



Alane de Oliveira Barbosa

**EQUIDADE DE GÊNERO E O PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DE SENTIDO DE POLÍTICAS E AÇÕES
ORGANIZACIONAIS EM UMA CONSTRUTORA BRASILEIRA**

Tese de Doutorado

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos

Rio de Janeiro
Maio/2024



Alane de Oliveira Barbosa

**EQUIDADE DE GÊNERO E O PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DE SENTIDO DE POLÍTICAS E AÇÕES
ORGANIZACIONAIS EM UMA CONSTRUTORA BRASILEIRA**

Tese apresentada como requisito parcial para a
obtenção do grau de Doutora pelo Programa de
Pós-graduação em Administração de Empresas do
Departamento de Administração da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo

Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos

Orientadora
Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Rejane Prevot Nascimento

Unigranrio

Profa. Heliani Berlato dos Santos

USP

Profa. Carolina Maria Mota Santos

PUC-Minas

Rio de Janeiro, 03 de maio de 2024.

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Alane de Oliveira Barbosa

Graduou-se em Engenharia Civil pela Universidade Federal da Paraíba em 2005. Concluiu MBA em Gestão Empresarial na FGV em Salvador- BA em 2013. É mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio. Como engenheira, trabalhou na área de orçamento e custos em obras de grande porte no ramo da construção civil, no Brasil e exterior. Como pesquisadora, estuda sobre mulher e mercado de trabalho. Atualmente como engenheira na área de energias renováveis e pesquisa sobre desigualdade de gênero dentro das organizações.

Ficha Catalográfica

Barbosa, Alane de Oliveira

Equidade de gênero e o processo de construção de sentido de políticas e ações organizacionais em uma construtora brasileira / Alane de Oliveira Barbosa ; orientadora: Ana Heloísa da Costa Lemos. – 2024.

203 f. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Desigualdade de gênero. 3. Sensemaking. 4. Sensegiving. 5. Diversidade. 6. Feminismo. I. Lemos, Ana Heloísa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para Leozinho e Gabriela

Agradecimentos

Agradeço a Deus que sempre me guia para o melhor caminho na minha vida.

À Nossa Senhora sempre me cobre com seu Manto Sagrado.

Aos meus pais por mostrar que a educação é o caminho para o sucesso e liberdade.

À minha irmã que me escutou, pacientemente e que se interessou mais pelo tema de pesquisa depois que foi mãe e assim se tornou uma motivação para continuar essa caminhada acadêmica.

Aos meus filhos, que sempre são minhas fontes de inspiração e força.

Ao meu marido, meu companheiro, meu parceiro que de tanto escutar discursos feministas, começou a desenvolver ações que combatem a desigualdade de gênero.

À minha orientadora, Ana Heloísa, que sempre foi incrível em suas observações e conselho, que sempre acreditou em mim. Não há palavras para agradecer. O sentimento é de muita gratidão.

À professora Alessandra Costa, que esteve presente em toda minha vida acadêmica, foi uma professora muito importante na época que estávamos tendo aulas virtuais na época da pandemia. Além disso, foi uma professora muito importante para essa tese através das nossas discussões sobre análise de narrativa temática e *sensemaking*.

Às professoras que participaram da minha banca de defesa pelo tempo e contribuições tão ricas para a pesquisa.

Aos meus colegas de doutorado Kazuo, Paula, Renato que juntos trilhamos esse caminho difícil que é o doutorado.

À minha eterna mentora Ludmila Lavigne que me ajudou a resgatar uma identidade esquecida dentro de mim. Em um dia muito especial durante esse processo de mentoria ela me escreveu: “Sua humanidade, autenticidade e dedicação, irão te levar até onde você quiser”. Lud, obrigada por me trazer para mim.

Aos meus amigos de vida, que sempre me apoiaram nesse estudo, alguns sem entender, outros sem concordar e todos torcendo por mim.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES).

Resumo

Barbosa, Alane de Oliveira; Lemos, Ana Heloísa da Costa. **Equidade de gênero e o processo de construção de sentido de políticas e ações organizacionais em uma construtora brasileira**. Rio de Janeiro, 2024. 203p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

A presente tese tem como objetivo entender como as funcionárias de uma empresa brasileira do ramo de construção civil estão percebendo, interpretando e construindo o sentido acerca das ações que essa empresa vem implementando com o intuito de diminuir a desigualdade de gênero no ambiente organizacional. A tese subjacente a esse objetivo é que a construção de um ambiente mais igualitário em termos de gênero depende, principalmente, do entendimento, da criação e do compartilhamento dos sentidos - entre as pessoas - sobre a importância da busca por igualdade de gênero e sobre a pertinência das ações voltadas a esse propósito. Para compreender a construção desse entendimento coletivo, a perspectiva teórica do *sensemaking* foi explorada nessa tese com vistas a entender o processo de *sensegiving* da construtora e as transformações de significados diante das mudanças que estão ocorrendo, no ambiente organizacional, para ampliar a igualdade de gênero nessa empresa. Para aprofundar o entendimento desse sentido, criado e compartilhado entre as funcionárias da empresa pesquisada, elegeu-se a lente teórica desenvolvida por Joan Acker que discute as subestruturas de gênero, os regimes de desigualdade e o trabalhador ideal forjados nos contextos organizacionais. O método de pesquisa escolhido é o qualitativo, mais aderente a investigações de cunho interpretativista, como a endereçada nesta tese. Foram realizadas entrevistas individuais e em grupo focal com trabalhadoras mulheres que atuam na construtora escolhida para a pesquisa. Além de uma pesquisa documental com a exploração de e-mails e conteúdos publicados em redes sociais. A análise dos dados das entrevistas foi feita através da análise de narrativa temática buscando entender como as funcionárias vêm interpretando e criando sentidos relativos às políticas e iniciativas que a empresa vem implementando. Para a análise documental a análise de conteúdo foi usada para entender a implementação da Gestão da Diversidade. Dentre os principais achados da pesquisa, destaca-se que o patriarcado, enquanto sistema social, é uma barreira que impede a evolução

do processo de construção de sentido acerca das políticas que buscam um ambiente mais igualitário de gênero, todavia, os exemplos positivos compartilhados pelas mulheres trouxeram esperança por um ambiente mais igualitário de gênero. Chamou atenção, durante as entrevistas, que muitas das entrevistadas não sabiam sobre práticas e políticas, houve a necessidade de explicar o que a construtora está implementando. A importância da liderança dentro do processo pela busca de um ambiente mais igualitário de gênero é outro achado desta pesquisa. Espera-se que a pesquisa contribua para os estudos sobre gestão de pessoas e gestão da diversidade ao explorar o processo de implementação de políticas que buscam por diversidade e inclusão. Para os estudos feministas, espera-se contribuir para o entendimento de como o tema igualdade de gênero vem sendo interpretado, na prática, no contexto das organizações. Para os estudos organizacionais, em especial para a perspectiva do *sensemaking*, busca contribuir com o desvelamento do processo de *sensegiving* acerca das iniciativas voltadas para a promoção da diversidade de gênero em uma organização de grande porte.

Palavras-chave

Desigualdade de gênero; *sensemaking*; *sensegiving*; diversidade; feminismo.

Abstract

Barbosa, Alane de Oliveira; Lemos, Ana Heloísa da Costa (Advisor). **Gender equity and the process of constructing meaning in policies and organizational actions in a Brazilian construction company**. Rio de Janeiro, 2024. 203p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

This thesis aims to understand how employees of a Brazilian company in the construction industry are perceiving, interpreting and constructing meaning about the actions that this company has been implementing with the aim of reducing gender inequality in the organizational environment. The thesis underlying this objective is that the construction of a more egalitarian environment in terms of gender depends, mainly, on the understanding, creation and sharing of meanings - among people - about the importance of the search for gender equality and about the relevance of actions aimed at this purpose. To understand the construction of this collective understanding, the theoretical perspective of sensemaking was explored in this thesis with a view to understanding the construction company's sensegiving process and the transformations of meanings in the face of the changes that are occurring, in the organizational environment, to expand gender equality in this company. To deepen the understanding of this meaning, created and shared among the employees of the researched company, the theoretical lens developed by Joan Acker was chosen, which discusses gender substructures, inequality regimes and the ideal worker forged in organizational contexts. The chosen research method is qualitative, more in line with interpretative investigations, such as the one addressed in this thesis. Individual and focus group interviews were carried out with female workers who work in the construction company chosen for the research. In addition to documentary research exploring emails and content published on social networks. The analysis of interview data was carried out through thematic narrative analysis, seeking to understand how employees have been interpreting and creating meanings related to the policies and initiatives that the company has been implementing. For document analysis, content analysis was used to understand the implementation of Diversity Management. Among the main findings of the research, it is highlighted that patriarchy, as a social system, is a barrier that impedes the evolution of the process of constructing meaning regarding policies that seek a more gender egalitarian environment, however, the positive examples shared by

women brought hope for a more gender-equal environment. It was noteworthy during the interviews that many of the interviewees did not know about practices and policies, there was a need to explain what the construction company is implementing. The importance of leadership within the process of seeking a more gender-equal environment is another finding of this research. It is expected that the research will contribute to studies on people management and diversity management by exploring the process of implementing policies that seek diversity and inclusion. For feminist studies, it is expected to contribute to the understanding of how the theme of gender equality has been interpreted, in practice, in the context of organizations. For organizational studies, especially from the perspective of sensemaking, it seeks to contribute to the unveiling of the sensegiving process regarding initiatives aimed at promoting gender diversity in a large organization.

Keyword

Gender inequality; *sensemaking*; *sensegiving*; diversity; feminism

Sumário

1.	Introdução	16
1.1	Contextualização	16
1.2	Objetivos do estudo	26
1.3	Contribuições da tese	27
1.4	Recorte do estudo	28
2.	Referencial Teórico	29
2.1	A luta pela igualdade de gênero no Brasil e no mundo.	29
2.2	As teorias organizacionais de gênero de Joan Acker	37
2.2.1	A evolução da teoria generificada de Joan Acker	39
2.2.2	Subestrutura de gênero, Lógica organizacional e o Trabalhador ideal	46
2.3	<i>Sensemaking</i>	55
2.3.1	O que é <i>sensemaking</i> ?	56
2.3.2	As áreas de estudos organizacionais em que o <i>sensemaking</i> foi aplicado	61
2.3.3	Os constituintes que definem o <i>sensemaking</i>	61
2.3.4	<i>Sensemaking</i> organizacional	65
2.4	Diversidade	71
3.	Metodologia	76
3.1	Narrativas	85
3.2	Coleta de dados	92
3.2.1	Pesquisa documental	94
3.2.1.1	Escolha dos documentos	97
3.2.1.2	Escolha dos documentos da pesquisa	101
3.2.2	Entrevistas em profundidade	102
3.2.2.1	Entrevista em profundidade da pesquisa	102
3.2.3	Grupo focal	103
3.2.3.1	Planejamento, condução e análise de dados do grupo focal	106
3.2.3.2	Grupo focal on-line	110
3.2.3.3	Grupo focal da pesquisa	111
3.2.4	Papel da pesquisadora: minha vivência como engenheira na construtora AAA	114
3.3	Tratamento e análise dos dados	124
3.3.1	Análise da narrativa temática	124
3.3.1.1	Análise das narrativas das entrevistas individuais e do grupo focal	126
3.3.2	Análise de conteúdo da pesquisa documental	134

3.4	O contexto da pesquisa - Construtora AAA e suas ações para diminuir a desigualdade de gênero	142
4.	Apresentação e Análise dos resultados	149
	Análise dos resultados das entrevistas individuais e do grupo	
4.1	focal	149
4.1.1	Patriarcado Enraizado	151
4.1.1.1	Divisão sexual do trabalho	152
4.1.1.2	Machismo presente	155
4.1.1.3	Trabalhador ideal	160
4.1.2	Mudanças no Horizontes	163
4.1.2.1	Incredulidade com relação às práticas e políticas	165
4.1.2.2	Há uma luz no fim do túnel	169
4.1.2.3	Ações futuras	173
4.2	Análise dos resultados da pesquisa documental	183
5.	Considerações finais	186
5.1	Principais achados de pesquisa	186
5.2	Limitações e pesquisas futuras	192
6.	Referências Bibliográficas	194
7.	Anexo - Termo de consentimento livre	200

Lista de figuras:

Figura 1	Evolução da teoria da Acker (1990;1922) (elaborado pela autora)	35
Figura 2	Subestrutura de gênero nas organizações (elaborada pela autora)	54
Figura 3	Teoria da Atuação (enactment) (Weick <i>et al.</i> , 2005; Cristofaro, 2022) (elaborado pela autora)	64
Figura 4	O processo de <i>sensegiving</i> (Kraft <i>et al.</i> , 2015) (elaborado pela autora)	68

Lista de Quadros:

Quadro 1	Evolução da teoria da Acker (1990;1922) (elaborado pela autora)	45
Quadro2	Paradigmas, metáfora e as escolhas de análise organizacional relacionadas (Morgan, 2005) (elaborado pela autora)	77
Quadro 3	Posicionamento e técnicas utilizadas na pesquisa (elaborado pela autora)	80
Quadro 4	Roteiro de perguntas (elaborado pela autora)	82
Quadro 5	Análise das narrativas (Maclean, Harvey & Chia, 2011). (elaborada pela autora)	89
Quadro 6	Vantagens e desvantagens da pesquisa documental (Godoy, 1955; Kripta <i>et al.</i> , 2015) (elaborada pela autora)	94
Quadro 7	Etapas realizadas na coleta de dados através da pesquisa documental (Kripta <i>et al.</i> , 2015) (elaborada pela autora)	98
Quadro 8	Participantes das entrevistas individuais	101
Quadro 9	Participantes do grupo focal	112
Quadro 10	Primeira etapa da análise da narrativa temática – nome das histórias	126
Quadro 11	Terceira etapa da análise da narrativa temática – organização dos dados em categorias	129
Quadro 12	Quarta etapa da análise da narrativa temática – categorias e subcategorias	132
Quadro 13	Quantidade de documentos	135
Quadro 14	Temas e categorias	136
Quadro 15	Segunda etapa da análise da narrativa temática – histórias encontradas em cada entrevista e suas quantidades	148
Quadro 16	Organização da categoria Patriarcado Enraizado	150
Quadro 17	Categoria e subcategorias do Patriarcado Enraizado	150
Quadro 18	Organização da categoria Mudanças no Horizonte	163
Quadro 19	Categoria Mudanças no Horizonte e suas subcategorias	163
Quadro 20	<i>Processo do sensemaking</i>	181
Quadro 21	Plano para implantação da Gestão da Diversidade	183

Lista de Gráficos:

Gráfico 1	Segunda etapa da análise da narrativa temática – histórias encontradas em cada entrevista e suas quantidades	148
-----------	--	-----

*No meio do caminho tinha uma pedra
tinha uma pedra no meio do caminho
tinha uma pedra
no meio do caminho tinha uma pedra.*

*Nunca me esquecerei desse acontecimento
na vida de minhas retinas tão fatigadas.
Nunca me esquecerei que no meio do caminho
tinha uma pedra
tinha uma pedra no meio do caminho
no meio do caminho tinha uma pedra.*

Carlos Drummond de Andrade, *No meio do caminho*

Introdução

1.1

Contextualização

O Prêmio Nobel de Economia de 2023 foi concedido à Claudia Goldin, historiadora de economia norte-americana que ganhou o prestigioso prêmio por, segundo a Academia Real Sueca de Ciências, “ter avançado nossa compreensão dos resultados do mercado de trabalho das mulheres” (CNN -Brasil, 2023; Agência Brasil, 2023a). Ainda segundo a Academia Sueca, a pesquisa de Goldin “forneceu o primeiro relato abrangente dos rendimentos das mulheres e da participação delas no mercado de trabalho ao longo dos séculos” (Forbes, 2023a; Made for Minds, 2023).

Goldin apresentou a primeira descrição exaustiva dos rendimentos das mulheres e da sua participação no mercado de trabalho ao longo dos séculos. A pesquisadora analisou os arquivos e coletou dados de 200 anos dos Estados Unidos. Com esses dados, a norte-americana conseguiu demonstrar como e porque as diferenças de gênero nos rendimentos e nas taxas de empregos foram sendo modificadas com o passar dos anos (Forbes, 2023a). Em seu estudo, Goldin afirmou que a participação das mulheres na força de trabalho, ao longo do tempo, não se comporta como um crescimento linear simples, mas como uma curva em U (Ciências Econômica UFR, 2023; Forbes, 2023a). Essa curva mostra que a participação das mulheres sofreu uma queda quando a sociedade viveu o período de transição da agricultura para a sociedade industrial, período compreendido no início do século XIX, e apresentou ascensão, no início do século XX, depois de resultado de uma mudança estrutural e da evolução das normas no que diz respeito às responsabilidades das mulheres em relação aos trabalhos domésticos (Ciências Econômica UFR, 2023; Forbes, 2023a).

A pesquisa que deu o Prêmio Nobel de Economia, em 2023, para Claudia Goldin tem bastante influencia no campo científico e na sociedade em geral. Randi Hyalmarsson, professora de Economia na Escola de Negócio, Economia e Direito e membro Comitê do Prêmio Alfred Nobel Memorial de Ciências Econômicas

(2023), afirmou que “existem muitas disparidades de gênero que persistem no mercado de trabalho” (University of Gothenburg, 2023). Não obstante, em muitos países, o nível de instrução das mulheres ser mais elevado que o dos homens e já estarem em vigor legislações sobre igualdade salarial para combater a discriminação, as disparidades entre gêneros ainda existem (University of Gothenburg, 2023). A professora falou da importância de se entender a razão dessas disparidades ainda persistirem. A pesquisa de Goldin focou nos Estados Unidos, mas segundo Randi, é possível observar mudanças estruturais no mercado de trabalho, mudanças das normas sociais e barreiras institucionais, expansão do acesso à educação e descobertas médicas como a pílula anticoncepcional que deram às mulheres a liberdade de controlar sua vontade de procriar. As fontes subjacentes da disparidade de gênero mudam com o desenvolvimento, o que oferece consequências sociais tanto para países como os Estados Unidos, mas também para países que estão em fases menos avançadas de desenvolvimento econômico (University of Gothenburg, 2023).

No que se refere especificamente ao Brasil, o cenário sobre a situação da mulher no mercado de trabalho pode ser vislumbrado em pesquisa recente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE (2023) a qual revelou que a taxa de participação, que mede a parcela da população brasileira que já tem idade para trabalhar e que está inserida no mercado de trabalho ou procurando por emprego, mostrou que as mulheres têm maior dificuldade em se inserir no mercado de trabalho: 54% das mulheres fazem parte desse grupo contra 73,7% para os homens (Agência Brasil, 2023; IBGE, 2023). Quando o tema é nível de ocupação de mulheres com e sem filhos, a pesquisa mostra, que para aquelas que têm filhos, o desafio da inserção no mercado de trabalho é ainda maior: enquanto 67,2% das mulheres sem filhos integram a força de trabalho, dentre as mulheres com filhos o percentual cai para 54,6 (Agência Brasil, 2023; IBGE, 2023).

Os dados estatísticos brasileiros estão em consonância com um dos achados de Goldin, quando afirma que a desigualdade no mercado de trabalho passa a afetar mais as mulheres alguns anos depois de terem o primeiro filho (Forbes, 2023b). A pesquisadora mostrou que, geralmente, depois que se tornam mães, as mulheres reduzem sua jornada de trabalho, tiram licenças após o nascimento dos filhos ou

procuram por empregos com menos demanda e maior flexibilidade para poderem conciliar as esferas laboral e pessoal (Forbes, 2023b).

A realidade para os homens é bem diferente: dentre os que têm filhos menores de 3 anos, 89,2% estão trabalhando ou procurando emprego e, para aqueles que não tem filhos, nessa faixa etária o número é de 83,4% (Agência Brasil, 2023a; IBGE, 2023). Em relação aos afazeres domésticos os números são ainda mais alarmantes. No ano de 2019, as mulheres brasileiras dedicaram 21,4 horas semanais aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos enquanto os homens trabalharam quase a metade, 11 horas semanais, nessas atividades (Agência Brasil, 2023a; IBGE, 2023).

A ampla disponibilidade das mulheres para atender às demandas de suas famílias as prejudicam no mercado de trabalho, afirmou Goldin (Forbes, 2023b). Para exemplificar esse prejuízo, vale destacar que o “greedy work”, ou trabalho ganancioso, em tradução livre, que pode ser entendido como um trabalho que paga desproporcionalmente mais por hora quando alguém trabalha um número maior de horas ou tem menos controle sobre essas horas (Gavett, 2021), ou seja, é um emprego que traz maiores recompensas a funcionários que estão sempre disponíveis, são geralmente ocupados por homens (Forbes, 2023b).

Na área da educação, as mulheres brasileiras lideram, sendo mais escolarizadas do que os homens. Entre os homens brancos com mais de 25 anos, 20,7% possuem ensino superior, enquanto, entre as mulheres brancas, o percentual é de 23,5%. Para os homens pretos ou pardos esse percentual cai para 7% e, para as mulheres pretas ou pardas, o número também é inferior ao das mulheres brancas, sendo de 10,4% (Agência Brasil, 2023a; IBGE, 2023). Não obstante o maior nível de escolaridade das mulheres em relação aos homens, as desigualdades permanecem (Abramo, 2007; Pinto, 2009; Mota-Santos *et al.*, 2018). A escolaridade superior e a qualificação não impactam, na mesma proporção, na remuneração: as mulheres ganham menos do que os homens, em média os homens ganham 2.306 reais e as mulheres 1.764 reais (Agência Brasil, 2023b; IBGE, 2023), apesar de serem mais qualificadas do que eles.

As pesquisas que abordam a condição das mulheres no mercado de trabalho vêm aumentando nas últimas décadas e ganharam importante destaque com o Prêmio Nobel de Economia de 2023. É notável que o papel da mulher vem representando

enormes transformações na economia e na sociedade, nos últimos tempos (Barbosa, 2014). Sua participação na esfera laboral vem crescendo constantemente desde a Segunda Guerra Mundial, principalmente após a década de 70 (Giuberti & Menezes-Filho, 2005; Bruschini, 2007; Cavazotte, Oliveira & Miranda, 2010).

Não obstante as desigualdades terem diminuído ao longo das últimas décadas, as mulheres brasileiras apresentam menor taxa de participação no mercado de trabalho em relação aos homens, apresentam maiores níveis de informalidade nas relações trabalhistas e recebem salários mais baixos que os dos homens (Bruschini, 2004; 2007, Alves, 2016). A redução do hiato de gênero se apresenta muito lenta em decorrência das permanências culturais e sociais associadas à divisão sexual do trabalho (Hirata & Kergoat, 2007), que ampliam a dificuldade de as mulheres conciliarem as esferas pessoal e laboral (Alves, 2016).

Essas assimetrias revelam que a luta das mulheres por maior espaço na sociedade e nas organizações está longe de ser anacrônica, ao contrário, a pujança do movimento feminista contemporâneo, de diferentes matizes, é reflexo das profundas desigualdades ainda presentes em diferentes esferas sociais. Apesar de remontar à virada do século XIX para o século XX (Silva *et al.*, 2021), tal movimento segue sendo fundamental para assegurar que conquistas históricas não sejam solapadas e para nos encorajar a discutir como formações sociais patriarcais, como o capitalismo neoliberal, nos oprimem e exploram (Bell *et al.*, 2019).

É também, inegável a importância da crítica feminista sobre as desigualdades de gênero dentro do mercado de trabalho (Carneiro, 2019). As mulheres estão manifestando e demonstrando suas insatisfações com a opressão sexista e estão cada vez mais engajadas em resistir a essa opressão (Bell *et al.*, 2019), seja em espaços públicos ou privados, as mulheres vêm questionando as engessadas divisões e hierarquias entre homens e mulheres (Pinto, 2006).

Apesar de apresentar crescimento, a inserção das mulheres no mercado de trabalho foi marcada por grandes lutas, reivindicações por espaço e igualdade de oportunidades (Abramo, 2007; Pinto *et al.*, 2009). As lutas ou movimentos feministas que acontecem há décadas (Pinto, 2013; Silva, Carmo & Ramos, 2021) têm em comum o desejo pela equidade entre homens e mulheres (Lorber, 2010) e a

luta pelo reconhecimento e oportunidades para as mulheres garantindo a igualdade de todos os seres humanos (Garcia, 2015, p. 12). Foram esses mesmos movimentos que também inspiraram Claudia Goldin a estudar as mulheres no mercado de trabalho, “*Percebi que algo estava faltando*” (Goldin, 1998) “*Eu precisava saber a verdade sobre a força de trabalho feminina desde 1970 até o presente*” disse Goldin (1998).

No que diz respeito ao movimento feminista, há grupos que reivindicam o objetivo da equidade de gênero, com diferentes abordagens, pois há diversas correntes de pensamento nesse movimento, que é constituído pelo fazer e pesar de milhares de mulheres espalhadas pelo mundo (Garcia, 2011). As reflexões de Goldin estão alinhadas ao feminismo liberal, vertente que tende a ser criticada por generalizar as experiências e as demandas de um grupo específico de mulheres, predominantemente brancas, qualificadas e de classe média, a todos os tipos de mulheres esquecendo quão importantes são as questões de raça e classe (Acker, 2006; Thomé & Scharz, 2016). Em seu texto, *A grand gender convergence: Its last chapter*, publicado em abril de 2014, Goldin afirmou que, para que a igualdade entre homens e mulheres seja real, não há necessidade de envolver a intervenção governamental nem muito menos tornar os homens mais responsáveis em casa, a solução seria desenvolver alterações no mercado de trabalho transformando empregos mais estruturados e remunerados para aumentar a flexibilidade temporal (Goldin, 2014). Em suma, a obra de Goldin tem um viés liberal, não incluindo as demandas de outras vertentes feministas como a marxista e a interseccional (Garcia, 2023). Essa crítica ao trabalho da Claudia Goldin é pertinente e bastante rica, porém não é o objetivo desta tese, ainda que se entenda que a menção a tal viés seja necessária.

No que tange especificamente à desigualdade entre homens e mulheres nas organizações, não é novidade que grande parte das organizações são dominadas por homens (Acker, 1990; 2006; 2009). Foram os movimentos feministas que apontaram para a natureza problemática do óbvio: o poder em nível nacional e mundial está concentrado nas mãos dos homens que estão no comando de grandes organizações privadas e estatais (Acker, 1990).

A socióloga e feminista norte-americana Joan Acker (2006; 2009) definiu a desigualdade de gênero nas organizações como as disparidades sistemáticas entre os participantes com relação ao acesso ao poder e controle sobre metas, recursos e resultados; à tomada de decisão e à forma de organização do local de trabalho, às oportunidades de promoções, à segurança do emprego e aos benefícios, ao respeito e à satisfação nas relações de trabalho. Para entender a desigualdade nas organizações, a autora aprofunda a discussão acerca do que denomina regimes de desigualdades, entendidos como práticas e processos interligados que resultam em desigualdades contínuas em todas as organizações de trabalho (Acker, 2006;2009). Esses regimes de desigualdade podem ser encontrados nas decisões no local de trabalho, na organização do trabalho; nas oportunidades de trabalho e de promoção, na segurança no emprego e no acesso a benefícios; pagamento e outras recompensas monetárias; respeito; prazeres no trabalho e nas relações de trabalho (Acker, 2006;2009).

As características geralmente atribuídas aos homens são quase sempre elogiadas dentro das organizações, enquanto aquelas atribuídas às mulheres, como a dimensão interpessoal do trabalho, são desvalorizadas ou ignoradas (Grosser & Moon, 2017). Sendo assim, o conceito de trabalhador universal exclui e marginaliza as mulheres (Acker, 1990). Por isso, discutir as questões de desigualdade de gênero dentro das organizações significa buscar entender como os processos que perpetuam a desigualdade são produzidos e reproduzidos por meio de relações de poder entre membros de diferentes posições da sociedade (Grosser & Moon, 2017).

É importante destacar que a estrutura do mercado de trabalho, as relações no próprio ambiente organizacional e a relação salarial são processos sempre afetados por símbolos de gênero, processos de identidade de gênero além das questões materiais entre homens e mulheres (Acker, 1990). O gênero é parte integrante desses processos que precisam ser analisados e compreendidos através dos estudos de gênero (Acker, 1990; Grosser & Moon, 2017).

As lutas provocadas pelos movimentos das mulheres, as mudanças gerais e de valores ocorridas na sociedade, além de alguns princípios constitucionais que sofreram alterações forçaram a inclusão das questões de gênero na agenda governamental (Pinto *et al.*, 2009), bem como nas políticas e ações de organizações

públicas e privadas que também tiveram que fazer ajustes. Na tentativa de se adaptar à nova realidade que requer uma organização mais diversa no que tange à questão de gênero, cabe mencionar o esforço que algumas organizações estão fazendo na busca pela equidade de gênero. A quarta edição da pesquisa Mulheres na Liderança, realizada pela *Women in Leadership in Latin America* (WILL), organização internacional sem fins lucrativos criada para apoiar e promover o desenvolvimento da carreira de mulheres na América Latina, contou com a participação de 138 empresas de médio e grande porte. O resultado da pesquisa mostrou que, em 2021, 58% delas já implementaram políticas formais, com metas claras e ações planejadas para a promoção da equidade de gênero, esse mesmo índice era 41% em 2019 (Will, 2022). A pesquisa ainda mostrou que 53% das empresas conseguiram diminuir as disparidades salariais entre homens e mulheres, além disso, 67% estão contratando mais mulheres para cargos antes ocupados por homens e 62% estão contratando mais mulheres para cargos com níveis hierárquicos mais elevados (Will, 2022).

Corroborando a pesquisa da Will (2021), as informações fornecidas em entrevista pelo presidente da Avon Brasil, para a UOL Líderes, indicam avanços para a eliminação da desigualdade de gênero, no contexto da referida empresa. Daniel Silveira afirmou que pesquisa realizada internamente mostrou que havia disparidade salarial entre homens e mulheres, mas que essa diferença foi zerada nas empresas do grupo Natura&Co na América Latina. O presidente da Natura&Co, que controla a Avon, disse que 70% da liderança da empresa é feminina e que agora o foco é avançar em outras frentes para ampliar a diversidade (UOL, 2023). Para alcançar essa igualdade, a *holding* Natura&Co desenvolve, juntamente com uma consultoria em recursos humanos, estudos internos anuais sobre equidade salarial, abrangendo dados sobre salário, cargo, nível de experiência, tempo na função, desempenho, país e gênero. Com esses dados, a empresa implementou políticas para reduzir as diferenças que foram identificadas em 2021 e, em 2023, a equidade foi alcançada (Exame, 2023).

A valorização do tema igualdade de gênero também pode ser percebida quando se constata que, além de temas tradicionais como educação, saúde, proteção de recursos naturais, essa questão também aparece como uma preocupação para a ONU (ONU, 2015), que incluiu o tema entre seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O ODS 5 relatam questões bem específicas em relação às

mulheres, tais como: acabar com a discriminação, com toda a forma de violência, casamento prematuros e forçados; reconhecer e valorizar o trabalho doméstico não remunerado (conforme os contextos nacionais); assegurar o acesso universal à saúde e aos direitos reprodutivos; realizar reformas para dar às mulheres acessos iguais aos recursos econômicos; aumentar o uso de tecnologia de base para promover o empoderamento das mulheres e adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero (IPEA, 2022; ONU, 2015; ONU, 2022). A necessidade de abordar todos os temas expostos no ODS 5 deixa evidente como é importante falar sobre o tema em diversos países sobre igualdade e inclusão de gênero (Tonelli, 2023).

Todavia, a construção de um ambiente organizacional igualitário no que tange ao gênero ainda é bastante desafiadora, no Brasil, *vis-à-vis* os dados já mencionados que revelam disparidades diversas entre homens e mulheres. Ainda que haja avanços e conquistas nessa direção, ainda são poucas as empresas efetivamente engajadas em tal desafio e, mesmo naquelas em que há ações e políticas estruturadas com esse intuito, seu delineamento, aceitação e implementação não são triviais, pois esbarram em questões estruturais e culturais, enraizadas em nossa sociedade. Cabe questionar se, mesmo buscando diminuir a desigualdade de gênero, essas empresas conseguirão romper com questões tão profundas, invisíveis e não faladas.

Esse entendimento motivou a realização dessa tese que tem a seguinte pergunta central: **como funcionárias percebem e interpretam as iniciativas e políticas organizacionais que buscam diminuir a desigualdade de gênero em uma grande empresa da construção civil?**

A partir desse questionamento central, outras indagações foram levantadas para essa tese, a saber: quais políticas organizacionais desenhadas pela organização para atingir a equidade de gênero? Como as funcionárias interpretam essas políticas? Como é feita a construção de significado dessas políticas? Como as funcionárias interpretam o significado de igualdade de gênero? Como é construída a realidade das informações interpretadas pelas funcionárias? E, finalmente, como elas comunicam essas interpretações?

A construção civil envolve a construção de vários segmentos: edifícios, plantas industriais e infraestrutura (drenagem, abastecimento de água, esgoto e

urbanização, por exemplo). Conhecida por um ambiente dominado pelo sexo masculino, a construção civil vem sofrendo modificações em seu ambiente profissional, nos últimos anos, as mulheres ganharam relevância dentro deste espaço. Entre 2007 e 2018, as mulheres representaram um aumento de 120% (Sebrae, 2022).

Nesse sentido, essa tese tem como objetivo principal **compreender o processo de *sensemaking* de mulheres funcionárias de uma grande empresa de construção civil acerca das ações organizacionais voltadas para ampliar a igualdade de gênero**. Pretende-se, dessa forma, conhecer como se dá a percepção, interpretação e criação de sentido sobre as iniciativas e políticas organizacionais que buscam diminuir a desigualdade de gênero em uma grande empresa da construção civil.

A tese subjacente a esse objetivo é a de que a construção de ambientes organizacionais menos desiguais no que tange ao gênero está ancorada, sobretudo, na percepção, na interpretação, na criação de sentido e compartilhamento coletivo do entendimento acerca da relevância dessa questão. Na verdade, as escolhas das iniciativas que visam a diminuir a desigualdade de gênero resultam das produções de significado criadas coletivamente, acerca da temática. Sendo assim, buscaremos compreender que ações são essas, como elas estão sendo comunicadas as funcionárias e entender como elas interpretam, constroem realidades e criam diálogos sobre essas iniciativas.

A perspectiva do *sensemaking* foi explorada nessa tese por se acreditar que as organizações são entidades fluidas e dinâmicas (MacLean *et al.*, 2012), entendidas como processos que se criam, se conservam e se dissolvem (Weick, 1993;1995). Além disso, os modelos tradicionais não conseguem explicar a turbulência a que a maioria das organizações estão submetidas, devido à demanda por inovação e a necessidade de rápidas mudanças (Weick, 1993; Czarniawska, 2013).

As organizações estão inseridas em um processo contínuo em que as pessoas se organizam para dar sentido às contribuições equívocas e promovem esse sentido de volta ao mundo para torná-lo mais ordenado (Brown *et al.*, 2015). O *sensemaking* tem como objetivo tentar tornar tangível o subjetivo além de tentar transformar o desconhecido em conhecido (Brown *et al.*, 2015; Lopes-Jr *et al.*, 2020).

O *sensemaking* é uma abordagem bastante utilizada nos estudos organizacionais, principalmente quando associada às pesquisas interpretativistas (Brown *et al.*, 2015). Além disso, o *sensemaking* mostra-se relevante por revelar a compreensão das pessoas que estão trabalhando em uma determinada organização que buscam construir um sentido compartilhado sobre uma determinada situação. Através do *sensemaking* as pessoas poderão estar mais bem preparadas para interpretar e enfrentar situações de conflito e ambiguidade que ocorrem no cotidiano de uma organização (Brown *et al.*, 2015; Lopes-Jr *et al.*, 2020).

Em complemento à essa perspectiva teórica, para aprofundar a compreensão da percepção das funcionárias em relação às iniciativas e práticas que a empresa está implementando na tentativa de diminuir a desigualdade de gênero elegeu-se a lente teórica desenvolvida por Joan Acker. A autora postulou que é necessário estudar desigualdades nas organizações considerando classe, gênero e raça concomitantemente, por acreditar que esses processos são complexos e que se reforçam mutuamente (Acker, 2006). Entende-se, também, que apesar do esforço de tentar diminuir a desigualdade de gênero e da preocupação com as carreiras das mulheres dentro das hierarquias organizacionais, as questões estruturais e culturais influenciam e contribuem para a onipresença da desigualdade de gênero nas organizações e na sociedade (Acker, 1990; 2006). Adicionalmente, perspectivas feministas identificadas como radicais, marxistas e, sobretudo, as vertentes materialista e interseccional são mobilizadas para contribuir para o entendimento dos dados obtidos no campo.

A tese está alinhada ao paradigma interpretativista, pois procura entender e explicar o mundo social a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas e parte do entendimento de que as organizações são processos dinâmicos e fluidos que são produzidos através da interação das pessoas (Vergara & Caldas, 2005). Essa forma de enxergar o mundo coloca a interpretação das falas dos informantes como ponto crucial (Gioia *et al.*, 2013). Por esse motivo, o método adotado é de natureza qualitativa, pois parte-se do princípio de que o mundo organizacional é socialmente construído e que as pessoas que trabalham nas organizações são agentes com conhecimento, ou seja, são pessoas que estão tentando fazer e podem explicar seus pensamentos, intenções e ações dentro das organizações (Gioia *et al.*, 2013).

Partindo desse entendimento e considerando que as mulheres funcionárias da organização escolhida para estudo interagem entre si buscando entender, interpretar e dar sentido aos acontecimentos cotidianos (Vergara & Caldas, 2005) o *sensemaking* foi a lente teórica escolhida para nortear a pesquisa e a análise das informações colhidas no campo, por se entender que o *sensemaking* pode tanto explicar passados que podem ser contestados ou nostálgicos, como o presente que é frequentemente ambíguo e confuso e contribuir para delinear futuros que são desejados e temidos (MacLean *et al.*, 2012). Com isso, destacamos a importância das narrativas para o *sensemaking* e do *sensemaking* para as narrativas como criação de estabilidade em meio ao fluxo do cotidiano organizacional (Sandberg & Tsoukas, 2015). As narrativas são essenciais para o *sensemaking* nas organizações pois “a maioria das realidades organizacionais é baseada na narração (Weick, 1995, p. 127).

Para o recolhimento das informações necessárias para atingir o objetivo de pesquisa foram entrevistadas funcionárias de uma construtora brasileira que atua, principalmente, no ramo da construção civil, mas que também está presente em outros setores como energia, transporte e indústria. Foram entrevistadas mulheres de diversas áreas, idades, cargos, tempo de empresa, estado civil, quantidade de filhos, com vistas a entender qual o conhecimento que têm das políticas e iniciativas que a empresa está implementando, como teve acesso a esse conhecimento, bem como sua interpretação acerca dessas iniciativas.

1.2

Objetivos do estudo

O objetivo principal dessa pesquisa é compreender o processo de *sensemaking* de mulheres funcionárias de uma grande empresa de construção civil acerca das ações organizacionais voltadas para a questão da desigualdade de gênero.

Diante do objetivo primário exposto, torna-se válido desdobrá-lo em alguns objetivos intermediários:

- Identificar as políticas e práticas implementadas na construtora com o objetivo de diminuir a desigualdade de gênero na empresa;
- Entender como essas iniciativas vêm sendo comunicadas às funcionárias;

- Entender como as funcionárias percebem, interpretam e dão sentido à essas políticas e práticas.
- Entender como as funcionárias materializam o significado das políticas;

Busca-se entender a construção de sentido diante das políticas organizacionais que buscam a equidade de gênero através do diálogo expostos pelas funcionárias que foram entrevistadas.

1.3

Contribuições da tese

Espera-se que a pesquisa contribua para os estudos sobre gestão de pessoas e gestão da diversidade ao explorar o tema de equidade de gênero, posto que muitas empresas brasileiras estão aderindo a tais políticas para diminuir a desigualdade entre homens e mulheres. Vale reforçar que há poucas pesquisas, no Brasil, que estudam a implementação e, sobretudo, as interpretações construídas coletivamente acerca de políticas e práticas que buscam o equilíbrio de gênero dentro do ambiente organizacional.

Ao trazer a lente teórica de Joan Acker, o estudo contribuiu para os estudos que confrontam a teoria generificada da Acker com a práticas vividas dentro de um ambiente organizacional. Pretendeu-se, com essa pesquisa, trazer à tona os processos, as estruturas, práticas e significados presentes nos ambientes organizacionais que mantêm a desigualdade de gênero ou que podem contribuir para a diminuição dessa desigualdade. Ademais, buscou-se expor as regras invisíveis que moldam o trabalhador ideal.

A pesquisa também contribuiu para a implementação de políticas voltadas para ampliar a diversidade nas empresas, mesmo a diversidade não sendo o foco do trabalho, pois acreditamos que o entendimento da tentativa de diminuir as diferenças entre homens e mulheres pode ajudar empresas que buscam ser mais diversas, em sentido ampliado. Ao descrever os sentidos compartilhados sobre a implementação de práticas e políticas vividas por funcionárias de uma construtora, a pesquisa acrescentou conhecimento ao tema da implementação de um plano a favor da diversidade nas empresas.

A tese também se mostrou importante para os estudos feministas pois relatou acontecimentos contemporâneos da relação das mulheres com um ambiente organizacional favorável ao seu crescimento de carreira. O estudo pôde mostrar os olhares das mulheres sobre o tema, no caso, a diminuição da desigualdade de gênero dentro da empresa. Além disso, pretendeu-se contribuir para o debate sobre divisão sexual do trabalho, sob perspectiva feminina.

Ademais, a pesquisa também contribuiu para o tema *sensemaking*, que possui poucas pesquisas que explore o *sensemaking* dentro das organizações (Weick *et al.*, 2005). Os trabalhos existentes tendem a explorar o *sensemaking* com temas relacionados ao poder e às emoções, sendo assim, a associação entre o *sensemaking* e a desigualdade de gênero e organizações traz uma contribuição aos estudos organizacionais (Weick *et al.*, 2005; Lopes-Jr *et al.*, 2020). Ainda no que se refere ao tema *sensemaking*, outra contribuição se relaciona ao fato de que os estudos existentes não se debruçam sobre os processos que compõem o *sensemaking* de forma que ignoram ou minimizam a importância dos interesses dos atores que participam do processo (Sandberg & Tsoukas, 2015; Schildt *et al.*, 2020). Ademais, há uma importante contribuição ao tema ao explorar o processo específico de *sensegiving* dentro do longo processo de *sensemaking*.

1.4

Recorte do estudo

No que se refere ao seu recorte, o estudo limitou-se a pesquisar uma grande construtora brasileira que atualmente está vivenciando o processo de implementação de políticas, iniciativas e práticas na busca por um ambiente igualitário de gênero. Apesar de existirem outras empresas brasileiras também engajadas nesse processo e outras em estágios mais avançados de implementação de políticas organizacionais que também se esforçam por um ambiente organizacional mais igualitário, optou-se por pesquisar apenas esta empresa, dado o enfoque teórico escolhido, o *sensemaking*, que requer aprofundamento empírico com vistas a delinear o processo de construção de sentido.

2

Referencial Teórico

O referencial teórico desta pesquisa foi dividido em três grandes blocos. Um específico para Joan Acker, socióloga norte-americana que desenvolveu teorias organizacionais sobre desigualdade de gênero as quais nos ajudam a compreender como essa questão se consubstancia nos ambientes organizacionais. O segundo bloco será destinado ao debate sobre *sensemaking*, tema que vem despertando interesse na academia nos últimos tempos e que tem como principal teórico Karl Weick que nos convidou a analisar como as pessoas compreendem e criam realidades, no contexto organizacional. E o último bloco que versa sobre a gestão da diversidade nos ambientes organizacionais.

