaquem, portanto quer dizer que não chegam lá (...) somos um bocadinho terra a terra e eles são um bocadinho mais, não quero chamar-lhes teatrais, mas fazem assim um élan que nos faz falta, ainda somos muito sérias, muito conscientes de tudo (...) não chegamos ainda aos mesmos cargos que eles chegam e podemos chegar seguramente, e sermos igualmente, muito competentes (...) e acho que quando chega um homem é diferente, quando chega uma mulher, ainda nos têm como mais emocionais, mais fracas- não dizem porque parece mal.”

(Entrevistado 5, HR Consultant)

Para as profissionais de RH, a associação do sexo mais competente ao sexo masculino é perceptível, sendo que associam maioritariamente a setores e/ou funções predominantemente dominadas pelos homens. Adicionalmente, refletem que a postura da mulher é ainda associada ao estereótipo de meigas e emocionais, sendo que quando tomam uma postura encarada como mais masculina, são mal percecionadas, tal como referido no estudo de Carvalho (2000).

“Sim, basta vermos o número de mulheres a ocupar posições não só de topo, mas intermédio (...) também te digo que já se começa a conceber um estigma que uma mulher em cargo de chefia c-level, por exemplo, tem tendência a ser 3/4 vezes pior que um homem, no sentido de ser mais bruta. Se chegam lá devem focar nos valores e não tentar ser pior que o outro [no sentido comportamental].”

(Entrevistado 7, People Country Operations Leader)

“Sim (...) ainda estamos um bocado longe (...). Tenho conhecimento de colegas que fazem recrutamento que apesar de não anunciarem, como é óbvio, mas o cliente diz o que quer [perfis masculinos].”

(Entrevistado 9, Corporate People & Culture Director)

“(...) eu sei que eventualmente existem questões psicológicas que comprovam quando eu digo: há muitos engenheiros, porque eles são muito orientados para as coisas, há muitas mulheres na psicologia, porque elas são muito orientadas para as pessoas. Eu acredito que haja de facto e é esta este fundamento, mas acho que isso não significa (...) sinónimo de competência, porque nós temos homens que são extremamente bons cabeleireiros, temos mulheres que são extremamente boas engenheiras, portanto, é um quebrar de

paradigma, não é? Portanto, cabe-nos a nós enquanto agentes de mudança, nós irmos desmistificando isso. Mas sim ainda se vê muito isso. Os homens são melhores líderes, as mulheres, não as mulheres são demasiado suaves, talvez é preciso mais firmeza.”

(Entrevistado 10, People & Culture Specialist)

“Acho que está a mudar muito e principalmente em Portugal (...). Nós temos que perceber o tecido empresarial em Portugal (...) nós temos um tecido empresarial muito fabril, muita fábrica. Acho que nós estávamos a falar com pessoas que têm 50/60 anos, se calhar serem liderados por uma mulher vai-lhes fazer alguma confusão, mas isso também se calhar, a culpa não é deles (...) é difícil responder a essa questão. Muito sinceramente, eu acho que sim, (...) mas tendo em conta talvez o setor de atividade que estamos a falar.”

(Entrevistado 12, Global Mobility Consultant)

Os profissionais do sexo masculino corroboram a perceção das profissionais do sexo feminino.

É detetável que estes apresentam ideias estereotipadas sobre o assunto em questão, uma vez que, como referido anteriormente, o sexo masculino tende a perceber negativamente a postura das mulheres quando estas apresentam valores associados ao estereótipo masculino.

Para todos os elementos entrevistados, o sexo condiciona a progressão.

No que toca à maternidade, esta é, mais uma vez, encarada como um limitador para a profissional do sexo feminino. Adicionalmente, e tal como foi possível apurar ao longo da investigação, a cultura da empresa e os estereótipos são dois fatores para o impulsionamento desta condicionante.

“(...) porque pensam, olha uma mulher, então esquece, não vamos estar a contar com a mulher, pode engravidar.”

(Entrevistado 2, HR Responsible)

“relativamente fácil para uma mulher chegar a um cargo de gestão intermédia, mas acho que depois daí, se calhar fica um bocadinho mais difícil, (...) é aquilo que tenho que tenho observado.”

(Entrevistado 4, Learning Business Partner)

“Tinha uma colega [de RH] que tinha todas as condições para ser chefe- e é um mix, porque são aquelas pessoas que tem uma personalidade de não pedir- mas se fosse eu o chefe direto eu tinha-a promovido há muito tempo, e só recentemente, acerca de 1 ano, é que ela assumiu a posição e ela podia ter assumido a minha posição quando saí [da empresa].

(Entrevistado 7, People Country Operations Leader)

“Com base na minha percepção, diria que em algumas indústrias ainda deve existir.”

(Entrevistado 8, HR Business Partner)

Tabela 19. *Elementos obstaculizadores da progressão na carreira, na perspectiva dos profissionais de RH entrevistados*

	Elemento obstaculizador
1	Maternidade
2	Género
3	Experiência profissional
4	Cultura da empresa
5	Autoestima do colaborador (a falta dela)

Com base na análise das entrevistas com o conjunto de entrevistados, foi possível apurar seis elementos que os mesmos consideram obstaculizadores, evidenciados na Tabela acima.

É possível verificar, tal como sugere a literatura, que o mercado de trabalho percebe negativamente a maternidade e o género do profissional.

Uma vez mencionado no capítulo da Revisão da Literatura que a ambição por cargos de liderança é mais facilmente verbalizada pelo sexo masculino, foi abordado o tema.

Dos profissionais de RH entrevistados, todos os elementos (seis) masculinos tinham ambição por cargos de liderança, e quatro dos seis elementos femininos apresentam também essa ambição.

“(...) quando comecei a trabalhar, fui percebendo realmente a dimensão política e a necessidade de poder de encaixe que é necessário, então percebi que se calhar não era bem para mim e eu preferia mais dar suporte e estar do outro lado. (...) portanto, nunca tive ambição de gestão. Neste momento, já faço alguma gestão de equipas, mais até no âmbito de reporte funcional, de gestão de equipas de projeto.”

(Entrevistado 3, Talent Acquisition Partner)

“Sim é o normal de cada carreira, desde quando cheguei à parte de responsável recursos humanos, mantive-me sempre nessa linha, aumentando ou diminuindo a dimensão de colaboradores com os quais trabalhei.”

(Entrevistado 6, Head of HR and Organizational Development)

"Já faço funções de liderança, mas ambiciono chegar a Responsável Global de Recrutamento."

(Entrevistado 11, Senior Recruiter)

“(...) neste momento o que ambicionava numa área Internacional era se porventura, daqui a uns tempos, (...) ser team leader ou coordenador de uma equipa de mobilidade Internacional de uma multinacional.”

(Entrevistado 12, Global Mobility Consultant)

Quanto a anos para alcançar posições de liderança, as opiniões são diversas, “10 a 15 anos, depois há vários obstáculos aqui pelo meio” (Entrevistado 1, HR Manager), “enquanto líder, isto depende, mas é necessário algum tempo como líder, mais 5 anos, pelo menos.” (Entrevistado 2, HR Responsible), “Acho que hoje em dia colocar anos é um erro, porque a pessoa até pode ter muita experiência, mas não ter qualquer tipo de bagagem nem ter qualquer tipo de capacidade para executar aquele trabalho a muito mais do que ter anos de experiência. Diria que a parte das soft skills de ter a capacidade de compreensão de ouvir é muito mais importante para ocupar estes cargos de liderança. E não ter medo de tomar decisões, se vens para um cargo de liderança, tens que perceber que tens os dados à tua frente, aí muitas vezes é credível uma decisão do que uma não tomada de decisão e deixar as coisas arrastar, portanto, muito mais do que a muito mais do que colocar anos de experiência, diria, a capacidade interpessoal que as pessoas têm e depois, então aí sim, acho que tu vais conseguindo adaptar e conhecer um bocadinho mais agora. Pelo menos ter um ano de conhecimento daquela área. Acho que é fundamental o

resto vais aprendendo, vais tendo capacidade de encaixar a restante informação para entrar logo para um cargo de liderança, sem ter conhecimento do que é função. Vai haver um gap muito grande e isso vai criar conflito.” (Entrevistado 3, Talent Acquisition Partner), “Não olho a número mínimo de experiência, mas olhando para Recursos Humanos (...) acho que é preciso muito mais do que anos de experiência.” (Entrevistado 8, HR Business Partner), “(...) eu diria que pelo menos uns 4, 5 anos seria o necessário.” (Entrevistado 12, Global Mobility Consultant).

É possível perceber que há profissionais que encaram os anos de experiência como fundamental para exercer posições de liderança, sendo que no geral apresentam 4/ 5 anos como o mínimo aceitável. É possível referir que os mesmos vêm crucial o conhecimento na área de RH, numa perspetiva ampla.