Antes de apresentarmos esses três grandes blocos teóricos que guiaram a pesquisa, foi feita uma contextualização da luta pela igualdade de gênero através dos movimentos feministas, movimentos estes que inspiraram os estudos organizacionais que abordam as temáticas desigualdades de gênero e carreiras de mulheres.

2.1.

A luta pela igualdade de gênero no Brasil e no mundo

A desigualdade de gênero é definida como a ausência de equilíbrio, podendo ser ainda sinônimo de irregularidade, desproporção e inferioridade entre homens e mulheres (Siqueira & Samparo, 2017). A desigualdade está presente em diversas dimensões, a saber: na segregação profissional, nos salários, nas posições de poder, na precarização do trabalho, na divisão do trabalho doméstico (Hirata, 2015). Historicamente, a desigualdade entre os sexos e a superioridade masculina sobre a feminina são conhecidas (Cavazotte *et al.*, 2010).

Na era pré-histórica, postula-se que o sistema predominante era o matriarcal uma vez que, apesar da força física ser uma questão a ser considerada no momento das

divisões de funções, a maternidade se destacava pela necessidade de aumentar o povoamento, com isso, a liderança era assumida pela mulher por ela ser a única a desempenhar o papel da procriação (Siqueira & Samparo, 2017). O sistema deixou de ser matriarcal quando o homem descobriu a sua importância na concepção, foi nesse momento que o sistema passa a ser autoritário e opressor e inicia-se o sistema patriarcal (Siqueira & Samparo, 2017).

É necessário falar de patriarcado pois é essencial desnaturalizar sua existência (Lerner, 2019). O termo patriarcado é frequentemente usado para mostrar como a opressão e a desigualdade de gênero não são ocorrências esporádicas ou excepcionais (Arruzza, 2015). Patriarcado pode ser entendido como “regime da dominação-exploração das mulheres pelos homens” (Saffioti, 2015, p. 47). É “uma formação social em que homens detêm o poder, ou simplesmente, o poder é dos homens.” (Hirata, 2018, p.16). É quase sinônimo de “dominação masculina” ou “opressão das mulheres” (Hirata, 2018, p.16). Apesar de construído historicamente, o patriarcado ainda é visto de forma natural e “instintiva” (Lerner, 2019).

A Primeira Guerra Mundial pode ser considerada o marco histórico mais importante da inserção das mulheres no mercado de trabalho (Cavazotte *et al.*, 2010; Neves, 2015). Ainda no século XVIII e XIX, com os reflexos das Revoluções Industriais, a mão de obra feminina foi utilizada em grande escala por ser considerada uma mão de obra barata (Siqueira & Samparo, 2017). As mulheres foram inseridas no mercado de trabalho de maneira forçada, para complementar a renda familiar, e obrigadas a desempenhar atividades intensas e mal remuneradas (Amaral, 2012). A industrialização e a consolidação do capitalismo provocaram algumas inquietações nas mulheres referentes ao seu papel na sociedade, sua identidade, sua posição e, até mesmo, sua suposta fragilidade (Kanan, 2010).

O texto *Sobre a igualdade entre os sexos*, de Poulin de la Barre, publicado em 1673 é considerado a primeira obra feminista que narra abertamente a desigualdade de gênero (Garcia, 2011). Em seu livro, o autor enaltece as mulheres e defende que as diferenças entre os indivíduos sejam somente suas próprias competências e não de questões de gênero (Mattos, 2019). Foi a partir desta obra que começou a surgir a comparação entre homens e mulheres e uma reflexão sobre a igualdade (Garcia, 2011).

Não obstante o primeiro texto que trouxe o assunto sobre o feminismo ter sido lançado no século XVII, o termo feminismo foi empregado pela primeira vez nos Estados Unidos em 1911 quando homens e mulheres começaram a utilizá-lo substituindo expressões como: movimento das mulheres e problemas das mulheres ou para descrever algum novo movimento de luta pelos direitos e liberdade das mulheres (Garcia, 2011). Vale destacar que as mulheres começaram a reivindicar seus direitos bem antes de se falar em feminismo (Perez & Ricoldi, 2019). As práticas feministas começaram antes da existência de um movimento social coerente, porém o feminismo contemporâneo é entendido de forma cumulativa e relacional no contexto de momentos históricos anteriores de ativismo e teorização (Bell *et al.*, 2019).

“O feminismo é um movimento para acabar com o sexismo, exploração sexista e opressão” (hooks, 2019, p. 13) e compreende movimentos políticos e sociais que pretendem construir direitos iguais para os seres humanos na sociedade (Melo & Tomé, 2018). É o movimento no qual as mulheres estão lutando juntas pela igualdade de gênero, por salários iguais para funções iguais, pela consciência mútua entre homens e mulheres de que a responsabilidade do trabalho doméstico e o cuidado dos filhos é de ambos (hook, 2018). Combater o patriarcado e os abusos e a violência contra as mulheres também contemplam a agenda do feminismo (Botelho, 2022). Além de ser um projeto político e intelectual, também é uma forma de desenvolver teorias (Bell, 2019). Essas teorias clamam pela equidade entre homens e mulheres (Melo & Tomé, 2018).

O movimento feminista teve início na Europa e foi inspirado nos ideais da Revolução Francesa, liberdade, igualdade e fraternidade, onde suas raízes estão fincadas (Siqueira & Samparo, 2017). O feminismo mudou a nossa compreensão de sociedade (Acker, 2008), se tornou um movimento para resolver as questões relacionadas às desigualdades de gênero que foram sendo estabelecidas na sociedade, historicamente (Botelho, 2022), além de ser um movimento que trouxe, como um todo, uma diversidade de perspectivas tanto teóricas como políticas (Cisne, 2014).

As bases do feminismo se assentam na ideia de que a sociedade é organizada de forma patriarcal, em que o homem tem vantagens sobre a mulher (Santos, 2011).

Ademais, o feminismo nos encoraja a explorar como as formações sociais patriarcais, as masculinidades hegemônicas e o capitalismo neoliberal oprimem e exploram as mulheres (Bell *et al.*, 2019).

Apesar de receber algumas críticas sobre a forma de contar a história do feminismo (Perez & Ricoldi, 2019) através da metáfora de ondas (Calás & Smircich, 2010; Bell, *et al.*, 2019), essa metáfora tem sido popularizada utilizada entre as estudiosas do tema. Os períodos e as características de cada onda podem variar entre os países. Usam-se as ondas para organizar historicamente o movimento e apontar as principais tendências do movimento feminista. Todavia, não é justo afirmar que tais movimentos começaram na primeira onda, a luta pela igualdade entre homens e mulheres é bem mais antiga. As ondas sofrem forte influência estadunidense e são contadas com ênfase de como ocorreu naquele país. Porém, é relatado também como os movimentos feministas foram articulados em outros países ratificando que as principais características de determinadas ondas aconteceram em momentos diferentes e que outros movimentos sociais fortaleceram as manifestações feministas (Calás & Smircich, 2010; Bell, *et al.*, 2019; Perez & Ricoldi, 2019).

A primeira onda do feminismo ocorreu no século XIX e a luta principal era por direitos que garantissem a igualdade política e econômica com os homens (Silva, Carmo & Ramos, 2021). Não obstante a luta por direitos à cidadania e educação já acontecer há décadas, um movimento mais organizado e orgânico ocorreu somente em meados do século XIX, marcando, assim, a primeira onda do feminismo (Pinto, 2013; Silva *et al.*, 2021).

A primeira onda foi caracterizada pela luta pelo sufrágio feminino (Garcia, 2011, Franchini, 2017; Perez & Ricoldi, 2019). O movimento sufragista atingiu primeiramente os Estados Unidos e Europa chegando no Brasil anos depois (Pinto, 2003). Entre meados dos séculos XIX e início do século XX mulheres de classe alta e maior instrução se movimentaram na luta pela defesa de direitos políticos, em vários lugares do planeta (Franchini, 2017; Perez & Ricoldi, 2019). As feministas lutaram por direitos como voto, participação política e na vida pública, questionando a imposição de papéis submisso e passivos das mulheres (Franchini, 2017). Contudo, as lutas que aconteciam no hemisfério Norte tinham diferentes objetivos quando comparados às reivindicações que aconteciam no Brasil. Enquanto as norte-

americanas e inglesas buscavam a participação feminina nos espaços públicos através do voto, as brasileiras argumentavam que a educação seria um benefício para todos, tanto para homens como para mulheres (Garcia, 2011; 2015).

Vale lembrar que primeira onda foi definida pela reivindicação feminina por direitos que já estavam sendo debatidos e conquistados pelos homens (Franchini, 2017). Além do feminismo, outros movimentos sociais se desenvolveram como forma de protesto aos problemas que a Revolução Industrial e o capitalismo estavam causando (Garcia, 2011; 2015). Na primeira onda, as mulheres defendiam que homens e mulheres deveriam ter oportunidades iguais uma vez que em questões morais e intelectuais já fossem iguais. É um feminismo que prega a igualdade e que verbalizam o liberalismo e o universalismo (Garcia, 2011; 2015; Franchini, 2017).

A segunda onda ganhou espaço sobretudo nos anos 1970 (Franchini, 2017). Na transição entre a primeira e a segunda onda ocorre um período silencioso devido as guerras mundiais que aconteciam: parecia que o feminismo estava morto e que não havia razões para movimentos sociais uma vez que, em muitos países a conquista pelo direito ao voto já era uma realidade com o fim das guerras (Garcia, 2011).

A luta pelos direitos civis ganha força, porém, com a influência do livro *O Segundo Sexo* de Simone de Beauvoir, a segunda onda foi marcada pelos primeiros ensaios sobre gênero. Esse período do feminismo é representado pelo foco no local de trabalho e nos direitos reprodutivos, na forma de igualdade salarial, acesso à contracepção ou aborto e o direito de estar livre da violência de gênero (Bell *et al.*, 2019). Sendo assim, nessa época, uma série de estudos focado na condição da mulher ganham fôlego surgindo uma teoria sobre opressão feminina e sobre as causas estruturais da opressão (Franchini, 2017).

A movimentação feminista daquela época foi pautada na teoria radical que versa sobre a condição de como as mulheres são exploradas por conta do sexo e das funções reprodutivas. Isso pautou as discussões da segunda onda que se caracterizou por uma fase de luta por direitos reprodutivos e discussões acerca da sexualidade.

“Nenhum sujeito se define imediata e espontaneamente como o inessencial; não é o Outro que se definindo como Outro define o Um; ele é posto como Outro pelo Um definindo-se como Um. Mas para que o Outro não se transforme no Um é

preciso que se sujeite a esse ponto de vista alheio. De onde vem essa submissão na mulher?” (Beauvoir, 2019, p. 14)

A segunda onda ainda contava com feminista exiladas, militantes de partidos políticos, estudantes universitárias e acadêmica. Existia também nessa fase o desejo de emancipação do Estado opressor. Muitas das histórias do feminismo narradas até então eram narrativas “brancas” que simplificam as tensões e ignoram múltiplas vozes em diferentes lugares, espaço e em diferentes momentos (Bell *et al.* 2019).

A terceira onda iniciou por volta da década de 90 e foi marcada pela emergência do conceito de interseccionalidade, ou seja, surge a ideia de transversalismo, em oposição ao universalismo da primeira e segunda ondas e da importância de se considerar as diferentes condições enfrentadas por mulheres em todo o mundo com relação a raça, classe, sexualidade, nacionalidade, idade e religião (Franchini, 2017). Os movimentos feministas negro também ganharam força (Bell *et al.*, 2019) e é nessa fase que o conceito de gênero é ampliado e nomes como Judith Butler são destaques nesse período.

“Quando o status construído do gênero é teorizado como radicalmente independente do sexo, o próprio gênero se torna um artifício flutuante, com a consequência de que homem e masculino podem, com igual facilidade, significar tanto um corpo feminino como um masculino, e mulher e feminino, tanto um corpo masculino como feminino.” (Butler, 2021, p.26)

Em 1995, a Conferência Internacional de Beijing, discutiu os direitos das mulheres e foi um evento importante nesse período da história do feminismo (Garcia, 2015). No Brasil, essa fase do feminismo foi marcada pela forte terceirização e o surgimento de ONGs (Organizações Não Governamentais). Essas organizações tinham o viés feminista e forçaram, de alguma maneira, maior interação do Estado com esses movimentos (Garcia, 2011; Franchini, 2017). Observou-se assim, o grande avanço nas conquistas femininas, como a vinculação da mulher na Justiça, em 2002, que trouxe a instituição da Secretaria de Estado dos Direitos da Mulher, e em 2003 a Secretaria Especial de Políticas para as mulheres trazendo como principais finalidades as articulações de políticas públicas voltadas para o atendimento de todas as mulheres (Silva *et al.*, 2021).

Com o aumento da inserção das mulheres no mercado de trabalho, ocorreram avanços na política, tabus e paradigmas foram desafiados. Ademais, as mulheres

estavam ocupando cargos e espaços que anteriormente foram exclusivos dos homens (Silva *et al.*, 2021). Porém, “*as mulheres nunca opuseram valores femininos aos valores masculinos; foram os homens, desejosos de manter prerrogativas masculinas que inventaram essa divisão*” (Beauvoir, 2019, p. 99). Essa divisão afirmava que os homens eram os provedores da família enquanto as mulheres era as responsáveis pelos cuidados com o lar (Hirata & Kergoat, 2008; Vilela, 2020).

A linha do tempo abaixo mostra a evolução do feminismo bem como os temas mais abordados em suas devidas ondas.

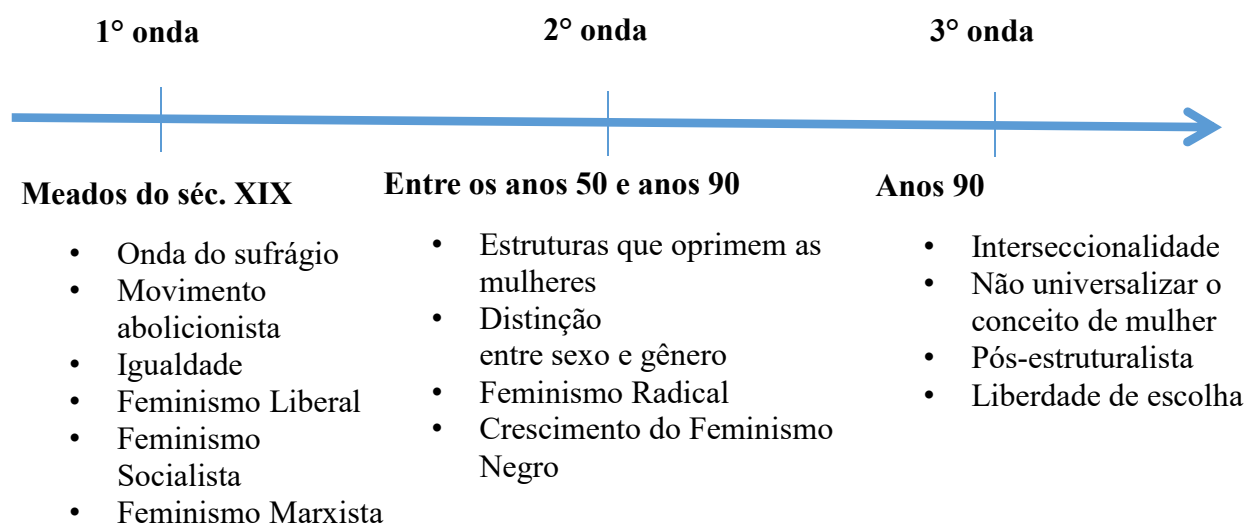


Figura 1: Evolução da teoria da Acker (1990;1992) (elaborado pela autora)

O feminismo se firmou como o movimento social que defende igualdade de direitos e *status* entre homens e mulheres em todos os campos (Santos, 2011). Vale lembrar que esse feminismo teve importante destaque no período marcado pela entrada das mulheres no mercado de trabalho, a qual se ampliou progressivamente no decorrer do século XX. Aos poucos, as mulheres passaram a ter uma dupla jornada de trabalho e, com isto, a nova responsabilidade de conciliar vida profissional com vida familiar (Scavone, 2009).

As bases do feminismo se assentam na ideia de que a sociedade é organizada de forma patriarcal, em que o homem recebe vantagens sobre a mulher (Santos, 2011). Ademais, o feminismo nos encoraja a explorar como as formações sociais

patriarcais, como as masculinidades hegemônicas e o capitalismo neoliberal, oprimem e exploram (Bell *et al.*, 2019).

Todavia, é percebido que a equidade entre homens e mulheres é abordada de formas diferentes entre os feminismos. A sociedade foi evoluindo com o passar dos anos e outras questões foram sendo levantadas e incorporadas ao movimento na tentativa de corrigir as falhas e diferenças sociais e políticas de cada grupo (Botelho, 2022). O feminismo negro reivindicou seu espaço quando o feminismo liberal, que era representado por mulheres brancas, privilegiadas e heterossexuais, generalizou as dificuldades, ignorando as outras mulheres que não pertencia ao seu grupo social (Lima *et al.*, 2021). Contudo, nas palavras de Angela Davis: “*Na propaganda vigente, “mulher” se tornou sinônimo de “mãe” e “dona de casa”, termos que carregavam a marca fatal da inferioridade. Mas, entre as mulheres escravas, esse vocabulário não se fazia presente.*” (Davis, 2016, p.25). Já o feminismo decolonial alertou que o movimento feminista está estabelecido somente com as questões da divisão entre homens e mulheres, mas não analisou como a escravidão, o colonialismo e o imperialismo agem sobre essa divisão (Vergès, 2020, p. 44).

Percebe-se que, os movimentos feministas apresentam uma enorme diversidade do tema “mulher” e se conectam com as teorias e as práticas organizacionais (Calás & Smircich, 2010). Ademais, os avanços na pesquisa sobre gênero nos estudos organizacionais se engajaram, implementaram e desenvolveram a teoria feminista (Grosser & Moon, 2017).

2.2.

As teorias organizacionais de gênero de Joan Acker

O movimento feminista e os esforços de muitas intelectuais que analisaram, em seus estudos, a subordinação sistemática e generalizada das mulheres e a dominação masculina, tanto nas esferas profissional como pessoal, provocaram grandes debates nas últimas décadas, sobre gênero (Acker, 1992).

Não obstante o feminismo ter sido o movimento que apontou que a concentração de poder está majoritariamente nas mãos dos homens, a maioria das feministas que escrevem sobre organizações partem do princípio de que a estrutura organizacional considera gênero neutro, apesar do reconhecimento de que as organizações hierárquicas são dominadas pelos homens (Acker, 1990; 2006). Joan Acker nos alertou que a estrutura organizacional não é neutra em termos de gênero (Acker, 1990; Bates, 2021).

Acker desenvolveu algumas das estruturas teóricas mais relevantes para as discussões no campo de gênero e organizações (Nkomo & Rodriguez, 2018). Joan Acker foi citada como uma das primeiras a afirmar como o gênero é institucionalizado nas organizações e nos locais de trabalho (Brigdges & Messerschmidt, 2019). Acker argumentou que deveríamos ver as organizações como locais onde as questões de gênero são presumidas e reproduzidas (Britton, 2000). Suas teorias sobre a “subestrutura de gênero” é uma estrutura promissora para a análise de gênero nas organizações (Dye & Mills, 2012, p. 279).

As abordagens em torno da temática de gênero nas organizações e na academia iniciaram durante as décadas de 1960 e 1970, quando os movimentos feministas e outros movimentos sociais aumentaram a atenção à desigualdade de gênero na vida pública (Acker, 2012; Calás, Smircich & Holvino, 2014). Entretanto, os estudiosos seguiram dois caminhos de pesquisas: um caminho buscou analisar a situação das mulheres e as barreiras que encontraram no acesso às posições de gestão e liderança na organização e, o segundo caminho, explorou as diferenças entre homens e mulheres em atitudes, motivação, comportamento, liderança, estilos, preferências e outras variáveis (Nkomo & Rodriguez, 2018).

Com esses dois grandes grupos de estudo na academia, um focando na situação da mulher e nos obstáculos encontrados na carreira feminina e o outro nas diferenças entre homens e mulheres, o problema da desigualdade de gênero nas organizações foi assumido como um problema individual (Nkomo & Rodriguez, 2018). As teorias organizacionais ignoravam a sexualidade e eram baseadas em uma estrutura neutra com gênero assexual (Acker, 1990).

Inicialmente, Acker se concentrou nas abordagens sobre gênero e na subestrutura da vida organizacional, para depois provocar reflexões mais profundas sobre a natureza do gênero e raça, bem como sobre capitalismo e globalização (Nkomo & Rodriguez, 2018).

Apesar do termo gênero ser usado amplamente, ainda não existe um consenso em relação à sua definição (Butler, 1990; Acker, 1990). Esse conceito ainda está em processo de construção (Acker, 1992). Para Acker (1992), gênero pode ser definido como um princípio básico de estrutura social e interpretação cultural (Acker, 1992). É ainda, o padrão de diferença e dominação por meio das diferenças atribuídas entre mulheres e homens que fazem parte de muitos processos sociais (Acker, 1992).

No presente estudo, gênero é interpretado como um termo determinante para as construções de divisões e diferenças sociais que foram construídas entre homens e mulheres, sendo crucial para a organização da sociedade (Acker, 1992; 2004;2006;2009). Nas palavras de Joan Acker (2004):

“Gênero, é definido como desigualdades, divisões e diferenças socialmente construídas em torno de distinções entre feminino e masculino. O gênero é um princípio organizador básico na vida social, um princípio de atribuição de deveres, direitos, recompensas e poder, incluindo os meios de violência. Gênero é um fator na organização da vida diária de indivíduos, famílias, comunidades e sociedades como grandes estruturas” (Acker, 2004, p 20).

O movimento feminista tratou gênero como um conceito que significa mais do que uma identidade e imagem binária socialmente construída. Essa mudança do gênero como uma categoria analítica é uma tentativa de encontrar novos caminhos para o denso e complicado problema de explicar a extraordinária persistência ao longo da história, e através das sociedades, da subordinação das mulheres (Acker, 1990). Gênero, na verdade, é uma forma primária de significação das relações de poder (Acker, 1990). É uma construção social sobre o que seria “adequado” para mulheres e homens (Mota-Santos *et al.*, 2018).

O gênero e as desigualdades materiais entre homens e mulheres são capazes de afetar a estrutura do mercado de trabalho, as relações no local de trabalho, o controle do processo de trabalho e a relação salarial. O gênero está implícito nos processos

organizacionais e, por essa razão, torna-se necessário compreender tais processos através de uma análise de gênero (Acker, 1990).

É bem verdade que, quando a literatura na área da administração versa sobre organizações e teoria organizacional faz considerações sobre mulher e gênero, todavia a forma como é discutida geralmente é superficial e a dominação masculina é, em geral, não analisada e não explicada. Falar sobre a dominação masculina não era necessário, pois já era tão óbvia e normalizada a hegemonia masculina que não precisava de debate. Sendo assim, os discursos disponíveis conceituavam organizações como neutras em termos de gênero e ignoravam a sexualidade, as organizações são, portanto, consideradas estruturas neutras e com gênero assexual (Acker, 1990).

2.2.1.

A evolução da teoria generificada de Joan Acker

Acker (1990) argumentou que uma organização é “de gênero” ou “generificada” afirmando que vantagens e desvantagens, exploração e controle, ação e emoção, significado e identidade são modelados através e em termos de uma distinção entre homem e mulher (Acker, 1990; Bates, 2021). O artigo *Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations*, escrito pela Acker (1990), é considerado o responsável pelo surgimento do campo “organização de gênero”.

Em sua teoria, Acker afirma que o gênero nas organizações pode ser visto através de uma estrutura de cinco processos, a saber: (i) práticas/estruturas; (ii) cultura; (iii) interações; (iv) identidade e (v) lógica organizacional (Dye & Milss, 2012; Bates, 2021).

- (i) **Práticas e estruturas:** Este primeiro processo é definido como “a construção de divisões ao longo das linhas de gênero” (Acker, 1990, p. 146), essas divisões podem ser divisões do trabalho, de comportamentos permitidos, de localizações do espaço físico e de poder (Acker, 1990, p. 146; Dye & Mills, 2012; Bates, 2021).

- (ii) **Construção de símbolos e imagens:** O segundo processo que aborda cultura é descrito como a construção de símbolos e imagens que explicam, expressam e reforçam, ou às vezes, se opõem a essas divisões (Acker, 1990, p. 146) Essas práticas que estão culturalmente disponíveis para “fazer gênero” são encontradas dentro e ao redor das organizações em símbolos e imagens de masculinidade e feminilidade (Bates, 2021). Os símbolos e imagens servem para moldar normas e valores sociais (Dye & Mills, 2012).
- (iii) **Interação de indivíduos:** O terceiro processo é sobre as interações entre mulheres e homens, mulheres e mulheres e entre homens e homens, incluindo todos os padrões que decretam domínio e submissão (Acker, 1990, p. 146). As conversas, entre homens e mulheres, podem mostrar como as diferenças de gêneros, as interrupções, a definição do tópico da discussão, recriam a desigualdade de gênero no fluxo de uma conversa cotidiana (Acker, 1990, p. 147).
- (iv) **Construindo identidade de gênero:** O quarto processo que trata da construção de identidades de gênero ajuda a produzir componentes de gênero para identidade individual (Acker, 1990, p. 147). Essa noção de construção pode ser consciente ou inconsciente (Bates, 2021). A escolha do trabalho apropriado, da roupa mais apropriada para o ambiente laboral, o uso da linguagem, a apresentação de si mesmo são forma de construção de identidade de gênero (Acker, 1990, p. 147; Bates, 2021). Essas escolhas são baseadas na expectativa de como alguém deve se parecer e se comportar cuja as regras são atribuídas pelo sexo (Dye & Mills, 2012)
- (v) **Lógica organizacional:** O quinto e último processo refere-se à lógica organizacional que é forma como o “gênero está implicado nos processos fundamentais e contínuos de criação e conceituação de estruturas sociais” (Acker, 1990, p. 147). A lógica organizacional compreende as premissas e práticas generificadas que fundamentam a organização em uma subestrutura que é criada nos processos de organização que, por sua vez, são responsáveis por sua generificação (Bates, 2021). A lógica organizacional apresenta várias formas

materiais: em regras de trabalho escritas, contratos de trabalho, diretrizes gerenciais e em outras ferramentas documentais para administrar as organizações, incluindo sistemas de avaliação de cargos (Acker, 1990).

Aconteceu que, Joan Acker revisitou sua teoria e retirou o quinto processo, a lógica organizacional, sendo assim, sua teoria reformulada é composta por quatro processos – com a lógica organizacional (o quinto processo) agora ausente da estrutura (Acker, 1992, Dye & Mills, 2012; Bates, 2021). A teoria da Acker sobre os processos de gênero nas organizações reformulada foi escrita nos textos: *From sex roles to gendered institutions* e *Gendering organizational theory*, ambos em 1992. Os processos de gênero foram escritos da seguinte forma:

- (i) **Práticas e estruturas de gênero:** o primeiro processo de gênero foi reformulado e apresentado como produção de divisões de gênero e pode ser entendido como as decisões e processos explícitos que controlam, segregam, excluem e constroem hierarquias baseadas em gênero e muitas vezes em raça (Acker, 1992; Dye & Mills, 2012; Bates, 2021). Exemplo dessas práticas organizacionais são: padronização de empregos, salários e hierarquias, poder e subordinação (Dye & Mills, 2012).
- (ii) **Construção de imagem, símbolos e ideologia:** As imagens, símbolos e ideologias justificam, explicam e dão legitimidade para instituições (Acker, 1992). As construções de gênero são obscurecidas, na maneira como as instituições são explicadas e teorizadas como neutras em termos de gênero (Acker, 1992). Ao reescrever esse processo, Acker argumenta que a família contribui e influencia as desigualdades de gênero para além da esfera familiar, a família influencia nas dinâmicas e decisões das organizações (Acker, 1992; Bates, 2021).
- (iii) **Interação de indivíduos:** É a partir dessa interação que acontece grande parte do funcionamento institucional, as grandes decisões são tomadas. É também nesse processo que as pessoas reproduzem gênero, elas produzem ações generificadas como fazem o trabalho institucional

(Acker, 1992). Acker utilizou a análise de conversa para demonstrar que, durante o funcionamento de uma organização onde ocorre as trocas de turnos, as interrupções e as definições de tópicos de uma conversa podem ser estudadas para mostrar que o gênero também está presente nas conversas diárias entre os indivíduos de uma organização (Dye & Mills, 2012).

- (iv) **Construindo identidades de gênero:** Os indivíduos se envolvem enquanto constroem a identidade de gênero apropriada para o ambiente institucional (Acker, 1992). Essa identidade de gênero é criada para posicionar a pessoa em alguma categoria, ela não funciona necessariamente como um guia (Acker, 1992). Nesse processo Acker buscou mostrar que quando os indivíduos constroem suas identidades de gênero dentro das organizações é sempre com o objetivo de atender expectativas de como alguém deve se comportar e parecer dentro do ambiente organizacional (Dye & Mills, 2012).

Ao reformular sua teoria, Acker afirmou que apenas a identificação da segregação sexual de empregos ou hierarquias masculinas não é o suficiente para entender a natureza da generificação nas organizações (Dye & Mills, 2012). Além disso, apesar da reformulação da teoria da Acker (1990;1992), alguns pesquisadores que estudaram a teoria da Acker (Dye & Mills, 2012; Bates, 2021) fizeram alguns apontamentos que merecem atenção.

Quando Joan Acker ajustou o primeiro processo de gênero ela adicionou às práticas aos processos de produção de divisões de gênero (Dye & Mills, 2012). Ao fazer isso, Acker nos encorajou a olhar para as práticas cotidianas (comportamentos projetados para reproduzir um fim específico) que são de fato as responsáveis pela generificação das organizações (Dye & Mills, 2012). Essas práticas comuns nas organizações produzem as divisões de gênero (divisões do trabalho, comportamentos permitidos, localizações de espaço físico e poder) (Dye & Mills, 2012). Alguns estudiosos utilizam a estrutura de Acker explorando essas divisões de trabalho e gênero no local de trabalho e em nível individual ou setorial enquanto outros preferem abordar em suas pesquisas as divisões dos espaços físicos, os comportamentos permitidos ou poder (Bates, 2021). A questão é que, estudos que

exploram essas quatro divisões de gênero simultaneamente são bastante limitados (Bates, 2021).

No segundo processo que trata sobre os símbolos e imagens, ao reescrever sua teoria, Acker lembrou que a família é um importante fator que contribui e influencia para a desigualdade de gênero tanto na esfera familiar como na profissional (Bates, 2021). Sobre esse processo, Acker também afirmou que os símbolos e imagens ajudam os indivíduos a moldar normas e valores sociais (Dye & Mills, 2012). Todavia, os estudos existentes não examinaram como os símbolos e imagens podem explicar as divisões de gênero (Bates, 2021).

O terceiro processo, que versa sobre as interações entre indivíduos, afirma que é através do diálogo entre as pessoas que ocorre as divisões baseadas em gênero (Dye & Mills, 2012). Contudo, apesar de ser bastante explorado, esse processo apresenta baixos níveis de aplicação (Bates, 2021). Há poucos estudos que exploram esse processo e com isso há pouca compreensão das dimensões processuais e interativas de como o gênero é feito nas organizações (Bates, 2021).

A construção da identidade de gênero, que é discutida no quarto processo da teoria da Acker, na reformulação de sua teoria, Acker buscou mostrar que é necessário enxergar como as pessoas constroem suas identidades buscando atender as expectativas do outro, dentro do ambiente organizacional (Dye & Mills, 2012). Porém, poucos estudos exploram a construção de identidade de gênero. Os estudos que já pesquisaram sobre os processos de gênero, pouco exploraram a construção de identidade de gênero (Bates, 2021).

A lógica organizacional que foi tratada como o quinto processo (Acker, 1990) foi completamente removida por Acker quando a autora revisitou sua teoria (Bates, 2021). A lógica organizacional e as subestruturas de gênero são reproduzidas nas atividades organizacionais diárias e nos documentos escritos nas próprias organizações (Dye & Mills, 2012). Dye e Mills (2012) nos mostraram que há, pelo menos, três níveis potenciais implícitos no termo lógica organizacional, a saber: um **conjunto de ideias** sobre organização que é produzido por meio de um processo interativo de práticas de gerenciamento e **teorias organizacionais** dessas práticas que estão localizadas em fenômenos socioeconômicos, além de um **conjunto**

dominante de estruturas e processos que vêm a caracterizar os arranjos organizacionais, que se manifestam em formas materiais em regras de trabalho escritas, contratos de trabalho, diretivas gerenciais e outras ferramentas documentais para administrar as organizações (Dye & Mills, 2012).

A lógica organizacional apresenta o trabalho como neutro em termos de gênero e afirma que esse trabalho já apresenta uma divisão de trabalho baseada em gênero, além da separação entre a vida pessoal da privada. A lógica organizacional pode ser encontrada nas formas materiais tais como: regras de trabalho escritas, contratos de trabalho, diretrizes gerenciais e outras ferramentas documentais para administrar grandes organizações, incluindo sistemas de avaliação de cargos amplamente usados na estratégia de valor comparável das feministas (Acker, 1990).

Ao identificar esses três níveis nos termos de lógica organizacional, Acker argumentou que a subestrutura de gênero pode ser encontrada nos arranjos espaciais e temporais do trabalho, nas regras que versam sobre o comportamento no local de trabalho e nas tentativas de conciliações entre a esfera pessoal e profissional (Acker, 1992; Dye & Mills, 2012). Logo, a lógica organizacional sustenta esses arranjos de gênero que servem para informar os processos de estruturas, práticas, culturas, interações e identidade (Bates, 2021). Estas práticas e relações, embutidas em arranjos e regras, são apoiadas por suposições de que o trabalho está separado da esfera pessoal e essas suposições foram normalizadas através de teorias organizacionais que enxergam os arranjos organizacionais como neutros em termos de gênero (Dye & Mills, 2012). Alguns estudiosos acreditavam que Acker tinha eliminado a lógica organizacional por acreditar que este processo já abraçava discussões inseridas nos quatro primeiros processos, sendo assim, apesar de apresentar a função integradora, a lógica organizacional perdeu o seu valor heurístico (Dye & Mills, 2012; Bates, 2021).

O quadro abaixo mostra a análise dos dois momentos principais da teoria de Acker, o primeiro em 1990 quando a socióloga escreveu sobre os cinco processos e, o segundo momento, quando ela revisitou, pela primeira vez, sua teoria.

Processo	Acker 1990		Acker 1992		Reformulação	Limitações
	Descrição	Definição	Descrição	Definição		
1	Práticas e estrutura de gênero	A construção de divisões ao longo das linhas de gênero. Inclui a a divisão do trabalho, comportamentos, localizações no espaço físico e poder.	Produção de divisões de gênero	As práticas organizacionais ordinárias que produzem as divisões de gênero	Adição da noção de “práticas” que criam essas divisões de gênero.	Estudos que exploram as quatro divisões de gênero (divisão do trabalho, comportamento adequado, espaço físico e poder) simultaneamente são bastante limitados
2	Construção de imagem, símbolo	Os símbolos e imagens explicam, expressão, reforçam e muitas vezes escolhe as divisões de gênero	Construção de imagem, símbolo e ideologia	Os símbolos, imagens e ideologia justificam, explicam e dão legitimidade para as instituições	A família contribui e influencia para a desigualdade de gênero tanto na esfera familiar como na profissional	Os estudos existentes não examinaram como os símbolos e imagens podem explicar as divisões de gênero
3	Interação de indivíduos	Interações entre mulheres e homens, mulheres e mulheres e entre homens e homens, incluindo todos os padrões que decretam domínio e submissão	Construção de imagem, símbolo e ideologia	É através das interações entre os indivíduos que há a reprodução de gênero em suas conversas	Análise da conversa para demonstrar a natureza do gênero nas comunicações cotidiana entre pessoas de uma organização	Baixa aplicação desse processo. Os estudos existentes concentraram-se nas interações a níveis individuais
4	Construindo identidade de gênero	A construção de identidades de gênero nos ajuda a produzir componentes de gênero para identidade individual	Construindo identidade de gênero	Os indivíduos se envolvem enquanto constroem a identidade de gênero apropriada para o ambiente institucional	Os indivíduos constroem suas identidades de gênero dentro das organizações com o objetivo de atender expectativas de como alguém deve se	Apenas poucos estudam exploram as construções de identidade de gênero como processo interno.
5	Lógica organizacional	É forma como o “gênero está implicado nos processos fundamentais e contínuos de criação e conceituação de estruturas sociais”			Excluído na reformulação da teoria da Acker	A lógica organizacional explora questões já discutidas nos quatro primeiros processos

Quadro 1: Evolução da teoria da Acker (1990;1992) (elaborado pela autora)

Contudo, confiante que as mudanças nos ambientes organizacionais são constantes, Joan Acker voltou com o conceito da lógica organizacional não como um processo, mas um elemento do subtexto de gênero (Acker, 2012). Acker tinha pensado, primeiramente, em lógica organizacional como a lógica da burocracia e da hierarquia, ou seja, com departamentos com suas responsabilidades definidas e bem-organizados em hierarquias, poder e controle como níveis superiores ajudando a coordenar as funções coletivas (Acker, 1990; 1992; 2012). Acontece que a realidade mudou e a teoria da Acker precisou fazer ajustes na lógica organizacional. Exemplo dessa mudança é a ocupação das mulheres no mercado de trabalho. Hoje em dia as mulheres ocupam boa parte das vagas de empregos classificados como de “gestão” apesar de muitos desses cargos ainda guardarem formas de preservar a segregação sexual (Acker, 2012).

O conceito de subtexto de gênero que foi mencionado no parágrafo anterior foi acrescido por Acker quando ela revistou sua teoria para atualizá-la. Mas, antes de falar sobre o subtexto de gênero, é necessário conceituar a subestrutura de gênero.

Desde quando as teorias organizacionais começaram a ser estudadas, vários estudiosos fizeram inúmeras pesquisas sobre os processos de gênero nas organizações, criaram novos conceitos, incluindo “gendered” e “gendering”, e o

conhecimento sobre como as desigualdades de gênero são produzidas e reproduzidas dentro das organizações ficou mais robusto (Acker, 2012). Os estudos trouxeram à tona uma variedade de questões sobre como pensar em como as desigualdades de gênero ainda estão vivas e precisando serem resolvidas dentro dos ambientes organizacionais (Acker, 2012).

Os estudos sobre os processos de gênero trouxeram novas provocações e o amadurecimento de alguns conceitos, Acker propôs, novamente, revistar sua teoria e reexaminar os processos, incluindo a subestrutura de gênero das organizações, subtexto de gênero, a lógica organizacional e o trabalhador ideal (Acker, 2012). Acker alertou que questões sobre os processos de gênero dentro das organizações sempre vão continuar surgindo assim como os estudos empíricos que também vão estar acontecendo a todo momento tornando a discussão sobre gênero nas organizações um desafio (Acker, 2012). Além disso, a interseccionalidade é outro fator que torna o tema ainda mais complicado pois a ideia de que os processos não são independentes, mas interdependentes aumentou ainda mais o desafio de teorizar gênero nas organizações (Acker, 2012).

2.2.2

Subestrutura de gênero, Lógica organizacional e o Trabalhador ideal

Não obstante a desigualdade de gênero vem diminuindo ao longo dos tempos, ainda há a continuidade das desigualdades (Acker, 2012). As mais comuns são: as grandes diferenças de salário entre homens e mulheres e a segregação sexual de empregos, ocupações e posições hierárquicas (Acker, 2012).

Acker (2012) trouxe o termo subestrutura de gênero para falar dos processos e práticas de gênero dentro das organizações. A subestrutura de gênero muitas vezes se apresenta como invisível no dia a dia de uma organização (Acker, 2012). Acker dividiu a subestrutura de gênero em quatro grandes temas: (i) Processo de organização, (ii) cultura organizacional, (iii) interações no trabalho, (iv) identidade de gênero.

- (i) **Processo de organização:** A subestrutura de gênero é criada nesses processos em que a desigualdade de gênero está presente na concepção do trabalho, na determinação dos salários, na distribuição do poder de

tomada de decisão e de supervisão, na concepção física do local de trabalho e nas regras para o comportamento do trabalhador dentro do ambiente laboral (Acker, 2012).

- (ii) **Cultura organizacional:** A cultura organizacional é a junção das imagens, atitudes, crenças, comportamentos e valores particulares, muitas vezes específicos de tempo e lugar. Geralmente, a cultura organizacional inclui definições de comportamentos de gênero, aceitáveis e inaceitáveis, e imagens de múltiplas masculinidades e feminilidades. A subestrutura de gênero também está presente na cultura organizacional nas crenças sobre diferenças de gênero e igualdade/desigualdade. As crenças não analisadas sobre a diferença de gênero podem moldar práticas burocráticas neutras em termos de gênero (Acker, 2012).
- (iii) **Interações no trabalho:** Esse tema já apareceu na teoria de Acker em anos anteriores (1990; 1992) porém, desta vez ela reforça que essas interações poderiam fortalecer a igualdade, mas é onde acontece com bastante frequência a desigualdade, pois nas interações as mulheres podem ser menosprezadas ou excluídas principalmente em grupos dominados por homens.
- (iv) **Identidade de gênero:** Também é um tema recorrente na teoria da Acker. Esse processo apareceu nos textos de 1990 e 1992. Desta vez ela enfatizou como as identidades de gênero são formadas e alteradas à medida que mulheres e homens participam dos processos de trabalho. Acker ainda lembrou que existe uma grande variação e as identidades de gênero podem ser modificadas.

Todos os quatros componentes da subestrutura de gênero são aspectos dos processos de uma organização em curso, eles estão representados pela fixação de salários, nas burocracias e premissas culturais sobre diferenças de gênero (Acker, 2012).

O subtexto de gênero é muitas vezes confundido com subestrutura de gênero, porém o subtexto é parte da subestrutura de gênero que se refere aos textos, explícitos ou implícitos, escritos ou apenas práticas cotidianas que moldam os processos e as

estruturas de gênero (Acker, 2012). Esses textos são expostos em políticas, guias, memorando e outros tipos de textos que delineiam outras funções da organização e são importantes contribuições para a reprodução de gênero nos locais de trabalho (Acker, 2012).

A lógica organizacional, sustentada em gênero, considera que, geralmente, os empregos vêm com certas expectativas quanto ao comportamento do trabalhador (Acker, 2012). Essas expectativas estão relacionadas à hora que o trabalhador chega ao trabalho, aos horários determinados para as pausas do almoço, ao tempo que se permanece no trabalho, essas regras, aparentemente são neutras em termos de gênero, mas não são (Acker, 2012).

As regras invisíveis se baseiam em um modelo de trabalhador abstrato, neutro em termos de gênero (Acker, 1990; 2006; 2019; 2012). O trabalho abstrato foi planejado para ser executado por alguma pessoa e pode se tornar concreto quando houver um trabalhador real (Acker, 1990). Sendo que, esse trabalhador real, que será capaz de ocupar o cargo e transformar o trabalho abstrato em concreto é um homem, um ser humano do gênero masculino. O trabalhador ideal é um trabalhador masculino cuja vida se centra em seu trabalho em tempo integral, para toda a vida, enquanto sua esposa ou outra mulher cuida de suas necessidades pessoais e seus filhos (Acker, 1990). O trabalhador abstrato ou ideal é livre de responsabilidades fora do trabalho (Acker, 2012), pois o trabalho não monetário é efetuado por mulheres, esse trabalho invisível que é realizado por elas, mas não, propriamente, para elas, mas para os outros, sempre vem romantizado e defendido como um trabalho realizado por amor, em nome da natureza e do dever materno (Hirata & Kergoat, 2007).

Esse trabalho invisível é conhecido na literatura como trabalho doméstico, que muitas vezes é também chamado de “dupla jornada”, “acúmulo”, “conciliação de tarefas” considerado como algo complementar ao trabalho assalariado (Hirata & Kergoat, 2007). A divisão sexual do trabalho é a forma como é dividido o trabalho entre homens e mulheres e como isto está relacionado com seus papéis sexuais (Thomé & Schwarz, 2016) é mais que isso, é um fator importante para a sobrevivência da relação social entre os sexos (Hirata & Kergoat, 2007).

A divisão social do trabalho tem dois princípios organizadores: o princípio da separação onde existem trabalhos de homens e mulheres, sendo considerados femininos o da esfera reprodutiva e trabalhos masculinos o da esfera produtiva (Hirata & Kergoat, 2007; Thomé & Schwarz, 2016) e o princípio hierárquico, onde o trabalho do homem vale mais que o trabalho da mulher (Hirata & Kergoat, 2007; Thomé & Schwarz, 2016). Importante sublinhar que não há a opção de escolher os papéis, essa definição é baseada através da dominação dos homens sobre as mulheres (Thomé & Schwarz, 2016).

A divisão sexual do trabalho é legitimada pela ideologia naturalista (Hirata & Kergoat, 2007), a relação entre homens e mulheres é antagônica, as diferenças encontradas entre homens e mulheres são construções sociais e não tem fundamento em causa biológicas, é uma construção social que tem uma base material e ideológica (Thomé & Schwarz, 2016).

O conceito "trabalho" é, portanto, implicitamente um conceito de gênero, embora a lógica organizacional o apresente como neutro em termos de gênero. "Trabalho" já contém a divisão de trabalho baseada em gênero e a separação entre o público e a esfera privada. O conceito de "trabalho" pressupõe um determinado gênero da organização, da vida doméstica e produção social (Acker, 1990).

Acker (1990) ainda lembra que, na lógica organizacional, tanto os cargos quanto as hierarquias são tidas como categorias abstratas que não têm ocupantes, nem corpos humanos, nem gênero. Na prática, todavia, espera-se que esse trabalho seja exercido por um trabalhador que vive somente para o trabalho, pois as interferências externas não podem influenciar a dinâmica do trabalho (Acker, 1990). Para ocupar esse cargo, o trabalhador masculino é o "tipo ideal", pois consegue se dedicar ao trabalho em tempo integral. Essa dedicação é possível graças à presença da esposa ou de outra mulher que cuida de suas necessidades pessoais e educa seus filhos (Acker, 1990). Para a trabalhadora mulher presume-se que esta tem obrigações domésticas legítimas e, por isso, tem limitações para exercer o trabalho requerido pelas organizações (Acker, 1990).

Embora as mulheres já tenham os direitos dos cidadãos em muitos estados democráticos, elas ainda se encontram em uma ambígua relação com o indivíduo

universal que é construído a partir de um corpo masculino para que sua identidade seja sempre masculina (Acker, 1990). O trabalho da mulher não depende somente de sua qualificação ou de oportunidades no mercado de trabalho, a mulher é considerada diferente do homem porque precisa realizar as atividades familiares concomitantemente com as responsabilidades laborais prejudicando, assim, sua disponibilidade para o trabalho (Mota-Santos *et al.*, 2019). O conceito de trabalhador universal, portanto, exclui e marginaliza as mulheres que não pode, quase por definição, alcançar as qualidades de um verdadeiro trabalhador porque fazer isso é se tornar um homem (Acker, 1990).

Outro conceito importante destacado pela Acker é o de interseccionalidade. A análise de gênero proposta por Acker fica incompleta se ignoramos os processos de raça e classe que são elementos essenciais na reprodução das desigualdades de gênero (Acker, 2012). A teoria e a investigação sobre a desigualdade, a dominação e a opressão devem prestar atenção às intersecções de, pelo menos, raça/etnia, gênero e classe (Acker, 2006; 2008; 2009).

A interseccionalidade pode ser abordada através dos regimes de desigualdade (Acker, 2012) Acker afirmou, em alguns de seus trabalhos, que todas as organizações têm seus regimes de desigualdade que são definidos como práticas, processos, ações e significados vagamente inter-relacionados que resultam e mantêm desigualdades de classe, gênero e raça dentro de organizações (Acker, 2006;2009). Os regimes de desigualdade podem ser definidos como práticas e processos interligados que resultam em desigualdades contínuas em todas as organizações de trabalho (Acker, 2006;2009). São disparidades sistemáticas entre os participantes sobre o poder e sobre o controle de metas de uma organização (Acker, 2009).

Os regimes de desigualdade estão presentes nas organizações nos processos de decisões no local de trabalho, na forma como organizar o trabalho, nas oportunidades de promoção e de trabalho, na segurança no emprego e benefícios; pagamento e outras recompensas monetárias, no respeito, nos prazeres no trabalho e nas relações de trabalho (Acker, 2006;2009). Os regimes de desigualdades são muito variados e tendem a ser fluidos e mutáveis. Esses regimes estão relacionados

com a desigualdade na sociedade, política, condições econômicas, história e cultura (Acker, 2006;2009).

As características variáveis dos regimes de desigualdade são: as bases da desigualdade, forma e grau das desigualdades, processo de organização que criam a desigualdade, a visibilidade da desigualdade, a legitimidade da desigualdade e o controle e conformidade. Essas características incluem as bases da desigualdade, a forma e o grau da desigualdade, os processos de organização que criam e recriam desigualdades, a invisibilidade da desigualdade e a legitimidade das desigualdades. Os processos de desigualdade moldam as organizações de trabalho e as experiências dos funcionários em todos os níveis organizacionais (Acker, 2006;2009).

As principais bases das desigualdades são classe, raça e gênero. Classe, intrínseca ao emprego e a grande maioria das organizações, refere-se a diferenças duradora e sistemática no acesso e controle sobre recursos, principalmente monetários, para aquisição de bens e sobrevivência. Gênero e raça são diferenças socialmente construídas, gênero baseado nas crenças e identidades e raça nas características físicas, cultura e dominação e opressão históricas, justificadas por crenças arraigadas (Acker, 2006; 2009).

A forma e o grau da desigualdade são fortemente influenciados pela hierarquia, uma vez que as hierarquias são influenciadas pelo gênero e raça, especialmente para quem está no topo. A hierarquia também pode influenciar as questões salariais, variando conforme a posição hierárquica. Os processos e práticas de organização também influenciam na desigualdade de gênero. Ao organizar requisitos gerais do trabalho, organizar classes hierárquicas, recrutamento, definição de salário e práticas de supervisão e interações no trabalho há sempre uma questão de gênero imbuída nesses processos (Acker, 2006; 2009).

A questão da visibilidade da desigualdade é definida como o grau de consciência de desigualdade e pode variar em diferentes organizações. Geralmente, as pessoas que pertencem a grupos dominantes da sociedade acreditam que a desigualdade exista em um lugar diferente dos que elas. Isso acontece porque pessoas privilegiadas não enxergam o privilégio. A desigualdade de classe e gênero são

consideradas invisíveis, já a raça é visível, porém segregada, negada e proibida (Acker, 2006; 2009).

A legitimidade da desigualdade, assim como os processos e práticas de organização, também varia entre as organizações. A legitimidade pode variar com as condições políticas e econômicas do país o qual está inserida. Nos processos de legitimação de classe, raça e gênero existem diferenças e semelhanças, porém, cabe destacar que a desigualdade de gênero e raça é menos legítima do que a de classe (Acker, 2006; 2009).

Outra característica que compõe as bases das desigualdades é o controle e conformidade. Os controles organizacionais são controles de classe direcionados a manter o poder dos gerentes, garantindo que os funcionários ajam para promover os objetivos da organização e fazendo com que os trabalhadores aceitem o sistema de desigualdade (Acker, 2006; 2009). Esses controles impedem os protestos contra as desigualdades e podem ser classificados de três formas:

- **Controles direto:** regras burocráticas e várias punições por infringir as regras. Exemplo: as recompensas, a coerção e a violência física e verbal;
- **Controles indiretos:** incluem controle por meio de tecnologias, como monitoramento de chamadas telefônicas ou tempo gasto online ou restrição de fluxos de informações. O recrutamento seletivo de trabalhadores relativamente impotentes pode ser uma forma de controle.
- **Controles internalizados:** incluem a crença na legitimidade das estruturas e regras burocráticas, bem como a crença na legitimidade do privilégio masculino e branco. O prazer no trabalho é outro controle internalizado, assim como o medo e o interesse próprio.

Os regimes de desigualdade podem ser desafiados e alterados. No entanto, a mudança é difícil e os esforços de mudança geralmente falham isso porque é de interesses dos proprietários e da administração e o poder que esses podem mobilizar geralmente superam os interesses de classe, gênero e raça daqueles que sofrem com a desigualdade (Acker, 2006; 2009).

Os conceitos abordados estão todos interligados dentro de um sistema que comanda essas atitudes visíveis e invisíveis que é o capitalismo. Atualmente o capitalismo é o sistema dominante que controla a maior parte da produção, tem como objetivo o acúmulo de riqueza e a propriedade privada, é centralizador e antidemocrático. Historicamente, quem criou essa forma de aprovisionamento foram os homens brancos (Acker, 2008). Os homens brancos criaram o sistema capitalista como um domínio de poder e produção separado das atividades domésticas e familiares (Acker, 2008). A separação do trabalho remunerado do trabalho não remunerado é uma estrutura fundamental do capitalismo e uma das mais duradouras subestruturas de gênero, raça e classe porque é fundamental na reprodução do masculino e do feminino (Acker, 2012).

Buscando diminuir as consequências negativas dessa divisão, algumas medidas estatais foram parciais ou totalmente implementadas em vários países (Acker, 2012). Exemplo dessas medidas são a licença parental ampla e remunerada e serviços de acolhimento de crianças amplamente disponíveis e de baixo custo (Acker, 2012). Todavia, a maioria dessas medidas estão em países ditos desenvolvidos.

O cenário das organizações pode ser resumido da seguinte forma: a subestrutura de gênero das organizações é apresentada através dos processos e práticas que recriam constantemente as desigualdades de gênero. Esses processos e práticas estão sustentados por três pilares: a cultura organizacional, o subtexto de gênero e a lógica organizacional (Acker, 2012). A Figura 2 abaixo ilustra a subestrutura de gênero nas organizações.

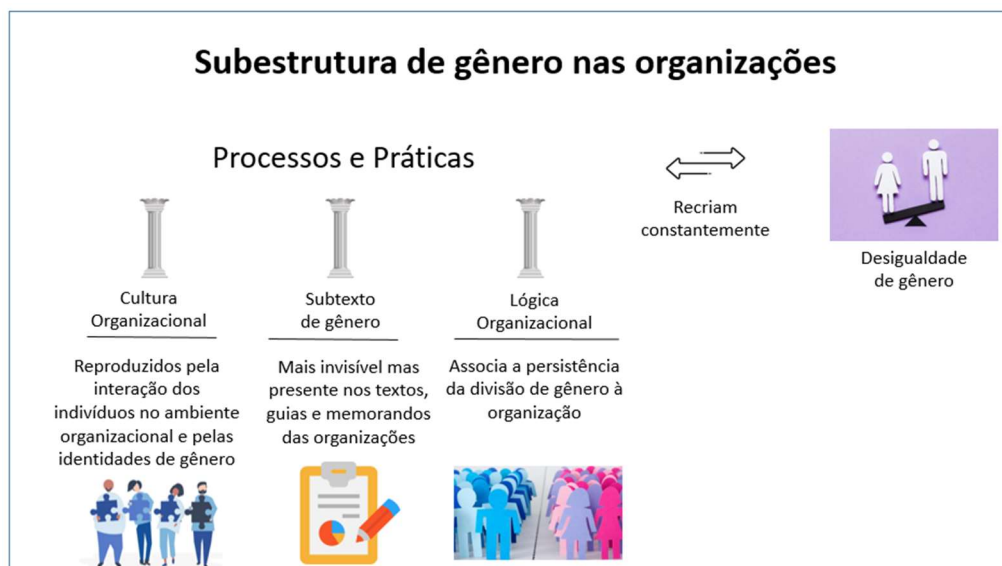


Figura 2: Subestrutura de gênero nas organizações (elaborada pela autora)

Não obstante a ampla referência à teoria da Acker (Dye & Mills, 2012) e a tentativa da própria Acker de reformular sua teoria (Acker, 1990, 1992, 2006, 2012), ela tem sido subutilizada e subanalisada. Alguns pesquisadores argumentaram que, devido à natureza mutável do trabalho e das organizações, a teoria de Acker precisa ser atualizada (Bates, 2021). A teoria da Acker é uma importante ferramenta para confrontar a ideia de que as organizações são neutras em termos de gênero (Nkomo & Rodriguez, 2019; Bates, 2021). Todavia, há problemas a serem superados na posição ontológica de Acker e na segmentação de sua estrutura na literatura que, juntos, explicam por que sua teoria é mais frequentemente citada para apoiar a suposição de que as organizações têm gênero em vez de serem usadas para testar se de fato as organizações são generificadas (Bates, 2021).

Esta tese parte da posição de que as organizações reproduzem padrões de gênero masculinos de forma intrínseca (Bates, 2021). Sendo assim, nossa interpretação é de que as organizações são generificadas e tem suas estruturas como ferramentas para testar se elas neutras ou não em termos de gênero (Bates, 2021). Partindo desse entendimento, a teoria de Acker será usada para explorar o tema gênero dentro das organizações (Bates, 2021) sabendo que as organizações podem ter níveis variados de generificação dentro de seus ambientes organizacionais (Britton, 2000; Bates, 2021).

2.3. **Sensemaking**

O *sensemaking* começou a ser abordado na literatura por estudiosos que buscavam entender como o significado, das ações cotidianas vividas por indivíduos, é construído e transmitido (Maitlis & Christianson, 2014). A primeira menção publicada de *sensemaking* no contexto organizacional está no livro de Weick (1969), *The Social Psychology of Organizing* (Maitlis & Christianson, 2014), onde Weick começou suas reflexões públicas sobre *sensemaking* e organização (Shrivastava, 1996).

Na década de 90, com a publicação do livro seminal *Sensemaking in Organizations* de Weick (1995), as pesquisas sobre *sensemaking* fizeram importantes avanços (Maitlis & Christianson, 2014). O livro explorou como o *sensemaking* acontece dentro e em torno das organizações (Shrivastava, 1996). Ademais, Weick resumiu as investigações sobre *sensemaking* até aquele momento e desenvolveu um quadro teórico para a compreensão dos aspectos centrais do *sensemaking* (Maitlis & Christianson, 2014).

Sensemaking in Organization ainda revolucionou quando Weick utilizou verbos e gerúndios em vez de substantivos, a mudança da função sintática das palavras foi a maneira de expressar o quão dinâmico é uma organização (Gioia, 2006). As organizações são processos de natureza dinâmica e fluida que são produzidos através da interação humana (Vergara & Caldas, 2005), são produtos de experiências e processos contínuos de criação de sentido (Maclean *et al.*, 2011). Weick nos fez ver que a organização é o resultado de um processo evolutivo de “*organizing*” (Sandberg & Tsoukas, 2015). Enxergar as organizações dessa maneira abriu, na academia, uma nova forma de pensar sobre como as organizações são constituídas (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Sensemaking vem sendo investigado ao se analisar como as pessoas compreendem e criam as suas realidades (Brown *et al.*, 2015). É um tema bastante contemporâneo, despertando interesse da academia, principalmente nos últimos dez anos (Maitlis & Christianson, 2014; Lopes-Jr *et al.*, 2020), sendo uma perspectiva bastante influente nos estudos organizacionais (Cristofaro, 2022), fortemente associada a pesquisas interpretativas, construcionistas, processuais e fenomenológicas. (Brown *et al.*,

2015). As pesquisas que exploram o *sensemaking* estão mais focadas em como o *sensemaking* acontece nas organizações e no impacto que o *sensemaking* provoca em importantes processos específicos organizacionais como mudanças estratégicas, tomada de decisão, inovação e criatividade (Maitlis & Christianson, 2014). Poucos estudos buscaram compreender como o *sensemaking* ocorre em diversas e diferentes partes de uma organização (Maitlis, 2005).

O pesquisador que explora o *sensemaking* entende que tudo é válido na vivência de uma organização (Weick *et al.*, 2005). Tanto o que é considerado sutil, pequeno, relacional, oral, particular e momentâneo, quanto o que é notável, grande, substantivo, escrito, geral e sustentado é considerado importante no processo do *sensemaking*. Acredita-se que, para o processo de *sensemaking*, qualquer acontecimento, momento ou eventos curtos ou temporários podem ter grandes consequências e significados (Weick *et al.*, 2005).

2.3.1

O que é *sensemaking*?

Devido a profundidade e a amplitude da literatura sobre *sensemaking*, defini-lo é um desafio (Maitlis & Christianson, 2014). Não existe uma definição única e consensual de “*sensemaking*” (Maitlis, 2005; Brown *et al.*, 2015) pois o termo possui uma variedade de significados (Maitlis & Christianson, 2014).

As diferenças de conceitos revelam que, ao definir o *sensemaking*, pressupostos ontológicos precisam ser levados em consideração (Maitlis & Christianson, 2014). Por exemplo, uma diferença ontológica pode ser percebida quando algumas definições defendem que a criação de sentido pode ocorrer dentro dos indivíduos ou entre os indivíduos, outras definições tratam o *sensemaking* como um processo cognitivo com foco na avaliação e interpretação de um acontecimento (Maitlis & Christianson, 2014).

Sensemaking é um processo no qual as pessoas buscam compreender situações ou eventos novos, muitas vezes ambíguos e confusos (Maitlis & Christianson, 2014). Ele acontece através das percepções, interpretações e ações das pessoas (Brown *et al.*, 2015). Ademais, é social, retrospectivo, baseado na identidade, na narrativa e na ação (Sandberg & Tsoukas, 2015). Pode ser considerado um processo através do

qual as pessoas atribuem significado às questões ou eventos que fazem com que o estado atual do mundo seja diferente do estado esperado (Cristofaro, 2022). É, sobretudo, uma questão de linguagem, fala e comunicação (Weick *et al.*, 2005).

Em comum, as definições descrevem o *sensemaking* em termo de como um indivíduo cria uma perspectiva ou um modelo mental de como um ambiente funciona (Maitlis & Christianson, 2014).

Maitlis e Christianson (2014) agruparam várias definições de *sensemaking*, entre elas a de Weick (1995) onde ele elencou as setes propriedades chaves do *sensemaking* definindo-o como um processo que é caracterizado por ser (i) fundamentado na construção de identidade, (ii) retrospectivo, (iii) ativo de ambientes sensíveis, (iv) social, (v) em curso, contínuo, (vi) focado em e por pistas extraídas, (vii) movido pela plausibilidade e não pela precisão (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014; Santos & Borges, 2023).

Weick (1995) acredita que o *sensemaking* começa com o *sensemaker* (Weick, 1995; Weick *et al.*, 2005), aquele “fazedor de sentido” (Santos & Borges, 2023). A construção da identidade é vista por muitos como uma das duas propriedades básicas que diferenciam a criação de sentido da psicologia cognitiva básica (Weick *et al.*, 2005). O *sensemaker* identifica diversas versões de si mesmo e precisa decidir qual delas é a mais apropriada (Weick, 1995; Santos & Borges, 2023). Ao dar sentido aos outros e às coisas, pressupõe-se que o indivíduo também constrói e entende um sentido sobre si mesmo apropriada (Weick, 1995; Santos & Borges, 2023).

Assim, o *sensemaking* permite que as pessoas lidem com a incerteza e a ambiguidade, criando relatos racionais do mundo que permitem a ação (Maitlis, 2005) ou seja, o *sensemaking* é um processo onde as pessoas procuram compreender, de forma plausível, questões ou eventos ambíguos, equívocos ou confusos (Brown, et al. 2015).

A partir do estudo do Weick intitulado de *Sensemaking in Organization*, de 1995, o *sensemaking* passou a ser entendido como fazer algo sensato, de maneira que não são puramente cognitivas, dessa forma, o *sensemaking* passou a ser visto como uma

prática construtiva, onde pessoas, que se preocupam com a identidade do contexto social das pessoas as quais fazem parte do seu convívio habitual, envolvem-se em eventos contínuos dos quais extraem pistas para interpretar a situação usando a retrospectividade, ao mesmo tempo que promulgam mais ou menos eventos contínuos (Weick *et al.*, 2005; Sandberg & Tsoukas, 2014).

Pode-se afirmar que a característica mais marcante do *sensemaking* é a retrospectiva (Sandberg & Tsoukas, 2015). Weick defende a retrospectividade pois ele acredita que as pessoas só podem saber o que estão fazendo depois de o terem feito (Weick 1995, p.26; Sandberg & Tsoukas, 2015). É por defender o caráter retrospectivo que Weick é conhecido por sua pergunta “Como posso saber o que penso até ver o que digo? (Weick, 1995, p. 18; Sandberg & Tsoukas, 2015). O caráter retrospectivo do *sensemaking* e o caráter progressivo da ação explicam os “ciclos estranhos” assim, Weick quis dizer que as pessoas dão sentido às coisas a partir do momento que enxergam o mundo ao qual já impuseram aquilo em que acreditam (Weick, 1995, p. 18; Sandberg & Tsoukas, 2015).

Não obstante as várias definições a respeito do *sensemaking*, há temas recorrentes na busca por sua definição. Maitlis e Christianson, (2014) elencaram quatro aproximações dentro dessas definições.

- (i) O *sensemaking* é entendido como algo dinâmico onde a transitoriedade é sua essência e não a constância de eventos ou fatos, de tal forma que o significado é criado onde o presente é sempre contínuo e que o que foi vivido no passado ajuda a planejar o futuro. O processo de *sensemaking* é recorrente ou algo que se desenvolve como uma sequência (Weick *et al.*, 2005; Maitlis & Christianson, 2014).
- (ii) As pistas desempenham um papel fundamental no processo de criação de sentido, isto porque o *sensemaking* acontece quando os indivíduos confrontam eventos, questões e ações que são de alguma forma surpreendente, confusas ou ambíguas necessitando uma explicação (Maitlis, 2005; Maitlis & Christianson, 2014). As pistas são extraídas em um processo em que os indivíduos interpretam e explicam um conjunto delas. As pistas vão direcionando a criação de sentido à medida que ele acontece (Maitlis, 2005; Maitlis & Christianson, 2014).

- (iii) O *sensemaking* é considerado social pois, mesmo quando os indivíduos fazem sentido por si mesmo, eles estão inseridos em um contexto social onde seus pensamentos, sentimentos, emoções e comportamentos são influenciados pela presença do outro (Maitlis & Christianson, 2014).
- (iv) As ações que os indivíduos tomam depois de criarem sentido de uma determinada situação é a quarta característica comum entre as definições do *sensemaking* (Maitlis & Christianson, 2014).

O conceito de *sensemaking* desencadeou outros conceitos relacionados a esse processo, sendo que duas dessas construções teóricas ganharam força e deram um contributo significativo para a nossa compreensão de como o *sensemaking* é realizado, o *sensegiving* e *sensebreaking* (Maitlis & Christianson, 2014).

O *sensegiving* “preocupa-se com o processo de tentar influenciar a criação de sentido e a construção de significado de outros em direção a uma redefinição preferida da realidade organizacional (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442). O *sensegiving* consiste na imposição de certas premissas e ideias aos processos de *sensemaking* (Schildt *et al.*, 2020), é uma moldagem estratégica do *sensemaking* dos membros de sua organização que através do uso de símbolos, imagens e outras técnicas de influência direciona o *sensemaking* para os membros da organização (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Christianson, 2014). Esse processo chamado por Pratt (2000) de programação positiva, consiste em expor uma mente a pessoas e materiais positivos para torná-la ainda mais positiva (Pratt, 2000). O *sensegiving* impõe novos significados para a criação de sentido, são frequentemente acompanhados pelo *sensebreaking* (Schildt *et al.*, 2020).

O *sensebreaking* envolve a destruição ou quebra de significado (Pratt, 2000). São esforços deliberados para invalidar e rejeitar entendimentos já estabelecidos e mantidos por indivíduos ou grupos de indivíduos (Schildt *et al.*, 2020). O *sensebreaking* captura uma parte importante dos processos que envolvem criação e atribuição de sentido (Maitlis & Christianson, 2014) tendo como principal objetivo perturbar o sentido de um indivíduo para criar um vazio de significado que deve ser preenchido (Pratt, 2000). Em outras palavras, o *sensebreaking* incentiva as pessoas a reconsiderar o sentido que já fizeram, a questionar os seus pressupostos e a reexaminar o seu curso de ação (Maitlis & Christianson, 2014).

Depois de explorar o conceito do *sensemaking* e os desdobramentos dele é importante discutir como o *sensemaking* acontece. O *sensemaking* é provocado através de pistas, que podem se apresentar como eventos, questões ou situações, as quais possuem um significado ambíguo e / ou resultados incertos (Maitlis & Christianson, 2014). Quando percebidas, tais ocorrências interrompem o fluxo contínuo normal do cotidiano das pessoas, perturbando a sua compreensão do mundo e criando incertezas sobre como agir (Maitlis & Christianson, 2014). Para um processo se caracterizar como *sensemaking* é necessário que a discrepância entre o que se espera e o que se vivencia seja grande e importante o suficiente para fazer com que os indivíduos ou grupo de indivíduos questione o que está acontecendo para depois tomar uma decisão de como agir, ou seja, nem todo evento inesperado desencadeará o processo de *sensemaking* é necessário existir uma importância dos fatos para que o processo aconteça (Maitlis & Christianson, 2014). Todavia, classificar as pistas como algo significativo é muito subjetivo e pode variar de pessoa para pessoa pois depende de uma variedade de fatores como identidade individual, social ou organizacional, por exemplo (Maitlis & Christianson, 2014).

2.3.2

Os constituintes que definem o *sensemaking*

Quando Sandberg e Tsoukas (2015) analisaram 147 artigos de sua revisão, não somente as áreas onde o *sensemaking* foi aplicado foram reveladas como também os constituintes do *sensemaking* vieram à tona.

Para identificar os constituintes, Sandberg e Tsoukas (2015) analisaram os artigos tentando entender como o *sensemaking* foi utilizado em cada área identificada no seu estudo. Através da revisão, os autores identificaram cinco constituintes básicos do *sensemaking*, a saber: (i) está confinado a episódios específicos; (ii) é desencadeado por eventos ambíguos; (iii) ocorre através de processos específicos; (iv) gera resultados particulares e (v) é influenciado por fatores situacionais específicos. Cada destes constituintes serão detalhados a seguir.

(i) O *sensemaking* está confinado a episódios específicos:

Esse pode ser considerado o constituinte da conceptualização do *sensemaking* mais marcante. Afirmar que o *sensemaking* está confinado a episódios específicos

significa dizer que o *sensemaking* ocorre a partir do momento em que algumas atividades organizacionais em curso são interrompidas até serem satisfatoriamente restauradas e em alguns casos, permanentemente interrompido (Sandberg & Tsoukas 2015).

(ii) Eventos ambíguos desencadeiam o *sensemaking*:

A origem do *sensemaking* organizacional repousa na “ambiguidade descontrolada” (Weick *et al.*, 2005, p. 413; Sandberg & Tsoukas 2015). O processo do *sensemaking*, que se inicia com a observação, depois com a mistura de retrospectiva e perspectiva, a confiança em presunções para orientar as ações futuras, a sua incorporação na interdependência e a sua finalização na articulação que se transforma em agir novamente (Weick *et al.*, 2005), é marcado por ser um evento equívoco que funciona interrompendo às atividades contínuas das pessoas, forçando-as a dar sentido à essa atividade interrompida a luz da retrospectividade com o objetivo de restaurá-la (Sandberg & Tsoukas 2015).

(iii) O *sensemaking* ocorre através de processos específicos

Ao viver uma atividade organizacional em curso que foi interrompida, o indivíduo passa para a fase da verdadeira construção do sentido quando tentam restaurar as suas atividades interrompidas. Com isso, Sandberg e Tsoukas (2015) afirmaram que o *sensemaking* ocorre através de processos específicos. Ademais, os autores ainda reforçam que os esforços para que o *sensemaking* aconteça começa desde o momento em que uma atividade organizacional em curso é interrompida até ser restaurada, esse percurso é marcado por três processos já mencionados, inter-relacionados nomeados de: criação, interpretação e promulgação que foram desenvolvidos por Weick (1995).

(iv) O *sensemaking* gera resultados particulares:

Gerados através do processo do *sensemaking*, os resultados específicos funcionam como verdadeiros trampolins para as ações que as pessoas realizam para reestabelecer uma atividade interrompida (Sandberg & Tsoukas 2015). Contudo, o sentido específico produzido não precisa ser necessariamente um relato preciso de uma atividade interrompida, pode ser um relato plausível que ajude o criador de

sentido (*sensemaker*) a formular uma narrativa para atuar, a fim de restaurar a atividade interrompida (Sandberg & Tsoukas 2015). É importante ressaltar que os resultados estão relacionados às formas de esforços envolvidas no processo do *sensemaking*. Os esforços planejados e coordenados tendem a produzir relatos ricos enquanto para os esforços fragmentados geralmente os relatos não demonstram integração nem coesão (Sandberg & Tsoukas 2015). A grande maioria dos estudos já publicados deram atenção ao *sensemaking* com resultados restaurados, poucas pesquisas deram importância aos resultados que não deram sentido ou não tiveram ação restaurada (Sandberg & Tsoukas 2015).

(v) O *sensemaking* é influenciado por fatores situacionais específicos

Os esforços do *sensemaking*, mencionados no constituinte anterior, nunca ocorrem isoladamente, mas sempre influenciados por uma variedade de fatores implicados na situação do *sensemaking* (Sandberg & Tsoukas 2015). Não obstante os tipos de fatores situacionais que influenciam os esforços do *sensemaking* sejam quase infinitos, Sandberg e Tsoukas (2015) selecionaram os principais fatores, são eles: o contexto, a linguagem, a identidade, as estruturas cognitivas, a emoção, a política e a tecnologia.

Sobre o **contexto**, pode-se afirmar que o *sensemaking* nunca ocorre isolado, mas sempre em contextos específicos (Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas 2015) e que a **linguagem** é também um fator importante pois a criação de sentido é realizada por meio da produção de relatos discursivos (Sandberg & Tsoukas 2015).

Já a **identidade** influencia o processo de *sensemaking* pois o sentido que é dado a uma atividade interrompida vai ser influenciada de acordo com a identidade que cada pessoa desenvolveu e desenvolve ao longo da vida (Sandberg & Tsoukas 2015). É natural que os indivíduos recorram a recursos de identidade e assim, percebem e agem de acordo com as pistas identificadas, compartilhando livremente suas interpretações (Maitlis & Christianson, 2014).

As **estruturas cognitivas** atuam nas pistas que os indivíduos percebem e extraem, como eles as combinam e criam uma interpretação mais coerente de uma

determinada atividade interrompida além das ações que toma para restaurar a atividade que foi interrompida (Sandberg & Tsoukas 2015).

Inicialmente ignorada, **as emoções** estão ganhando força nos estudos sobre *sensemaking* pois são importantes não somente pela forma como influenciam os esforços do *sensemaking* mas por proporcionarem o rompimento necessário para que o processo de *sensemaking* se inicie (Sandberg & Tsoukas 2015). As emoções sentidas negativamente e moderadamente intensas têm mais chances de sinalizar a necessidade e de fornecer energia que abastecem o *sensemaking* nas organizações, já as emoções positivas são mais susceptíveis de conduzir modelos mentais que serão compartilhados entre os membros da organização (Maitlis & Christianson, 2014).

Quando Sandberg e Tsoukas (2015) selecionaram **política** com um dos principais fatores que influenciam o *sensemaking* não foi à toa. Dependendo dos níveis hierárquicos e das especializações das áreas em que atuam, as pessoas dentro de uma organização podem ter interpretações diferentes e conflitantes sobre um mesmo evento e assim, tendem a criar lutas políticas. Essas lutas políticas são, na verdade, disputas pela legitimidade na criação de sentido (Sandberg & Tsoukas 2015). Os múltiplos relatos presentes nas organizações são concorrentes e exploram os processos políticos através dos quais algumas interpretações se tornam legítimas enquanto outras “evaporam” (Maitlis & Christianson, 2014).

A **tecnologia** é o último fator explorado por Sandberg e Tsoukas (2015) que influencia o processo de *sensemaking*, em particular as tecnologias de informação e comunicação. A introdução de novas tecnologias influencia a forma como as pessoas dão sentido às suas relações intra e interprofissionais e à identidade profissional como um todo (Sandberg & Tsoukas 2015).

2.3.3

***Sensemaking* organizacional**

Maitlis (2005, p. 21) descreve o *sensemaking* organizacional como “um processo fundamentalmente social no qual os membros da organização interpretam seu ambiente através de interações entre si, construindo relatos que lhes permitam compreender o mundo e agir coletivamente” (Maitlis & Christianson, 2014).

O trabalho desenvolvido por Weick ao longo dos anos nos mostrou que o *sensemaking* está intimamente relacionado com as organizações (Weick *et al.*, 2005; Sandberg & Tsoukas, 2014). Foi o Weick que despertou a ideia de que as organizações são resultados dos constantes processos nos quais os indivíduos procuram dar sentido a algum evento ou situação nova, para isso, usa suas experiências já vividas tentando fazer alguma conexão entre o que já viveu com evento novo. (Sandberg & Tsoukas, 2014; Brown, Colville & Pye, 2015).

Weick propôs um modelo que mostra o processo evolutivo do *sensemaking*. Para Weick, a criação de sentido pode ser tratada com trocas recíprocas entre indivíduos (*enactment*) em seus ambientes (*Ecological Change*) que se tornam significativas (*selection*) e preservadas (*retention*) (Weick *et al.*, 2005). Contudo, só irão continuar apenas se o conteúdo preservado for simultaneamente acreditado (ligação causal positiva) e posto em dúvida (ligação causal negativa) na futura promulgação e seleção. Somente com o uso ambivalente do conhecimento prévio é que os sistemas são capazes de beneficiar das lições aprendidas e de atualizar as suas ações ou significados de forma a adaptarem-se às mudanças no sistema e no seu contexto (Weick *et al.*, 2005). Este modelo, que foi nomeado de: “Teoria da Atuação” (tradução livre), se tornou a convenção no trabalho organizacional (Weick *et al.*, 2005). Graficamente, a sequência ESR (*Enactment*, *Selection* e *Retention*) é ilustrado na Figura 3 abaixo.

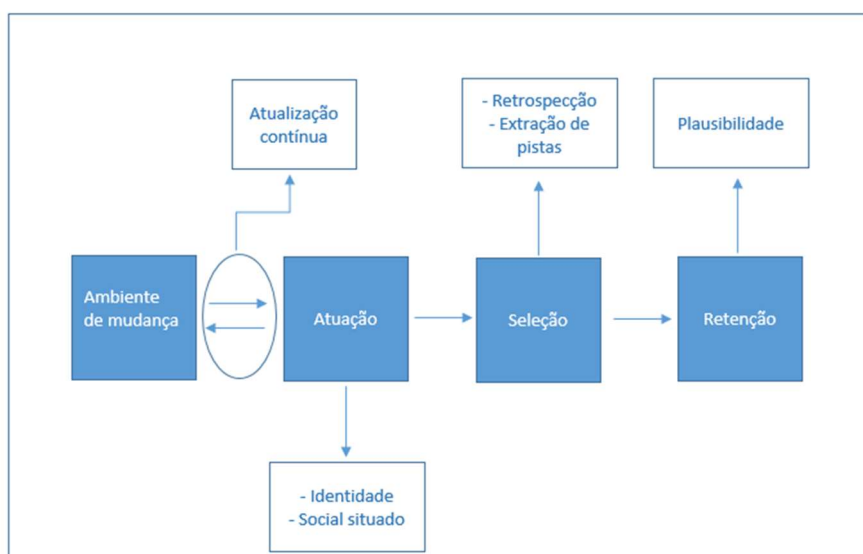


Figura 3: Teoria da Atuação (*enactment*) (Weick *et al.*, 2005; Cristofaro, 2022) (elaborado pela autora)

A noção de *enactment* do Weick nos ajuda a compreender o “ciclo estranho” do *sensemaking* da ação progressiva e da deliberação retrospectiva. Weick argumentou que geralmente se pensa que o *sensemaking* envolve atividades de negociações entre pessoas sobre o que está acontecendo ou sobre algum evento ou situação nova. O que é pouco comentado é o fato de que as pessoas, muitas vezes sozinhas, expõem coisas e só depois percebem e negociam sobre a percepção. É esta fase inicial da realidade que é preservada pela palavra *enactment* (Sandberg & Tsoukas, 2015). Em outras palavras, ao realizar uma ação (*enactment*), que é fundamentada nas crenças até agora classificadas como corretas, as pessoas representam a sua realidade, a qual, através da retrospectividade, procuram dar sentido e com base no sentido provisório adquirido, as pessoas agem de acordo com a realidade e fazem isso novamente, dando sentido a retrospectivo à sua nova ação e assim por diante. Esse ciclo interminável entre os resultados a ação parcialmente turva e sondagens deliberadas está no cerne do *sensemaking* (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Além de ser retrospectivo e social, o *sensemaking* se preocupa com a preservação da identidade, ou seja, o *sensemaking* é influenciado pela presença real ou imaginária de outros, bem como pelo sentido de identidade de uma pessoa. Assim, o *sensemaking* pode dar errado quando a identidade não é clara, o contexto social e os sinais tornam-se ambíguos, o retrospectivo torna-se mais difícil, os eventos em curso tornam-se resistentes à delimitação, a plausibilidade é tensa e a ação de sondagem torna-se mais restrita (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Weick defendeu que a organização é um processo no qual os indivíduos realizam ações (*enactment*) baseadas na retrospectiva de seus acontecimentos anteriores confrontando com a situação presente (Sandberg & Tsoukas, 2015). Em outras palavras, ao se deparar com informações novas ou eventos novos, o indivíduo, na busca de entender o novo, recorrer a suas próprias experiências já vividas para comparar com a situação atual. Ao voltar para suas experiências anteriores, os indivíduos as separam em pedaços tentando fazer conexões e associações (*selection*) com momento atual vivido. Esse processo de criação sentido fica retido na mente de cada indivíduo formando os “mapas de causa” (tradução livre) cognitivos. O que fica retido é importante para a realização das tarefas do dia a dia e como o vivido no presente se conecta como as experiências passadas (*retention*) (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Sandberg e Tsoukas (2015) analisaram minuciosamente o trabalho de Weick e perceberam que o autor persiste em usar *sensemaking* como um processo para explicar o surgimento da organização. Lembrando que organização não é entendida como uma entidade, mas uma ordem sempre emergente, surgindo continuamente da interação humana à medida que as pessoas tentam dar sentido a uma situação ambígua em questão (Sandberg & Tsoukas, 2015). No entanto, acompanhando a trajetória conceitual de “*sensemaking*” no trabalho de Weick, ficou claro que esse conceito recebeu diferentes camadas de significado ao longo do tempo.

O *sensemaking* começou a ser visto através dos mapas de causa cognitivos, essa é a vertente cognitiva do conceito. Nesta versão, o *sensemaking* se desenvolve na mente humana através da formação interativa dos mapas de causas convergentes de uma situação comum (Sandberg & Tsoukas, 2015). Outro caminho possível de entender o *sensemaking* é a versão construtivista que defende o desenvolvimento do *sensemaking* através a socialização dos indivíduos que verbalizam seus entendimentos do mundo à medida que se envolvem com uma situação intrigante em questão (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Com a interatividade e o passar do tempo, os comportamentos dos indivíduos se interligam trazendo a equivocidade residual o que permite que as pessoas aprendam a fazer negociações em busca da eliminação da equivocidade. Após o momento de negociações, os indivíduos se organizam a partir do momento que seus “mapas de causas” se convergem (Weick, 1979; Sandberg & Tsoukas, 2014).

Na prática, quando as pessoas de uma determinada organização, interpretam e, ao mesmo tempo, explicam os momentos de ambiguidade ou incertezas; elas procuram entender o que está acontecendo, extraíndo e interpretando as pistas que são fornecidas, essas pistas servirão de base para uma explicação coerente e que faça sentido ao que de fato está acontecendo (Weick *et al.*, 2005; Maitlis & Christianson, 2014). Ao compartilhar a compreensão os indivíduos retiraram o conhecimento equívoco do tácito, privado, complexo, aleatório e passado para torná-lo explícito, público, mais simples, ordenado e relevante para a situação em questão (Weick *et al.*, 2005). Em suma, os indivíduos fazem as interpretações e explicam os acontecimentos do ambiente organizacional diante da produção de relatos, verbalizando seus entendimentos, interpretações e explicações (Maitlis, 2005).

Na perspectiva organizacional, *sensemaking* é um processo fundamentalmente social, haja vista que os indivíduos que trabalham na organização interpretam seu ambiente e diante das interações que estes têm com outras pessoas da organização, eles vão, conjuntamente, construindo relatos que permitam compreender o mundo e agir coletivamente (Maitlis, 2005). O *sensemaking* nas organizações busca responder algumas provocações: como algum acontecimento torna-se um evento para os membros de uma organização? O que esse evento significa? Quando as pessoas da organização se deparam com alguma situação inusitada elas se questionam, o que aconteceu aqui? Ademais, essas mesmas pessoas se perguntam; e agora, o que devo fazer? Essas questões trazem o significado de existência, trazem uma perspectiva de como as pessoas dentro da organização precisam agir e continuar agindo (Obstfeld, 2005).

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) trouxeram esses questionamentos com o objetivo de sabermos a natureza do *sensemaking* nas organizações. Essas questões foram a base da pesquisa dessa tese que buscou entender o sentido que os integrantes de uma empresa de construção civil estão dando às políticas organizacionais sobre a desigualdade de gênero.

A criação de sentido é central porque é o local primário onde se materializam os significados que informam e restringem a identidade e a ação (Weick *et al.*, 2005).

No caso de mudança organizacional, que é caracterizada por alta complexidade, ambiguidade e estresse, os funcionários da organização envolvem-se na criação de sentido para superar a discrepância entre a antiga e a nova identidade organizacional (Weick *et al.*, 2005; Kraft *et al.*, 2015).

Kraft *et al.* (2015) desenvolveram um modelo que descreve um processo básico do *sensegiving* do líder. O modelo ilustra o processo do *sensegiving* com suas diferentes fases, passando do *sensemaking* do líder para o *sensegiving* do líder e o *sensemaking* do funcionário. A Figura 4 a seguir representa o modelo e suas fases.

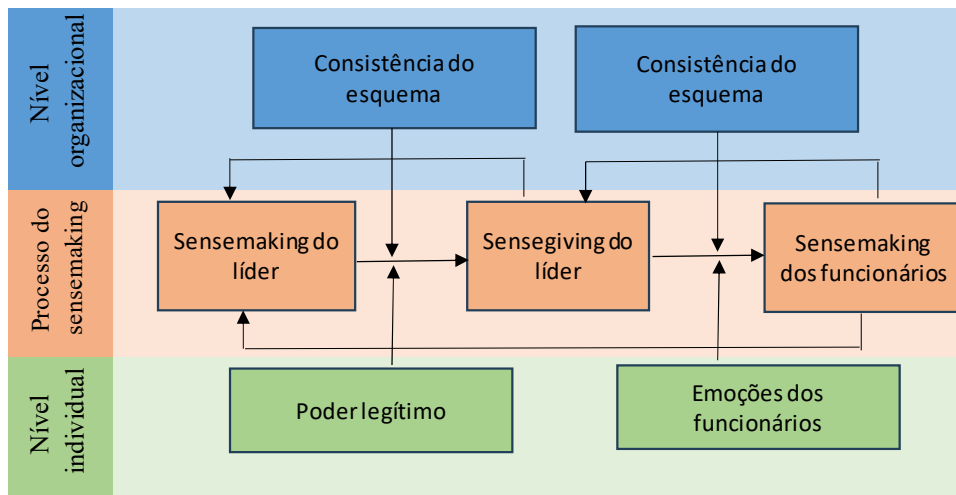


Figura 4: O processo de *sensegiving* (Kraft *et al.*, 2015) (elaborado pela autora)

Para apoiar a iniciativa de mudança na sua organização, os líderes tentam influenciar este processo, transmitindo o significado da mudança através da atribuição do *sensegiving* proposital, que é definida como a ambição de influenciar a criação de *sensemaking* numa determinada direção (Gioia & Chittipeddi, 1991; Kraft *et al.* 2015).