Adicionalmente, para o conjunto de entrevistados/as, um líder necessita de ter algumas características, nomeadamente:

“(...) empatia, respeito e, independente do género, competências mais comportamentais, gerir pessoas exige uma sensibilidade muito grande (...) saber fazer.”

(Entrevistado 1, HR Manager)

“Um bom líder deve ser humano, é saber que ele é humano e os outros também são.”

(Entrevistado 5, HR Consultant)

“(...) líder pelo exemplo, tem que ser um exemplo. Um exemplo na forma de ser, na forma de agir logo por aí, depois tem que ter também aqui alguma abertura às pessoas, alguma proximidade (...) e também a confiança e a comunicação. Não gosto daquelas lideranças em que há ali claramente um degrau, porque aquela velha frase, os cargos são temporários, um dia lá, outro dia, noutra sítio.”

(Entrevistado 6, Head of HR and Organizational Development)

“Um líder tem de fazer ver à sua equipa que existe uma democracia, mas é uma democracia diferente, é participativa, no sentido que toda a gente tem direito de participar, mas a única pessoa com a cabeça a prémio é o líder.”

(Entrevistado 7, People Country Operations Leader)

“uma liderança, sobretudo humanizada, uma liderança transparente, uma liderança que comunique uma liderança que tenha um perfil hands-on.”

(Entrevistado 10, People & Culture Specialist)

“(...) acima de tudo, tem que ser uma pessoa justa, tem que ser uma pessoa honesta, tem que ser uma pessoa que consiga perceber, ou seja, como se costuma dizer que não tenha preferências por este ou por aquele.”

(Entrevistado 12, Global Mobility Consultant)

Apesar da menção da importância do conhecimento na área concreta, foi unânime nas respostas dos participantes a importância das competências comportamentais numa posição de liderança.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através dos dados analisados foi possível identificar vivências laborais dos profissionais de RH, bem como identificar os elementos facilitadores e as dificuldades sentidas na progressão da carreira, sem perder de vista potenciais variabilidades em função da variável gênero.

No que diz respeito à caracterização dos indivíduos dos perfis analisados no *LinkedIn*, o sexo feminino é o sexo dominante entre os profissionais, corroborando os estudos de Almeida (2011) e Florêncio (2020).

Quanto à idade dos profissionais, o estudo evidencia que a faixa etária dos profissionais é de 27 a 33 anos, indo ao encontro da faixa etária apresentada por Almeida (2011).

Acerca do percurso acadêmica, apurou-se que a estimativa de início de carreira dos profissionais é aos 23 anos, contudo a investigação de Meirinhos (2015) apresenta 22 anos como o início da vida de estudante.

De acordo com Almeida (2011), Meirinhos (2015) e Florêncio (2020), o nível de qualificação mais frequente entre os profissionais de RH é a licenciatura, tal como se verificou nesta investigação. Adicionalmente, tal como Meirinhos (2015) a investigação analisou que o setor das instituições de ensino escolhido pelos profissionais é o setor público.

Relativamente às áreas de formação, Meirinhos (2015) apresenta a área de Recursos Humanos como a dominante, seguindo-se de Gestão, Psicologia, Sociologia, Economia e Engenharia. O presente estudo apresenta igualmente a área de RH, como predileta, no entanto, identifica a Psicologia, Gestão e Línguas como as restantes preferenciais, ao nível da licenciatura.

Ao nível do mestrado, as áreas de foco são Psicologia, Recursos Humanos e Sociologia.

Alves (2017) e Wall, et al. (2016) evidenciam que o sexo feminino é o que investe em níveis de qualificação mais elevados, o que também conseguimos verificar nos resultados obtidos. Quer isto dizer que os profissionais com mais estudos na presente investigação são do sexo feminino.

De acordo com a CPP (2010) as três profissões da área de RH desdobram-se em diretor de recursos humanos, especialista de recursos humanos e especialista em formação e desenvolvimento de recursos humanos. Apesar desta apresentação, foi apurado que as designações praticadas no mercado de trabalho não vão ao encontro às mencionadas, corroborando o estudo de Florêncio (2020) que detetou que cada vez mais adotam as mais

variadas designações e a adoção do inglês nas mesmas. Adicionalmente, e tal como refere a literatura (Almeida, 2011) as funções que se destacam são as de diretor, técnico e gestor.

Apesar do campo profissional ser dominado pelo sexo feminino, podemos encontrar na comunicação dos profissionais um discurso sexista.

Tal como Surawicz (2016), Costa (2019) e Coelho (2020), esta pesquisa detetou que a questão da maternidade é um dos elementos inibidores de progressão de carreira das profissionais de RH, pois tal como evidenciado nos referidos estudos, à uma associação da ideia de absentismo ao facto de ser mãe, encontrando-se assim em posição de desvantagem.

Apesar dos progressos, as mulheres mostram uma maior tendência a abdicar ou a colocar-se em causa para os cargos de topo, tal como Costa (2019) apurou. Isto, devido a desvalorizarem as suas capacidades ou por não encontrarem oportunidade o seu percurso profissional.

No entanto, os entrevistados revelaram que em algum momento da sua trajetória, de igual forma, sentiram-se prejudicados.

Contudo, Carvalho (2000) referiu que há uma valorização do sexo masculino no mercado, o que também foi comprovado por esta pesquisa. Ou seja, na perspetiva do conjunto de entrevistados o mercado ainda associa o sexo masculino ao sexo mais competente.

Daí surge a percentagem menor de mulheres em cargos de poder, experienciada neste estudo, tal como anuncia o Parlamento Europeu (2019).

Tal como Carvalho (2000) detetou, quando as mulheres alcançam posições de liderança tendem a querer equilibrar a sua postura em serem suficientemente masculinas e femininas, neste estudo foi revelado que esta tentativa de masculinização poderá ser mal percebida. Havendo até uma entrevistada que refere que por vezes a sua postura é colocada em causa, mas que não seria algo a acontecer se fosse um homem.

Em termos de elementos inibidores da progressão de carreira, e mais uma vez, verificou-se que a maternidade é uma grande questão, tal como nos estudos de Surawicz (2016), Costa (2019) e Coelho (2020).

De seguida, encontramos questões como autoestima do profissional, uma vez que identificam que as mulheres tendem a anular-se, bem como não arriscam tanto nas candidaturas a posições.

Outro ponto enunciado é a cultura da organização, tal como nos estudos de Surawicz (2016), Costa (2019) e Coelho (2020).

Os últimos pontos enunciados na investigação, é o género como limitador, devido às ideias preconcebidas que temos vindo a abordar e a incapacidade física.

Em contrapartida, a lei das quotas é indicada como elementos despoletados, tal como Costa (2019) evidencia.

Adicionalmente, são identificadas as competências, dando uma grande importância às *soft skills* na área de RH, o networking e a antiguidade na função.

Sendo que, quando as profissionais de RH foram confrontadas com as questões de maternidade, as mesmas partilham encarar a mesma com um processo de desenvolvimento de várias *skills* que podem ser utilizadas na vida profissional, o que vai ao encontro do estudo de Fontes, Michel & Nunes (2022).

O tema da maternidade foi mencionado ao longo da investigação, sendo a perceção transmitida pelo mercado de trabalho bastante negativa quanto ao tópico.

No entanto, não se verifica nenhuma menção à parentalidade, o que leva a concluir que o impacto não é o mesmo para os homens.

Isto porque, tal como a literatura indica (OIT, 2007; APF, 2023) as mulheres encontram-se ainda com associadas ao estereotipo da responsabilidade familiar ser inculcado nelas.

Constatou-se, ainda assim, casos que abdicaram de direitos parental em prol da carreira, como enunciado na pesquisa de Fernandes (2021).

Quando se fala das esferas da vida, os profissionais dão valor ao equilíbrio, admitindo trabalharem para manter as prioridades ordenadas. Contudo, é notório a importância dada à vida profissional, sendo possível abdicarem da vida pessoal em prol desta.

Por fim, os profissionais de RH percecionam os efeitos positivos das práticas e políticas implementadas pelas empresas e pelos respetivos departamentos de RH no que diz respeito à igualdade de género.

Principais resultados

O presente estudo teve como objetivo identificar vivências laborais de profissionais de Recursos Humanos, analisando as mesmas através do género. Realizou-se, então, uma análise a 100 perfis de *LinkedIn* e 12 entrevistas semiestruturadas, de modo a alcançar o objetivo. Os pontos abordados foram os fatores sociográficos, a progressão de carreira, a perceção do mercado de trabalho e os fatores facilitadores e obstaculizadores do percurso.

A área de RH tem vindo a evoluir ao longo dos anos, devido aos estímulos e desafios que lhe são inculidos no mercado. Face a isso, os profissionais e as suas trajetórias tendem a acompanhar e a reagir a essas mudanças.