A primeira fase do processo descreve a relação entre o *sensemaking* do líder e o *sensegiving*, o resultado do *sensemaking* do líder é transformado em significado e torna-se tangível através do *sensegiving* do líder (Kraft *et al.*, 2015). Em tempos de mudança, a criação de sentido geralmente se torna um processo consciente onde os indivíduos dependem de fontes internas e externas para obter informações (Kraft, *et al.*, 2015). Para compreender as novas informações fornecidas devido à mudança organizacional, os indivíduos podem alterar os esquemas existentes ou criar dependendo da discrepância entre os esquemas existentes e os requisitos do novo ambiente (Kraft *et al.* 2015). Ainda na primeira fase, que descreve a relação entre o *sensemaking* do líder e o *sensegiving*, o resultado do *sensemaking* do líder é transformado em significado e torna-se tangível através do *sensegiving* do líder (Gioia & Chittipeddi, 1991; Kraft *et al.*, 2015).

O *sensegiving* é um processo interpretativo no qual os indivíduos exercem influência mútua para afetar a criação de sentido dos outros (Kraft *et al.*, 2015). Essa influência é percebida nas estratégias que podem ser discursivas (reuniões,

boletins informativos e memorando) e não discursivas (objetos simbólicos, workshops e seminários).

A segunda fase do processo de *sensegiving* descreve a relação entre o *sensegiving* do líder e o *sensemaking* do destinatário. Durante esta fase, o *sensegiving* do líder afeta o *sensemaking* dos destinatários. Cabe sublinhar que o *sensemaking* dos funcionários não é apenas influenciado pelo *sensegiving* do líder, mas também afeta o *sensemaking* e o *sensegiving* dos líderes (Gioia & Chittipeddi, 1991; Kraft *et al.*, 2015). Esses *loops* recíprocos são descritos como *loops de feedback* (Kraft *et al.*, 2015). A atribuição de sentido nas organizações não é um processo unidirecional, mas antes constitui ciclos contínuos onde o *sensemaking* e o *sensegiving* afetam-se mutuamente (Gioia & Chittipeddi, 1991; Kraft *et al.*, 2015).

Esta tese teve como foco a segunda fase do processo de *sensegiving*. A consideração que foi levada em conta é de que a primeira fase já aconteceu e está mais amadurecida. A fase do *sensegiving* para as funcionárias é a de maior interesse de estudo. A tese pretendeu entender as percepções, interpretações sobre as iniciativas e políticas de uma construtora que busca diminuir a desigualdade de gênero dentro do ambiente organizacional. Portanto, a pesquisa ficou situada na fase do processo de *sensegiving* acerca dessas iniciativas para as funcionárias da construtora.

2.4

Diversidade

Nas últimas décadas a gestão da diversidade tem sido um tema prioritário nas áreas de recursos humanos e gestão de pessoas (Tonelli, 2018). Não obstante o termo diversidade da força de trabalho ter ganhado força na década de 90 (Roberson, 2018; Texeira *et al.*, 2021), o campo de estudo sobre o tema teve início no continente Norte Americano entre 1960 e 1970 (Fraga, 2022).

Os movimentos políticos a favor da integração racial, que aconteciam na época, conseguiram a promulgação de leis que tinham o objetivo de dar oportunidade para todos, tanto na educação como nos empregos (Fleury, 2000). Inspirados nesses movimentos, ainda nos Estados Unidos, no final dos anos 60, o *Affirmative Action* foi decretado, e assim, por regulamentação federal, as empresas que tinham contrato

com o governo ou que recebiam algum tipo de recursos ou benefício deveriam olhar para seus funcionários e ponderar a diversidade e assim, buscar alternativas que equilibrasse a composição existente de seus integrantes (Fleury, 2000). O balanceamento da diversidade buscava incluir grupos como: mulheres, hispânicos, asiáticos e índios (Fleury, 2000). Os deficientes físicos entraram no grupo da diversidade somente em 1991 (Fleury, 2000). Foi a partir desta legislação que nasce a primeira forma de inclusão da diversidade nos ambientes organizacionais (Texeira *et al.*, 2021).

A ação afirmativa parte do princípio de que a compreensão dos fenômenos não é natural, mas consequência das diversas interações sociais havendo a necessidade da intervenção política para a desigualdade seja diminuída (Alves & Galeão-Silva, 2004). Sendo assim, a ação afirmativa é definida como um conjunto de políticas específicas que buscava ampliar os espaços para membros de grupos sociais excluídos socialmente (Alves & Galeão-Silva, 2004). Essas leis buscavam, além do aumento número de pessoas pertencente ao grupo das minorias nos ambientes organizacionais por meio de cotas, como também, tinha o objetivo de promover relações mais igualitárias e justas de emprego (Fleury, 2000). Como exemplo pode-se citar a *Civil Rights Act* (1964), essa lei proibia as agências governamentais de discriminarem os candidatos às vagas de emprego com base em cor, religião e nacionalidade, ela estimulava para que as empresas fizessem uso das ações afirmativas no momento da contratação dos seus funcionários (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Contudo, as ações afirmativas começaram a ser vistas como insuficientes para lidar com a diversidade. Tratar o ser humano de forma genérica, geral e abstrata mostrou-se insatisfatório e começou a ter a necessidade da especificação do sujeito de direito que pede para ser visto de acordo com suas peculiaridades e particularidades (Plovesan, 2008). As mulheres, população afrodescendentes, crianças e outros grupos, por exemplo, exigem serem vistos nas especificidades e peculiaridades de suas condições sociais, dessa forma, juntamente ao direito à igualdade, surge o direito à diferença, assim, o respeito à diferença e à diversidade asseguram a esses grupos um tratamento especial (Plovesan, 2008). Ademais, na década de 90, diversos estudos que abordavam o tema da diversidade questionavam a visão

hegemônica de que as diferenças individuais não tinham relação com o ambiente e os resultados de uma organização (Saraiva & Irigaray, 2004).

É nesse contexto que o olhar para a diversidade começou a ganhar outras perspectivas surgindo a segunda forma de tratar o tema, através da gestão da diversidade (Alves & Galeão-Silva, 2004). É a partir desta visão que cresce a busca por atribuir resultado às empresas à medida que se aumenta a participação dos grupos minoritários (Texeira *et al.*, 2021). Assim, a gestão da diversidade pretende substituir as ações afirmativas e práticas de acesso igualitário ao trabalho (Alves & Galeão-Silva, 2004).

O primeiro trabalho acadêmico a abordar o tema gestão da diversidade foi de R. Roosevelt Thomas (1990) publicado na Harvard Business Review (Alves & Galeão-Silva, 2004). Foi neste trabalho que Roosevelt provocou a substituição das políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gestão da diversidade (Alves & Galeão-Silva, 2004). Roosevelt afirmou que a ação afirmativa teve um papel muito importante nas empresas e na sociedade de modo geral, porém é uma intervenção artificial, transitória e destinada aos gestores a corrigir erros de desequilíbrio e injustiça (Roosevelt, 1990). Porém, somente a ação afirmativa não é capaz de criar um ambiente de trabalho voltado para a mobilidade ascendente de todos os tipos de pessoas (Roosevelt, 1990).

A gestão da diversidade é entendida como a adoção de medidas administrativas que buscam garantir que os atributos, sejam individuais ou em grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (Alves & Galeão-Silva, 2004). Gerenciar a diversidade não é controlar ou conter a diversidade, é permitir que cada membro da força de trabalho desempenhe seu potencial (Roosevelt, 1990). Neste contexto, a diversidade é entendida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social (Fleury, 2000, p.20). O *mix* de pessoas inclui, além das diferenças historicamente sabidas como fonte de desigualdade como gênero, sexualidade, raça, etnia e classe, como também as mais variadas diferenças entre as pessoas (Hanashiro & Carvalho, 2005; Texeira *et al.*, 2021).

A gestão da diversidade vem atraindo cada vez mais a atenção das empresas. Segundo Tonelli (2018) esse interesse não é só modismo organizacional, há algum tempo que as organizações entenderam que a mudança nos modelos de recrutamento e seleção era necessária. Todavia, a implementação da gestão da diversidade não é tão simples (Alves & Galeão-Silva, 2004). A gestão da diversidade não é uma reunião de soluções prontas muito menos um modelo que resolverá a questão de discriminação e do preconceito dentro do ambiente organizacional (Fleury, 2000). Para implementar as práticas de gestão de diversidade é necessário que, tanto nos procedimentos administrativos como na cultura organizacional haja mudança (Alves & Galeão-Silva, 2004). Alguns exemplos de ações que podem ser feitas para diminuir as dificuldades de implementação da gestão da diversidade são: reestruturação das políticas de recursos humanos focando no desenho de planos de carreira, valorização da família, criação de formas de tutoria, grupos de discussão e compensações para adoção a diversidade (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Entre as principais dificuldades pode-se citar: o ceticismo dos próprios funcionários das empresas em relação aos programas e sua efetividade, o preconceito com colegas de trabalho que foram beneficiados com programas de diversidade e as dificuldades de incluir as questões da diversidade nas rotinas organizacionais (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Alves e Galeão-Silva (2004) elencaram alguns mecanismos prescritivos que podem facilitar a gestão da diversidade: uma reestruturação das políticas de recursos humanos dando mais atenção ao desenho de plano de carreira, a valorização da família, a criação de formas de tutoria, grupo de discussão, estabelecimento de garantias sobre a lisura dos processos de valorização da diversidade. Fleury (2000) elencou alguns dos benefícios da gestão da diversidade, a saber:

- Atrair e reter os melhores talentos do mercado de trabalho;
- Desenvolver os esforços de marketing, visando a atender segmentos de mercado diversificados;
- Promover a criatividade e a inovação;
- Facilitar a resolução de problemas;

- Desenvolver a flexibilidade organizacional.

Conclui-se que a gestão da diversidade busca administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna dos trabalhadores nas empresas a fim de atrair e reter os melhores talentos entre os classificados como grupos de minoria (Fleury, 2000).

No Brasil, a gestão da diversidade ganha espaço nos anos 1990 (Texeira *et al.*, 2021). É nessa época que os governantes brasileiros enxergaram a discriminação dos negros no mercado de trabalho como um problema social, a partir da luta dos movimentos sociais por políticas de ação afirmativa (Alves & Galeão-Silva, 2004). Inspirados nesses movimentos, em 1996 foi criado o Programa Nacional de Direitos Humanos, que tinha o objetivo de implementar os atos e declarações internacionais relacionados aos direitos humanos e contando com a adesão brasileira (Fleury, 2000). Em 1995, o governo brasileiro solicitou apoio da OIT (Organização Internacional do Trabalho) para a implementação de políticas que promovessem a igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego e na ocupação (Alves & Galeão-Silva, 2004). Como consequência, houve a criação do Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação (Gtedeo), composto por governo, trabalhadores e empresários, assumiu a missão de elaborar um plano de ações que eliminasse as discriminações no mercado de trabalho (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Concomitantemente, as empresas estão fazendo o movimento de adotar programas de gestão da diversidade, contudo, esse movimento não vem sendo acompanhado pela literatura (Alves & Galeão-Silva, 2004).

3. Metodologia

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos que serão adotados na análise da percepção, interpretação e criação de sentido sobre as iniciativas e políticas organizacionais que buscam diminuir a desigualdade de gênero em uma grande empresa da construção civil.

Para definir a estratégia de pesquisa e o método de análise que serão empregados neste estudo é importante definir o paradigma que foi considerado na pesquisa (Saccol, 2009). Para isso, é necessário refletir sobre a visão do mundo e de construção do conhecimento que deram suporte para o estudo. Em outras palavras, a escolha do paradigma está relacionada às questões ontológicas, que são as crenças e pressupostos que se têm sobre a realidade e sobre como as coisas são, e as questões epistemológicas, que é a forma que se acredita como é construído o conhecimento humano (Saccol, 2009).

A ontologia refere-se à própria essência dos fenômenos que estão sendo estudados (Burrell & Morgan, 1979). Ela define como percebemos o mundo e os fenômenos físicos e sociais, oferecendo algumas alternativas de escolha: uma visão mais realista e, outra, a visão idealista sobre como as coisas são (Saccol, 2009). A ontologia realista parte do princípio que “existe um mundo lá fora”, independente das percepções e construções mentais que temos a respeito dele (Saccol, 2009), ou seja, a realidade a ser investigada é externa ao indivíduo, fora de sua consciência (Burrell & Morgan, 1979). Na contramão, se encontra a ontologia idealista ou subjetiva que acredita que a realidade é “um dado lá fora” no mundo, ou seja, a realidade é um produto da mente humana (Burrell & Morgan, 1979, p.1). A realidade, na percepção da ontologia subjetiva, existe somente quando percebida pelos observadores, sendo assim, o mundo existe a partir das percepções que temos sobre ele (Saccol, 2009).

Uma outra opção ontológica é a intersubjetiva, que concebe a realidade como fruto da negociação e compartilhamento de significados entre as pessoas. Essa forma de enxergar a realidade localiza-se entre os dois extremos, realista e idealista, e resulta no entendimento de que a realidade não é considerada como totalmente externa e sem vínculos com a mente humana nem como fruto da percepção individual de cada um, a ontologia intersubjetiva considera que a realidade é percebida e criada de acordo com as percepções que temos do mundo de forma coletiva, em conjunto com outras pessoas (Saccol, 2009).

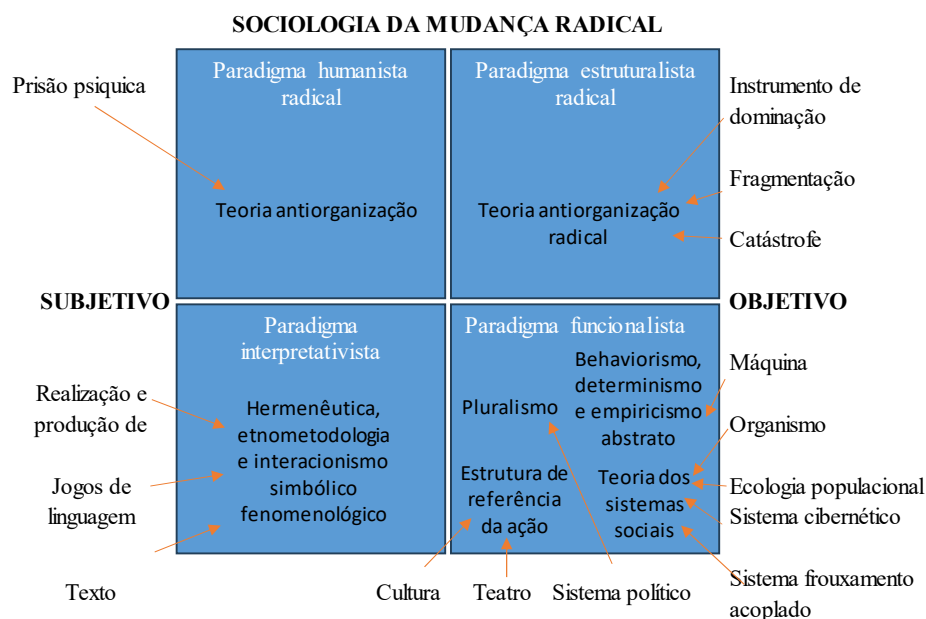
Associado às questões ontológicas está a epistemologia (Burrell & Morgan, 1979). Os pressupostos epistemológicos são suposições sobre os fundamentos do conhecimento sobre como alguém pode começar a compreender o mundo e assim transmitir seu conhecimento para os demais seres humanos (Burrell & Morgan, 1979; Saccol, 2009). Baseia-se numa visão da natureza do próprio conhecimento (Burrell & Morgan, 1979).

Há três linhas de pensamentos epistemológicos: subjetivismo, objetivismo e construtivismo (Saccol, 2009). A epistemologia objetivista acredita que os significados de todos os objetos e entidades já são de conhecimentos de todos. Nesta perspectiva, já existe um significado objetivo em tudo que existe e esses significados podem ser transmitidos de forma racional e objetiva (Saccol, 2009). A epistemologia subjetiva é o oposto da objetiva, nesta visão epistêmica, os significados são impostos sobre os objetos pelos seres humanos, dessa forma, os significados são resultados das nossas construções mentais oriundas do inconsciente coletivo (Saccol, 2009). Na visão subjetiva, as características dos objetos não são importantes pois qualquer significado pode ser atribuído a eles desde que venha da mente (Saccol, 2009). A epistemologia construtivista parte do princípio de que os significados não são descobertos, mas construídos a partir do engajamento com o mundo (Saccol, 2009). Sendo assim, o significado não vem de uma construção mental, mas é fruto da interação de processos mentais e das características de um objeto. O significado se constrói a partir da interação entre sujeito e objeto, mas essa construção se dá em uma instância socialmente compartilhada (Saccol, 2009).

Com base nas diferentes visões ontológicas e epistemológicas, tem-se os diferentes paradigmas de pesquisa (Saccol, 2009). O conceito de paradigma é bastante complexo, contendo uma vasta possibilidade de interpretações (Morgan, 2005). O termo foi popularizado pelo físico e filósofo Thomas Kuhn na década de 60 (Morgan, 2005; Amorim & Neto, 2011). A pluralidade do termo deve-se ao próprio criador que adotou o conceito de paradigmas dezenas vezes de modos diferentes e de maneira consistente em três amplos sentidos: (i) como uma completa visão da realidade ou modo de ver; (ii) vinculado à organização social da ciência em termos de escolas de pensamentos ligadas a tipos particulares de realizações científicas e (iii) relacionado à utilização concreta de tipos específicos de ferramentas e textos para o processo de solução de quebras cabeças científicos (Morgan, 2005).

O conceito de paradigma que será explorado nesta pesquisa é o de Morgan (2005), que afirmou que, paradigma é uma visão implícita ou explícita da realidade. Burrell e Morgan (1979) apresentaram um modelo com campos paradigmáticos com as diferentes abordagens em geral, da teoria social e, em particular, a teoria das organizações (Burrell & Morgan, 1979; Caldas, 2005; Morgan, 2005). O papel dos paradigmas como visões da realidade social foi explorado em detalhes por Burrell e Morgan (1979). Essas abordagens podem ser analisadas em quatro amplas visões de mundo (Burrell & Morgan, 1979) com base no subjetivismo e no objetivismo além dos critérios baseados na ordem e na mudança (Vergara & Caldas, 2005). *“A teoria social pode ser compreendida em termos da coexistência de quatro paradigmas distintos e rivais definidos por pressupostos metateóricos muito básicos em relação à natureza da ciência e da sociedade”* (Burrell & Morgan, 1979, p. 36).

Como mostra do Quadro 2, os quatros paradigmas são: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista (Burrell & Morgan, 1979; Caldas, 2005; Morgan, 2005). Com isso, é definido que, a abordagem objetivista contempla a análise dos fenômenos sociais de dois paradigmas, o funcionalista, associado a ordem e o estruturalista radical, associado à mudança. No oposto do eixo onde se encontra a abordagem objetivista está a visão subjetivista que reúne dois paradigmas, o intepretacionista, vinculado à ordem e o humanista radical, vinculado à mudança (Vergara & Caldas, 2005).



SOCILOGIA DA REGULAÇÃO

Quadro 2: Paradigmas, metáfora e as escolas de análise organizacional relacionadas (Morgan, 2005) (elaborado pela autora)

O paradigma funcionalista parte do princípio de que a sociedade tem existência concreta e real (Morgan, 2005). As verdades são objetivas e não precisa da percepção humana para existir (Saccol, 2009). Esse paradigma acredita que a realidade possui estruturas palpáveis, tangíveis e estáveis (Saccol, 2009) produzindo um sistema social ordenado e regulado (Morgan, 2005).

Baseado no princípio de que a sociedade tem existência a partir da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos (Morgan, 2005; Saccol, 2009), o paradigma interpretativista é o oposto do paradigma funcionalista (Saccol, 2009). Os pensamentos norteadores deste paradigma são os de compreender e explicar o mundo social a partir da visão das pessoas envolvidas nos processos sociais (Vergara & Caldas, 2005). À vista disto, é a partir do ponto de vista do participante em ação que a sociedade é compreendida (Morgan, 2005). O pesquisador que optar por esse paradigma para seus estudos irá tentar entender os processos pelos quais as diversas realidades são compartilhadas, como surgem, como se sustentam e se modificam (Morgan, 2005).

A principal característica da perspectiva humanista radical é a consciência humana (Burrell & Morgan 1979). No paradigma humanista radical, a realidade é formada a partir da influência de processos físicos e sociais que direcionam, restringem e

controlam a mente dos seres humanos de maneira que alienam os indivíduos em relação às potencialidades inerentes à verdadeira natureza de seres humanos (Morgan, 2005).

O paradigma estruturalista radical defende que a realidade existe independentemente do modo de como é vista, percebida e reafirmada pelas pessoas em suas atividades cotidianas (Morgan, 2005). Essa visão está intimamente relacionada a uma concepção materialista do mundo social. O pesquisador que escolher esse paradigma para sua pesquisa está preocupado em entender as tensões e contradições (Morgan, 2005).

Para esta tese foi considerado que, os acontecimentos não são previsíveis e a ordem social é questionada e interpretada da maneira como se vê, em conjunto com o personagem principal. Neste estudo, tanto o observador como os atores constroem juntos a realidade vivida por eles de forma única e passível de afirmações e negações a partir da perspectiva do leitor (Saccol, 2009).

Diante do exposto, essa pesquisa se posiciona no paradigma interpretativista. A pesquisadora desta tese fez a interpretação do que enxerga, ouve e entende (Creswell, 2010) e acredita que as organizações são processo que surgem a partir das ações intencionais das pessoas, de forma individual ou coletiva (Vergara & Caldas, 2005; Saccol, 2009). Ademais, para atingir o objetivo proposto neste estudo é preciso partir do ponto de vista que é através da interação das pessoas que as interpretações são feitas e que o mundo vai ganhando sentido (Vergara & Caldas, 2005).

Nesta tese, a realidade é entendida como uma rede de representações complexas e subjetivas (Vergara & Caldas, 2005), não sendo somente percebida pelo observador, há interação entre sujeito e objeto (Creswell, 2010). Sendo assim, a realidade social é consequência de muitos sentimentos e emoções entre as pessoas, não é plenamente externa e tampouco pouco livre da mente humana, é construída com percepções do mundo que compartilhamos em sociedade. (Saccol, 2009).

A partir desse posicionamento paradigmático optou-se pela metodologia de pesquisa qualitativa, pois é um meio de analisar e entender o significado que as pessoas ou grupo de pessoas atribuem a uma questão social (Creswell, 2010). A

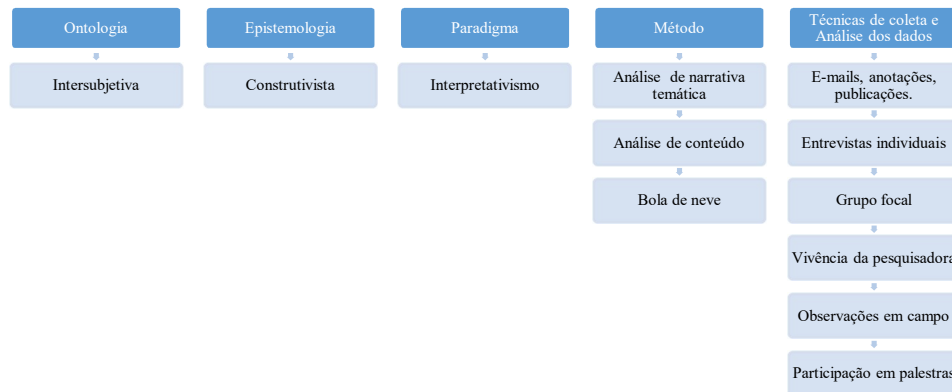
pesquisa qualitativa não busca a eliminação de “vieses”, as deduções e interesse dos pesquisadores estão presentes e torná-las o mais evidente possível faz parte da pesquisa (Saccol, 2009). Ademais, como essa pesquisa busca compreender o processo de construção de sentido das funcionárias de uma grande empresa de construção civil acerca das ações organizacionais voltadas para ampliar a igualdade de gênero, entende-se que os métodos qualitativos são adequados para o estudo de processos dinâmicos, especialmente quando esses processos são constituídos a partir das interpretações dos indivíduos (Maitlis, 2005).

Em se tratando de uma pesquisa qualitativa, foram múltiplas as fontes de dados utilizadas, incluindo a análise de documentos da empresa, vivência da pesquisadora - que também é funcionária da empresa, observações em campo, participação em palestras, contudo, o cerne deste estudo está nas entrevistas e nos grupos focais realizados (Gioia *et al.*, 2012). A análise documental atendeu ao propósito de conhecer quais as práticas e políticas que a empresa vem implementando para diminuir a desigualdade de gênero. Foi através dos documentos que foi possível entender algumas das maneiras que as informações chegaram até os funcionários da construtora. As observações de campo foram realizadas durante o período das entrevistas como também através da participação da pesquisadora em eventos onde o tema desigualdade de gênero foi discutida, ademais, algumas observações foram anotadas no dia a dia de trabalho, dentro da construtora, da pesquisadora.

Sendo assim, esta tese escolheu a ontologia intersubjetiva por acreditar que a realidade é construída através das percepções que as pessoas têm do mundo (Saccol, 2009) e a epistemologia construtivista por entender que a construção de significado acontece através das relações sociais (Saccol, 2009). Diante destas escolhas, o paradigma selecionado foi o interpretativista pois este estudo partiu do princípio de que o processo de construção de sentido será entendido através das diversas realidades compartilhadas (Morgan, 2005). Os métodos que foram usados foram a análise de narrativa temática por entender que é um método bastante pertinente para se atingir o objetivo desta pesquisa, a análise documental, sendo um método auxiliar à análise de narrativa temática e a bola de neve ajudando a pesquisadora a definir as mulheres que participaram das entrevistas. Para coleta de dados, documentos como e-mails, anotações e publicações em redes sociais foram utilizados, além das

entrevistas individuais e em grupo e da vivência da pesquisadora enquanto funcionária da construtora.

O Quadro 3 abaixo resume o posicionamento e as técnicas desta pesquisa.



Quadro 3: Posicionamento e técnicas utilizadas na pesquisa (elaborado pela autora)

Partindo dessas considerações cabe ratificar que as organizações não são vistas como substantivos, mas como verbos onde as pessoas constroem sentido a partir da experiência vivida no contexto organizacional (Gioia, 2006), acredita-se que o mundo organizacional é socialmente construído (Gioia *et al.*, 2012). A realidade organizacional emerge de um processo contínuo em que as pessoas se organizam para dar sentido a contribuições equívocas e promovem esse sentido de volta ao mundo para torná-lo mais ordenado (Brown, Colville & Pye, 2015). As pessoas constroem as realidades organizacionais, elas são “agentes conhecedores”, elas sabem o que estão tentando fazer e podem explicar seus pensamentos, intenções e ações (Gioia *et al.*, 2012).

Esse processo contínuo de construção é denominado *organizing*, por considerar que as organizações são entidades não estáticas (Weick *et al.*, 2005) nas quais os processos se criam, se conservam e se dissolvem (Weick, 1973). Para Schatzki (2005), uma organização é um conjunto de práticas e arranjos materiais, sendo preciso, para que ela aconteça e se perpetue, a contínua performance dos atores. Assim, o *organizing* é alcançado na medida em que o *sensemaking* é realizado (Brown *et al.*, 2015).

O papel da pesquisadora nesta tese foi dar voz as participantes desta pesquisa nas fases iniciais de coleta e análise dos dados e representar essas vozes de forma

proeminente no relato da investigação, criando ricas oportunidades para descoberta de novos conceitos (Gioia *et al.*, 2012). Sendo uma pesquisa qualitativa, a pesquisadora esteve envolvida em uma experiência intensiva com as participantes do estudo (Creswell, 2008).

Para atingir o objetivo desse estudo, optou-se por usar a lente teórica do *sensemaking*. A escolha dessa lente partiu do entendimento de que a construtora escolhida para a pesquisa está em processo de construção de sentido acerca da igualdade de gênero, sendo assim, o *sensemaking* ajudou a entender como as interpretações e percepções estão sendo realizadas pelas funcionárias diante das ações e práticas criadas pela construtora na busca por um ambiente mais igualitário de gênero. Ademais, como Brown *et al.*, (2015) disseram, o *sensemaking* é realizado somente quando o *organizing* é atingido, assim, essa lente teórica se mostra adequada para compreender o processo coletivo em curso da construção de sentido dentro da construtora, em meio a tantas informações e situações que as funcionárias recebem e vivem a respeito do combate da desigualdade de gênero.

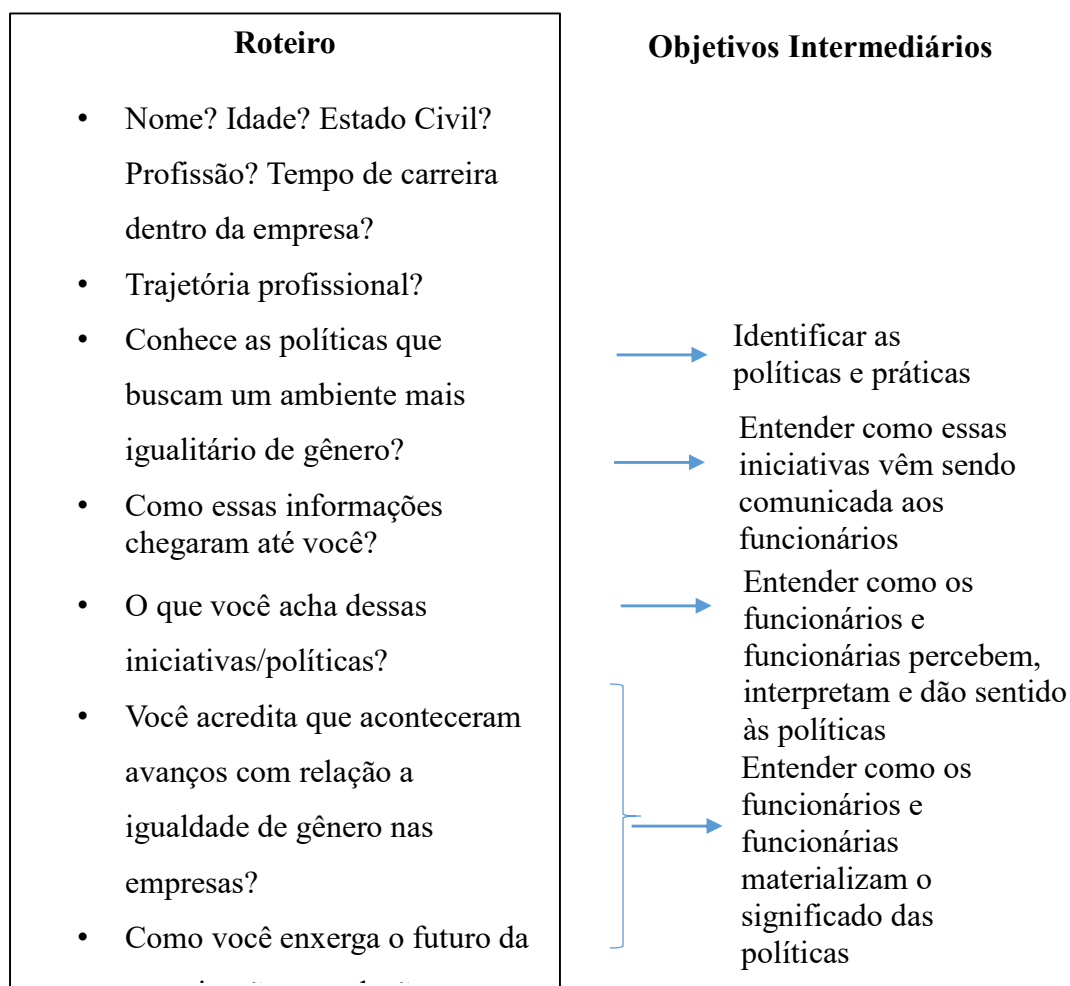
As entrevistas que foram realizadas, individualmente e em um grupo focal, com funcionárias mulheres da empresa, foram transcritas e depois analisadas por meio da análise de narrativa temática. Nesta tese as narrativas se assemelham ao conceito de história sendo consideradas veículos de criação de sentido que podem ser memoráveis e imediatas, criando imagens visuais poderosas na mente do ouvinte (Maclean *et al.*, 2011).

Outra lente teórica que serviu de apoio para a análise dos dados foi a lente teórica da Acker sobre os processos que levam a organização a ser generificada (Dye & Mills, 2012). A organização escolhida para a pesquisa foi uma construtora brasileira que recentemente se propôs a diminuir a desigualdade de gênero dentro de suas estruturas. O trabalho de Acker procurou desafiar a viabilidade e a existência da subestrutura de gênero nas organizações, sendo assim, julgo ser necessário analisar em que medidas a estrutura de Acker contribui para o entendimento das mudanças que ocorreram na organização pesquisada.

O processo de *sensemaking* foi examinado no repertório das narrativas contadas pelas funcionárias, explorando como elas apresentam suas percepções sobre as iniciativas de combate à desigualdade de gênero na empresa (Maclean *et al.*, 2011).

O *sensemaking* está intimamente relacionado às histórias (Maclean *et al.*, 2011) porque é através da narração que as realidades organizacionais são expostas (Weick, 1995, p. 127; Maclean *et al.*, 2011). A verdade é que as histórias são dispositivos primários do *sensemaking* nas narrativas, ajudando os atores a darem sentido às mudanças: o eu no tempo, no espaço e no contexto, a partir da sua interação, criando significados com uma realidade flutuante, e incorporando a mudança num eu unificado dentro de um processo contínuo (Maclean *et al.*, 2011).

Um roteiro com perguntas semiestruturadas foi elaborado conforme Quadro 4 e serviu como guia no momento das entrevistas individuais. O roteiro foi pensando com a finalidade de atingir os objetivos intermediários já expostos anteriormente.



Quadro 4: Roteiro de perguntas (elaborado pela autora)

3.1

Narrativas

As narrativas ganharam visibilidade no final do século XX (Bochener & Riggs, 2014) porém demorou para que a teoria organizacional se interessasse pelas histórias que as pessoas contavam dentro dos ambientes organizacionais (Gabriel & Griffiths, 2004).

Os primeiros usos explícitos de abordagens narrativas como metodologia de pesquisa na teoria da gestão e da organização datam de 1970 (Rhodes & Brown, 2005). As narrativas pessoais, as histórias de vida e as memórias começaram a ser vistas como materiais e métodos para a condução de investigação (Bochener & Riggs, 2014) e, assim, a partir da década de 80, cresceu o uso de narrativas para explorar o significado das experiências organizacionais (Rhodes & Brown, 2005). Ademais, as histórias contadas por membros de uma organização começaram a ser vistas como um fenômeno organizacional importante e que merecia ser pesquisado (Gabriel & Griffiths, 2004).

As narrativas não são simplesmente uma ferramenta usada para entender a realidade, mas algo contínuo e constitutivo desta realidade (Bochener & Riggs, 2014). As histórias são vistas como narrativas carregadas de emoção e simbolismo pois não apresentam somente informações ou fatos sobre determinados eventos e situações, as histórias enriquecem, sublinham e inspiram significados diante dos fatos (Gabriel & Griffiths, 2004). Essas características que compõem as histórias é tanto a sua maior força com sua fraqueza pois as histórias podem comprometer a precisão ao defender um ponto de vista ou serem carregadas de emoções, podem concentrar-se nos detalhes incidentais e perpetuar os silêncios sobre o que um investigador pode considerar como pistas muito importantes de uma determinada pesquisa, além disso, podem apresentar inconsistências, imprecisões, lacunas, dúvidas e ambiguidades (Gabriel & Griffiths, 2004).

A narrativa possui muitos significados e é usada de diversas maneiras por diferentes disciplinas dentro da academia (Riessman, 2008). É um termo controverso, com muitas definições (Morrison & Lowe, 2021). Podemos dizer que narrativas são as descrições do mundo social que buscam traduzir o “saber” em “contar” (Bochener & Riggs, 2014). São como enredo e personagens que geram emoção tanto para quem

narra como para quem escuta (Gabriel & Griffiths, 2004). São fragmentadas, concisas, descontínuas, polissêmicas e de autoria múltipla (Gabriel & Griffiths, 2004). Geralmente as narrativas envolvem conflitos, dificuldades, provocações e crises que exigem escolhas, decisões, ações e interações que podem interferir nos resultados reais que estão muitas vezes em desacordo com as intenções e propósitos dos personagens (Gabriel & Griffiths, 2004). Referem-se a uma unidade discreta de discurso, uma resposta estendida de um participante de uma pesquisa a uma única questão, centrada no tópico e organizada temporalmente (Riessman, 2008). Elas não descrevem apenas o que uma pessoa faz no mundo, mas o que o mundo faz a essa pessoa. Através das narrativas é possível inferir como é fazer parte no contexto da história contada (Riessman, 2008).

As narrativas têm uma enorme diversidade de forma, ela pode estar presente no mito, na lenda, na fábula, no conto, na história, na tragédia, nos vitrais, no cinema, nas conversas, na notícia, podem ainda ser vistas como memórias, biografias e autobiografias, em documentos, nas obras de artes e em tantas outras formas que não foram citadas. As narrativas estão em todas as partes, mas nem tudo é narrativa (Riessman, 2008).

Em um sentido amplo, um relato é sinônimo de narrativa e pode ser chamado de história (Riessman, 2008; Morrison & Lowe, 2021). As histórias podem ser vistas como narrativas que possuem uma ordem sequencial e temporal (Riessman, 2008), com isso, nesta pesquisa, narrativas e histórias serão consideradas como sinônimos. Como o mundo não pode falar por si só, todas as tentativas de representá-lo envolvem a transformação de uma realidade muda numa forma discursiva que faça sentido (Bochner & Riggs, 2014). É importante ressaltar que as narrativas também recontam os eventos que acontecem de forma involuntária, imprevista e muitas vezes indesejada pelos atores (Riessman, 2008).

Os pesquisadores que analisam narrativas devem estar preparados para se envolverem com as emoções e os significados que residem no texto (Gabriel & Griffiths, 2004). Os investigadores precisam resistir à tentação de “esclarecer as coisas”; eles devem aprender a “saborear” o texto, procurando estabelecer as necessidades narrativas e, através delas, as necessidades psicológicas e

organizacionais, às quais servem as distorções, ambiguidades e imprecisões (Gabriel & Griffiths, 2004).

Segundo Bochner e Riggs (2014), os estudiosos que utilizam a narrativa, subscrevem o ideal de uma ciência social reflexiva, relacional, dialógica e de processo colaborativo baseado em oito preceitos de ciências sociais distintamente interpretativas, a saber:

- i. O pesquisador faz parte dos dados da pesquisa.
- ii. Um texto de ciências sociais é sempre composto por alguém específico em algum lugar; escrever e/ou realizar pesquisas faz parte da investigação.
- iii. A pesquisa envolve a emotividade e a subjetividade tanto dos pesquisadores quanto dos participantes.
- iv. A relação entre investigadores e participantes na investigação deve ser democrática.
- v. Os investigadores devem aceitar a obrigação ética de retribuir algo importante às pessoas sobre as quais estudam e escrevem.
- vi. O que os investigadores escrevem deve ser escrito tanto para os participantes como sobre eles, os investigadores e os participantes devem prestar contas uns aos outros, a voz do investigador não deve dominar as vozes dos participantes.
- vii. A pesquisa deve ser sobre o que poderia ser (e não apenas sobre o que foi).
- viii. O leitor ou público deve ser concebido como um coparticipante, não como um espectador, e deve ter a oportunidade de pensar com (não apenas sobre) a história (ou resultados) da investigação.

Dessa forma, os objetivos de uma narrativa são manter a conversa, ativar subjetividade, sentimento e identificação em leitores ou ouvintes, aumentar a consciência, promover a empatia e a justiça social e encorajar o ativismo (Bochner & Riggs, 2014). As pesquisas que utilizam as narrativas concentram-se nas histórias que as pessoas contam sobre si mesmas, seja em interações mundanas e cotidianas

ou em relatos retrospectivos que vão desde histórias eventuais ou problemas pessoais, até histórias de vida completas (Bochener & Riggs, 2014). Quando as pessoas contam histórias, elas interpretam e dão sentido às experiências retratadas em suas histórias. O ato de contar é sempre uma performance, um processo de interpretação e comunicação em que quem conta e quem ouve colaboram na construção de sentido (Bochener & Riggs, 2014).

É bem verdade que, na área profissional, contar histórias é uma forma de dar sentido às relações humanas (Boje, 1991). As narrativas nos ajudam a compreender o significado dos eventos e situações, permitindo moldá-los às nossas próprias necessidades, desejos, comentá-los e contestá-los, as narrativas funcionam como dispositivos de criação de sentido (Gabriel, 2015). No ambiente organizacional, é natural que as pessoas dentro de uma organização vivam um processo dinâmico de refinamento de suas histórias de algum evento novo, bem como reinterpretem as histórias que muitas vezes são corriqueiras e que já fazem parte da cultura organização da organização (Boje, 1991).

A intimidade entre as narrativas e o *sensemaking* é, portanto, pertinente e genuína (Hulst & Tsoukas, 2023). Em 1979, quando Weick afirmou que o *sensemaking* é uma categoria central da psicologia cognitiva das organizações, ele quis dizer que boa parte das atividades que ocorrem dentro organizações são tentativas de reconstruir histórias plausíveis sobre algum evento para explicar a situação que estão vivendo no presente (Gabriel, 2015). Influenciado por Weick (1979), Boje (1991) argumentou que uma organização poderia ser vista como “um sistema coletivo de contar histórias em que a performance das histórias é uma parte fundamental da construção de sentido dos membros e um meio que lhes permite complementar as memórias individuais com a memória institucional” (Boje, 1991, p106). Alguns dos estudos sobre histórias e narrativas nas organizações observaram como as histórias agem como mapas cognitivos auxiliando na criação de sentido (Gabriel, 2015).

As narrativas apresentam potencialidades em termos de método de compreensão do processo de *sensemaking* nas organizações pois se mostram eficazes para disseminar ideias, iniciar mudanças, introduzir conformidades além de superar resistências, ajudam também na manutenção da memória institucional (Gabriel,

2015). Todavia, as narrativas também apresentam suas limitações como método de pesquisa sobre o *sensemaking* pois, conforme destacado por Boje (1991), as narrativas nas organizações são fragmentadas, concisas e abreviadas e com isso, por fazerem parte de um universo barulhento e cheias de significado são frequentemente contestadas (Gabriel, 2015). Ademais, as narrativas podem apresentar múltiplos autores, pois diferentes participantes contribuem com diferentes elementos de narrativas, ampliando algumas partes, contestando outras e, assim, o enredo da narrativa pode perder o foco (Gabriel, 2015). Com isso, Boje (1991) questionou a centralidade do enredo e do personagem nas narrativas e tendeu a ampliar o conceito de história para incluir muitos textos de conversação que não apresentam necessariamente começos, meios e fins (Boje, 1991; Gabriel, 2015). A tentativa de Boje era para que os discursos corporativos não continuassem silenciados e marginalizados e enquanto outros eram privilegiados (Gabriel, 2015).

Para diminuir as limitações das narrativas como método, Boje lançou o conceito de “pré-narrativa (Gabriel, 2015). Espera-se que nesta fase as vozes marginalizadas, frequentemente incapazes de se articular como narrativas ou histórias completas sejam ouvidas. Hulst e Tsoukas (2023) detalharam como o *sensemaking* e as narrativas estão entrelaçadas (Hulst & Tsoukas, 2023).

A primeira forma é chamada de pré-narrativa que é a história anterior à narrativa. Nessa etapa as pessoas estão espontaneamente envolvidas em suas atividades diárias quando surge uma situação inesperada fazendo o que essas pessoas prestem atenção nesse novo evento e se perguntem o que está acontecendo e que ação podem tomar, pois ainda falta enredo e coerência (Hulst & Tsoukas, 2023). A segunda forma é chamada de narrativa pós-evento onde os agentes procuram estabelecer o significado dos eventos que enfrentaram e fazem correlação com eventos do passado vividos direta ou indiretamente.

No *sensemaking* pós-evento as experiências vividas pelos agentes ajudam a produzir narrativas mais elaboradas. Assim, no pós-evento, a narrativa já apresenta início, meio e fim (Hulst & Tsoukas, 2023). A terceira forma, relata o *sensemaking* como trabalho de identidade narrativa, uma vez que, o *sensemaking* não se baseia apenas na identidade daquele que cria sentido, mas também influencia na

construção de identidade dos outros que estão envolvidos no processo de *sensemaking* (Hulst & Tsoukas, 2023).

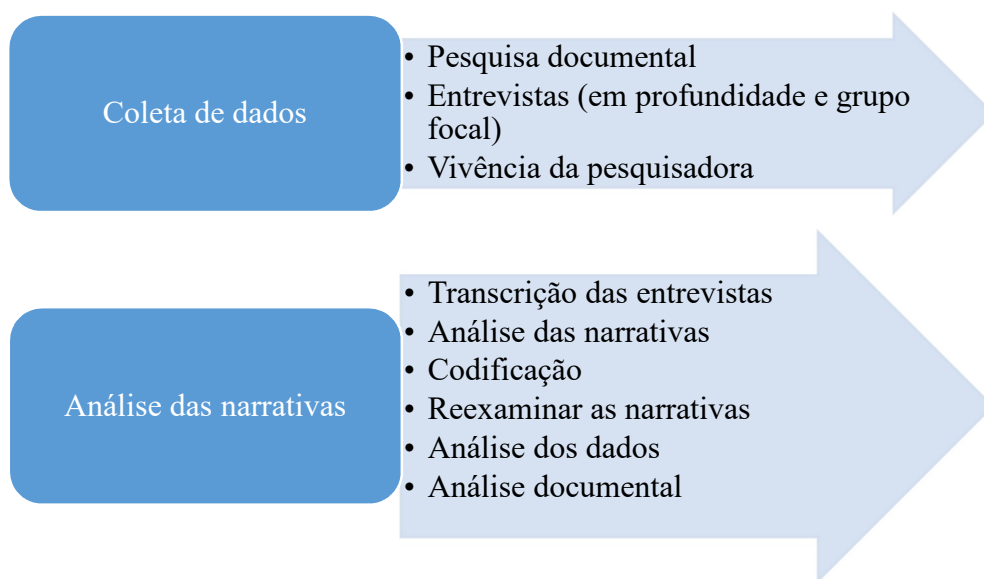
É preciso enxergar o *sensemaking* como um substituto de significado e não uma busca por ele, isso significa que, quando grande parte da vida é resumida em rotinas sem sentido, quando o significado perde suas raízes, o *sensemaking* não é um caminho seguro (Gabriel, 2015). Assim, pode-se afirmar que as narrativas são, na verdade, grandes ajudas na criação de sentido nas organizações quando muita coisa parece não ter sentido (Gabriel, 2015).

As entrevistas são uma forma de coleta de dados para uma pesquisa e podem trazer como resultados a conexão do passado com o presente e, mais além, podem ocasionar “condições liminares entre as realidades atuais e as possibilidades futuras (Maclean *et al.* 2011). Em muitos casos, o gravador é utilizado nas entrevistas para que os relatos sejam gravados e posteriormente transcritos. A presença de um gravador pode inibir os participantes de uma pesquisa de contar histórias que podem não ser apoiadas factualmente ou que podem comprometê-las com colegas, subordinados e superiores.

Para ratificar e validar algumas das informações obtidas através das entrevistas, esta tese também fez o uso de documentos para ajudar a responder o problema de pesquisa deste estudo (Ludke & André, 1986).

Esta tese pretendeu revelar como a análise de narrativas pode trazer à tona uma compreensão da forma como os discursos corporativos são construídos (Morrison & Lowe, 2021). A narração de histórias tem sido sugerida como um método para compreender e abordar a investigação organizacional (Morrison & Lowe, 2021).

A seguir será discutido a coleta de dados e a análise das narrativas. A coleta de dados que agrupa a pesquisa documental, as entrevistas, pesquisas em sites e a participação da pesquisadora em apresentações e palestras fornecidas e pela construtora objeto de estudo e o segundo bloco que corresponde a análise das narrativas que engloba as transcrições das entrevistas, a análise das narrativas, codificação, reexaminar as narrativas, análise dos dados e a análise documental. O Quadro 5 mostra como ficou organização da coleta de dados e da análise das narrativas



Quadro 5: Análise das narrativas (Maclean *et al.* 2011). (elaborada pela autora)

3.2. Coleta de dados

A coleta de dados consiste em obter as narrativas que irão traduzir o processo do *sensemaking* dentro da empresa de construção brasileira pesquisada. Para isso, foram identificados os meios de comunicação usados pela empresa para disseminar as práticas e políticas no combate à desigualdade de gênero. Para isso, a pesquisa documental foi realizada com o objetivo de busca essas histórias através de documentos, além das anotações realizadas pela pesquisadora nas participações de palestras e no cotidiano profissional. Ainda neste primeiro momento da coleta dos dados, foram realizadas as entrevistas individuais e em grupo focal. É importante destacar que a fase de coleta de dados seguiu as diretrizes da Câmara de Ética em Pesquisa.

Foram analisados os e-mails os quais todos os funcionários têm acesso, postagens no LinkedIn e Instagram que tinha o tema desigualdade de gênero ou assuntos correlacionados, assim como as anotações e experiência vivida pela pesquisadora na mentoria de aceleração de carreira dentro da organização.

Além da coleta de dados acima mencionadas, as entrevistas foram as principais fontes informações. Para investigar a natureza da narrativa na organização escolhida para esta pesquisa, funcionárias foram selecionadas e entrevistas em

profundidade foram realizadas. Ao realizar as entrevistas é importante observar como as entrevistadas conectam suas respostas em um relato sustentado, isto é, uma história, trazendo à tona problemas e possibilidades de entrevista que muitas vezes não são visíveis quando a atenção está voltada à apenas as trocas de perguntas e respostas (Riessman, 2008).

Para esta tese cinco entrevistas em profundidade foram realizadas virtualmente com funcionárias da empresa. As funcionárias foram escolhidas a partir da rede de contato da pesquisadora, que por trabalhar na empresa escolhida para o estudo, facilitou a seleção das participantes da pesquisa. Apesar da facilidade na escolha das participantes, a abordagem de “bola de neve” também foi explorada buscando atingir pessoas não conhecidas pela pesquisadora.

A amostragem em “bola de neve” é um método de abordagem por conveniência, onde as pessoas escolhidas para participar da pesquisa estão disponíveis para a pesquisadora (Naderifar *et al.*, 2017). É o método mais amplamente utilizado na pesquisa qualitativa (Noy, 2008). Pode ser definido como um método onde a pesquisadora acessa os informantes por meio de contato fornecida por outros informantes, assim, os informantes encaminham o pesquisador para outros informantes, que por sua vez, são contatados pelo pesquisador (Noy, 2008). Geralmente, é um método também aplicado quando há dificuldade de acesso a sujeito com características alvo para a pesquisa (Naderifar *et al.*, 2017).

No caso desta tese, o método “bola de neve” foi utilizado de forma não intencional, também não houve dificuldade em acessar as mulheres funcionárias da construtora. No momento que a pesquisadora realizou as entrevistas, algumas mulheres, por livre espontânea vontade, sem algum pedido da pesquisadora, indicavam outras mulheres para participar das entrevistas.

Além das entrevistas em profundidade, entrevista com grupo focal também foi realizada. A decisão de realizar uma entrevista com grupo focal surgiu quando se percebeu a necessidade de entender o processo da criação de sentido de forma coletiva. Com isso, um grupo de nove mulheres foi selecionada para a realização do grupo focal.

As narrativas desta pesquisa foram gravadas no ambiente das entrevistadas de forma virtual para atender a disponibilidade das entrevistadas. Após a transcrição das entrevistas, a análise das narrativas foi realizada a partir dos entendimentos que o tema provoca e as interpretações foram feitas pela pesquisadora com base no significado das narrativas (Creswell, 2010; Gabriel & Griffiths, 2004). Com isso, é preciso sublinhar que a pesquisadora não possuiu uma posição neutra, ao contrário, suas pressuposições, crenças, experiências, princípios e valores influenciaram na modelagem da investigação (Saccol, 2009).

A seguir, será detalhado as formas de coleta de dados que foi explorada nesta pesquisa. Pesquisa documental será discutida primeiro, seguida das entrevistas em profundidade, grupo focal e por último, a vivência da pesquisadora como trabalhadora da construtora.

3.2.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental consiste numa intensa e ampla análise de diversos materiais que ainda não foram examinados ou que podem ser reexaminados buscando outras novas interpretações (Kripta *et al.*, 2015). É um procedimento que utiliza métodos e técnicas de captação, compreensão e análise de uma grande quantidade de documentos, com banco de dados que podem ser bastantes heterogêneo (Júnior *et al.*, 2021). Para isso, a análise documental utiliza o documento como objeto de estudo (Júnior *et al.*, 2021).

Definir documento não é uma tarefa fácil (Cellar, 2008) mas é possível afirmar que tudo que é vestígio do passado, tudo que serve de testemunho é considerado documento (Cellar, 2008). Os documentos podem ser classificados em primários e secundários. Os documentos primários são os materiais escritos (jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorando, relatórios), as estatísticas (são registros ordenados e regular de vários aspectos da vida de determinada sociedade) e elementos iconográficos (sinais, grafismo, imagens, fotografia e filmes), ou seja, os documentos primários são elaborados diretamente pela pessoa que vivenciou diretamente o evento que está sendo estudado. Os

documentos também podem ser secundários, quando coletados por pessoas que não estavam presentes no momento que ocorreu o evento (Godoy, 1995).

Cabe destacar que em todas as tentativas de definir documento não se limitaram ao material escrito pois há o entendimento que documento é toda e qualquer fonte sem tratamento analítico. Além de que, o documento tem como principal função a apresentação de um fato ocorrido, até mesmo por meio de prova (Junior *et al.*, 2021).

Não obstante a análise documental ser um método de coleta de dados que elimina ou ameniza a possível influência ou intervenção do pesquisador sobre o sujeito, o pesquisador não apresenta total domínio sobre a informação oferecida através dos documentos, uma vez que, o documento apesar de ser um artefato que “embora tagarela, o documento permanece surdo” (Cellard, 2008, p296).

O pesquisador que for explorar documentos precisa tomar alguns cuidados antes de mergulhar na análise de todo material (Cellard, 2008). O pesquisador não pode manter o foco apenas no conteúdo, é necessário enxergar o contexto, a utilização e a função dos documentos (Kripta *et al.*, 2015). Ele precisa localizar os textos pertinentes e julgar sua representatividade (Cellard, 2008).

A escolha dos documentos consiste em delimitar o universo que será investigado (Kripta *et al.*, 2015). Cabe lembrar que é impossível transformar um documento, é preciso aceitá-lo tal como ele se apresenta que pode ser estar incompleto, parcial ou até impreciso (Cellard, 2008). A escolha dos documentos dependerá do problema que se busca estudar, portanto, não é uma escolha aleatória é proposital (Godoy, 1955; Kripta *et al.*, 2015).

Ainda assim, a pesquisa documental é pertinente e vantajosa (Godoy, 1995). Os documentos são uma fonte estável e com riqueza de informações, podem ser consultados várias vezes e tem ampla acessibilidade (Kripta *et al.*, 2015). Contudo, é necessário mencionar alguns pontos de atenção para a pesquisa documental, tais como: as informações contidas nos documentos não representam o evento estudado uma vez que não fora elaborado para esse fim, além disso, a objetividade e validade

podem ser questionáveis (Kripta *et al.*, 2015). No Quadro 6, outras vantagens e desvantagens da pesquisa documental são detalhadas e listadas.

Vantagens	Desvantagens
Os documentos são uma fonte estável e rica de onde o pesquisador poderá ter evidências que fundamenta suas informações.	São amostras não-representativas dos fenômenos estudados pois muitas vezes os documentos não traduzem as informações reais, visto que não foram elaborados com o propósito de fornecer dados para uma investigação posterior ou a quantidade de documentos não permite fazer inferências
Pode ser consultado várias vezes.	Falta de objetividade e validade questionável.
Possuem baixo custo financeiro	Representam escolhas arbitrárias de aspectos e temáticas a serem enfatizados.
Ampla acessibilidade	Falta de um formato padrão para muitos documentos e a complexidade da codificação das informações neles contidos como partes das dificuldades de trabalho com esse tipo de pesquisa.
Sevem para ratificar, validar ou complementar informações obtidas por outras técnicas de coletas de dados.	Limitação de recursos obrigando o pesquisador a ser seletivo ao invés de utilizar todos os documentos disponíveis ou necessários.

Fonte natural de informação contextualizada.	A maioria dos documentos registram relatos verbais, não provendo informações sobre comportamentos não verbais que muitas vezes podem ser imprescindíveis para analisar o sentido de determinada fala.
Conhecimento do passado.	
Possibilita investigar processos de mudanças sociais, e culturais.	
Obtenção de dados sem constrangimento dos sujeitos	

Quadro 6: Vantagens e desvantagens da pesquisa documental (Godoy, 1955; Kripta *et al.* 2015) (elaborada pela autora).

Ainda sobre a Pesquisa Documental cabe destacar a diferença entre a Pesquisa Documental e Pesquisa Bibliográfica. Muitos podem confundir e há autores que afirmaram que são sinônimas pois ambas utilizam documentos, todavia o que as diferenciam é a fonte destes documentos (Sá-Silva, Almeida, Guindani, 2009; Kripta *et al.*, 2015). A Pesquisa Documental parte de fontes primárias que ainda não receberam tratamento analítico, já a Pesquisa Bibliográfica abrange toda biografia já tornada pública em relação ao tema (Kripta *et al.*, 2015; Junior *et al.*, 2021).

Em uma pesquisa científica que é realizada tendo documentos diversos como fonte de dados, há três aspectos que merecem atenção: a escolha dos documentos, o acesso a eles e sua análise (Godoy, 1995; Junior *et al.*, 2021). Essas etapas serão detalhadas nas próximas sessões.

3.2.1.1

Escolha dos documentos

A etapa da análise documental é a garimpagem, ou seja, a coleta de informações prévias sobre o campo de interesse (Pimentel, 2001; Kripta *et al.*, 2015). Nessa fase, não há grandes preocupações com a análise propriamente dita, nem com a organização do material, não cabe, nessa etapa do método, essas inquietações; nesse momento o importante é a obtenção das informações (Pimentel, 2001).

É fundamental o pesquisador agir com muita cautela e ter um olhar bastante crítico à documentação que se pretende analisar (Sá-Silva *et al.*, 2009). O exame inicial da documentação permite a definição de quais documentos são os melhores para analisar o problema proposto, de hipóteses provisórias, assim como a especificação do campo no qual o foco do estudo se fixará (Kripta *et al.*, 2015). Essa avaliação crítica se divide em cinco dimensões, a saber: o contexto, o autor ou os autores, a autenticidade e confiabilidade do texto, a natureza do texto e os conceitos-chaves e a lógica interna do texto (Cellard, 2008). Cada uma dessas dimensões será detalhada a seguir.

O contexto

Em todas as etapas de uma análise documental é fundamental que o contexto histórico no qual foi produzido o documento, o universo sociopolítico do autor e daqueles a quem foi destinado, seja qual tenha sido a época em que o texto foi escrito, precisam ser considerados (Cellard, 2008; Sá-Silva *et al.*, 2009). Não importa a distância entre o presente e o passado, seja recente ou mais antigo, é primordial esse exercício (Cellard, 2008). Com isso, o pesquisador precisa conhecer a conjuntura social, política, cultural e econômica que proporcionaram a elaboração dos documentos. Essa experiência vai proporcionar ao pesquisador domínio (Cellard, 2008; Sá-Silva *et al.*, 2009).

A análise do contexto vai auxiliar o pesquisador a entender melhor as particularidades da forma de organização e, principalmente, vai evitar possíveis interpretações do conteúdo do documento com vieses contemporâneos e análises pobres (Cellard, 2008; Sá-Silva *et al.*, 2009). A análise do contexto é muito importante em todas as etapas de uma pesquisa documental, tanto na elaboração de um problema, como das escolhas das informações que servirão de base para

responder as perguntas de pesquisa e no momento da análise propriamente dita (Cellard, 2008).

O autor ou os autores

Para fazer a interpretação de um documento ou texto é necessário saber da identidade da pessoa que se expressa, entender seus interesses e quais os motivos que a levaram a escrever. Esclarecer a identidade do autor possibilita uma melhor interpretação do texto além de dar maior credibilidade ao documento (Cellard, 2008).

Cellard (2008) acreditar ser “bem difícil compreender os interesses (confessos, ou não!) de um texto, quando se ignora tudo sobre aquele ou aqueles que se manifestam, suas razões e as daqueles a quem eles se dirigem” (Cellard, 2008, p. 300). Pode acontecer situações onde não se pode ou não teve oportunidade de escrever exatamente o que gostaria, cabe ao pesquisador “ler nas entrelinhas” (Cellard, 2008, p. 301) para poder compreender o que os outros viviam para que a interpretação do pesquisado não correr o risco de ser falseada (Cellard, 2008).

Autenticidade e confiabilidade do texto

Esses aspectos tratam da importância de assegurar a qualidade da informação transmitida. Informar-se sobre a origem social, a ideologia ou interesses particulares do autor de um documento são fundamentais, mas não são o suficiente dentro de uma pesquisa documental, é necessário verificar a procedência do documento (Cellard, 2008).

Cellard (2008) nos alerta para a relação existente entre autor e o que ele escreve. O autor nos provoca a pensar nisso sugerindo alguns questionamentos: Ele foi testemunha direta ou indireta do que relatou? Quanto tempo decorreu entre o acontecimento e a sua descrição? Ele reportou as falas de alguma outra pessoa? Ele poderia estar enganado? Ele estava em posição de fazer esta ou aquela observação, de estabelecer tal julgamento?

A natureza do texto

A natureza de um texto precisa ser levada em consideração haja vista que a abertura dos autores, os subentendidos e a estrutura de um texto podem variar enormemente conforme o contexto no qual foi redigido (Cellard, 2008; Sá-Silva *et al.*, 2009).

Os conceitos-chaves e a lógica interna do texto

Deve-se disponibilizar certa atenção aos conceito-chaves possivelmente presentes em um documento. É necessário avaliar sua importância e seu sentido dentro do contexto no qual foram empregados (Cellard, 2008; Sá-Silva *et al.*, 2009).

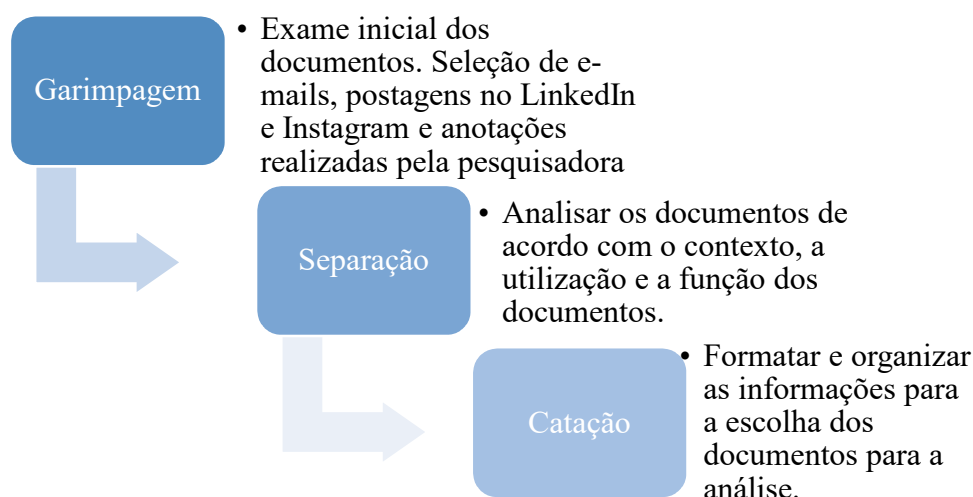
Cellard (2008) recomenda que delimitar adequadamente o sentido das palavras e dos conceitos é uma precaução muito válida. Pode estar presente no documento um “jargão” específico, ou regionalismo, gírias próprias e meios particulares, linguagem popular, entre outros (Cellard, 2008, p. 303). Como conselho, Cellard (2008) afirma que é útil examinar a lógica interna, o esquema ou o plano do texto.

Nesta tese, a fase de coleta de dados através da pesquisa documental seguiu três etapas. A primeira delas é a garimpagem que constituiu no exame inicial dos documentos (Pimentel, 2001; Kripta *et al.*, 2015), é a grande separação de documentos que tem como tema a desigualdade de gênero. Foram selecionados os e-mails, postagens no LinkedIn e Instagram, além das anotações realizadas pela pesquisadora. Nesta fase o objetivo é a coleta de informações que tratem do assunto de pesquisa, não há organização, ou análise (Pimentel, 2001).

A segunda e terceira etapa da coleta de dados através da pesquisa documental foram uma necessidade da pesquisadora que percebeu que, diante dos documentos separados, as informações precisavam de algum tratamento antes da análise. Assim, a segunda etapa foi denominada de “separação” e constituiu em analisar os documentos selecionados inspirada em Kripta *et al.*, (2015) que afirmou que a preocupação não pode ser somente o conteúdo, é preciso levar em consideração o contexto, a utilização e a função dos documentos pois são os meios de compreender e descobrir um caso específico de história de vida ou de um processo. No caso desta tese foi buscar entender, através dos documentos, as políticas e práticas que a construtora vem implementando para diminuir a desigualdade de gênero.

Na terceira etapa, denominada de “catação”, foi realizada a formatação e organização das informações dos documentos escolhidos para ajudar no processo da análise.

O Quadro 7 explica as três etapas realizadas na coleta de dados através da pesquisa documental.



Quadro 7: Etapas realizadas na coleta de dados através da pesquisa documental (Kripta *et al.*, 2015) (elaborada pela autora)

3.2.1.2 Escolha dos documentos da pesquisa

A escolha dos documentos que serviram de apoio para esta pesquisa seguiu as etapas mencionadas na sessão anterior.

Para primeira fase, a garimpagem, foi selecionado todas as possíveis fontes de informações onde seria possível encontrar os documentos que poderiam ajudar nesta tese.

A caixa de e-mails foi o primeiro lugar onde foi buscado informações sobre mulher, desigualdade de gênero e diversidade. Essas foram as palavras chaves pesquisadas na caixa de e-mail da pesquisadora deste estudo. Além dos e-mails, as redes sociais,

como: Instagram, LinkedIn e um Podcast no Spotify também foram consultados. Importante destacar que, foram explorados os anos 2022, 2023 e 2024 até o mês de março.

Foi durante a fase de garimpagem que foram encontrados importantes conteúdos disponibilizados pela empresa. Reportagens em revistas eletrônicas, depoimentos de funcionários, as Políticas de diversidade e inclusão, além de tantas outras informações sobre o tema.

Na separação, como o próprio nome diz, houve a leitura dos documentos e selecionados aqueles que iriam contribuir para a pesquisa e analisado o contexto, a utilização e a função dos documentos. No momento da separação foi analisado a utilização e função daquelas informações. Foi visto também o contexto, ou seja, foi verificado o ambiente sociopolítico do autor e dos destinatários que receberam as informações (Cellard, 2008; Sá-Silva *et al.*, 2009).

A autenticidade e confiabilidade do texto (Cellard, 2008) não foi uma preocupação haja vista que a coleta de informação ter sido realizada em fontes fornecidas pela própria construtora. A natureza do texto (Cellard, 2008; Sá-Silva *et al.*, 2009) também foi outra questão que não preocupou a pesquisadora já que os autores das informações não variavam muito. E por último, os conceitos-chaves e a lógica interna do texto (Cellard, 2008; Sá-Silva *et al.*, 2009), esse foram itens fáceis de identificar pois os documentos versavam sobre o mesmo tema, assim, era bastante perceptível a lógica interna nos textos selecionados.

Na etapa garimpagem as informações foram organizadas em uma planilha que possuía informações como: autor, data, assunto, forma de comunicação e detalhes da informação. Essa planilha reuniu 84 documentos vindo de diferentes fontes (e-mail e redes sociais).

Depois do acesso a essas informações foi possível contextualizar a construtora AAA na busca por um ambiente mais igualitário de gênero que detalhado no capítulo quatro, análise, desta tese.

3.2.2.

Entrevistas em profundidade

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico, de caráter individual, em que um entrevistado responde às perguntas de um pesquisador (Powell & Single, 1996). Através de teorias e pressupostos definidos pela pesquisadora, busca-se coletar informações que precisa para sua pesquisa a partir do conhecimento da pessoa entrevistada (Duarte, 2005).

A técnica, dita como clássica para a obtenção de informações nas ciências sociais, com bastante aceitação nas áreas da sociologia, comunicação, antropologia, administração, educação e psicologia (Duarte, 2005) busca a interpretação subjetiva do entrevistado sobre um determinado assunto seguindo uma abordagem semiestruturada, pode ser também não estruturada (Powell & Single, 1996). Neste método os entrevistados têm total liberdade em suas respostas e nas discussões que são levantadas durante a entrevista (Powell & Single, 1996).

3.2.2.1.

Entrevistas em profundidade da pesquisa

As entrevistas em profundidade ocorreram durante o mês de novembro de 2023. Foram entrevistadas cinco mulheres que trabalham na construtora pesquisada. Três das cinco mulheres trabalham no Rio de Janeiro e as outras duas em São Paulo. As entrevistas aconteceram no formato on-line e utilizamos o programa *Teams* para o encontro.

Apenas uma das entrevistadas era conhecida da pesquisadora, as outras quatro foram indicação de colegas. As entrevistas duraram em torno de 30 a 40 minutos e ocorreram de forma fluida e bastante prazerosa. Para cada participante foi explicado o que seria a pesquisa, o Termo de Consentimento e que os nomes reais não serão divulgados. Cada entrevista foi gravada e depois transcrita. Antes de começar as perguntas previamente elaboradas, foi solicitado que cada entrevistada falasse seu nome, estado civil, idade, quanto tempo tem de empresa, estado civil e se tem filho. Dados das participantes das entrevistas estão detalhados no Quadro 8.

Participantes Entrevista em Profundidade					
Nome	Idade	Estado Civil	Profissão	Tempo de Empresa	Filhos
Débora	42	Casada	Engenheira Civil	1 ano	1
Mônica	23	Solteira	Estudante de engenharia	2 anos	0
Raquel	29	Solteira	Engenheira Civil	1	1
Carol	30	Solteira	Engenheira Civil	8 meses	0
Roberta	23	Solteira	Estudante de engenharia ambiental	1 ano e 6 meses	0

Quadro 8: Participantes das entrevistas individuais

3.2.3 Grupo focal

De origem anglo-saxônica, a técnica de grupo focal, como método de pesquisa qualitativa (Goldman & McDonald, 1987), foi introduzida no final da década de 1940 (Trad, 2009). O grupo focal é uma entrevista em grupo onde um moderador orienta a entrevista enquanto um pequeno grupo discute os tópicos levantados pelo entrevistador (Powell & Single, 1996; Morgan, 1998). Apesar de ser considerado uma espécie de entrevista não tem a dinâmica onde perguntas do pesquisador e respostas dos participantes se alternam (Iervolino & Pelicioni, 2001), é um método, fundamentalmente, de ouvir as pessoas e aprender com elas (Goldman & McDonald, 1987), onde emprega discussão interacional guiada como meio de obter detalhes das experiências e o raciocínio por trás dos indivíduos que participam do grupo focal (Powell & Single, 1996).

Uma sessão de grupo focal dura, aproximadamente, de noventa a cento e vinte minutos (Powell & Single, 1996). Com um pequeno número de pessoas, em torno de seis a oito segundo Morgan (1998), mas outros autores sustentam que o máximo podem ser 10 participantes (Powell & Single, 1996; Iervolino & Pelicioni, 2001), um tema específico é discutido entre os participantes (Morgan, 1998), que podem se conhecer previamente ou não (Powell & Single, 1996). A comunicação contínua

entre os participantes de um grupo focal é uma característica forte do método (Goldman & McDonald, 1987).

O diálogo entre o moderador e os participantes e entre os próprios participantes é fundamental para que a pesquisa funcione da maneira correta (Goldman & McDonald, 1987). As discussões em grupo criam um processo de partilha e comparação entre os participantes (Goldman & McDonald, 1987). Essa troca de experiência e comparações são as grandes riquezas do grupo focal que valoriza a tendência humana de formar opiniões e atitudes através da interação com outros indivíduos (Iervolino & Pelicioni, 2001). Esse processo de formação de opinião através da interação é o maior objetivo do método (Iervolino & Pelicioni, 2001).

O grupo focal pode ser adotado para entender as diferentes percepções e atitudes sobre um determinado fato, prática, produto ou serviço (Iervolino & Pelicioni, 2001). Em geral, é um método inadequado para estudar a frequência com que determinados comportamentos ou opiniões ocorrem (Iervolino & Pelicioni, 2001).

A pesquisa de grupo focal permite ao pesquisador identificar as diferentes perspectivas e dar oportunidade de explorar como os fatos são articulados, confrontados, silenciados e alterados. (Alves *et al.*, 2023). Os grupos focais funcionam melhor quando o que interessa ao pesquisador é igualmente interessante para os participantes dos grupos (Goldman & McDonald, 1987; Morgan, 1998). Importante destacar que a diversidade e a profundidade das respostas presentes em um grupo focal possibilitam obter informações detalhadas e significativas sobre um determinado tema (Alves *et al.*, 2023).

Os grupos focais se baseiam em três das forças fundamentais que estão presentes nos métodos qualitativos, a saber: (i) exploração e descoberta, (ii) contexto e profundidade e (iii) interpretação (Morgan, 1998), que serão detalhados a seguir:

(i) O grupo focal é frequentemente usado para explorar e descobrir sobre tópicos ou grupo de pessoas que são pouco compreendidas. É possível iniciar uma discussão, mesmo quando se sabe muito pouco sobre o tópico. O grupo focal é uma das poucas formas de pesquisa em que você pode aprender muito sem realmente saber quais perguntas deseja fazer (Morgan, 1998),

(ii) O contexto e a profundidade podem ajudar a entender os antecedentes por trás dos pensamentos e experiências das pessoas. Os grupos focais obtêm essas influências complexas, incentivando os participantes a investigar as maneiras pelas quais eles são semelhantes e diferentes um do outro (Morgan, 1998).

(iii) No grupo focal os participantes procuram se entender. Os encontros tornam os participantes interessados em descobrir um sobre o outro e essas discussões oferecem os tipos de ideias interpretativas que o pesquisador está procurando em sua pesquisa (Morgan, 1998).

Os pontos positivos desse método é o baixo custo e o tempo curto para conseguir dados para uma pesquisa (Goldman & McDonalds, 1987; Morgan, 1998) além da praticidade, podendo ser presencial ou on-line (Alves *et al.*, 2023). Ainda como vantagem, o grupo focal pode apresentar formas e tamanhos variados, esta variedade é um ponto forte considerável, porque pode proporcionar muitas opções. Por outro lado, o grupo focal pode ser uma fonte de confusões porque pode ser difícil dizer o que é um grupo focal e o que não é (Morgan, 1998).

Morgan (1998) define três características básicas que podem ajudar a identificar uma pesquisa que tem como técnica o grupo focal e que estão presentes em todos os projetos, a saber: são um método de pesquisa para coletar dados qualitativos, são esforços focados na coleta de dados e geram dados por meio de discussões em grupo.

Um outro benefício do grupo focal é o de gerar sentimentos de autoestima entre os seus participantes, bem como demonstrar para eles que uma organização está interessada em ouvir a opinião de seus funcionários (Powell & Single, 1996).

Em relação a quantidade de grupos focais que devem ser feitos durante uma pesquisa, Goldman & McDonald (1987) argumentam que, em se tratando de uma pesquisa qualitativa, o pesquisador deve ter a intuição e julgar qual quantidade necessária de grupos focais serão o suficiente para seu estudo. Goldman e MacDonald (1987) ainda afirmam que deveria existir um acordo geral de que não seria sensato conduzir apenas um grupo focal, a menos que esse grupo seja considerado exclusivamente representativo dentro de um universo relevante, e que realizar três grupos ou até mais seria melhor e mais seguro.

3.2.3.1

Planejamento, condução e análise de dados do grupo focal

Para iniciar o grupo focal é necessário vencer algumas etapas. Essas etapas foram denominadas de: planejamento, condução e análise de dados, que serão detalhadas nos parágrafos a seguir.

A fase do planejamento pode ser considerada a mais trabalhosa de um estudo que opte pelo grupo focal como método de pesquisa (Iervolino & Pelicioni, 2001). É necessário nessa primeira etapa que algumas questões sejam decididas, como: escolha do moderador e seus assistentes, recrutamento de participantes, organização de recursos técnicos para gravação das sessões, escolha de um local adequado para a realização dos grupos focais, transcrição das discussões ocorridas na entrevista e a análise dos dados (Iervolino & Pelicioni, 2001).

O recrutamento de pessoas deve-se evitar alocar em um só grupo pessoas do mesmo círculo de convivência ou que apresentem características muito diferentes (Iervolino & Pelicioni, 2001). Goldman & McDonald (1987) acrescentaram algumas outras informações e observações: ao selecionar as pessoas para participar do grupo focal, além de considerar que essa pessoa pode falar do assunto, é conveniente ter uma atenção ao sexo, raça e etnia, essas relações podem afetar o objetivo do estudo. Isso porque, em relação ao sexo, tradicionalmente homens e mulheres têm sido segregados em grupos focais pois, muitas vezes, homens e mulheres são diferentes nas suas motivações e percepções; constrangimento sexual ou a vaidade podem prejudicar a conversa ou inibir a fraqueza e os papéis sexuais tradicionais poderiam elevar os homens a posições de domínio nos grupos desencorajando as mulheres de contribuir igualmente, ou produziriam comportamento indesejado. Para raça e etnia, os pesquisadores não veem sentido na segregação da raça e etnia, ao menos que a pesquisa tenha como objetivo algo específico com uma raça, caso contrário a diversidade é bem-vinda (Goldman & McDonald, 1987). Todavia, é importante sublinhar que ao recrutar os participantes para os grupos focais devem evitar preconceitos sistemáticos no processo de seleção (Powell & Single, 1996).

O local que o grupo focal será realizado é uma questão que também deve ser planejada. O local desse encontro deve ser neutro, ou seja, não deve trazer

significados aos participantes nem ter relação com o assunto que será discutido (Powell & Single, 1996; Iervolino & Pelicioni, 2001). É preciso também pensar na quantidade de grupos focais que serão conduzidos e se os mesmos acontecerão em locais diferentes. Para realizar o encontro presencialmente, custos com transporte precisam ser levados em conta (Powell & Single, 1996), porém, é possível a realização dos grupos focais em um só local, segundo Goldman & MacDonald (1987), quando em situações específicas.

Powell e Single (1996) ponderaram que, um grupo focal é especialmente útil quando:

- O conhecimento existente sobre um assunto é inadequado e a elaboração de questões pertinentes ou a geração de novas hipóteses é necessária antes que um questionário relevante e válido possa ser construído ou um existente melhorado;
- O assunto sob investigação é complexo e é necessária a utilização simultânea de métodos adicionais de recolha de dados para garantir a validade;
- O tema investigado é complexo e comportar várias variáveis sendo assim, um grupo focal pode permitir ao pesquisador concentrar tempo e recursos nas questões mais pertinentes do estudo;
- Os resultados de uma pesquisa qualitativa são ambíguos ou mal-entendidos o que exigem esclarecimentos.

A segunda etapa, a condução, aborda a forma como o grupo focal será guiado. Sendo assim, o papel do moderador é bastante importante.

A função do moderador no grupo focal é orientar a entrevista enquanto um pequeno grupo discute o tópico levantado pelo entrevistador (Morgan, 1998). Tudo que é falado, pelos participantes, durante as discussões no grupo focal são dados essenciais para a pesquisa (Morgan, 1998).

Antes de começar a entrevista do grupo focal, o moderador precisa se preparar para guiar a reunião e garantir que a interação entre os participantes aconteça de maneira fluida. Segundo Morgan (1998) para se preparar para uma entrevista de grupo focal é necessário:

- Definir quem serão os participantes do grupo focal;
- Ao definir os participantes, levar em consideração se a pessoa escolhida é capaz de falar sobre o assunto que será discutido;
- Ponderar que algum convidado a participar do grupo focal falte ao encontro;
- Formular as perguntas antes da reunião;
- Pensar em como analisará os dados;
- Fazer um relatório final.

É fundamental que o moderador crie um ambiente agradável antes da entrevista começar e é importante que o tema que será discutido não seja abordado antes que de fato a reunião comece (Iervolino & Pelicioni, 2001).

Para iniciar a entrevista, o moderador deve se apresentar e explicar o objetivo da pesquisa de forma honesta, rápida e genérica (Iervolino & Pelicioni, 2001). Depois, informar como será o funcionamento do grupo enfatizando que não há certo nem errado em uma discussão e que as opiniões convergentes ou divergentes assim como as experiências vividas de cada participante são muito bem-vindas (Iervolino & Pelicioni, 2001). É papel, também do moderador, motivar a participação igualitária de todos os membros participantes para assegurar que a discussão aconteça em conformidade (Powell & Single, 1996), ou seja, estimular os tímidos e controlar os mais falantes (Iervolino & Pelicioni, 2001).

O terceiro passo é pedir o consentimento dos participantes em relação a gravação da entrevista e quando necessário, de sua filmagem (Iervolino & Pelicioni, 2001). Os participantes precisam se sentir seguros de que as discussões ocorridas durante o grupo focal serão utilizadas somente para questões de pesquisa (Iervolino & Pelicioni, 2001). Ademais, uma apresentação de cada participante do grupo focal deve ser solicitada (Iervolino & Pelicioni, 2001).

Para finalizar, com o roteiro já formulado, o moderador deve mencionar as perguntas como forma de tópicos ou dica e às vezes até pequenos estímulos introduzindo o assunto que desejar ser discutido (Iervolino & Pelicioni, 2001). Durante as discussões, o moderador deve ser receptivo às questões relevantes levantadas pelos participantes do grupo focal mesmo que elas não tenham sido previstas no roteiro de perguntas. (Powell & Single, 1996). Se achar necessário, o moderador pode solicitar esclarecimentos de algum ponto específico da conversa e,

cabe ao moderador, identificar o momento correto para finalizar a entrevista (Iervolino & Pelicioni, 2001).

É desejável agradecer os participantes com um gesto de gratidão pelo tempo dedicado ao grupo e pela contribuição à literatura sobre o tema (Powell & Single, 1996; Iervolino & Pelicioni, 2001).

A última etapa é sobre a análise de dados. Segundo Iervolino e Pelicioni (2001) há duas maneiras de fazer a análise de dados do grupo focal: o sumário etnográfico e a codificação dos dados. O sumário etnográfico vai identificar as citações textuais dos participantes do grupo e ilustrar os achados principais enquanto a codificação consiste em numerar as categorias que aparecem ou estão ausentes nas discussões (Iervolino & Pelicioni (2001).

Esta pesquisa optou por realizar a análise de dados através da análise temática de narrativa que consta a codificação como parte de seu processo. Ainda nesta pesquisa, a escolha por utilizar a técnica de grupo focal foi, como citado por Powel e Single (1996), para concentrar o tempo na busca por dados da pesquisa e como método de pesquisa adicional na busca de obter as interpretações sobre o objetivo do estudo de forma mais clara e coerente.

3.2.3.2

Grupo focal on-line

Não obstante o grupo focal ser uma técnica de coleta de dados que, predominantemente, acontece de forma presencial, nas últimas décadas, alguns grupos focais estão ocorrendo no ambiente virtual (Bordini & Sperb, 2013).

Os grupos focais on-line que também podem ser chamados de grupos focais virtuais são mediados por computador ou aparelho eletrônico. Tendo a internet como uma grande aliada, os grupos focais on-line são ministrados, assim como no formato presencial, por um mediador que, através de um roteiro elaborado previamente, estimula a interação dos participantes que discutem um tópico proposto (Bordini & Sperb, 2013).

Alguns programas de computador possibilitam a comunicação através de imagem e som, com o uso de câmeras e microfones. No entanto, é mais comum que a discussão se dê por escrito, com os membros do grupo escrevendo suas mensagens

em uma caixa de texto localizada, geralmente, na parte de baixo da tela. As mensagens e a identificação do participante que as enviou aparecem na tela de cada membro, conforme vão sendo postadas. É possível ler as mensagens enviadas anteriormente clicando em um comando específico para isso (Bordini & Sperb, 2013).

O distanciamento social, que foi fortemente recomendado no ano de 2020 devido à pandemia da COVID-19, afetou alguns métodos de pesquisas que eram realizados, antes da pandemia, somente na forma presencial e tiveram que se adaptar à nova realidade do virtual (Oliveira *et al.*, 2022).

A técnica de produção de dados do grupo focal foi um dos métodos impactados pelo isolamento social. Através da interação grupal entre os participantes, a técnica busca discutir um determinado tópico com a intermediação de um moderador que facilita a interação do grupo e garante que o tema discutido seja sempre mantido como foco. Um observador também participa da reunião contribuindo com suas impressões sobre a condução após a conclusão do grupo (Oliveira *et al.*, 2022).

O Grupo Focal On-line pode ser realizado por escrito, vídeo ou áudio (de forma síncrona ou assíncrona). Todavia, realizar um grupo focal on-line não é simplesmente transferir o presencial para o on-line, há questões éticas e metodológicas que precisam ser levadas em consideração (Oliveira *et al.*, 2022).

A interação desses participantes em torno do tema é a grande diferença entre um grupo focal e uma entrevista individual (Trad, 2009). O grupo focal se destaca como método em relação aos demais como dados colhidos em questionários fechados ou entrevistas individuais ao sublinhar a interação dos indivíduos convocando-os a emitir opiniões sobre assuntos que talvez nunca tenham pensado anteriormente. Geralmente, as pessoas precisam ouvir a opinião dos outros antes de formar seu próprio ponto de vista e, por isso, constantemente mudam de posição ou fundamentam melhor sua posição inicial quando expostas à discussão em grupo (Iervolino & Pelicioni, 2001).

3.2.3.3

Grupo focal da pesquisa

O grupo focal dessa pesquisa foi formado por nove participantes, todas mulheres que trabalhavam na empresa pesquisada, no Rio de Janeiro. Cabe mencionar que,

apesar de trabalharem na mesma organização e no mesmo estado, nem todas trabalhavam na mesma obra, ou seja, nem todas as mulheres estavam trabalhando no mesmo empreendimento que estava sendo construídos, algumas estavam participando da obra de um reservatório de água, outras em uma construção de estradas. A grande maioria se conhecia, mas para algumas, a participação na reunião foi o primeiro contato.

O grupo focal aconteceu depois das entrevistas individuais e foi idealizado depois da pesquisadora sentir a necessidade de entender melhor a construção de sentido de forma coletiva.