A investigação revelou que a área de RH é dominada pelo sexo feminino e que os profissionais de RH apresentam uma forte juvenilização. Sendo aos 23 anos que iniciam as suas carreiras.

Em termos de escolaridade, o nível académico predominante é a licenciatura. Sendo que, a probabilidade de darem continuidade na formação académica é maior no sexo feminino.

A área de formação eleita pelos profissionais que, cada vez mais, condiciona o mercado, é a própria área Recursos Humanos. Quando se averigua qual o setor da instituição de ensino escolhido para se formarem, o setor público é o mais frequente.

Através dos resultados podemos constatar que a categoria profissional mais comum é a de *Técnico* e de referir que as designações presentes no CPP não correspondem ao praticado e às necessidades do mercado, ou seja, surgem novas e cada vez mais personalizadas designações. A dominância da utilização do inglês na definição das designações dá-se devido à globalização que é notória.

Em termos de percurso de carreira, o setor industrial foi aquele que mais se destacou, apresentando também o setor de serviços uma clara força.

Adicionalmente, foi possível percecionar que as vivências laborais são desiguais entre homens e mulheres, em termos de progressão de carreira, na área de Recursos Humanos.

O sexo do profissional de RH tem impacto na vida profissional e na progressão de carreira dos mesmos, os resultados sugerem que o sexo feminino encontra-se em posição desfavorável. Esta posição desfavorável é mencionada ao longo das entrevistas, e, por vezes, encarada como normal pelos profissionais.

Em termos de elementos obstaculizadores, a maternidade, a cultura organizacional, o género e a autoestima do profissional são os pontos apresentados. Em contrapartida, as *soft skills*, as *hard skills*, a antiguidade, o *networking* e a lei das quotas são os elementos facilitadores enumerados.

Sendo que apesar das políticas e práticas de Igualdade de Género presentes nas empresas produzirem efeitos positivos, ainda há uma diferenciação de género nos cargos, e a dificuldade de progressão no sexo feminino, consequência da ideia preconcebida da associação do sexo masculino à liderança.

Constatou-se que a maternidade ainda é encarada como algo negativo, no entanto, as profissionais mães comprovam que é uma mais-valia em termos de competências, equiparando a maternidade à liderança.

Em suma, os resultados desta investigação evidenciam que as vivências laborais dos profissionais de recursos humanos entrevistados são de certa forma sentidas como desiguais entre homens e mulheres.

Limitações do estudo e sugestões de investigações futuras

A presente investigação apresenta algumas limitações. Uma das limitações relaciona-se com o número mais reduzido de estudos sobre este tema, isto é, sobre a exploração da temática da desigualdade de género aplicada ao segmento dos profissionais de RH.

Outra limitação constatada foi nos perfis de *LinkedIn* que não têm exposto a idade do profissional, pelo que a idade que a pesquisa foi baseada foi na idade estimada através do ano de conclusão da Licenciatura.

Por fim, identifico as entrevistas e o tema em si como limitação, isto é, a possibilidade da falta de transparência nas respostas dos entrevistados, devido a responderem de acordo com o politicamente correto, ou seja, os profissionais sentirem a necessidade de apaziguar as vivências e opiniões dadas devido à sua posição profissional.

Sugere-se que em estudos futuros possam considerar um conjunto mais alargado de participantes, no que diz respeito quer aos perfis de *LinkedIn* analisados, quer ao número de entrevistas, com o intuito de obter maior diversidade de dados e vivências laborais.

Adicionalmente, poderá ser abordado o tema através de um inquérito por questionário, anónimo, de forma a evitar respostas ancoradas ao politicamente correto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, A. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sociológica da construção de um campo profissional*. Tese, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, Sociologia. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/5892>
- Alves, M. G. (2017). *Os diplomados de ensino superior: diferenciação sexual nos processos de inserção profissional*. Revista Da Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto, Sociologia. Obtido de <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/2467>
- Amâncio, L., & Santos, M. H. (2021). An Analysis on the Obstacles to Gender Equality in High Qualified Professions. *Gender Equality and Modernity in Portugal. An Analysis on the Obstacles to Gender Equality in Highly Qualified Professions*. doi:<https://doi.org/10.3390/socsci10050162>
- André, A. R. (2013). *As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais*. Dissertação, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Obtido de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3164/1/DM_AnaAndre_2013.pdf
- Armstrong, M., & Stephen, T. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13 ed.).
- Associação para o Planeamento da Família. (24 de Maio de 2022). *Igualdade de género*. Obtido de <http://www.apf.pt/violencia-sexual-e-de-genero/igualdade-de-genero>
- Block, K. R., Buck, A., Church, J., & Taylor, T. (2020). An Intersectional Approach to the glass ceiling: gender, race and share of middle and senior management in U.S. workplaces. *Sex Roles*, pp. 312-325. doi:<https://doi.org/10.1007/s11199-020-01168-4>
- Bricki, N., & Green, J. (Fevereiro de 2007). A guide to using qualitative research methodology. Obtido de <https://evaluation.msf.org/sites/default/files/2021-12/An%20MSF%20guide%20to%20Using%20Qualitative%20Research%20Methodology.pdf>