As mulheres que participaram do grupo focal foram selecionadas intencionalmente por possuírem critérios considerados relevantes para alcançar o objetivo desta pesquisa (Guest *et al.*, 2006). Algumas das participantes eram conhecidas da pesquisadora, o que permitiu que a dinâmica do grupo começasse de forma mais descontraída, facilitando a boa comunicação entre todas as mulheres que presentes na reunião. A pesquisadora conversou com algumas participantes pelo aplicativo de mensagens instantâneas, o *Whatsapp*, onde foi explicado o que seria a pesquisa e perguntado se havia interesse em participar do grupo de conversa (Powell & Single, 1996; Iervolino & Pelicioni, 2001). Esse diálogo foi feito com quatro mulheres e duas delas prontificaram-se a chamar outras mulheres caracterizando o método “bola de neve” (Naderifar *et al.*, 2017), onde há a possibilidade de a pesquisadora ter acesso a outras informantes através da indicação feita por outras participantes (Noy, 2008), o que totalizou nove participantes.

Depois da confirmação da disponibilidade das participantes, um convite foi criado em uma plataforma que combina bate-papo e videoconferências, o *Teams*, e enviado por e-mail para as participantes com o horário e dia previamente combinados.

Foi chamado um número maior de participantes do que o recomendado pois foi considerada a possibilidade de alguma participante, por alguma razão, não comparecer à reunião online (Powell & Single, 1996; Iervolino & Pelicioni, 2001; Bordini & Sperb, 2013). No dia e horário combinados, oito mulheres entraram na reunião e uma não pôde participar. Cinco, dessas oito mulheres, abriram a câmera durante toda a conversa, uma alegou que não conseguiu acionar a câmera e as outras

duas afirmaram que como a conexão estava ruim preferiram não abrir para que pudessem participar.

Todas as participantes tinham interesse em dialogar sobre o tema, desigualdade de gênero na empresa na qual trabalhavam, o que facilitou a fluência da comunicação entre as participantes (Powell & Single, 1996; Iervolino & Pelicioni, 2001; Goldman & McDonald, 1987). Antes de começar com as perguntas previamente elaboradas, foi pedido que cada participante falasse o nome, idade, estado civil, formação e se tinha ou não filhos (Powell & Single, 1996; Iervolino & Pelicioni, 2001).

Depois da apresentação de cada uma, foi explicado como seria a dinâmica das perguntas, e apresentado o Termo de Consentimento, bem como foi comunicado que os nomes das participantes não serão divulgados. Como a conversa foi on-line, foi solicitado que usassem as ferramentas do sistema como: levantar a mão para falar e fechar o microfone quando não estivesse falando. Coube a mediadora, organizar a ordem das solicitações de fala nos momentos de discussões. Foi alertado no início do grupo focal que a conversa seria gravada e todas concordaram, sem ressalvas.

A conversa com as participantes teve um ritmo muito fluido. Das oito participantes somente uma não conseguiu fazer contribuições devido a dificuldades com a internet. A mediadora interveio poucas vezes para organizar a ordem de conversa, acredita-se que, como as participantes são familiarizadas com a plataforma pois a usam para realizações de algumas reuniões, elas respeitavam a participação, oferecendo a vez de fala ou esperando o término da contribuição de uma participante para poder falar suas opiniões.

A dinâmica da discussão em grupo de se deu da seguinte forma: a pesquisadora iniciou a reunião pedindo que as mulheres que participavam do grupo focal falassem sobre desigualdade de gênero. A primeira mulher que começou a discussão falou que desigualdade era uma vantagem dos homens sobre as mulheres citando alguns exemplos. Imediatamente depois desta primeira definição outras mulheres se mostraram confortáveis em falar um pouco sobre a desigualdade de gênero.

Depois de alguns exemplos e definições, foi pedido para falarem sobre a desigualdade de gênero especificamente dentro da empresa. Foi perguntado qual a opinião delas sobre as políticas e práticas que a construtora está implementando para combater a desigualdade de gênero. Vários outros exemplos surgiram e a conversa fluiu muito bem, as mulheres se sentiam à vontade em compartilhar vivências naquele momento.

Diante das experiências vividas pelas mulheres, perguntei o que nós como mulheres deveríamos fazer diante dessas situações em que se percebe a desigualdade de gênero? Essa pergunta não estava no roteiro, mas fiz por acreditar que fazia sentido. Foi através das respostas para essa pergunta que surgiram muitas ideias de ações que a empresa poderia implementar.

Foi questionado mais uma vez sobre as práticas e políticas que a empresa está implementando pois não tinha ficado muito claro o que elas pensam. Para isso, foi dado alguns exemplos de práticas e políticas e só depois disso que elas conseguiram dar suas opiniões. As mulheres participantes apresentam pouca familiaridade com as práticas e políticas por isso a necessidade de explicar e exemplificar práticas e políticas que a construtora está ou já implementou.

Muitas falaram das políticas de forma incrédula, foi questionado por que elas tinham esse sentimento de que há muita coisa dita e pouca coisa feita.

Por último foi perguntado se elas poderiam dar exemplos de ações que pudessem ajudar a empresa a diminuir a desigualdade de gênero dentro do ambiente organizacional.

O Quadro 9 sintetiza o perfil das participantes do grupo focal.

Participantes do Grupo Focal						
Nome	Idade	Estado civil	Profissão	Pós Graduação	Tempo de empresa	Filhos
Patrícia	38	casada	Engenheira Civil	Engenharia de Segurança	4	-
Maria	31	casada	Engenheira Civil	Mestrado	7	1
Marta	29	casada	Engenheira Civil		3	-
Bia	34	casada	Médica	Medicina do Trabalho	3	-
Flávia	30	solteira	Engenheira Civil	Especialização em Geotecnia e Estruturas	1	-
Renata	34	casada	Técnica de segurança	-	1 ano e 6 meses	-
Manuela	25	solteira	Técnica de segurança	-	1 ano	-
Adriana	39	casada	Médica	Medicina do Trabalho	6 meses	2

Quadro 9: Participantes do Grupo Focal

3.2.4

Papel da pesquisadora: minha vivência como engenheira na construtora AAA

Meu nome é Alane Barbosa, sou engenheira civil, formada pela Universidade Federal da Paraíba. Apesar de ser baiana, ainda criança, fui morar em João Pessoa. Foi na Paraíba, que vivi o restante da minha infância, adolescência e início da fase adulta estudando a graduação de engenharia.

Ainda no curso de graduação, tinha muita vontade de trabalhar em grandes construtoras. Quando acabei o curso, fui morar na Austrália, sem muitas condições financeira, fui para estudar inglês e ter uma vivência fora do país, naquela época eram condições básicas para entrar nas grandes empresas, inglês e vivência no exterior. Morei 8 meses em terras australianas, estudei inglês e trabalhei muito para me sustentar. Fui garçonne e faxineira em todo meu período fora do país. Foi uma das maiores experiências da minha vida.

Voltei para o Brasil no final de 2006 para fazer os processos seletivos de trainee, meu foco sempre foi a AAA, era a maior empresa de construção civil do Brasil naquele momento. Durante o processo de recrutamento, fizemos entrevista com psicóloga, trabalho em grupo, apresentação individual, entrevista em inglês, até a última etapa que seria com dois diretores da empresa. Em cada etapa, algumas pessoas passavam para a próxima, outras não.

Na última etapa, as entrevistas com os diretores aconteceram em momentos diferentes. A entrevista com um diretor em específico me deixou bastante incomodada. Logo no início da nossa conversa, ele afirmou que não tinha muita vontade de contratar mulheres pois o investimento que a empresa tem de formar um funcionário é muito alto e contratar mulher não estava valendo muito a pena haja vista que mulher quer casar, quer ter filho e quer seguir o marido. Naquela época, início dos anos 2000, os diretores adoravam assustar os candidatos, falando que iriam alocar os nossos integrantes em obras localizadas em lugares bem difíceis. Assim ele me perguntou: “Se eu te mandar para Carajás, você vai? Vai fazer como com o namorado?” Eu tinha 25 anos, eu não sabia dos desafios de conciliar a vida pessoal e profissional, eu realmente não sabia como que isso poderia afetar minha vida.

Respondi que se ele não me desse a oportunidade do emprego como ele iria saber o que eu ia fazer. E, assim, fui contratada e mandada para Carajás, no norte do Brasil. Era muito difícil morar lá. Eu dividia uma casa com mais duas meninas, uma engenheira e outra administradora. Passei um ano trabalhando no Pará quando pedi, em 2008, para a empresa, uma transferência para Angola onde meu futuro marido trabalhava. Meu pedido foi visto como uma atitude muito negativa.

Meu noivo era da mesma empresa, mas ele estava trabalhando em Angola. Eu sinceramente não via nada demais em continuar trabalhando na empresa só que na mesma cidade que meu marido. Minha transferência foi bem complicada, aquele diretor da entrevista parou de falar comigo e tive que aceitar a condição que indo para Angola eu não teria avaliação. Avaliação naquela época era o líder avaliar seu desempenho e atrelado a isso você pode ir subindo hierarquicamente e financeiramente. Fui sem essa avaliação, fui para Angola no mesmo patamar de quando eu entrei.

Em Angola trabalhei em obras diferentes que meu marido, nunca trabalhamos juntos. Eu até achava bom, não queria que as pessoas confundissem as coisas. Ainda em Angola, participei de um treinamento para engenheiros e administradores e áreas afins bem interessante. Durante um dos treinamentos foi discutido sobre a cultura, valores e princípios da empresa. O curso tinha quatro módulos, em um desses módulos, enquanto eu participava de uma dinâmica, foi solicitado que cada grupo apresentasse pontos positivos que a gente tinha orgulho de falar do nosso país e pontos negativos que a gente sabia que tinha, mas não gostávamos de falar. Vários grupos apresentaram antes do meu grupo. As respostas eram quase as mesmas: praias, clima, carnaval para pontos positivos e corrupção, violência, insegurança como pontos negativos. Na vez do meu grupo, eu acrescentei o machismo como algo que a gente sabe que tem, mas ninguém quer falar. Deu o que falar, várias pessoas comentaram minha fala, muitas eram contra, outras não entendiam porque que eu estava falando aquilo. No outro dia, o diretor geral de Angola da área de pessoas veio falar comigo, perguntou por que eu tinha falado aquilo e completou me lembrando que a empresa me colocou com meu marido na mesma cidade. Confesso que na época eu não entendia bem que era um pedido da empresa para eu calar minha boca.

Quase dois anos depois da minha transferência para Angola, eu engravidei. Foi a partir da gestação que tudo ficou mais perceptível. Passei a gravidez toda trabalhando e, como recomendado pelo médico, no final da gestação tive que voltar para o Brasil para ter meu filho. Meu filho nasceu com os pés tortos congênitos. Uma doença totalmente reversível se fizer o tratamento adequado. Eu não tinha como voltar para Angola. Meu marido conseguiu a transferência para o Brasil em pouco tempo, eu fiquei de licença e, quando ela acabou, meu diretor sabia que eu não poderia voltar, mas não fez nenhum esforço em tentar me alocar em alguma obra em Salvador, onde meu marido estava.

Um certo dia, meu diretor me ligou, em viva voz, com uma pessoa do RH. Eles tentaram me convencer para que eu pedisse demissão já que eles não poderiam me demitir, eu estava protegida pela lei. Então, eu entendi que eu precisava procurar sozinha uma obra. Fui pedindo a amigos até que consegui. Voltei a trabalhar e, uma vez por semana, tinha que me ausentar por um período de aproximadamente 2 a 3 horas para trocar os gessos do meu filho. O tratamento de pé torto congênito

é com aplicação de gessos semanais por alguns meses. Meu gerente não via problema nisso, apesar de no fundo eu achar que ele não gostava.

Dois anos depois do nascimento do meu filho, eu engravidei novamente. Trabalhei a gestação inteira. Antes de sair de licença, meu gerente já tinha contratado uma pessoa para meu lugar. Entrei de licença sabendo que seria rebaixada ou teria que trocar de obra para não perder o emprego. Aconteceu que, enquanto eu estava de licença, meu marido foi transferido para o Rio de Janeiro. Desta vez ele condicionou a ida dele com alguma oportunidade para mim, em alguma obra. Naquela época o Rio de Janeiro estava cheio de obras, era 2013, a Copa do Mundo e as Olimpíadas estavam muito próximas e, com isso, tinham muitas oportunidades de me encaixar, em algum lugar.

E foi o que aconteceu, terminou minha licença e eu já estava em uma obra. No dia a dia do trabalho era muito difícil conciliar as atividades profissionais com as demandas pessoais. Eu saía muito cedo de casa e não tinha o contato que gostaria com meus filhos. Eles viviam muito mais com a babá do que com os próprios pais. Eu não tinha vontade de desistir da minha carreira, mas estava sobrecarregada.

Tentei fazer um movimento interno de ir para alguma obra perto da minha casa. Eu moro perto do Parque Olímpico, tinham várias obras da empresa acontecendo nos arredores da minha casa. Conversando sobre essa possibilidade com o RH, uma pessoa falou: “Acho que você está querendo demais. Já está na mesma cidade do marido e ainda quer ficar perto de casa?”

Tempos depois, soube que um gerente, que havia trabalhado comigo e que sabia da minha vontade de trabalhar perto de casa e me chamou para trabalhar com ele, porém, o diretor da minha obra não me liberou. Eu fiquei arrasada! Fui à sala dele chorando, pedindo pelo amor de Deus para ele me liberar. Ele respondeu dizendo que a empresa precisava de mim naquele lugar. Eu retruquei falando que eu poderia ficar um tempo treinando alguém, mas ainda assim, ele não me liberou e eu na mesma hora pedi demissão. Foi como um pedido de divórcio. Eu amava a empresa, mas ela não estava aceitando as minhas novas condições.

Eu trabalhei quase oito anos, sai no final de 2014. Fui viver a maternidade intensamente. Mas, depois de um tempo, senti necessidade de fazer algo, de me

sentir útil. Em 2016 entrei no Mestrado Profissional em Administração na PUC-Rio. Queria estudar mulheres que tinham passado o mesmo que eu, interrompeu a carreira para se dedicar integralmente aos filhos. Eu amei fazer o mestrado.

Quando terminei o mestrado, sem oportunidades na área acadêmica, voltei a trabalhar novamente como engenheira. Eu achava muito estranho trabalhar em uma empresa que não era a AAA. Eu gostava da cultura organizacional da AAA e não consegui me adaptar à cultura da empresa em que eu estava. Como sempre gostei da área acadêmica, decidi tentar o doutorado. Consegui ingressar em 2020, na PUC-Rio, queria continuar estudando sobre mulheres, mas desta vez com o olhar mais voltado para dentro das empresas.

Em 2022 surgiu a oportunidade de voltar para AAA, eu nunca imaginei retornar, sabia que a empresa estava se recuperando da Lava-jato e sabia que ela estava retomando as atividades. Recebi o convite e voltei.

Voltei e me deparei com uma empresa diferente. Meu marido que nunca saiu, me falava de algumas coisas sobre a valorização da mulher dentro do ambiente organizacional. Eu sempre ficava feliz em saber que a empresa estava começando a se preocupar com a questão da desigualdade de gênero. Mas quando eu voltei foi quando eu comecei a ver de fato essas mudanças.

A partir daqui vou começar a detalhar as mudanças que, de fato, percebi. Vou comentar sobre as palestras e cursos que participei. Além da vivência como funcionária em uma construtora que vem implementando práticas e políticas que buscam diminuir a desigualdade de gênero.

Mentoria Elas Constroem

Como mencionei, eu retornei a AAA em janeiro de 2022. Eu me deparei com uma empresa bem diferente com a que eu tinha trabalhado. Eu fiquei 7 anos fora da organização e deu para perceber que ao longo desse tempo, muita coisa havia mudado.

A primeira coisa que percebi foi minha condição de trabalho. Eu fui contratada pelo escritório de São Paulo e eu poderia trabalhar do Rio de Janeiro remotamente. Depois da pandemia da Covid, muitas pessoas do escritório ainda estavam

trabalhando de forma on-line. Eu teria que ir algumas vezes a São Paulo para participar de algumas reuniões e para garantir uma maior sinergia com a equipe.

Ainda em 2022, fui indicada para participar da Mentoria que a AAA estava lançando. A mentoria fazia parte do Programa de Diversidade e Inclusão da construtora. Confesso que quando recebi o convite eu fiquei bastante emocionada, eu pensei: 'é real, eles estão pensando nas mulheres'.

A mentoria tinha uma proposta muito boa, acelerar o processo de carreira de 25 mulheres indicadas pelos seus líderes que julgaram estarem prontas para desafios maiores. O grupo era composto por 25 mulheres. Participamos de alguns encontros, todos virtuais até descobrirmos quem seria nosso mentor ou mentora.

O papel desse mentor ou mentora era de auxiliar, através das experiências profissionais, essas mulheres que desejavam crescimento na carreira dentro da empresa. Uma empresa especializada nessas mentorias foi contratada pela AAA, então muitos encontros iniciais foram coordenados por essa empresa que nos provocou fazendo alguns pedidos: fichas com os nossos perfis, identificarmos os nossos gaps que dificultam nosso crescimento profissional e nosso objetivo na mentoria.

Eu tive muita dificuldade em identificar meus gaps e objetivo. Eu passei alguns dias pensando, mas eu não conseguia entender quais eram meus problemas e objetivo. Eu pensava: 'meus gaps são eu ser mãe, eu ser mulher, eu ser uma pessoa que ama a família, que ama estar em família', mas eu achava que não seria legal falar esse tipo de pensamento. Assim, eu escrevi autoconfiança e liderança como meus gaps e o objetivo deixei em branco, e enviei o e-mail.

O programa de mentoria marcou um encontro virtual com as mulheres participantes para ser falar sobre a importância da mentoria, os desafios que elas poderiam ter no mercado de trabalho e dentro da empresa. Neste mesmo dia foram abordados os gaps e os objetivos que a gente mandou para consultoria dias atrás.

Foi falado tanta coisa legal e verdadeira que em um certo momento, eu falei que senti dificuldade em identificar meus gaps e que eu não tinha objetivo e comecei a chorar. Eu não acreditava que eu estava chorando, mas é que eu não conseguia desenhar um objetivo para mim na empresa não sendo quem eu sou. Eu tinha medo

de assumir papéis mais desafiadores porque eu sabia que não era fácil. Já era difícil no cargo que estava, imagina assumir mais responsabilidade?

Dias depois, recebemos um e-mail informando que seria nosso mentor ou mentora. A consultoria fez os matches das duplas, mentor(a) com a mentorada. Eu peguei uma mentora que mudou minha vida.

Minha mentoria era psicóloga e diretora de pessoas dentro da construtora. Ela tinha uma história profissional incrível, além de ser uma pessoa superacessível. A proposta era termos 10 sessões. Em cada sessão seria discutido algum tema, funcionava como uma continuação da sessão anterior e tinha duração de 1 hora e 30 minutos. Logo na primeira sessão, a gente falou dos meus gaps. Foi muito interessante quando minha mentora comentou: ‘precisamos nos conhecer mais, mas não acredito que seus gaps sejam esses’. Ela me passou alguns exercícios: rememorar as lideranças que tive, o que aprendi e errei com elas. Esses exercícios poderiam me ajudar a entender por que eu disse que liderança era um gap.

A segunda sessão fluiu muito bem, conversamos sobre liderança, como eu sou como líder, sobre os líderes que eu tive, que tipo de líder eu admirava. A minha terceira sessão foi presencial, eu estava em São Paulo e aproveitamos para fazer a sessão de forma presencial. Essa sessão foi um divisor de águas. Eu saí dela até meio desnorteada. Eu terminei a sessão e corri para pegar um taxi para o aeroporto pois eu voltava naquele dia para o Rio. No avião eu comecei a fazer anotações e no outro dia, com mais calma, eu mandei um e-mail para minha mentora.

Foi legal fazer a pesquisa documental desta tese e reler esse e-mail. Acho que vale a pena colocar ele aqui:

“Quando, no início do programa, eu mencionei que os dois pontos que precisava melhorar eram liderança e autoconfiança eu não percebia que na verdade essas são duas características fortes que possuo. Mas então, se são características que desenvolvo bem, por que eu julguei que eram dois gaps que eu precisava desenvolver para “decolar” na carreira? Nossa terceira sessão foi muito importante para mim. Enxerguei algo que eu precisava identificar para conseguir trabalhar e seguir em frente.

Entrei na AAA em 2007 como JP. Estava encantada em entrar em uma empresa com o porte da AAA. Porém, como falei na nossa sessão, ainda na entrevista com os diretores, fui avisada sobre a dúvida que a AAA tinha em me contratar, afinal, como nasci mulher, entenderam que um dia eu ia casar e ia ter filhos e assim ia

colocar a carreira em segundo plano. Jurei de pés juntos que não faria isso. Menti? Não! Naquele momento eu não sabia do desafio que era ser casada e ser mãe e ainda e trabalhar na AAA.

Em nossa conversa, percebi que os quase 8 anos que trabalhei na AAA eu tentei me encaixar em um modelo que não era o que eu queria ser. Mas tive que me moldar... e isso machucava e eu não percebia. Pedi para sair em 2014 e como foi difícil deixar minha carreira na AAA para ser mãe em tempo integral. Foi muito difícil, mas necessário. Fui estudar, conheci outras empresas, sempre quis voltar, mas a situação que nossa empresa se encontrava não permitia isso.

Em 2022 voltei de verdade... e me deparei com uma AAA diferente... muito melhor. Uma empresa mais humana com valorização da diversidade e com foco em gênero. Um verdadeiro sonho para aquelas que sempre tiveram o perfil da empresa, mas que a empresa ainda não tinha despertado para outros modelos de trabalhador. O homem branco e hetero ainda possui grande privilégios, mas só de estarmos discutindo questões de gênero e diversidade em nossas políticas organizacionais é bom demais!

Nossa terceira sessão foi um despertar! Eu não tinha parado para pensar como as minhas tentativas de padronização do trabalhador modelo dentro da AAA deixou marcas em mim. Essa “nova AAA” assusta porque as feridas ainda doem ... e eu não tinha percebido como eu sentia dor.

Saí da sessão com o desafio de me libertar das raízes que ainda persistem em me prender em lugares que eu não quero estar. Quero ser a líder que sou! Transparente, alegre, bastante comunicativa e humana! E tudo bem ser assim!! O exercício é encontrar o equilíbrio, mas sempre podendo exercer o meu eu!”

A terceira sessão como mencionei no e-mail foi um grito de liberdade meu. Eu percebi que eu não era eu por muitos anos. E como era difícil e cansativo atuar em uma identidade por tanto tempo, por tantos anos que nunca quis ser. Minha mentora respondeu o e-mail e escreveu palavras que anotei e sempre que posso leu para eu me lembrar de eu sou. “Sua humanidade, autenticidade e dedicação, irão te levar até onde você quiser.”. Naquele momento, minha mentora despertou aquela Alane, que foi para a Austrália, passou momentos financeiros difíceis para alcançar o objetivo de aprender inglês e conseguir um emprego em grandes empresas, aquela Alane que não tem medo desafios, que gosta de sorrir, de trabalhar e viver intensamente e que sim, eu poderia ser eu, ser mãe, ser casada e ser engenheira.

A partir dali eu queria ganhar o mundo. Mas a empresa parece que deu uma parada nas atividades que buscam diminuir a desigualdade de gênero. A mentoria

terminou em 2023 e em 2024 nada foi comentado, não foi aberto a segunda turma. Uma pena, o programa foi incrível para mim.

Seminário Cultura Organizacional

Em 2023, foi convidada a participar de um evento sobre a cultura organizacional de forma presencial em São Paulo. Seria um evento transmitido para toda a empresa de forma virtual. Mas eles convidaram algumas pessoas para participarem de dinâmicas que iria acontecer ao-vivo e presencialmente.

Eu particularmente adoro esses eventos. Depois que fiz o mestrado e o doutorado eu sempre vou participar ou assistir a esses eventos com outro olhar. Eu adoro o tema cultura organizacional e estava ansiosa para saber o que seria falado.

Chegando no evento, encontrei uma gerente que também participou do Programa de Mentoria para Mulheres. Conversamos sobre o assunto e perguntei o que ela estava achando. Ela me confessou que não estava muito satisfeita, apesar das conversas com a mentora dela terem sido muito boas, ela não conseguia enxergar a aplicabilidade da mentoria em sua carreira. Depois nós duas encontramos outra engenheira que também participou do Programa de mentorias. Essa disse que conseguiu mudar de setor e que o mentor a ajudou muito. Ela conseguiu subir hierarquicamente e que estava gostando bastante do nosso desafio.

Voltando para o evento, deu para perceber que eles tentaram equilibrar bem as pessoas que foram selecionadas para participar do evento presencialmente. Estava bem misturado, mostrando a preocupação com a diversidade.

Durante o evento foram discutidos os valores que compõem a empresa com a novidade para a inclusão do valor “Diversidade & Inclusão”

Respeito Transforma

Em 2023, a construtora implementou o programa, “Respeito Transforma”. Durante a pesquisa documental, achei um e-mail que falava do lançamento do programa que mencionava o objetivo: “reforçar o compromisso quanto à adoção de práticas para prevenir e combater quaisquer intolerância e desrespeito no ambiente de trabalho, sejam elas relacionadas à raça, gênero, orientação sexual, condição de deficiência, origem social ou qualquer outra característica”.

A construtora realizou uma live para falar do programa e tinha como tema “Aqui não há espaço para assédio e discriminação”. A live foi transmitida para todos os integrantes.

Outros encontros foram realizados, sempre on-line e com a presença da alta liderança. Esses eventos eram sempre muito bons. O material exposto era muito bom. Existiu uma dinâmica em que alguns vídeos simulavam situações vividas no ambiente de trabalho e depois de mostrar o vídeo perguntas eram feitas de para que os funcionários respondessem qual seria a sua atitude diante da situação mostrada no vídeo.

As respostas vinham prontas e o funcionário deveria escolher entre três opções. As respostas apareciam de forma anônima. Depois de alguns minutos a empresa mostra o percentual escolhido para cada opção e comentava. Era muito interessante ver que ainda tinha pessoas que escolhiam respostas bastante retrógradas.

Ainda dentro deste programa existia uma roda de conversa. Pessoas do RH visitaram todas as obras e reuniram mulheres de todos os níveis em uma sala e discutiam situação de discriminação.

Eu nunca participei de uma roda desta. A proposta era para que todas as funcionárias mulher participasse de uma roda, mas eu nunca fui convidada. Essa é uma das desvantagens de trabalha remotamente, você fica muito esquecido. Fui convidada, certa vez, para ser uma das pessoas que fosse comandar a roda. Essa roda iria acontecer em São Paulo, mas foi cancelada e assim eu nunca participei.

Porém, conversei com algumas meninas que participaram e elas só falavam coisas maravilhosas. Os assuntos que são expostos nas rodas não podem ser divulgados, mas eles serviram para ser temas dos vídeos que foram expostos para todos os integrantes.

Eu não sei dizer se as rodas de conversas pararam de acontecer. Acredito que este ano (2024) ainda não aconteceu essa dinâmica.

Reunião anual final

A construtora realizou no final do ano uma reunião com transmissão ao-vivo para todos os integrantes do Brasil e do mundo. A reunião conta com a presença da alta liderança e de alguns convidados.

Neste evento, é entregue o Prêmio Destaque, um incentivo a todos os funcionários a escreverem algum trabalho que aborde alguma metodologia que teve algum impacto positivo na obra. Antes de apresentar os vencedores deste prêmio, o líder de cada empresa que faz parte grupo da AAA, fala um pouco sobre como foi o ano de 2023 e as expectativas para o ano de 2024.

Foi interessante ver a apresentação de cada líder, bastante humanizada, nunca tinha visto aquilo antes. Em algum momento, houve a provação da ausência de mulheres como líderes de alguma empresa do grupo.

3.3

Tratamento e análise dos dados

O tratamento e a análise dos dados desta pesquisa estão divididos em dois blocos: o primeiro detalha a análise de narrativa temática das entrevistas individuais e do grupo focal, o segundo bloco mostra a análise de conteúdo da pesquisa documental.

3.3.1

Análise de narrativa temática

A análise de narrativa temática é o método que será utilizado para analisar as histórias recolhidas na primeira etapa e que auxiliará no processo da procura por consistências e convergências com o arcabouço conceitual delineado por Acker.

A análise de narrativa temática é um método para desenvolver, analisar e interpretar padrões em um conjunto de dados qualitativos, que envolve processos sistemáticos de codificação de dados para desenvolver temas (Braun & Clarke, 2022, p. 4). O método oferece um conjunto de ferramentas como: conceitos, técnicas, práticas e diretrizes, que ajudarão a organizar, interrogar e interpretar um conjunto de dados (Braun & Clarke, 2022, p. 4). Na análise das narrativas “o investigador não encontra narrativas, mas participa na sua criação.” (Riessman, 2008). Este processo ocorre de forma particularmente complexa quando os dados são escritos e visuais, mas a complexidade é graficamente aparente com entrevistas de pesquisa (Riessman, 2008).

No método de análise de narrativa temática o investigador trabalha com uma única entrevista por vez, isolando e ordenando episódios relevantes em um relato biográfico cronológico. Após a conclusão do processo para todas as entrevistas, a pesquisadora identificou as suposições subjacentes em cada relato e codificando-as. (Riessman, 2008). As suposições subjacentes são um conjunto de histórias que cumprem critérios específicos, os quais reúnem informações sobre algo que o investigador quer pesquisar. Para identificar essas histórias, as narrativas precisam ser examinadas, no caso específico desta tese, as histórias que foram procuradas para atingir o objetivo da pesquisa de compreender o processo de *sensemaking* das funcionárias de uma grande empresa de construção civil acerca das ações organizacionais voltadas para ampliar a igualdade de gênero. Depois de selecionar as histórias que atendem aos critérios do objetivo da pesquisa, as histórias foram codificadas e, depois, categorizadas (Riessman, 2008).

As pessoas que foram entrevistadas foram escolhidas de forma proposital e não aleatória. Essa forma intencional de escolher os sujeitos de pesquisa uma característica da análise de narrativa temática que tem como principal objetivo não generalizar para a população, mas interpretar o significado e a função das histórias que estão presentes nas entrevistas (Riessman, 2008).

Na análise de narrativa temática a linguagem é vista como um recurso e não como um tópico de investigação (Riessman, 2008). Não há preocupação com a linguagem, a forma ou a interação, o foco principal está no “como” ou “para quem” e com “que propósito” (Riessman, 2008).

Com o objetivo de compreender o processo de *sensemaking* das funcionárias de uma grande empresa de construção civil acerca das ações organizacionais voltadas para ampliar a igualdade de gênero, a análise de dados desta tese foi dividida em cinco etapas: (i) transcrição das entrevistas; (ii) análise das narrativas; (iii) codificação; (iv) reexaminar as narrativas; (v) análise dos dados.

- (i) A primeira etapa da análise das narrativas consistiu em ler as transcrições das entrevistas, marcação das histórias e a nomeação dessas histórias (Maclean *et al.*, 2011). A marcação e nomeação dessas

histórias consiste em organizar as narrativas em uma série de estrofes temáticas, ou unidades de significado (Riessman, 2008);

- (ii) Nesse segundo momento, através da análise das narrativas foi possível diferenciar os processos específicos do *sensemaking* das histórias (Maclean *et al.*, 2011). É nessa fase que são identificados os processos de *sensemaking* comuns entre os entrevistados e que serão identificados como domínios temáticos ou categorias (Maitlis, 2005). As categorias são identificadas tendo como base as histórias nomeadas na etapa 1. Sendo assim, buscou-se verificar se existem padrões perceptíveis que poderão constituir os processos sociais de *sensemaking* (Maitlis, 2005). Para facilitar a identificação das categorias, a análise das narrativas busca por processos que possam ser expressos na forma de gerúndio (Maclean, et al., 2011). Ao procurar pelos padrões buscou-se encontrar consistências com a teoria da Acker. Portanto, era aguardado que, nos processos de *sensemaking*, temas relacionados à cultura organizacional, subtexto de gênero e lógica organizacional fossem enxergadas nas narrativas das entrevistadas e entrevistados (Maitlis, 2005).
- (iii) A terceira etapa foi o momento da codificação das ocorrências do *sensemaking* dentro de cada história;
- (iv) O quarto momento da análise das narrativas foi dedicado a reexaminar as narrativas da história de vida procurando descobrir como as funcionárias estão interpretando as informações fornecidas pela empresa em relação as práticas e políticas para a equidade de gênero examinando os dados em busca de evidências (Maclean *et al.*, 2011).
- (v) Análise dos dados foi destinada à identificação dos resultados. Buscou-se explorar padrões potenciais nos resultados associados a cada forma de criação de sentido organizacional identificado na primeira etapa (Maitlis, 2005).

Por fim, os resultados das análises ajudaram a entender o processo de *sensegiving* da construtora e as transformações de significado diante desses eventos inesperados enquanto estão vivenciando as mudanças dentro do ambiente organizacional que buscam diminuir a desigualdade de gênero.

3.3.1.1

Análise das narrativas das entrevistas individuais e do grupo focal

As narrativas desta pesquisa foram coletadas nas entrevistas individuais e na reunião do grupo focal. Foram cinco entrevistas individuais e um grupo focal formado por oito participantes. No total foram trezes mulheres que participaram ativamente da pesquisa. Foi desconsiderado uma mulher que participou do grupo focal por não ter conseguido participar da reunião.

A pesquisa chegou à saturação dos dados com o número de entrevistas realizadas (Guest, 2006). Percebeu-se que, com o número de entrevistas realizado, os códigos presentes nas entrevistas individuais, primeira forma de coleta de dados, se repetiram no grupo focal. Assim, os códigos que apareceram nas entrevistas e que não apareceram no grupo focal ou vice-versa, na verdade eram variações dos temas já existentes (Guest, 2006).

O roteiro de perguntas semiestruturado foi o mesmo usado nas entrevistas e no grupo focal com uma única diferença: no grupo focal, depois das apresentações individuais, a pesquisadora perguntou o que elas sabiam sobre desigualdade de gênero. O objetivo dessa pergunta era ampliar a intimidade com o assunto já que nas entrevistas individuais percebeu que as mulheres apresentaram não entender do assunto ou não sabia como se expressar. A pergunta funcionou como um “quebra gelo” fazendo com que as participantes ficassem mais à vontade em participar da reunião.

A análise das transcrições das entrevistas individuais e do grupo focal foi feita seguindo o método da análise de narrativa temática (Riessman, 2008). O procedimento da análise foi realizado em cinco etapas (Riessman, 2008; Maclean, *et al.*, 2011).

A **primeira etapa** da análise consistiu na leitura de forma independente das transcrições das entrevistas separadamente (Riessman, 2008; Maclean *et al.*, 2011). Para cada transcrição, os eventos foram isolados e ordenados de acordo com a relevância do tema (Riessman, 2008). Ainda nesta primeira fase da análise, as discrepâncias foram deliberadas e reconciliadas (Maclean *et al.*, 2011) e buscou-se por semelhanças e diferenças (Gioia *et al.*, 2012) que ocasionaram a marcação e

nomeação das histórias organizando as narrativas em unidades de significado (Riessman, 2008; Maclean *et al.*, 2011; Gioia *et al.*, 2012).

No grupo focal foram identificadas 76 histórias com 12 nomes atribuídos às histórias (Maclean *et al.*, 2011). Já nas entrevistas as quantidades de histórias identificadas variaram entre as entrevistadas tendo uma média de 15 histórias por mulher que participou das entrevistas. Com as histórias das entrevistas e do grupo focal, foram agrupadas todas elas em uma única tabela. O Quadro 10 abaixo mostra as palavras e expressões que se destacaram nas entrevistas e no grupo focal e os respectivos nomes das histórias.

Palavras e expressões	Nome das histórias
Eu acho, eu percebo, eu acredito, acho interessante, a empresa está mudando.	Percepção das políticas
Verbos no gerúndio (implementando, mudando, evoluindo, mostrando, lembrando, etc.). Expressões que dão a ideia de retrospectiva (eu lembrei, eu percebi, etc). Expressões de retenção (Vou implementar, aprendendo, você falou uma coisa tão interessante).	Processo do sensemaking
Intrínseco na sociedade, raízes profundas, construído, enraizado.	Intrínseco na sociedade
Tem que desconstruir, tem que ter, tem que tomar uma iniciativa.	Ações futuras
É mais fácil um homem, 100% disponível.	Trabalhador ideal
Meu líder, minha líder, liderança.	Importância do líder
Os homens precisam reagir, um homem nunca vai saber, eles não percebem.	Necessidade de trazer os homens para o debate
Tem o exemplo, a gente ver uma mudança.	Exemplos positivos
Dupla jornada, sobrecarga.	Divisão sexual do trabalho
Situações específicas de limitações do espaço físico.	Processo de organização
Tem que ser vista, passar uma imagem, aparência.	Identidade de gênero
Quando tive filho, mãe, filho.	Maternidade x Carreira
Comigo não aceita, "Tá querendo arrumar um homem?"	Machismo presente
Bem diferenciado, quero fazer parte.	Sentimento positivo pela empresa
Vantagem, provação.	Definição de desigualdade de gênero

Quadro 10: Primeira etapa da análise da narrativa temática – nome das histórias

A segunda etapa foi a fase do domínio teórico onde foi preciso verificar se os temas emergentes da primeira etapa sugerem conceitos que pudessem ajudar a descrever e explicar os fenômenos propostos no objetivo desta pesquisa (Gioia *et al.*, 2012). Alguns conceitos surgiram e que não tinham sido aprofundados, inicialmente, no referencial teórico, como por exemplo patriarcado e divisão sexual do trabalho.

Assim, aconteceu o agrupamento das histórias em temas com vistas a alcançar o objetivo desta tese que é compreender o processo de *sensemaking* das funcionárias de uma grande empresa de construção civil acerca das ações organizacionais voltadas para a questão da desigualdade de gênero. Nessa fase houve a procura especial por relatos com o uso do gerúndio (Maclean *et al.*, 2012), tempo verbal sugestivo do caráter processual, para que a pergunta de pesquisa: *Como funcionárias percebem e interpretam as iniciativas e políticas organizacionais que buscam diminuir a desigualdade de gênero em uma grande empresa da construção civil?*, fosse respondida.

Na terceira etapa, houve a reunião dos temas nomeados na etapa anterior e, assim, percebeu-se que as histórias convergiam para dois grandes temas: “Patriarcado Enraizado” e “Mudanças no Horizonte” ainda que tais temas possam soar contraditórios. Essas foram as categorias que emergiram das histórias identificadas (Maclean *et al.* 2012).

As histórias que foram agrupadas na categoria “Patriarcado Enraizado” são narrativas que revelam percepções mais cristalizadas (Hirata, 2015), com exemplos de muitos obstáculos a serem vencidos na carreira e outras barreiras que as mulheres tentam desviar, pois eliminá-las é uma tarefa árdua. Nesta categoria também foi explorado o conceito de organização generificada (Acker, 1990; 2006; 2019; 2012) trazendo à tona a subestrutura de gênero, que fala dos processos e práticas de gênero dentro das organizações; a lógica organizacional, que retrata as expectativas quanto ao comportamento dos funcionários dentro do ambiente organizacional, além do conceito de trabalhador ideal, o modelo de trabalhador que é dito como neutro em termos de gênero mas bastante generificado nas práticas organizacionais (Acker, 1990; 2006; 2019; 2012).

Outro conceito bastante mencionado pelas participantes, e que foi classificado na categoria denominada “Patriarcado Enraizado”, foi a divisão sexual do trabalho.

Conceituada como a forma de divisão do trabalho social resultante das relações sociais entre os sexos masculino e feminino (Hirata & Kergoat, 2007; Hirata, 2015), aparece de forma bastante explícita como as mulheres são as grandes responsáveis pelo trabalho gratuito e invisível, realizado por elas de forma natural e sem reconhecimento (Hirata & Kergoat, 2007).

Percebeu-se que as narrativas que estão ligadas a categoria “Mudanças no Horizonte” são caracterizadas por relatos no gerúndio (Gioia, 2006; Maclean, 2011) indicando interpretações e percepções que retratam o entendimento de que há um processo em curso (Weick *et al.*, 2005; Maclean *et al.*, 2011; Maitlis & Christianson, 2014). Ainda nesta categoria estão a retrospectividade, característica bastante marcante do processo do *sensemaking* (Weick *et al.*, 2005), assim como a extração de pistas e as ações futuras que as mulheres planejam após a interpretação das situações ambíguas e confusas provocadas pelo processo de criação de sentido (Weick *et al.*, 2005; Gioia, 2006; Maclean, *et al.*, 2011).

Cabe mencionar que após várias leituras das transcrições e reflexões sobre as escolhas das histórias destacadas, resolvi eliminar as histórias: “Definição de desigualdade de gênero” e “Sentimento positivo pela empresa” por terem aparecidos poucas vezes, porém, tais histórias foram usadas para ajudar a entender o contexto das demais. Sendo assim, totalizaram 13 nomeações de histórias que foram agrupadas nas duas categorias principais.

A análise desta pesquisa iniciou com a leitura das muitas páginas oriundas das transcrições das entrevistas individuais e do grupo focal, com palavras e vozes de treze pessoas expondo suas percepções e interpretações de suas vivências em um ambiente organizacional que busca diminuir a desigualdade de gênero. O quadro 11 mostra a organização dos dados e de sua análise, além da configuração destes dados em um recurso visual fornecendo a representação gráfica de como foi sua evolução, inicialmente brutos e sem contexto, para histórias e temas (Gioia, *et al.*, 2012). Dessa forma, buscou eliminar as limitações da pesquisa qualitativa levantadas por Boje (1991) e Gabriel (2015) que, dentro de um universo cheios de significados, as narrativas, frequentemente, se apresentam de forma fragmentada, concisa e abreviadas. Além disso, por possuírem treze autoras diferentes,

contribuindo com diferentes pontos de vista, poderia ser que o foco da pesquisa fosse perdido na fase de análise (Gabriel, 2015)

Buscando diminuir essas limitações, a análise, inspirada em Boje (1991), ouviu as vozes, muitas vezes marginalizadas e incapazes de se desenvolver como narrativa, estabeleceu significados aos eventos, levando em consideração as experiências vividas pelas funcionárias, resultando assim, narrativas mais elaboradas facilitando assim a análise das histórias (Hulst & Tsoukas, 2023).

Palavras e expressões	Nome das histórias	
Eu acho, eu percebo, eu acredito, acho interessante, a empresa está mudando.	Percepção das políticas	
Verbos no gerúndio (implementando, mudando, evoluindo, mostrando, lembrando, etc.).	Processo do sensemaking	
Expressões que dão a ideia de retrospectiva (eu lembrei, eu percebi, etc).		
Expressões de retenção (Vou implementar, aprendendo, você falou uma coisa tão interessante).		
Tem que desconstruir, tem que ter, tem que tomar uma iniciativa.	Ações futuras	
Meu líder, minha líder, liderança.	Importância do líder	
Os homens precisam reagir, um homem nunca vai saber, eles não percebem.	Necessidade de trazer os homens para o debate	
Tem o exemplo, a gente ver uma mudança.	Exemplos positivos	
Intrínseco na sociedade, raízes profundas, construído, enraizado.	Intrínseco na sociedade	
É mais fácil um homem, 100% disponível.	Trabalhador ideal	
Dupla jornada, sobrecarga.	Divisão sexual do trabalho	
Situações específicas de limitações do espaço físico.	Processo de organização	
Tem que ser vista, passar uma imagem, aparência.	Identidade de gênero	
Quando tive filho, mãe, filho.	Maternidade x Carreira	
Comigo não aceita, "Tá querendo arrumar um homem?"	Machismo presente	

Quadro 11: Terceira etapa da análise da narrativa temática – organização dos dados em categorias.

Na quarta etapa foi realizado mais um exame das narrativas procurando descobrir como as funcionárias constroem o sentido, mas com olhar influenciado pelo entendimento de que de as narrativas são fundamentais na criação de sentido dentro das organizações, quando muita coisa parece não ter sentido (Gabriel, 2015).