- Cabral-Cardoso, C. (2004). The International Journal of Human Resource Management. *The evolving Portuguese model of HRM*, pp. 959-977. doi:10.1080/09585190410001677269
- Cantante, F. (2015). Desigualdades de género no topo dos ganhos salariais em Portugal (Gender earnings inequalities at the top in Portugal). *Desigualdades em Questão: Análises e Problemáticas*, 109-121. doi:10.15847/CIESODWP012014
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in management: An international Journal*, 31(8), pp. 514-527. doi:https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007
- Carvalho, T. (2000). A participação das mulheres na gestão - O caso particular da Gestão de Recursos Humanos. pp. 1-11. Obtido de https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR462dd233668c4_1.pdf
- Cascata, S. F. (2009). Revisitando as teorias sobre a divisão sexual do trabalho. *SOCIUS Working Papers*(4).
- Castanõ, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. (2019). “Why Can’t I Become a Manager?”—A Systematic Review of Gender Stereotypes and Organizational Discrimination. *Int. J. Environ. Res. Public Health* , 16(10). doi:https://doi.org/10.3390/ijerph16101813
- Cavazotte, F. d., Oliveira, L. B., & de Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de género no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *RAUSP Management Journal*, 45(1), pp. 70-83.
- Cecchi-Dimeglio, P. (2017). How gender bias corrupts performance reviews, and what to do about it. *Harvard Business Review*.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas; O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (17 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- CIG. (2009). Guião de Educação. Género e Cidadania. Obtido em 23 de Março de 2023, de https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2014/01/141_148_pre_capglossario.pdf

- CIG. (11 de Novembro de 2021). Gender Pay Gap em Portugal. Obtido de https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2021/11/Brochura-GPG_vFINAL.pdf
- Coelho, I. A. (2020). *A influência dos estereótipos de género na carreira de mulheres em posições de poder e autoridade nas organizações : uma revisão sistemática de literatura*. Dissertação, Universidade Católica Portuguesa. Obtido de <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/33957/1/202566773.pdf>
- Coleman, M. (2020). Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 39, pp. 233-253. doi:10.1080/03323315.2019.1697952
- Comissão para a cidadania e a igualdade de género. (14 de Janeiro de 2020). *OIT analisa igualdade entre homens e mulheres no mundo do trabalho*. Obtido em 25 de Maio de 2022, de <https://www.cig.gov.pt/2020/01/oit-analisa-igualdade-homens-mulheres-no-mundo-do-trabalho/>
- Costa, A. A. (2019). *Gestão e Liderança no Mundo Empresarial: Promoção da Igualdade de Género e/ou Resistência à Mudança*. Dissertação, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Direção-Geral Emprego e Assuntos Sociais. (sd). A igualdade em 100 palavras: glossário de termos sobre igualdade entre homens e mulheres.
- EIGE. (2022). Gender Equality Index. Obtido em 12 de Março de 2023, de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/game/PT/W>
- European Institute for Gender Equality. (20 de Outubro de 2020). Gender Equality Index 2020: Can we wait 60 more years? Obtido em 25 de Maio de 2022, de <https://eige.europa.eu/news/gender-equality-index-2020-can-we-wait-60-more-years>
- Fernandes, C. C. (Novembro de 2021). *O Impacto das práticas de recursos humanos na progressão de carreiras dos trabalhadores aquando da parentalidade*. Dissertação, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/24827>