Foi necessário partir do princípio de verificar os constituintes que definem o *sensemaking* (Sandberg & Tsoukas 2015). Foram analisadas as narrativas com atenção especial ao episódio específico, práticas e políticas implementadas pela construtora para a diminuição da desigualdade de gênero, pois, como alertado por Sandberg e Tsoukas (2015), o *sensemaking* acontece quando alguma atividade organizacional é interrompida com a chegada de alguma nova informação.

A interrupção de alguma atividade organizacional em curso traz consigo a “ambiguidade descontrolada” (Weick *et al.*, 2005, p. 413; Sandberg & Tsoukas 2015). Portanto, foi outra questão que precisou ter um olhar especial, procurando nas histórias das mulheres entrevistadas os eventos equívocos os quais funcionaram como alavanca impulsionadora que forçavam as mulheres a voltar ao passado em busca da retrospectividade a fim de restaurar o sentido das coisas (Sandberg & Tsoukas 2015). Ao buscar a retrospectividade, as mulheres dão continuidade ao processo do *sensemaking*, que se inicia no momento da interrupção da atividade organizacional que estava em curso. Com isso, elas começam a viver o percurso da criação de sentido, atuação (*enactment*), seleção (*selection*) e retenção (*retention*) (Weick *et al.*, 2005).

Os resultados específicos que são gerados através do percurso da criação do *sensemaking* foi também um constituinte desse fenômeno que foi buscado na análise. Através das histórias das entrevistadas esses resultados foram mapeados e verificados se realmente funcionavam como “verdadeiros trampolins” (Sandberg & Tsoukas 2015), ou seja, foi verificado se, o que foi formado na mente das mulheres após viver o percurso da criação de sentido (Weick, et al., 2005), impulsionavam elas a desenvolver ações após reestabelecer o sentido da atividade interrompida. Ademais, partindo do princípio que o *sensemaking* nunca ocorre de forma isolada, mas sempre influenciado por uma gama de fatores, esta pesquisa deu especial atenção a fatores como contexto, linguagem, identidade e emoção (Sandberg & Tsoukas 2015).

A partir das considerações citadas sobre o cuidado de examinar o *sensemaking* nas narrativas das mulheres que participaram desta pesquisa, as grandes categorias de análise, “Patriarcado Enraizado” e “Mudança no Horizonte” foram subdivididas em

subgrupos. Os subgrupos reúnem alguns debates que convergiram para o mesmo subtema.

Os subgrupos que estruturam a categoria “Patriarcado Enraizado” foram: “Divisão sexual do trabalho”, “Machismo presente” e “Trabalhador ideal”. Essa classificação ocorreu após a pesquisadora reexaminar os relatos e perceber que algumas histórias falavam da forma como ocorre a divisão dos trabalhos domésticos e profissional, indicavam alguns comportamentos e atitudes que negavam a equidade de gênero e mencionavam as condições e regras invisíveis que as empresas consideravam no cotidiano de seu ambiente organizacional.

Já a categoria “Mudanças no Horizonte” foi subdividida nas seguintes subcategorias: “Incredulidade com relação às práticas e políticas”, “Há uma luz no fim do túnel” e “Ações futuras”. Esses subtemas também emergiram, após releituras dos relatos e da constatação de que muitas mulheres que participaram das entrevistas não acreditam que as políticas e práticas que buscam a equidade de gênero de fato funcionem, ao mesmo tempo, foi percebido que, apesar do receio da funcionalidade e eficácia das políticas, elas percebem mudanças e se mostram esperançosas por dias com ambientes com homens e mulheres vivendo tratamentos e oportunidades iguais. O sentimento de esperança fez com que surgissem histórias que projetam ações futuras em busca do ambiente mais equidade de gênero.

O Quadro 12 abaixo detalha as categorias e subcategorias assim como as questões que foram observadas nas narrativas das entrevistas individuais e do grupo focal.

Narrativas - Entrevistas em Profundidade	
Categoria	Patriarcado Enraizado Mudanças no Horizonte
Subcategoria	Divisão sexual do trabalho Incredulidade com as práticas e políticas Machismo presente Há uma luz no fim do túnel Trabalhador ideal Ações futuras
Características	Cristalizado Cheios de Obstáculos Barreiras impossíveis de eliminar Percepções e interpretações em cursos

Quadro 12 : Quarta etapa da análise da narrativa temática – categorias e subcategorias

A quinta e última etapa correspondeu à análise dos dados em cada uma das categorias e subcategorias (Maclean *et al.*, 2011). As seções seguintes serão discutidas o processo do *sensemaking* dentro das categorias e suas subcategorias e, assim, como as funcionárias que participaram da pesquisa criam sentido sobre as políticas e práticas que a construtora está implementando para diminuir a desigualdade de gênero.

3.3.2 Análise de conteúdo da pesquisa documental

Selecionados os documentos é possível começar a etapa de análise. A análise de documentos propõe-se a produzir ou reelaborar conhecimentos e criar formas de compreender os fenômenos (Junior *et al.*, 2021). É uma abordagem indutiva e dedutiva pois a escolha de pistas documentais realizada pelo pesquisador deve ser feita à luz do questionamento de pesquisa (Cellard, 2008).

Na análise documental o pesquisador descreve e interpreta o conteúdo dos documentos escolhidos em busca de respostas para seu problema de pesquisa

(Kripta *et al.*, 2015). É esse encadeamento de ligações entre a problemática do pesquisador e as diversas observações extraídas de sua documentação é o que suscita explicações pertinentes, ter uma interpretação coerentes dos fatos e realizar uma reconstrução de um aspecto qualquer de uma dada sociedade (Cellard, 2008), ou seja, o pesquisador deve interpretar, sintetizar as informações, determinar tendências, além de, quando possível, realizar inferências (Sá-Silva *et al.*, 2009).

Através dos dados extraídos dos documentos selecionados, a implementação da gestão da diversidade na construtora será conferida. A análise dos dados extraídos dos documentos será realizada através da análise de conteúdo. Optou-se pela análise de conteúdo para a pesquisa documental por entender que este método procura extrair sentido dos textos. Nos documentos a linguagem não está tão transparente como nas entrevistas e por isso, a escolha da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo pode caracterizar-se como um método de investigação do conteúdo simbólico das mensagens (Ludke & André, 1986). Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser constituída das seguintes etapas:

- **Pré-análise:** É a fase da organização. É um período de intuições, mas de sistematizar as ideias iniciais de maneira que o pesquisador se prepare para as próximas fase. É nessa etapa da análise que é feito o plano de análise (Bardin 2011). A pré-análise tem três objetivos: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação de hipóteses e dos objetivos, além da elaboração dos indicadores que fundamentem a interpretação final.
- **Exploração do material:** É a fase mais longa e cansativa pois consiste em operações de codificação, decomposição ou enumeração em função de regras previamente formuladas (Bardin, 2011). Nesta fase da análise é onde o estudo é mais aprofundado e orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos (Kripta *et al.*, 2015).
- **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** É a fase desvendar o conteúdo explorado nos documentos (Kripta *et al.*, 2015). Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos (Bardin, 2011).

A fase da pré-análise já foi realizada e foi detalhada no capítulo da metodologia onde foi explicado a escolha dos documentos que fizeram parte desta tese através das etapas: garimpagem, seleção e catação.

Como já mencionado, foram explorados e-mails da pesquisadora, postagens nas redes sociais e analisados os temas discutidos no podcast da construtora disponível no SoptiFy. Foi delimitado os anos 2022, 2023 e 2024 até o mês de março. Após a procura das informações foram selecionados oitenta e quatro documentos para serem analisados. Foram trinta e duas informações no ano de 2022, quarenta e duas no ano de 2023 e até março de 2024 já totalizavam 10 mensagens que falavam sobre mulher e diversidade.

Foi na etapa de exploração do material que aconteceu a codificação. Todos os oitenta e quatro documentos selecionados foram colocados em uma planilha que foram organizados em colunas com as seguintes informações: De (quem enviou aquela mensagem), Para (para quem destinou aquela mensagem), Forma de comunicação (e-mail, Instagram, LinkedIn, Podcast), Assunto (tema principal do documento), Detalhes (informações complementares), Data, Comentários (observações da pesquisadora).

Quem enviou a informação ficava bastante claro quando a fonte de comunicação era o e-mail. Geralmente eram enviados de uma área específica de comunicação da construtora. Para as redes sociais, não dar para identificar quem as alimenta.

O Quadro 13 abaixo mostra a quantidade de documentos selecionados por ano e a média da publicação dessas informações por mês. Além disso, mostra a quantidade de documentos por fonte de comunicação.

Ano	Quantidade total de documentos no ano	Média de documentos por mês	Fontes de comunicação	Quantidade de documentos
2022	32	3	e-mail	40
2023	42	4	Instagram	25
2024	10	1	LinkedIn	9
Total	84		Podcast / Spotfy	2
			Revista Digital	5
			Teams	2
			Workshop	1
			Total	84

Quadro 13: Quantidade de documentos

O e-mail foi a fonte de comunicação mais usada para transmitir as informações sobre mulher. Porém, destes 40 documentos selecionados nos e-mails, 18 são especificamente sobre a “Mentoria para as Mulheres”. Esses e-mails somente as mulheres que estavam participando do programa que recebiam. Portanto, eliminando essas informações o Instagram se torna o meio de comunicação mais disseminador das informações.

Vale sublinhar que, as postagens no Instagram que estão contabilizadas nesta pesquisa, não contabilizam os *stories*, que são mensagens instantâneas que desaparecem em 24 horas após a publicação.

Depois dessa organização, foi feita a codificação dos documentos selecionados e alguns temas surgiram que foram agrupados em categorias. Os 84 documentos selecionados foram classificados em 16 temas. Esses 16 temas foram agrupados em 4 categorias. O Quadro 14 mostra como quais foram dezessete temas e o agrupamento deles nas quatro categorias.

Temas	Categoria
Dia da pessoa engenheira	Dia comemorativo
Dia do orgulho LGBTQIA+	Dia comemorativo
Dia internacional da mulher	Dia comemorativo
Dia Internacional de Combate à Violência Contra a Mulher	Dia comemorativo
Dia mundial da Diversidade	Diversidade
Diversidade	Diversidade
Grupo de afinidade	Diversidade
Respeito Transforma	Diversidade
Futebol e mulher	Mulher
Livro sobre mulheres	Mulher
Mensagem Dia das Mães	Mulher
Mensagem Dia dos Pais	Mulher
Mentoria para mulheres	Mulher
Mês da mulher	Mulher
Mulheres na Engenharia	Mulher
Oportunidade de Emprego	Oportunidade de Emprego

Quadro 14 : Temas e categorias

As quatro categorias são: Dia comemorativo, Diversidade, Mulher e Oportunidade de Emprego que serão detalhadas a seguir:

Dia comemorativo

A categoria “Dia comemorativo” reúne os documentos que falam de um tema comemorativo específico. Através da análise documental foi visto que, Dia do orgulho LGBTQIA+, Dia Internacional de Combate à Violência Contra a Mulher, Dia Mundial da Diversidade, Dia Mundial da Diversidade Cultural, Dia Internacional da Mulher e Dia da Pessoa Engenheira tiveram postagens e mensagens nas diversas formas de comunicação. Geralmente as mensagens vêm vinculadas com a cultura organizacional da construtora.

“Um dos valores que norteia a nossa atuação é Diversidade & Inclusão, pois acreditamos que a pluralidade é uma riqueza, e diferentes visões e pessoas trazem diferenciais para a nossa atuação empresarial” (e-mail, Dia do Orgulho LGBTQIA+, 2022).

O Dia do Orgulho LGBTQIA+ foi comemorado em todos os anos que fizeram parte da pesquisa. As mensagens possuem palavras como: valores e acolhimento. No e-mail enviado em 2022 abordou conceitos de identidade de gênero como Cisgênero, Transgênero e Não Binário. Foi disponibilizado no e-mail as Políticas de Diversidade e Inclusão mostrando o posicionamento da empresa em relação ao tema.

Outros dias são comemorados e mais uma vez trazendo os valores sobre a importância da diversidade como algo importante. No Dia Mundial da Diversidade Cultural, a empresa buscou explorar a diversidade cultural regional que a empresa já tem com tantos funcionários de lugares diferentes do Brasil.

“Convidamos os integrantes para contar o que os faz orgulhosos do lugar onde nasceram, compartilhar detalhes da rotina e revelar curiosidades regionais” (LinkedIn, Dia Mundial da Diversidade Cultural, 2023).

A comemoração desse dia foi interessante pois mostrou o depoimento de vários funcionários, com sotaques bem diferentes, falando um pouco das suas origens.

Há muitas postagens no Instagram sobre o Dia Internacional da Mulheres na Engenharia. As mensagens, na maioria das vezes são depoimentos de engenheiras que trabalham na construtora.

Diversidade

Essa categoria reuniu os documentos que exploraram o tema diversidade de diversas formas além de mostrar algumas políticas que fazem parte do guia de Políticas de Diversidade e Inclusão, implementada pela empresa.

Através da pesquisa documental foi possível assistir a um vídeo, postado no Instagram, no início do ano de 2022, que faz um balanço sobre o ano anterior. Entre as notícias que fizeram parte da retrospectiva, tinha a aprovação da política de Diversidade e Inclusão.

“Foi iniciado a implementação de diversas ações como campanhas educativas nos canteiros e escritório, workshop com a alta liderança e desenvolvimento do plano estrutural para equidade de gênero” (Instagram, 2022)

Ao longo dos anos 2022 e 2023 foi percebido várias campanhas que tinham como tema a diversidade.

“A AAA adota ‘pessoas trabalhando’ em seus canteiros de obras”

Antes desta medida a mensagem que era exposta das placas de sinalização que indicam para a sociedade que uma obra está acontecendo geralmente era, “Homens trabalhando”. A construtora começou a adotar em 2023 a frase “Pessoas trabalhando” com o objetivo de incluir as mulheres também trabalhadoras da construção civil.

“Para nós é prioridade que a inclusão e a integração das pessoas sejam efetivas. É responsabilidade de todas e todos os integrantes da AAA promover o sentimento de pertencimento dentro da empresa”. (Respeito Transforma, Instagram, 2022).

Respeito Transforma foi uma das práticas implementadas que tinha o objetivo de reforçar o compromisso quanto à adoção de práticas para prevenir e combater quaisquer intolerância e desrespeito no ambiente de trabalho. Essa prática buscava reunir todas as mulheres funcionárias em uma roda onde poderiam discutir temas sobre discriminação e desigualdade de gênero dentro do ambiente profissional.

Outra prática que foi implementada foi o Grupo de Afinidade. Em 2023 o grupo teve a primeira reunião em que foi discutido o objetivo que era discutir e compartilhar ideias e situações que refletisse o tema desigualdade de gênero dentro dos escritórios e canteiros de obra e a importância do grupo. Qualquer pessoa poderia participar do grupo, era só se inscrever.

Mulher

Os documentos selecionados exploravam as mulheres de várias formas. O dia da mulher, geralmente comemorado no dia 8 de março, está sendo comemorado durante todo o mês de março na construtora. Uma vez por semana, durante o mês de março, temas diversos e relacionados às mulheres são discutidos.

“Estar de bem é estar com saúde física, mental e emocional em harmonia com a vida.” (e-mail, 2023)

“Criar e manter hábitos saudáveis simples é importante.” (e-mail, 2023)

“Orientações das melhores formas de organização, investimentos e a importância da liberdade financeira.” (e-mail, 2023)

Esse foram alguns dos temas explorados no mês comemorativo para homenagear as mulheres da construtora.

Uma outra prática implementada pela construtora foi a mentoria para mulheres que tinha como objetivo acelerar a carreira de mulheres escolhida para desenvolver desafios maiores dentro da organização. O programa foi lançado ainda em 2022 e era composto por 25 mulheres que faziam duplas com mentores ou mentoras e que juntos enfrentariam 10 sessões onde foram discutidos os objetivos e o que essas mulheres poderia fazer para se desenvolver melhor dentro da construtora. Além das sessões as mentoradas participaram de workshop e conversa de impacto com líderes mulheres que contaram suas histórias profissionais.

“Sejam bem-vindas e bem-vindos ao Programa de Mentoria para Mulheres da AAA!” (e-mail, 2022)

“Neste workshop você vai entender a importância da mentoria para mulheres, os desafios que elas têm no mercado de trabalho e na AAA...” (e-mail, 2022)

Além disso, diversas mensagens com temas diversos foram vinculadas com o tema mulher. Mulheres na engenharia é bastante explorado no Instagram, como por exemplo:

“A história de Liedi com a engenharia...”

“Há 180 anos, nascia uma das primeiras engenheiras de campo e uma das grandes colaboradoras do projeto de engenharia da Ponte do Brooklyn...”

Mensagem dos Dia das Mães e Dia dos Pais também foram exploradas trazendo funcionárias e funcionários e compartilhar alguma mensagem com seus filhos.

Oportunidade de emprego

A última categoria explorada na pesquisa documental é a Oportunidade de emprego que de acordo com as informações coletas na pesquisa documental, foi possível perceber as ofertas de oportunidade de empregos na rede do LinkedIn bastante

direcionada para a Diversidade e Inclusão, por exemplo, conforme publicação em 2023:

“Estágio em Engenharia Civil (vaga afirmativa para mulheres)

“Analista de Contratações Logísticas Sênior (Exclusiva para pessoas negras).

Através das categorias exploradas na análise de conteúdo da pesquisa documental foi possível verificar as práticas e políticas de diversidade e inclusão que a construtora está implementando.

3.4

O contexto da pesquisa – Construtora AAA e suas ações para diminuir a desigualdade de gênero

A construtora desta pesquisa é uma empresa familiar que possui quase 8 décadas de atuação no ramo da construção civil. A construtora AAA atua nos segmentos de construção civil pesada e construção, montagem e manutenção de empreendimentos industriais. Não obstante sua sede ser no Brasil, a empresa também está presente em outros países da América do Sul, Central e Norte além do continente europeu e africano

De acordo com informações extraídas do Instagram da construtora, atualmente a empresa é composta por mais de 15 mil integrantes, destes 87% são homens e 13% são mulheres, de 24 nacionalidades atuando em 12 países. Foram disponibilizados ainda mais dados estatísticos, 22% das mulheres estão em cargos de liderança e 51% das pessoas contratadas nos últimos 5 anos foram do sexo feminino.

Como outras empresas do setor, a construtora AAA sofreu consequências depois da operação Lava Jato, iniciativa de combate à corrupção e lavagem de dinheiro da história recente do Brasil, que teve início em março de 2014. A construtora vem, desde 2016, construindo uma jornada de transformação, como ela mesmo fala em seu site. Para isso, a empresa aprimorou métodos, processos internos, estabeleceu novas políticas e evoluiu seu programa de Integridade, além de modernizar sua gestão.

Em um vídeo disponibilizado no Instagram da empresa, a Diretora de Pessoas da construtora mencionou que, no ano de 2021, a empresa aprovou a Política de

Diversidade e Inclusão e, ainda naquele ano, foi iniciada a implementação de diversas ações como campanhas educativas nos canteiros e escritórios, *workshop* com a alta liderança e desenvolvimento de plano estrutural para equidade de gênero. Segundo a Política de Diversidade e Inclusão, essa iniciativa enfatizou o compromisso da empresa em ampliar a presença de mulheres nas obras e escritórios. Dessa forma, a construtora está buscando construir um ambiente cada vez mais inclusivo em termos de gênero, o que é particularmente desafiador em um setor predominantemente masculino.

Através de pesquisa documental foi possível conhecer os passos que a construtora vem trilhando na implementação de políticas e práticas que buscam diminuir a desigualdade de gênero. Como mencionado no parágrafo anterior, no final de 2021 a empresa lançou suas “Políticas sobre Diversidade e Inclusão” e, em 2022, a construtora realizou treinamentos e sensibilizações padronizando métodos para os processos de recrutamento e seleção de grupos minoritários, iniciou a adaptação dos canteiros e escritórios tornando-os mais inclusivos e acessíveis e implantou o programa de mentoria para mulheres. Em 2023 houve a divulgação de vagas afirmativas e direcionadas para a diversidade e inclusão e lançamento do Grupo de Afinidade que buscou voluntários para discutir questões relacionadas à marcadores sociais de desigualdades.

A cultura organizacional da construtora AAA é bastante consolidada fazendo parte da sua essência. Nela estão os aprendizados e os conhecimentos produzidos por várias gerações de empresários, novos valores decorrentes das transformações em curso e compromissos assumidos pela empresa perante a sociedade. Em 2023, alguns valores foram incluídos como o “Somos diversos e inclusivos” o que ratificou a vontade de se tornar uma empresa que incorpora a diversidade e inclusão em seu ambiente organizacional.

Buscando equilibrar o ambiente organizacional entre homens e mulheres, a construtora montou um Plano de Equidade de Gênero que contempla diversas ações, práticas e estratégias para que as oportunidades de carreira e desafios entre homens e mulheres sejam mais igualitárias. O Plano de Equidade de Gênero será detalhado a seguir.

Plano de Equidade de Gênero

O plano de equidade de gênero da construtora AAA é dividido em: i) capacitação; campanhas e comunicação; ii) associações estratégicas; iii) atração e desenvolvimento de mulheres; iv) equidade nas obras; v) equidade nos contratos; vi) licença, benefícios e maternidade e vii) governança de D&I (Diversidade e Inclusão).

i) Capacitação:

- **Mentoria para integrantes mulheres nível coordenação e gerência.**

O objetivo do programa é acelerar o processo de crescimento de mulheres para alcançar posições de liderança mais estratégicas. Acredita-se que, através do processo de mentoria e da troca de experiências juntos com mentores e mentoras os quais já ocupam cargos de liderança em nível de direção e, com alguns anos de empresa, as mentoradas consigam superar os “gaps” que identificam como alguns dos obstáculos que elas enfrentam para que o crescimento dentro da empresa seja alcançado. O nome dado a esse programa foi “Elas Constroem” e contou com 25 mulheres. A estrutura do programa contava com algumas fases que são detalhadas na figura abaixo:

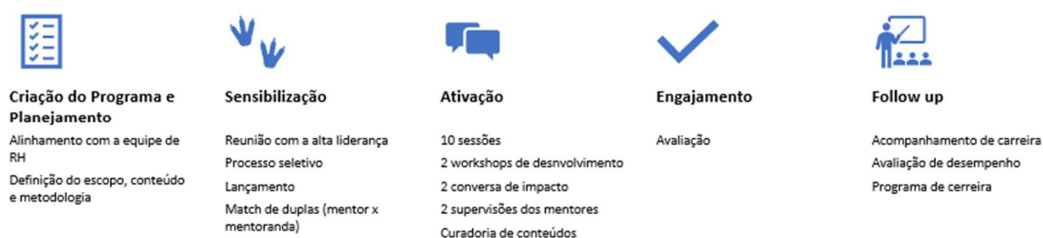


Figura 3: A estrutura do programa de mentoria (elaborada pela autora)

ii) Campanhas e comunicação:

- **Campanhas de incentivo a entrada de mulheres na construção**

As campanhas e comunicação que buscam incentivar as mulheres a atuarem na construção civil tem como objetivo sensibilizar meninas e mulheres da sociedade a ingressarem no ramo da construção civil. Para isso, a empresa busca reconhecer e dar visibilidade interna e externa às histórias de sucesso de integrantes mulheres como forma de inspirar e fazer outras mulheres perceberem como a AAA é uma

empresa boa para se trabalhar. Exemplo de campanhas e eventos são *lives* com mulheres que trabalham na empresa em posição de liderança.

- **Campanha anti-machismo e anti-violência contra a mulher**

Essa campanha procura sensibilizar integrantes e *stakeholders* com relação a estereótipos, preconceitos e ações violentas contra as mulheres.

- **Neutralidade de gênero nas comunicações**

Busca a criação de cartilhas com o objetivo de incorporar a neutralidade de gênero nas comunicações interna e externa da AAA, contribuindo com a formação de um ambiente inclusivo.

iii) Associações estratégicas:

- **Adesão ao projeto He for She – Eles por elas**

Tem por objetivo realizar uma campanha de engajamento com integrantes homens e promover ações de conscientização e sensibilização, ressaltando a importância dos aliados na busca pela equidade de gênero. *He for she* é um projeto global lançado em 2014 pela ONU Mulher como um movimento de solidariedade para envolver a sociedade na promoção da igualdade de gênero (ONU Mulher, 2021). O projeto oferece apoio a toda a discussão de igualdade de gênero e disponibiliza ferramentas para a organização associada com acessos a workshops sobre o tema.

- **Adesão os WEPs (Women's empowerment principles)**

Lançado em 2010 pelo Pacto Global da ONU e ONU Mulheres, os WEPs (Princípios de Empoderamento das Mulheres – tradução livre) são um conjunto de princípios que oferecem orientação às empresas sobre como promover a igualdade e o empoderamento das mulheres no local de trabalho, no mercado e na comunidade (WEP, 2020). Há seis principais etapas para a adoção dos WEPs, a saber: i) considerar, ii) assinar, iii) *activate* iv) *engage*, v) sustentar, vi) relatório (WEP, 2020). Além das etapas, há os Princípios de Empoderamento das Mulheres:

- Liderança corporativa de alto nível;
- Trate todas as mulheres e homens de maneira justa no trabalho, sem discriminação;
- Saúde, bem-estar e segurança dos funcionários;
- Educação e treinamento para progressão na carreira

- Desenvolvimento empresarial, cadeia de suprimentos e práticas de marketing;
- Iniciativas comunitárias e defesa;
- Medição e relatórios

iv) Atração e Desenvolvimento de mulheres:

- **Programa de estágio como ação pró diversidade para inclusão de mulheres**

Busca-se, através desse programa de estágio, realizar uma edição com a abertura de inscrições apenas para estudantes mulheres. Através de ação pró diversidade, para recrutamento e formação de jovens estagiárias mulheres, pretende-se reforçar o compromisso com equidade de gênero e efetivar integrantes com forte aderência a cultura da empresa e de alto potencial. Na edição de 2021-2022 foram contratados 65 estagiários sendo 54% mulheres, 75% com renda familiar de até 4 salários-mínimos e 48% de negros (pretos e pardos).

- **Mapeamento de mulheres de potencial**

Realização de mapeamento de mulheres dentro da empresa com alto potencial. Para isso, foram usados critérios de avaliação de desempenho e desenvolvimento. A empresa determinou os níveis hierárquicos que serão o foco desse desenvolvimento. As mulheres identificadas serão acompanhadas por equipe específica para ajudar nesse programa de desenvolvimento. A empresa realizou esse mapeamento em 2022. Das pessoas que foram visualizadas para o programa 80% eram homens e 20% eram mulheres.

- **Processo seletivo**

Para o processo seletivo a empresa revisou os roteiros de entrevista garantindo que não haja diferença de perguntas entre homens e mulheres. Realizou capacitação com a equipe de RH sobre recrutamento inclusivo além da criação de um manual para recrutadores e líderes de como se comportar em entrevistas com candidatos ou candidatas. A empresa planeja testar processo de seleção “às cegas”, onde serão avaliadas as competências e experiências sem o conhecimento do nome ou rostos das (os) candidatas ou candidatos evitando vieses inconscientes.

- **Processo seletivo – mão de obra direta**

A construtora também planejou o processo seletivo destinado à mão de obra direta, que são as pessoas que trabalhando diretamente na obra como: pedreiro, carpinteiros, armadores, entre outras funções diretas. Para isso, os processos pró diversidade buscam atrair mulheres para posições de mão de obra direta. Com isso, pretende-se aumentar os indicadores geral de mulheres na construtora.

v) Equidade de gênero:

- **Avaliar o trabalho flexível nas obras**

Busca-se expandir o trabalho flexível, para determinados programas, com o objetivo de facilitar maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

- **Mobilização de obras**

Essas mobilizações acontecem em obras distantes dos centros urbanos. A empresa deseja dar prioridade à mobilização de mulheres e, para isso, pretende estabelecer um percentual da área dos alojamentos com exclusividade para mulheres. Além disso, enxerga a necessidade de adequação dos uniformes usados nas obras para as mulheres. Atualmente, no Brasil, a construtora possui 4 contratos com alojamentos, nenhum deles possui alojamento feminino. As mulheres que foram mobilizadas (termo usado para aqueles funcionários que foram contratos de outras cidades diferente do local no qual a obra está sendo construída. Essas pessoas que são trazidas para a obra ficam em alojamentos) ficam alojadas em repúblicas (casas da cidade no qual a obra está sendo executada que são alugadas pela construtora para alojar a mão de obra indireta – classifica-se em mão de obra indireta aqueles funcionários que trabalham na obra, mas não de forma direta como: técnicos, engenheiros, coordenadores, gerentes, diretores, entre outras funções).

vi) Licença, benefícios e maternidade:

- **Licença parental equitativa**

Pretende-se estudar a licença parental equitativa e, ao fazer isso, a construtora quer passar a mensagem de que a responsabilidade na criação do filho ou filha é tanto da mãe como do pai. Essa medida valeria também para casais homossexuais.

- **Maternidade, o início da jornada**

A funcionária que será mãe ou o funcionário que será pai deverá acionar a rede de apoio da empresa. Depois disso, participará de conversas com diferentes áreas,

todas voltadas a ajudar na preparação para a chegada de seu filho ou filha. A área de saúde poderá ajudar na tentativa de tornar a jornada de trabalho mais confortável e segura e, para isso, realizará uma conversa para entender os eventuais riscos à gravidez e se são necessárias adaptações na forma de trabalho. Já a área de RH realizará uma rodada para o acompanhamento da carreira e esclarecimento de dúvidas que podem surgir com relação ao futuro dessa funcionária ou funcionário.

vii) Governança de D&I (Diversidade e Inclusão):

- **Grupo de afinidade – equidade de gênero**

A empresa criou um grupo de afinidade voltado para o tema de equidade de gênero. Posteriormente, pretende-se a criação de outros grupos de afinidades como o de raça, mas no primeiro momento o grupo tem o foco da equidade de gênero. O grupo é formado por integrantes que se voluntariaram a se reunir, periodicamente, para discutir os avanços no tema e assim sugerir outras iniciativas voltadas para equidade de gênero.

A construtora sublinha a necessidade de trazer os homens para o debate sobre desigualdade de gênero. A empresa se posiciona acreditando que o papel dos homens deve estar aliado à causa e, para aqueles que estão em posição de liderança, de maior atenção e comprometimento à equidade de gênero como todos que fazem parte de suas equipes.

Há a necessidade de atenção em relação à comunicação e abordagem do plano de equidade para não atingir apenas as mulheres. As ações desenvolvidas, principalmente àquelas relacionadas a sensibilização e conscientização, devem atingir os homens, motivando o envolvimento deles com o tema.

4.

Apresentação e Análise dos resultados

A análise dos resultados da pesquisa desta tese foi dividida em dois grandes blocos. O primeiro explora os resultados identificados nas categorias que surgiram depois da análise de narrativa temática das entrevistas individuais e do grupo focal. O segundo versa sobre os resultados das categorias oriundas da análise de conteúdo da pesquisa documental.

4.1

Análise dos resultados das entrevistas individuais e do grupo focal

Conforme mencionado no capítulo anterior, as transcrições das entrevistas individuais e do grupo focal foram feitas em várias etapas, totalizando cinco fases para a análise temática das narrativas (Riessman, 2008; Maclean *et al.*, 2011).

Na primeira etapa, quando as leituras e separações dos eventos foram realizadas, as histórias foram nomeadas e organizadas a partir da reunião de significados (Riessman, 2008; Maclean *et al.*, 2011; Gioia *et al.*, 2012).

Na segunda etapa, foi o momento em que o referencial teórico escolhido para esta tese foi confrontado com os temas que surgiram na primeira etapa da análise (Gioia, 2012). Percebeu-se, nessa etapa, a necessidade de revisar este capítulo para acrescentar conceitos teóricos referentes aos temas patriarcado e divisão sexual do trabalho.

Nessa etapa as narrativas foram agrupadas com vistas a ajudar na compreensão da construção de sentido das funcionárias da construtora acerca das ações e políticas da empresa voltadas para diminuir a desigualdade de gênero no contexto organizacional. O Quadro 15 detalha as histórias encontradas em cada entrevista e suas quantidades. Foi através dessa organização, por ordem da quantidade de vezes em que um determinado assunto apareceu nos relatos, que foram identificados os temas mais falados, os que já mostravam relevância, bem como os que poderiam

ser excluídos. Foi, ainda nessa fase, que foi possível relacionar as histórias com as lentes teóricas escolhidas para auxiliar a análise de dados.

As figuras seguintes ilustram o número de histórias encontradas em cada entrevista, seja individual ou no grupo focal. O Quadro 15 mostra a quantidade de histórias encontradas por entrevista de acordo com a nomeação dada às histórias, após a leitura das narrativas colhidas. Já o Gráfico 1 ilustra a quantidade total de histórias identificadas de acordo com a nomeação dada para cada uma delas.

Coleta de dados	Número de histórias	Percepção das políticas	Processo do sensemaking	Intrínseco na sociedade	Ações futuras	Trabalhador ideal	Importância do líder	Necessidade de trazer os homens para o debate	Exemplos positivos	Divisão sexual do trabalho	Processos de organização	Identidade de gênero	Maternidade x Carreira	Machismo presente	Sentimento positivo pela empresa	Definição de desigualdade de gênero
Grupo focal	76	14	11	9	9	5	1	8	3	6	5	3				2
Carol	14	6	1	1			3		1					2		
Raquel	13	4	1	1		4	1						3			
Mônica	10	5	4		1											
Roberta	18	7	1	4	1	1	1		1			1			1	
Débora	19	5	1	1	1	1	3		3			1	1	1	1	
Total	150	41	18	16	12	11	9	8	8	6	5	5	4	3	2	2

Quadro 15: Segunda etapa da análise da narrativa temática –histórias encontradas em cada entrevista e suas quantidades

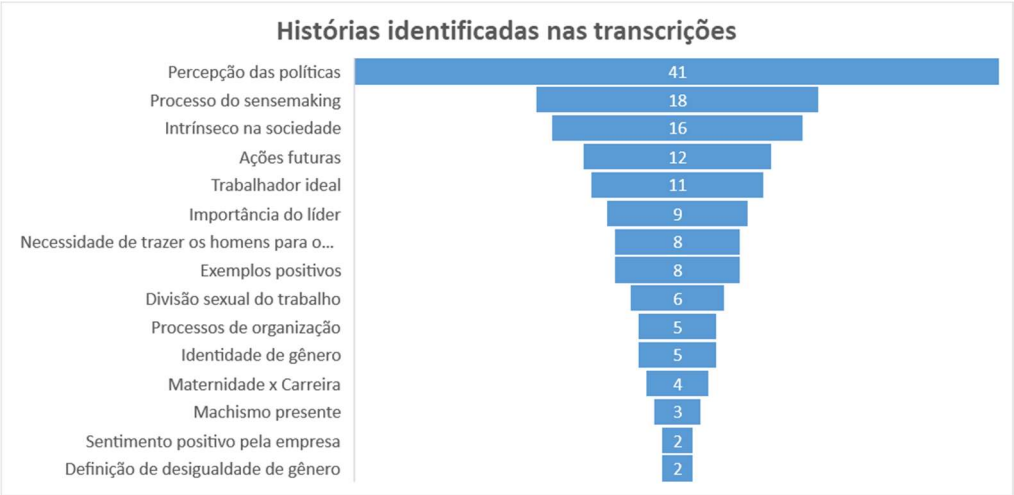


Gráfico 1: Segunda etapa da análise da narrativa temática –histórias encontradas em cada entrevista e suas quantidades.

Durante a terceira etapa, os temas que foram nomeados nas etapas anteriores, na fase de análise, foram organizados e foi possível enquadrar as narrativas em dois grandes temas: “Patriarcado Enraizado” e “Mudanças no Horizonte”. Esses temas, apesar de aparentemente contraditórios, sintetizam as principais questões que emergiram na análise temática (Maclean *et al.*, 2011).

Já, na **quarta etapa**, como já mencionado, as histórias foram examinadas mais uma vez, buscando entender como as funcionárias constroem sentido acerca das ações e políticas da empresa voltadas para diminuir a desigualdade de gênero no contexto organizacional. Nessa etapa foi feito o exercício de enxergar o *sensemaking* como um substituto de significados, assim, não procuramos pelo fenômeno *sensemaking*, propriamente dito, pois, isso não seria a melhor alternativa, o foco estava nas narrativas do cotidiano aparentemente sem sentido (Gabriel, 2015).

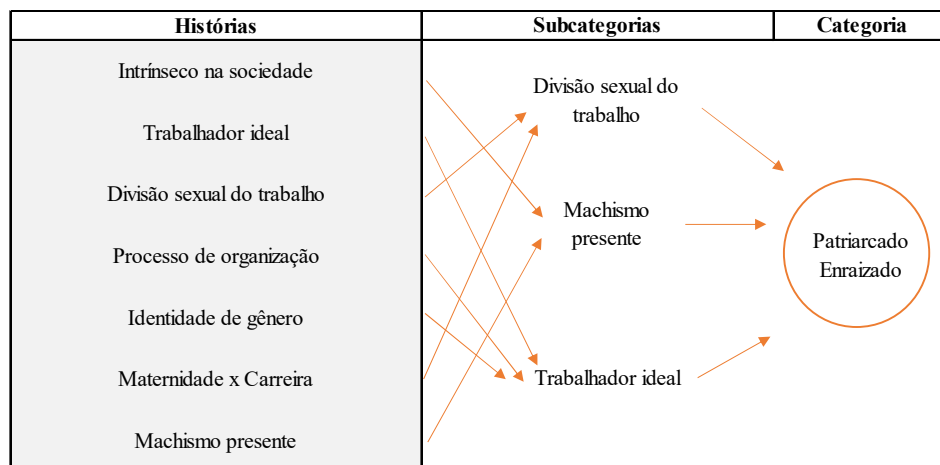
A **quinta e última etapa** correspondeu à análise dos relatos em cada uma das categorias e subcategorias (Maclean *et al.*, 2011). A seguir, os temas “Patriarcado Enraizado” e “Mudanças no Horizonte” serão detalhados separadamente.

4.1.1

Patriarcado Enraizado

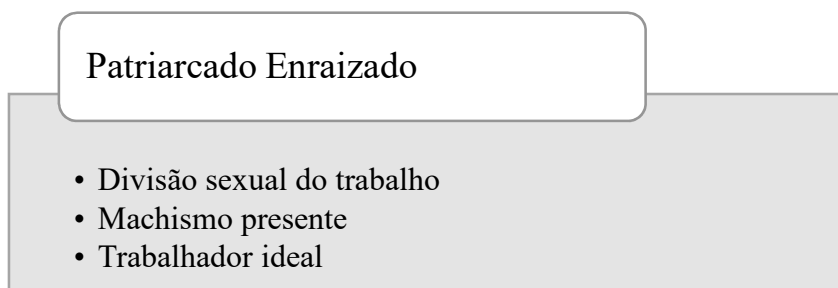
O “Patriarcado Enraizado” foi a primeira categoria criada para abordar o conteúdo das entrevistas. Esta categoria explora, a partir da percepção das entrevistadas, a presença arraigada do sistema patriarcal (Lerner, 2019) em nossa sociedade e, conseqüentemente, no ambiente organizacional, constituindo-se em obstáculo para a vida profissional e pessoal das mulheres.

Esta categoria foi dividida em três subcategorias. Esses subtemas surgiram quando foi realizada a leitura das narrativas e percebeu-se que alguns subtemas, associados ao tema “Patriarcado”, mereciam ser tratados com mais detalhes. O Quadro 16 abaixo mostra como a categoria foi organizada, para efeitos de análise e discussão, considerando a nomeação das histórias e agrupando-as em subtemas convergentes (Riessman, 2008; Maclean *et al.*, 2011).



Quadro 16: Organização da categoria Patriarcado Enraizado

Em suma, a categoria Patriarcado Enraizado reúne as subcategorias: “Divisão sexual do trabalho”, “Machismo presente” e “Trabalhador Ideal”, conforme ilustrado no Quadro 17 a seguir:



Quadro 17: Categoria e subcategorias do Patriarcado Enraizado

4.1.1.1

Divisão sexual do trabalho

Na tentativa de explicar o que é desigualdade de gênero, as participantes do grupo focal compartilharam algumas situações que exemplificavam a divisão sexual do trabalho. Lembrando que se entende por divisão sexual do trabalho a forma como é realizada a divisão do trabalho social, consequência das relações sociais entre os sexos (Hirata & Kergoat, 2007). Trata-se de divisão marcada por uma construção social baseada em princípios materialistas e ideológicos (Thomé & Schwarz, 2016) que considera a mulher como sendo a grande responsável pelo trabalho reprodutivo enquanto o homem é o responsável pelo produtivo (Hirata & Kergoat, 2007).

Todos os relatos corroboram a literatura da divisão sexual do trabalho: as mulheres entrevistadas comentam que são as principais responsáveis pelos trabalhos domésticos. É importante sublinhar a visão dessas mulheres sobre o trabalho doméstico. Mencionado como “dupla jornada”, “sobrecarga”, “dar conta de tudo”, o trabalho doméstico para essas mulheres é um apêndice do trabalho assalariado (Hirata & Kergoat, 2007). O assunto é tratado de forma consciente e, para elas, é “natural” que essa responsabilidade seja delas. A naturalização da dupla jornada aparece em diversas falas:

“A gente tenta se destacar no trabalho, a gente tem que se sobrecarregar muito para poder dar conta de tudo” (Patrícia).

“Como mãe, esposa, você faz assim, eu faço um esforço para segurar a barra [...] essa desigualdade que eu acho que está dentro da gente, da gente assumir esse papel de liberar, de ceder, então naturalmente a gente aceita essa desigualdade não só como mulher e homem, mas como esposa, marido, mãe e pai. ” (Maria)

Apesar dessa naturalização, há também o reconhecimento de que essa sobrecarga as deixa em desvantagem no desenvolvimento de suas carreiras, conforme ressalta Patrícia: *“E assim, eles vão acabando desenvolvendo melhor o cargo deles. Eles vão conseguindo desenvolver melhor na profissão e a gente nem tanto, porque a gente tem outras atividades [...] a gente acaba deixando eles aparecerem mais.”*

As falas das participantes endossam a classificação presente na literatura sobre divisão sexual do trabalho que destaca o princípio da separação, que pressupõe o entendimento de que há trabalho de homens e de mulheres, e o princípio hierárquico, que subentende que o trabalho do homem “vale” mais que o trabalho da mulher (Hirata & Kergoat, 2007, p. 599).

Quando ouvimos histórias como a contada por Bia, sobre a técnica de enfermagem que trabalha com ela e que comentou que não se sente bem pedindo a empresa para se ausentar do trabalho para levar o filho doente ao médico, percebemos que, mesmo entre mulheres, o entendimento compartilhado é que é papel das mães cuidar dos filhos, sendo os pais pouco solicitados para essa tarefa. Bia questionou a técnica se ela conseguia ir um dia e, no outro, o pai do garoto. A resposta que Bia

obteve da técnica foi: *“O meu sentimento (no caso o sentimento da técnica) de achar que o meu marido não vai falar tudo que tem que falar para o pediatra? Então é complicado”*

Assim, Bia observou que o sistema patriarcal (Lerner, 2019) está presente em toda sociedade, tanto nos homens como nas mulheres *“...não é só uma questão dos homens, mas é uma questão das próprias mulheres”* (Bia, grupo focal)

Flávia também comentou essa situação, na qual as mulheres sentem dificuldade em delegar as funções domésticas para os homens, afirmando que esse sentimento está intrínseco: *“É parte da construção da sociedade. A nossa sociedade foi construída com esse conceito.”* O conceito de que a “sociedade foi construída” mencionado por Flávia é o patriarcado. Foi a ideologia do patriarcado que ensinou as mulheres a se considerarem inferiores (Lerner, 2019) e as principais responsáveis pelos trabalhos de cuidado, sendo um elemento constitutivo da divisão sexual do trabalho (Thomé & Schwarz, 2015) que aparece refletida tanto nos relatos das participantes do grupo focal quanto das entrevistadas.