- Ferreira, M. T. (2021). *Competências e Valor da Função RH: a percepção dos colaboradores*. Dissertação, Universidade Europeia. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/36171>
- Florêncio, A. M. (2020). *O Perfil Profissional dos Profissionais de Recursos Humanos*. Dissertação, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.22/17649>
- Fontes, A. (2021). Queres um bom líder? Contrata uma mãe que adore a sua profissão. Obtido em 11 de Março de 2023, de <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/quieres-um-bom-lider-contrata-uma-mae-que-adore-a-sua-profissao/>
- Fortin, N., Bell, B., & Böhm, M. (2017). Top earnings inequality and the gender pay gap: Canada, Sweden, and the United Kingdom. *Labour Economics*, 47, pp. 107-123. doi:<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.05.010>.
- Franqueira, B. D. (2019). *Como a Inteligência Artificial reforça a discriminação de género no ambiente de trabalho*. Escola de Direito FGV do Rio de Janeiro, Direito, Rio de Janeiro. Obtido de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/29575/BRUNA%20DINIZ%20FRANQUEIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual da Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1 ed.). Lisboa: Sílabo.
- Gonçalves, A. (2016). Análise de Conteúdo, Análise do Discurso e Análise de Conversação: Estudo preliminar sobre diferenças conceituais e teórico-metodológicas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 17, pp. 275-300. doi:10.13058/raep.2016.v17n2.323
- Goryunova, E., Scribner, R. T., & Madsen, S. R. (2017). The current status of women leaders worldwide. *Handbook of research on gender and leadership*, pp. 3-23. doi:<https://doi.org/10.4337/9781785363863.00008>
- Greguletz, E., Diehl, M.-R., & Kreutzer, K. (2019). Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation.

Human Relations, 72, pp. 1234-1261.
doi:<https://doi.org/10.1177/0018726718804303>

- Guterres, A. (12 de julho de 2019). Nações Unidas. *A (des)igualdade de género e o (des)equilíbrio de poder*. Obtido em 10 de Dezembro de 2022, de <https://unric.org/pt/a-desigualdade-de-genero-e-o-desequilibrio-de-poder/>
- INE. (2010). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Lisboa: Instituto Nacional .
- INEE. (2010). INEE Pocket Guide to Gender. Obtido em 10 de Dezembro de 2022, de <https://inee.org/pt/eie-glossary/desigualdade-de-genero>
- Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (Dezembro de 2014). *Academy of Management Journal*. *When Can Women Close the Gap? A Meta-analytic Test of Sex Differences in Performance and Rewards*, pp. 40-42. doi:10.5465/amj.2013.0721
- Júlíusdóttir, O., Rafnsdóttir, G., & Einarsdótti, P. (2018). Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: the case of Iceland. *Management: An International Journal*, 602-622. doi: <https://doi.org/10.1108/GM-03-20>
- Levitt, H. M. (2019). Reporting Standards for Qualitative Research in Psychology: What are they, and why do we need them? *American Psychological Association*. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0000121-001>
- Magalhães, M. T. (2013). *Desafios e competências-chave dos gestores de RH numa era de mudança*. Dissertação. Obtido de <https://hdl.handle.net/10216/114966>
- Meirinhos, V. A. (2015). *Para uma aproximação à(s) identidade(s) socio-epistémica(s) do campo educativo-formativo de Recursos Humanos*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Moraes, R. (s.d.). Análise de Conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), pp. 7-32.
- Moré, C. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada” no contexto da saúde: Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *Atas*, 3, pp. 126-131.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2017). The glass ceiling in context: the influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women

- in management. *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 133-151. doi:<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12135>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Education at a Glance 2021*. Obtido de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/b35a14e5-en.pdf?expires=1653519512&id=id&accname=guest&checksum=613E5AE28556D2922F842F4EEC375249>
- Organização Internacional do Trabalho. (1958). Convenção N° 111, sobre a Discriminação em matéria de Emprego e Profissão., (p. 5).
- Organização Internacional do Trabalho. (2007). *ABC dos direitos das mulheres trabalhadoras e igualdade de género* (2ª ed.). Obtido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_665542.pdf
- Organização Internacional do Trabalho. (19 de Julho de 2021). Mulheres mais penalizadas no emprego durante a recuperação da COVID-19. Obtido em 26 de Maio de 2022, de https://www.ilo.org/lisbon/sala-de-imprensa/WCMS_814697/lang--pt/index.htm
- Parlamento Europeu. (5 de Agosto de 2019). Como o Parlamento Europeu luta pela igualdade de género na UE. Obtido em 12 de Março de 2023, de <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/priorities/igualdadedegenero/20190712STO56961/como-o-pe-luta-pela-igualdade-de-genero-na-uniao-europeia>
- Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, pp. 50-57.
- Sousa, A. C. (2018). *A (Des)Igualdade de género no Direito do Trabalho ao nível Internacional*. Dissertação, Universidade de Lisboa. Obtido de https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/37544/1/ulfd137240_tese.pdf
- Surawicz, C. M. (2016). Women in Leadership: Why So Few and What to Do About It. *13(12)*, pp. 1433-1437. doi:10.1016/j.jacr.2016.08.026
- Takeuchi, Y. J. (2016). Gender differences in career planning and success. *Journal of Managerial*. doi:10.1108

Vala, J. (1986). A Análise de Conteúdo. Em A. S. Silva, & M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-128). Lisboa: Afrontamento.

Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, S. V., & Rosa, R. (2016). *Livro Branco- Homens e Igualdade de Género em Portugal*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

World Economic Forum. (12 de Abril de 2021). It will take another 136 years to close the global gender gap. Obtido em 25 de Maio de 2022, de <https://www.weforum.org/agenda/2021/04/136-years-is-the-estimated-journey-time-to-gender-equality/>

Anexo I – Guião de entrevista

Campo profissional: Recursos Humanos

Objetivo: Entrevistas a 6 mulheres e 6 homens

GUIÃO DE ENTREVISTA

Hora de início:

Hora de término:

Grupo A - Caracterização sociográfica/profissional do/a entrevistado/a

1. Sexo:
2. Idade:
3. Nível da escolaridade:
4. Área de formação:
5. Estado civil:
6. Números de dependentes:
7. Idade dos dependentes (dependente 1 _____, dependente 2 _____):
8. Função (técnico/ gestor/ diretor):
9. Antiguidade na organização/empresa atual:
10. Setor de atividade da empresa:
11. Anos de experiência na função:
12. Tipo de vínculo contratual:
13. Designação específica da função na empresa (HR Business Partner, Técnico de RH, etc.):

Grupo B- Trajetória Laboral

Tem formação específica em RH? A que nível?

Licenciatura? Em que instituição?

Pós-graduação? Em que instituição?

Mestrado? Em que instituição?

Doutoramento? Em que instituição?

14. Qual foi a sua primeira função na empresa?

15. Que outras funções desempenhou até ao momento?
16. Quanto tempo permaneceu em cada função?
17. Quais são as suas responsabilidades na função atual?
18. Qual é/era a sua ambição em termos de função?
19. Ambiciona cargos de chefia/liderança?
20. Quantos anos acha necessário para alcançar esse tipo de posição?
21. Quantos anos totalizaram para o alcance desta posição?

Grupo C- Perceções quanto a elementos facilitadores e obstaculizadores/dificuldades na progressão na carreira

22. Alguma vez se sentiu prejudicado na sua progressão de carreira?
23. Quais foram os fatores que considera terem despoletado a progressão?
24. Na sua opinião, que elementos podem ajudar a progredir na carreira? E o oposto, ou seja, quais considera que podem ser os elementos inibidores da progressão na carreira?
25. Pensando agora no seu percurso individual, consegue identificar elementos que prejudiquem a sua progressão de carreira?
26. Alguma vez presenciou um caso de desigualdade de oportunidades no seu percurso?
27. A sua empresa tem práticas e políticas de igualdade? Se sim, quais?
28. Existe diferenciação de género e/ou cargo hierárquico na empresa onde trabalha? Em que medida?
29. Para si, qual é a perceção do mercado face à associação da competência ao sexo?
30. Para si, quem pode ser líder? Na sua opinião, que características/valores tem um líder?
31. Como se percebe como líder?
32. Considera que ter filhos, companheiro/a, preocupações domésticas pode ser uma influência para a sua carreira? De que forma? (exemplo: penaliza/facilita/ não interfere...)
33. Caracterize por ordem de importância na sua vida, as suas esferas de vida. (ex.: trabalho, amigos, família, tempo para si, etc.)
34. A parentalidade foi/está planeada?
35. Abdicou de algum direito parental devido à pressão laboral?
36. Tem conhecimento de algum/a colega que o tenha feito?
37. Considera que o sexo do/a trabalhadora/a pode condicionar a sua progressão na carreira? Se sim, de que forma?
38. Testemunhou isso de alguma forma no seu percurso laboral passado? E no seu contexto laboral atual?

Grupo E- Profissionais de RH mães

39. Considera que com a maternidade desenvolveu competências que podem ser uma mais-valia para o seu perfil enquanto profissional? Se sim, quais?
40. Em relação à conciliação da esfera trabalho e familiar, considera que prejudica uma esfera em prol da outra? Ou seja, considera que o trabalho interfere nas dinâmicas familiares? E o contrário também acontece?
41. Tem flexibilidade de horário?