Foi observado, na pesquisa, que não obstante o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, elas são, ainda, as grandes responsáveis pela realização do trabalho não monetário e invisível, o trabalho doméstico, e naturalizam essa situação (Hirata, 2001; Hirata & Kergoat, 2008; Hirata, 2015). Cabe destacar que, ao mesmo tempo em que as entrevistadas e participantes do grupo focal parecem comprometidas com as mudanças em curso na empresa, elas também estão engajadas, ainda que de forma não intencional, na reprodução do sistema patriarcal. Esse engajamento inconsciente, todavia, é parte constitutiva do processo de construção do sentido de igualdade de gênero na empresa, que vai sendo urdido atravessado por vieses de gênero não apenas dos homens, mas também das próprias mulheres.

Outro tema que apareceu nas entrevistas individuais e no grupo focal, e que também está ligado à divisão sexual do trabalho, é a maternidade. Algumas mulheres relataram como a maternidade impactou sua vida profissional. Raquel contou que percebeu uma grande mudança em sua vida profissional quando se tornou mãe: *“...eu fiquei totalmente perdida [...] eu demorei um pouco a fazer essa transição de*

mãe”. Raquel contou como ser mãe dificulta seu desenvolvimento dentro do ambiente de trabalho:

“Assim, de coração para você, eu sempre fui tão bem recebida por todos que eu nunca conseguir sentir isso (diferença de ser mulher e homem) [...] todas as vezes que eles foram me dando oportunidade, eles me deram liberdade para voz, sempre me ouviram, sempre me corrigiram, me instruíram, então não senti tanta diferença [...] o que mais me impactou mesmo foi a transição da Raquel engenheira para Raquel mãe [...] o meu novo papel impactou nos dois lados.”

Raquel relata o pouco ou quase nenhum apoio da empresa em relação ao momento vivido por ela. A empresa, em alguns momentos, ainda insistiu em lidar com certas situações como se nada estivesse acontecendo. Não se pode pensar que uma funcionária que engravidou e teve seu filho, volte de licença maternidade e tudo vai voltar a ser como era antes. Essa mulher tem uma nova identidade a equilibrar com as identidades antigas, principalmente com a identidade profissional. A empresa e, em especial, as lideranças, deveriam ter sensibilidade para acolher as funcionárias que, depois de serem mães, muitas vezes precisam de condições de trabalho diferenciadas, ao menos na fase inicial de retorno da licença maternidade.

Em uma obra, diferente daquela que Raquel trabalha, a engenheira Débora, que também participou das entrevistas individuais, voltou de licença maternidade e o líder da obra organizou um espaço dentro do canteiro, exclusivo para mulheres lactantes, para que elas pudessem retirar o leite e armazenar em local adequado, caso desejassem. O exemplo vivido por Débora na obra encheu outras mulheres de esperança por ambientes mais acolhedores na empresa, possibilitando que as mulheres possam exercer suas funções sem comprometer os outros papéis.

4.1.1.2

Machismo presente

O machismo é uma ideologia que postula a supremacia e a superioridade masculina e as crenças que apoiam e sustentam essa ideologia (Lerner, 2019). Saffiotti (2015) nos alertam que o correto é enxergar o machismo para além da ideologia, é preciso pensar como um fenômeno: machismo, se materializa nos corpos de seus portadores e daqueles sobre os quais recaem seus estereótipos (Saffiotti, 2015).

Sabendo que o machismo reforça o sistema patriarcal e vice-versa (Lerner, 2019), o machismo foi escolhido como um dos subtemas da categoria “Patriarcado Enraizado”, ademais, foi um tema que esteve presente, diversas vezes, nas narrativas das participantes.

Maria relatou uma situação em que participou de uma reunião com um projetista e um engenheiro da mesma empresa. A reunião acontecia de forma presencial e durante toda a conversa ela percebeu que o projetista sempre se dirigia ao engenheiro para fazer seus questionamentos e contribuições. *“Eu fiquei de figura, só fazendo volume ali na mesa”*. Buscando participar da conversa, em algum momento da reunião ela perguntou se o projetista queria alguma coisa:

“Ele se virou para mim e falou: ‘você poderia pegar uma água para mim?’ Eu pensei assim, ‘gente, para isso eu servir’ [...] aí eu falei assim: claro, claro que sim”

A fala da Maria além de expor o machismo, sublinha um dos processos e práticas de gênero dentro das organizações, as “Interações no Trabalho”, que compõem o que a Acker (2012) chamou de Subestruturas de Gênero. As Subestruturas de Gênero são os processos e práticas de gênero dentro das organizações que muitas vezes se apresentam de forma invisível (Acke, 2012). Acker (2012) dividiu a Subestrutura de Gênero em quatro grandes temas: processos de organização, cultura organizacional, interações no trabalho e identidade de gênero.

Segundo Acker (2012), a desigualdade de gênero é fortalecida nas interações entre mulheres e homens. Em muitos momentos em que ocorrem as interações entre as pessoas, as mulheres podem ser menosprezadas ou excluídas, principalmente quando essa interação acontece em um ambiente dominado por homens. A situação compartilhada por Maria indica como o machismo se materializa tanto nas concepções dos homens como nas das mulheres, pois Maria, apesar de incomodada com a abordagem, não se rebelou, ao contrário, pegou o café, mostrando como, em um ambiente dominado por homens, as mulheres são discriminadas e acabam se submetendo a essa situação.

Em outra situação, a questão que constitui a Subestrutura de Gênero intitulada o “Processo de Organização” (Acker, 2012) apareceu nas narrativas. Esse subtema se

refere à desigualdade de gênero presente na concepção do trabalho, na determinação dos salários, na distribuição do poder de tomada de decisão e de supervisão e na concepção do espaço físico do local de trabalho (Acker, 2012). O espaço físico desenhado nos canteiros de obras não considera a presença da mulher, pois Flávia comenta a dificuldade das mulheres, dentro do ambiente de construção civil, majoritariamente masculina, têm de ir ao banheiro.

“Nosso vestiário é masculino, porém nós temos uma operadora mulher, e assim, é o mínimo [...] deixar um vestiário separado para essa moça.”

Quando Flávia comentou sobre essa questão do vestiário, várias outras histórias sobre banheiro foram lembradas e relatadas pelas outras participantes.

“Eu fui no campo (obra), eu grávida, morrendo de vontade de fazer xixi, não tinha banheiro químico. Aliás, tinha um, mas ele era muito distante [...] tive que ir em um shopping que era perto.” (Maria)

“Eu trabalhei em uma obra que era assim, só tinha banheiro masculino, porque só tinha eu de mulher. E aí eu fazia xixi quando ia almoçar” (Patrícia)

Percebeu-se que, no ambiente da construção civil, composta por mais homens do que mulheres, a questão específica do banheiro e vestiário é algo que, como Patrícia falou, *“Passa muito despercebido”*. Banheiro e vestiário são itens exigidos pela NR 24, Norma Regulamentária - Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho. Analisando a norma NR24 percebe-se que ela não faz menção específica sobre banheiros masculinos e femininos. A ausência dessa menção pode ser interpretada como assunção da posição de gênero “neutro” (Acker, 2012), sendo que, no caso, o “neutro” é o masculino. Essa aparente neutralidade possibilita que as empresas cumpram as normas respaldadas nas leis, ignorando a necessidade de ter banheiros para as mulheres. Essas regras escritas são exemplos do que Acker (2012) chama de subtexto de gênero. O subtexto de gênero, que é parte da subestrutura de gênero, ajuda a perpetuar a desigualdade de gênero através de textos ou práticas cotidianas supostamente neutras que moldam os processos e estruturas de gênero Acker (2012).

Maria comentou que questionou a área administrativa sobre a ausência de banheiros na obra. Ela comentou a resposta que recebeu:

“O administrativo virou e falou assim: ‘eu vou ter que ter (banheiro) por causa de uma mulher ou outra, a pessoa não vem almoçar?’”

O administrativo falou do almoço porque no local onde os funcionários almoçam tem banheiro feminino e masculino. Maria rebateu:

“Quer dizer que a pessoa fica segurando o xixi a manhã inteira para ir ao banheiro?”

Maria comentou que as mulheres não costumam reclamar da ausência de banheiros. Patrícia explicou por que não questionam:

“A gente acaba se maltratando para poder se enturmar. Porque você vê, ela dava um jeito de ficar o dia inteiro (sem ir ao banheiro). A gente acaba se maltratando para poder fazer parte.”(Patrícia)

O exemplo do banheiro é uma materialização do machismo e é uma confirmação que a desigualdade de gênero está presente na concepção do trabalho, nesse caso específico, no espaço físico do local de trabalho Acker (2012).

Outras narrativas exploraram questões alinhadas com os subtemas da “Subestrutura de Gênero”, “Cultura Organizacional” e “Identidade de gênero”. A cultura organizacional geralmente está relacionada aos comportamentos de gênero, aceitáveis ou inaceitáveis e imagens masculinas e femininas enquanto a criação da identidade de gênero são as identidades construídas à medida que mulheres e homens participam dos processos de trabalho.

Os relatos corroboram esses processos pois as mulheres mudam seus comportamentos e assumem uma identidade que elas nem sempre desejam para poderem ter voz no ambiente laboral. Roberta, uma das mulheres que participou da entrevista individual, era estagiária e comentou o que ouvia das mulheres que trabalham há mais tempo na empresa.

“Numa obra você não pode ser boazinha, porque mulher no geral tem aquela coisa de ser mais educada, de ser mais gentil [...] ‘olha, seja mais firme’. Quando você vai ouvir conselhos de pessoas eu tenho a impressão de que você está indo para guerra”

Carol também fez comentários sobre como tem que agir dentro da obra:

“Até mesmo porque o ambiente exige que a gente se imponha mais, por sem mulher dentro de obra.” (Carol)

Além do comportamento, as mulheres falaram das vestimentas. Para muitas, a maneira de se vestir precisa ser alterada, não é recomendado se vestir como “mulher”. Marta explica melhor:

“A gente passa a usar blusa mais comprida e mais fechada, sem maquiagem, cabelo preso para tentar passar uma imagem que às vezes nem é nossa, mas é o ambiente totalmente masculino e que você acaba se masculinizando para ter o mínimo de respeito e ser respeitada.”

Patrícia completou: *“Infelizmente já escutei de amigas minhas que elas não querem mais pintar o cabelo, querem deixar os cabelos brancos aparecerem para poder ter uma aparência de uma pessoa mais séria para poderem se destacar”*

Além de alterarem o modo de se comportar e de se vestir, algumas mulheres são levadas a mentir sobre seus desejos para poderem se encaixar no cargo de trabalhador ideal. Patrícia contou uma situação que ilustra bem isso:

“Meu líder perguntou para mim, no meu primeiro dia de entrevista se eu queria ser mãe, porque se eu quisesse ser mãe, ele daria oportunidade para uma mulher que não quisesse, ou para um homem, porque ele sabia que estaria presente todos os dias na obra.”

Maria, indignada perguntou: *“Aí você mentiu?”*

Patrícia explicou: *Aí eu menti, eu não era casada na época, eu nem era noiva, eu só namorava. E aí eu menti, falei: não, não tenho nem pretensão de casar, de ter filho, nada disso. Imagina, quero me dedicar a minha carreira. Por que é assim que tem que falar né?*

Outro ponto importante relativo às características associadas à mulher são as questões físicas e fisiológicas. A Flávia menciona isso:

“É absurdo pensar que a gente é culturalmente condicionada a acreditar que a gente por ter filho, por ser fisiologicamente diferente, é fisiologicamente inferior ou tem uma condição inferior.”

O que desanima as mulheres é perceber que os homens não entendem que essa diferença fisiológica não tem relação com a capacidade profissional de uma mulher. Marta comenta que:

“Vocês devem ter ouvido aquelas piadinhas de homem falando: ‘vocês querem igualdade? Vocês podem pegar em um saco de cimento?’ [...] quando a gente fala de igualdade é ... fisiologicamente a gente sabe que o homem é mais forte, e a gente não está questionando isso [...] a gente quer igualdade intelectual, a gente quer as mesmas oportunidades”

Essa subcategoria discutiu os processos de gênero da Acker (2012) através dos quatro processos que compõem a Subestrutura de Gênero (Processos de Organização; Cultura Organizacional; Interações no Trabalho e Identidade de Gênero).

As limitações físicas no local de trabalho, a mudança de comportamento e de identidade e as interações com pessoas do ambiente de trabalho exploradas nesta pesquisa mostram como esses aspectos são generificados e estão em curso dentro do ambiente organizacional da construtora (Acker, 2012). Os Subestruturas de gênero estão intimamente conectadas ao conceito de “Trabalhador Ideal” também explorado por Acker (1990; 2012).

As mulheres ouvidas no grupo focal e nas entrevistas individuais compartilharam histórias em que foi possível perceber tanto a introjeção da ideologia patriarcal por elas e pelos demais integrantes da empresa, quanto as tentativas de se moldarem para conseguirem entrar em um universo ao qual elas não pertencem, mas querem participar. Essa tentativa de se encaixar no modelo de trabalhador ideal será explorada, com mais detalhes, a seguir.

4.1.1.3

Trabalhador ideal

O trabalhador ideal é aquele trabalhador do sexo masculino que tem sua vida focada na profissão (Acker, 1990; 2006; 2009; 2012). Obviamente que essas características não estão explícitas, mas são sentidas e percebidas nos relatos que corroboram a teoria da Acker a qual afirma que as organizações são generificadas, ou seja, a exploração e controle, as ações e emoções assim como as identidades são moldadas

em termos de gênero com distinção entre homens e mulheres (Acker, 1990; Bates, 2021).

Há algumas narrativas, identificadas nesta pesquisa, que corroboram considerações de Acker (1990; 2006; 2019; 2012) quando esta afirma que as empresas apresentam algumas expectativas em relação ao comportamento do trabalhador, expectativas estas relacionadas ao horário de chegada e saída do trabalho, às pausas no almoço, ao tempo dedicado ao trabalho (Acker, 2012). À primeira vista essas regras parecem ser neutras, mas, de fato, elas não são e os relatos obtidos reforçam essa percepção. Uma entrevistada comentou como foi a volta da licença maternidade. Em uma conversa com um gerente da obra ele lembrou a ela que, com a chegada da maternidade, a vida profissional dela precisava ter alguns ajustes.

“Assim que voltei da maternidade, em um papo com um gerente da obra, ele mesmo me botou umas limitações: ‘Agora a reunião das sete você não participa mais porque você vai falar que tem que amamentar o seu filho, eu não vou poder te botar à noite que você vai falar que tem que ficar com o seu filho e tal.’” (Raquel)

Quando Raquel relatou que o gerente impôs algumas limitações para ela, como não poder participar de reuniões porque teria que amamentar o filho, ela sabe que, nesse momento, estaria perdendo o espaço. Raquel tentou, então, se encaixar no cargo, desenhado para um funcionário que esteja disponível todos os dias e todas as horas, sem limitações, ou seja, um homem (Acker, 1990, 2006). Raquel, então, toma algumas decisões:

“Eu preciso ficar na reunião das sete. Eu preciso, se precisar vir à noite, eu preciso ir. Muitas vezes eu abro mão de fazer alguma coisa com meu filho, de ir a uma consulta de médico, de ir numa reunião da escola, justamente pra não ter que pedir isso” (ausentar do trabalho) (Raquel)

Nas falas das mulheres que participaram da conversa foi possível listar algumas das características fundamentais para ser um trabalhador ideal. Para Acker (1990;2006;2012), o trabalhador ideal é aquele que pode se ocupar todo o seu tempo exclusivamente para a vida profissional. Estar disponível é a primeira característica desse trabalhador ideal. Porém, como destaca a autora, o mergulho profundo na esfera laboral é possível graças a uma mulher que faz por ele e para ele o trabalho

doméstico. Afinal, todos precisam que trabalhos domésticos sejam realizados no seu dia a dia.

Maria se comparou a um trainee (engenheiro recém-formado e contratado pela empresa) e dá o seguinte depoimento:

“O JP (trainee) da minha equipe, pode ter certeza, ele está dando a vida dele. A primeira experiência dele, se você for parar para ver, o homem consegue fazer isso né? Ele vai conseguir dar prioridade ali no trabalho por muito tempo e a gente que não vai conseguir”

Marta complementa: *“A gente tem que provar o dobro”*

Patrícia acrescenta: *“O que acontece na hora de virar uma noite (trabalhando)? É mais fácil um homem. Porque a mulher não pode virar a noite. A mulher tem um filho para cuidar. A mulher não vai aguentar o rojão, então ficar na produção é melhor um homem (setor trabalha diretamente na construção de uma obra).*

Novamente a ideologia patriarcal atravessa as falas das participantes do grupo, pois Patrícia assume como limitação das mulheres algo que reflete, estruturalmente, a Divisão Sexual do Trabalho, que é naturalizada em sua fala e, por isso, vista como um “problema” ou como uma incapacidade feminina para fazer frente às demandas laborais. Em nenhum momento a exigência, em si, é questionada.

Roberta acrescentou: *“A parte triste é que, querendo ou não, quando você é mulher, acho que tem muito essa coisa de provar meu valor e nem sempre eu vejo essa preocupação com os homens, será que eles precisam provar o valor deles?”*

Os relatos vão ao encontro das considerações de Acker (2006) que afirma que o trabalhador ideal é um ser humano do sexo masculino que está integralmente disponível para a empresa. Se ser mulher é um complicador, ser mulher e mãe tornam as coisas ainda mais complicadas já que a disponibilidade irrestrita fica comprometida quando você tem um filho em casa que necessita de cuidados e as entrevistadas, em suas falas, acabam corroborando e não questionando esse entendimento.

Ao fim da análise da categoria “Patriarcado Enraizado” é possível afirmar que o patriarcado é um sistema social que funciona como uma “pedra” no meio do caminho da trajetória profissional de qualquer mulher, ficando ainda mais intenso

quando essa mulher é mãe. Com os relatos que fizeram parte desta categoria é possível confirmar que a sobrecarga e a dupla jornada que as mulheres realizam tentando “dar conta de tudo”, conciliando as demandas pessoais e profissionais acabam atrapalhando o desenvolvimento de sua carreira.

Como assumem o papel de principais cuidadoras, ao desempenharem o papel profissional muitas vezes as mulheres são vistas como apoios no ambiente organizacional. Percebendo a dificuldade de serem vistas com capacidade de assumirem os cargos que estão ou que desejam desempenhar, essas mulheres mudam seu comportamento, sua imagem, para tentar se encaixar no modelo ideal que está implícito nas empresas.

As empresas não declaram que os cargos são feitos para os homens, mas operam como se assim fossem, reproduzindo as regras invisíveis que sinalizam um ambiente generificado. Os espaços físicos não são preparados para receber as mulheres que tem dificuldades de realizar as necessidades fisiológicas como ir ao banheiro.

Por assumirem as demandas de cuidados domésticos e infantis, essas mulheres não conseguem ter a mesma disponibilidade de tempo para o trabalho que os homens têm e estes, por sua vez, ficam “livres” para se dedicarem integralmente ao trabalho, reforçando o tanto o papel do trabalhador ideal para a empresa quanto o *gap* que afasta as mulheres, desse lugar. Apesar de desconfortáveis em face às dificuldades enfrentadas para ocupar os cargos e desempenhar algumas funções generificadas – ainda que não de forma declarada – as entrevistadas acabam corroborando essas exigências.

Vivenciando as dificuldades de se encaixarem no ambiente corporativo e de estarem constantemente tentando ser vistas como mais do que um “apoio”, as mulheres vão aceitando condições, vão se calando e se adaptando às situações que incomodam e dificultam a trajetória profissional. Estar em um ambiente onde o patriarcado impede a evolução profissional das mulheres é cansativo e doloroso.

Mas, apesar das dificuldades identificadas, também se pôde extrair, nos relatos, que há transformações no horizonte, isto é, que está em curso, na empresa, um processo de mudança na direção de torná-la menos machista e, portanto, mais igualitária em

termos de gênero, ainda que esse movimento ocorra em uma cultura na qual o patriarcado está fortemente arraigado. Esse movimento será abordado na próxima seção que recorreu ao arcabouço conceitual do *sensegiving & sensemaking* (Gioia & Chittipeddi, 1991; Kraft, *et al.*, 2015) para dar conta do caráter processual dessa mudança.

4.1.2

Mudanças no Horizonte

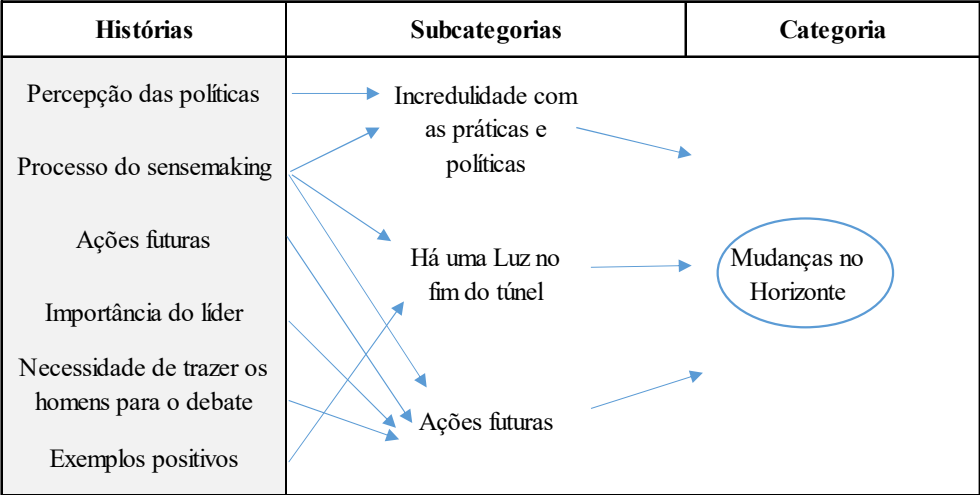
Essa categoria reúne as narrativas que versaram sobre as percepções das mulheres sobre as políticas e práticas que a empresa está implementando para combater a desigualdade de gênero em seu ambiente organizacional. É nessa categoria que o caráter processual da construção de sentido em torno do tema pesquisado pôde ser melhor percebido, sendo assim, o recurso conceitual à lente do *sensegiving & sensemaking* (Gioia & Chittipeddi, 1991; Kraft, *et al.*, 2015) foi de grande valia para capturar esse processo em curso na empresa pesquisada.

As subcategorias que fazem parte desta categoria narram histórias que mostram as percepções das depoentes em relação às políticas que estão sendo implementadas pela construtora. Considerando que as emoções, as estruturas cognitivas e a linguagem são alguns dos fatores que influenciam o processo evolutivo do *sensemaking* (Sandberg & Tsoukas, 2015), as percepções e interpretações foram vistas como sentimentos de desconfiança, esperança e confiança.

As falas que expressaram o sentimento de desconfiança foram agrupadas na subcategoria, “Incredulidade” e corresponderam às histórias que foram nomeadas de “Percepção das Políticas”, as falas que explanaram sentimento de esperança, foram reunidas no grupo; “Há uma luz no fim do túnel”, constituído das narrativas com o nome “Exemplos Positivos”, e as narrativas que elucidaram sentimentos de confiança, foram reunidas na subcategoria “Ações futuras”, que reuniu, ainda, os temas “Importância do líder”, “Necessidade de trazer os homens para o debate”.

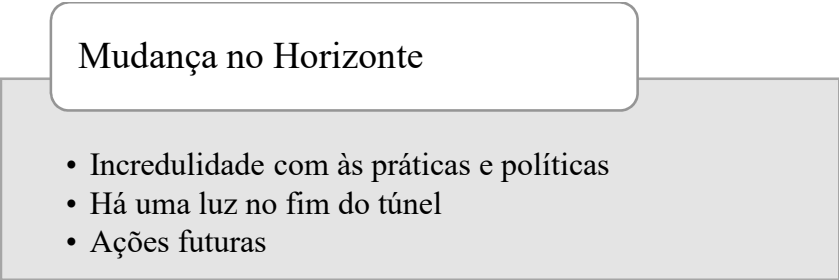
As histórias que receberam inicialmente o nome “Processo do *sensemaking*” não foram situadas em nenhuma subcategoria específica porque percebemos que o processo de *sensemaking*, na verdade, perpassa as três subcategorias. As narrativas que exploram o processo de *sensemaking* carregam um pouco de cada uma das

subcategorias exploradas em “Mudanças no Horizonte”. Portanto, no momento de conclusão da análise dessa categoria, estes relatos, que destacam o processo de *sensemaking* foram interpretados. O Quadro 18 abaixo mostra como ficou a organização desta categoria.



Quadro 18: Organização da categoria Mudanças no Horizonte

Em suma, a categoria “Mudanças no Horizonte” reúne as subcategorias: “Incredulidade com as práticas e políticas”, “Há uma luz no fim do túnel” e “Ações futuras”, conforme ilustrado no Quadro19, a seguir:



Quadro 19: Categoria Mudanças no Horizonte e suas subcategorias

A primeira subcategoria explorada é “Incredulidade com relação às práticas e políticas” que aborda as percepções sobre as ações que a empresa está implementando.

4.1.2.1

Incredulidade com relação às práticas e políticas

Essa subcategoria reúne as narrativas que exploraram as percepções e interpretações das mulheres que participaram das entrevistas e do grupo focal acerca das políticas e práticas que a construtora está implementando em seu ambiente.

Parte dos relatos, expressos na forma de gerúndio (Gioia, 2006; Maclean, *et al.*, 2011), foram agrupados nesta subcategoria e estavam mais concentrados nas respostas da seguinte pergunta: “Como vocês enxergam as práticas e políticas que a empresa vem tentando implementar para diminuir a desigualdade de gênero?”. Ao serem indagadas sobre essa questão, as participantes do grupo focal responderam:

A empresa está implementando” (Patrícia)

E, Renata, complementou: *“É muito só para cumprir uma tabela, um papel, mas se colocar no lugar ... porque isso é preciso, porque as empresas precisam adotar, mas não é de fato aquilo que é, o que você vive. Você prega, mas você não vive aquilo que você está pregando.”*

Patrícia volta a falar: *“Não é uma conscientização é uma implementação que a empresa fez e vamos seguir porque a empresa está falando sobre isso, é a pauta do momento.”* (Patrícia).

A incredulidade presente nas falas da Renata e Patrícia também foi percebida nos relatos de outras participantes.

“Vejo muita oratória e pouca ação” (Maria)

“Talvez seja muito só por uma questão de assuntos que estão em alta” (Renata)

Bia, que também participou do grupo focal, explica porque é difícil acreditar nas ações e políticas que a empresa está implementando. Para ela ainda é visível a diferença na quantidade de mulheres em cargos de alta liderança. Ela exemplifica falando das reuniões que acontecem no Rio de Janeiro e as compara com as que tem no escritório central da empresa:

“Não parece ser uma preocupação cultural da empresa. Porque o espelho é tudo [...] então assim, a gente vê, nas reuniões, eu não preciso nem dizer. E não só das reuniões do Rio, quando tem alguma coisa de apresentação do corporativo[...] analisando como um todo, eu acredito que as oportunidades sejam diferentes porque sempre tiveram mulheres trabalhando. Pode ser em menor número, mas tem mulher há 20 anos na empresa...”

Marta também comenta a questão de não haver mulheres em posições de alta liderança:

“Só o fato de não ter uma gerente mulher, uma liderança mesmo mulher [...] Acho que a teoria está boa, mas a prática não está lá essas coisas”

Maria comparou o momento atual que a empresa está vivendo com a época que ela ingressou na organização:

“Eu acho que o cenário que eu entrei em 2017 até hoje na empresa é a mesma coisa. É por isso que eu acho que não tem diferença, não vi nada de diferente, nada de impactante abraçando as mulheres ao longo desses anos.”

Nas entrevistas individuais a questão das políticas foi abordada de uma forma diferente, quando comparada com o grupo focal. A primeira pergunta feita a elas foi sobre o conhecimento que elas tinham das políticas e práticas que a construtora estava implementando para diminuir a desigualdade de gênero. Nesse momento, a pesquisadora percebeu que precisava explicar um pouco mais sobre as políticas e práticas em curso para que as entrevistadas entendessem a pergunta, o que pode ser interpretado como indício do pouco conhecimento de tais iniciativas e, conseqüentemente, de seu caráter ainda incipiente na empresa. No grupo focal, a explicação também foi necessária, ainda que com menos detalhes, mas, com a interação entre as participantes no grupo, o conhecimento sobre o tema pareceu melhor disseminado. Depois da explicação, Carol, durante a entrevista individual, falou:

“...não vejo uma iniciativa aqui dentro de onde eu estou para falar sobre isso (desigualdade de gênero). Sendo bem sincera, não tem.”

Ao ser solicitado que Carol explicasse mais sobre esse pensamento, ela ratificou:

“X (uma pessoa do corporativo) veio aqui e apresentou a proposta da empresa, dos princípios, valores, houve uma apresentação e aí foi falado sobre isso também (desigualdade de gênero). Não foi a pauta da reunião, mas foi tratado, foi falado da importância que a empresa dá para isso. Mas no dia a dia aqui não tem muitas ações.”

Raquel, compartilhou, em sua entrevista, que teve a oportunidade de fazer treinamento na empresa quando teve, em certo momento, o desafio de desenvolver um projeto. Ela comentou que, entre os participantes do treinamento, o trabalho do grupo do qual ela fazia parte foi o escolhido como o melhor projeto da turma e abordava a questão da desigualdade de gênero dentro do ambiente organizacional da empresa Raquel comentou:

“Então, a gente abordou vários assuntos desses e viu realmente o quanto a empresa tá com essa iniciativa (diminuir a desigualdade de gênero), mas ao mesmo tempo a nossa realidade, a gente vê ainda tem um pessoal muito da cabeça antiga.”

Não obstante as entrevistadas precisarem de mais explicações sobre as políticas para poderem falar sobre elas do que as participantes do grupo focal, as mulheres que participaram das entrevistas individuais descreveram suas interpretações e percepções sobre as políticas de forma detalhada:

“Eu lembro de duas em específico, que é o “Respeito Transforma”, que foi uma roda de conversa que eu participei onde eram só mulheres e a gente fala um pouco da nossa vivência com a engenharia [...] e tem outro, que eu não lembro do nome, mas é um que duas pessoas do meu setor fizeram, pra liderança feminina, que era um programa que elas tinham uma mentoria com uma pessoa de um cargo mais alto, pra que um dia elas pudessem, talvez, alcançar um cargo de liderança.”
(Mônica)

Pelas falas das entrevistadas percebe-se que elas conseguem identificar algumas tentativas de mudanças, na empresa, porém existe uma descrença de que essas medidas vão, de fato, mudar o jogo. Pelos relatos, as mulheres buscam a materialização das políticas e, ao falarem que “Há muito oratória e pouca prática” sugerem que o discurso vem mudando, mas que elas ainda não conseguem enxergar essas mudanças.

As ricas trocas que ocorreram nas entrevistas, em especial no grupo focal, corroboram as considerações de Maitlis e Christanson (2014) que afirmam que *sensemaking* é um processo social pois, apesar de as mulheres criarem sentido sozinhas, o fato de estarem inseridas em um ambiente organizacional que busca a equidade de gênero, seus pensamentos, emoções e comportamentos podem ser influenciados pela presença do outro.

A ideia de fazer o grupo focal surgiu da dificuldade de entender o processo do fenômeno estudado quando a coleta de dados estava sendo feita de forma individual, contudo, quando nove mulheres foram reunidas em uma sala virtual, as trocas de experiências se mostraram intensas. Assim, o processo evolutivo do *sensemaking* começa a ser percebido, principalmente a primeira fase desse processo, denominada atuação (*enactment*) (Weick *et al.*, 2005).

4.1.2.2

Há uma luz no fim do túnel

Não obstante a falta de confiança nas políticas e práticas criadas pela empresa para a diminuição da desigualdade de gênero, a segunda subcategoria identificada foi nomeada “Há uma luz no fim do túnel” e mostra a esperança dessas mulheres por um ambiente mais igualitário de gênero.

Maria, uma das participantes do grupo focal, menciona essa esperança ao dizer: *“Eu acho que pelo menos tem que ter oratória, pelo menos está tendo isso. Até que, daqui há alguns anos, a gente vê mais a prática”*

Patrícia, outra participante do grupo focal, também se mostra esperançosa: *A empresa está implementando, pode ser que daqui alguns anos isso aconteça. Pode ser, porque ainda acho que é tudo muito novo, então as pessoas estão mudando a cabeça.”*

O processo de *sensemaking* esteve, mais uma vez, presente nos depoimentos das pessoas que participaram da conversa. A presença de verbos na forma de gerúndio nos relatos das participantes indica que a ação de implementar políticas e práticas que combatam a desigualdade de gênero, pela empresa, está acontecendo (Gioia, 2006; Maclean *et al.*, 2011). Esse processo de entendimento da situação presente forçou as mulheres que estavam participando da conversa a resgatarem situações e

exemplos do passado para facilitar a compreensão e, posteriormente, as ações que farão diante do que está sendo vivido (Weick *et al.*, 2005; Maclean *et al.*, 2011; Maitlis & Christianson, 2014).

Depois que todas as perguntas foram discutidas na reunião do grupo focal, as funcionárias presentes foram provocadas a falarem sobre quaisquer situações ou questões relacionadas ao tema que não tinham sido, por alguma razão, mencionadas anteriormente. Essa solicitação suscitou algumas memórias já vividas por parte das participantes. Através dos relatos, pôde-se entender melhor como essas mulheres lidam com as incertezas, as ambiguidades e os equívocos de questões e situações impostas pela empresa (Maitlis, 2005; Brown *et al.*, 2015).

Após esse pedido, Maria pediu a palavra e relatou uma conversa que tinha tido com uma pessoa do RH da empresa. Na ocasião ela estava grávida e falou do medo que tinha do tempo que iria estar de licença maternidade.

“Eu me lembrei que tive uma conversa com Y (pessoa do RH da empresa) [...] eu relatei o medo que eu tinha, eu falei assim: ‘eu vou sair, né?’ E eu sei que eu não vou dar uma pausa, eu vou sair de licença maternidade [...] e por mais que a gente fale que existe muita oratória, fez diferença para mim naquele momento [...] ele falou que eu não tivesse preocupação com isso, que tinha espaço para todo mundo.”

Maria comentou isso após um relato da pesquisadora - funcionária da mesma empresa das participantes – no qual compartilhou um momento que havia vivido na época em que esteve grávida, há um ano. Comentei a falta de apoio que tive ao retornar de licença maternidade. Maria comparou esses momentos: o que eu vivi e o que ela viveu.

“A gente falou [...] tem mais oratória do que prática. Pra mim, aquele momento, por mais que tenham sido só palavras, nem a palavra você teve [...] vamos ser justo, né? A gente está vendo uma mudança aí”

Depois deste depoimento outras lembranças do passado foram resgatadas das memórias de outras participantes do grupo. Flávia comentou a admissão de uma colega de trabalho que foi contratada grávida. O exemplo dessa atitude da empresa fez surgir vários comentários.

“Tem outros números positivos. Também tem a Débora (mulher contratada grávida e que participou desta pesquisa na entrevista individual), que é um exemplo muito disso (das mudanças da empresa).”

Maria completa: *“Total. Ainda mais pela contratação dela, em meio a gestação. Foi surreal isso”*

Patrícia adiciona, ao exemplo de Débora, o da Maria que trabalhou no campo enquanto estava grávida.

“A situação da Débora e da Maria foram situações que encorajaram, pelo menos a mim. Tipo assim, então eu também posso engravidar e meu emprego tá aqui, a gente passa a ter essa visão. Elas vieram como exemplo.”

Ao virem à tona exemplos considerados positivos pelas funcionárias, foi dado destaque ao caso de Débora que é engenheira e foi contratada grávida, pela construtora, para trabalhar em uma obra no Rio de Janeiro. Em seu depoimento, Débora, detalhou o processo de contratação. Aos 42 anos, Débora estava se sentindo pressionada pelo relógio biológico a engravidar: *“sempre tive muito medo de ter filho, sempre tive, porque sempre trabalhei muito...aí eu fui adiando, adiando.”* Insatisfeita com a empresa em que estava trabalhando, Débora planejava mudar de emprego quando recebeu o convite para trabalhar na construtora pesquisada. A reação da Débora: *“Não acredito que eu fiquei grávida logo agora. Não tô acreditando que na hora que eu vou mudar de emprego.”*

Débora tomou a decisão de falar a verdade, falou que estava grávida, que tinha realizado testes de confirmação da gestação e recusou a proposta. *“Eu tô grávida, não dá pra eu ir.”* Passados alguns dias depois que a Débora recusou a proposta, a empresa entrou em contato e falou: *“Pode vir assim mesmo, vem grávida”* A reação da Débora é detalhada a seguir:

“Eu falei: Não! Eu não acreditei. Eu falei: É mentira! Aí eu falei: Não é possível. Aí eu comentando com as minhas amigas, todo mundo falou: vão te assassinar lá, não é possível, você vai fazer parte de algum estudo. Eu falei com pessoas até de RH. Duas amigas minhas trabalham com RH eu perguntei: mas pode contratar? Pode contratar uma pessoa grávida? Elas: ‘Débora, poder, pode, mas assim, nunca ouvi falar. Nunca ouvi falar de alguém que contratou uma mulher grávida. Só se

não soubesse, descobriu depois.’ Aí eu falei assim: será que eles estão pensando que talvez eu não vá tirar licença? Será que eles vão propor de não tirar licença? Então falei: olha, mas eu preciso tirar licença, por que como é que eu vou fazer? Eu vou ter que dar mamar, cuidar, não ou poder ficar trabalhando. Aí disseram: ‘a gente sabe.’ Eu não estava acreditando. Foi muito maravilhoso. Nem tenho palavras, sabe? Desde do início eu tive total apoio. Não acreditei que isso poderia existir, porque nenhum lugar que eu trabalhei era assim.”

A contratação da Débora é um exemplo positivo de uma liderança que compreendeu a intenção da empresa em diminuir a desigualdade de gênero e que agiu conforme essa orientação. Neste caso, os líderes que estavam envolvidos nesta situação parecem ter assimilado o *sensegiving* da empresa referente à preocupação com a desigualdade de gênero. Lembrando que *sensegiving* é um processo interativo no qual as pessoas exercem influência mútua que afeta a criação de sentido (Kraft *et al.*, 2015), o fato relatado pode ser interpretado, nos seguintes termos: no primeiro momento, a empresa enviou informações sobre a necessidade de combater a desigualdade de gênero e os líderes, além de receberem essas informações, também participaram de eventos e palestras que discutiram o tema. Ao mesmo tempo em que recebem essas informações, esses líderes extraíram pistas e usaram a retrospectividade para dar sentido a essa situação nova, ao confrontar o evento novo com experiências já vividas eles significam (seleção) e preservam (retenção) essa informação, essa é a fase da seleção no processo do *sensemaking* (Weick *et al.*, 2005; Sandberg & Tsoukas, 2014). Certamente, essas fases de seleção e retenção não são tão simples e rápidas como podem parecer enquanto a pesquisadora as descreve.

No grupo focal a história de Débora foi comentada por algumas participantes.

*“A Débora, que é um exemplo muito **** disso” (Flávia)*

“... a contratação dela em meio a gestação, né? Foi surreal.” (Maria)

“...tipo assim, eu posso engravidar e meu emprego tá aqui, a gente passa a ter essa visão.” (Patrícia)

Essa história é exemplificativa do processo de *sensemaking* acerca da construção de uma empresa menos desigual em termos de gênero, pois serve para disseminar

e reforçar a ideia de que algo referente ao tema realmente está em curso, na empresa. Adicionalmente, cabe destacar que o convite para participar do grupo focal e falar especificamente sobre desigualdade de gênero fez as participantes tentarem entender melhor as informações que estão sendo transmitidas pela empresa sobre o tema, bem como puderam compartilhar suas impressões sobre o mesmo. Assim, durante a conversa do grupo, também foi possível perceber o fenômeno do *sensemaking* em curso. Ao tentarem entender o que estavam vivendo, as mulheres usaram a retrospectividade (Weick *et al.*, 2005; Sandberg & Tsoukas, 2014), em linha com a pergunta de Weick (1995): “Como posso saber o que penso até ver o que digo?” (Weick *et al.*, 1995, p. 18; Sandberg & Tsoukas, 2015). As participantes começaram a dar sentido à situação presente a partir do momento que começaram a enxergar o mundo com um olhar diferente, pois, ao receberem informações novas sobre desigualdade de gênero que se juntaram às experiências antigas, elas começaram a criar sentido em relação as políticas e práticas que a empresa vem implementando no combate à desigualdade de gênero (Weick *et al.*, 1995, p. 18; Sandberg & Tsoukas, 2015).

Cabe destacar, no entanto, a reação de surpresa das entrevistadas, e de quase gratidão, diante do tratamento recebido por Débora, admitida grávida. Essa reação, ao mesmo tempo em que indica o reconhecimento de uma mudança em curso na empresa, também sinaliza que o sentido atribuído ao fato é de excepcionalidade, revelando que o que predomina, ainda, são situações de não inclusão e experiências insatisfatórias às mulheres. Ademais, a “gratidão” das entrevistadas sugere que a construção em curso, mesmo quando relatada pelo ponto de vista das interessadas, aparece como uma concessão da empresa e não como algo que deveria obrigatoriamente acontecer, em face do propósito declarado da empresa de se tornar menos desigual.

Ao interagirem com outras mulheres, debatendo o tema da desigualdade de gênero, as participantes foram convidadas a viverem a retrospectividade, a extraírem “pistas” diante de informações novas e até mesmo já conhecidas e, ao mesmo tempo, a promulgarem eventos futuros (Weick *et al.*, 2005; Sandberg & Tsoukas, 2014). Por isso, “Ações futuras”, foi o nome dado à outra subcategoria criada, que será explorada no item a seguir.

4.1.2.3

Ações futuras

A visão retrospectiva de situações vividas no passado e a comparação com as vivências atuais ajudaram as entrevistadas a pensar em ações para o futuro (Weick *et al.*, 2005; Maitlis & Christianson, 2014). “Ações futuras” é o nome do terceiro subtema da categoria “Mudanças no Horizonte”. Ao planejar o futuro, as mulheres vivenciam outra fase do processo do *sensemaking*. Elas entram em um ciclo de idas e vindas intermináveis que acontece entre as interpretações ambíguas e os resultados, esse momento que muitas vezes parece confuso está na essência do processo de *sensemaking* (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Planejar o futuro requer lembrar do passado enquanto se vive o presente (Weick *et al.*, 2005). Ao receberem informações sobre as políticas e práticas implementadas pela construtora, as mulheres tentam interpretar essas informações, interagem com seus colegas de trabalho sobre o que entenderam, tiram suas dúvidas para depois desenvolverem planos para o futuro; essa sequência gera o entendimento que marca o processo do *sensemaking* (Weick *et al.*, 2005; Maitlis & Christianson, 2014).

Nessa categoria são indicados e discutidos alguns direcionamentos que as mulheres mencionaram que a empresa poderia fazer para diminuir a desigualdade de gênero no ambiente organizacional. As ações apontadas são consideradas simples.

Nas entrevistas individuais, duas mulheres comentaram sobre a dificuldade de pessoas mais velhas adotarem no seu cotidiano organizacional, políticas e práticas para combater a desigualdade de gênero. “*As pessoas mais velhas, que têm uma maior resistência em mudar seus pensamentos.*” Carol justificou.

Raquel comentou, durante sua entrevista individual, as ações específicas em relação a idade e a posição hierárquica das pessoas que trabalham com ela:

“Você vê que são pelos cargos maiores, eles não entendem isso ainda [...] eu acho que tinha que ser disseminado mais pra essas pessoas, pra depois vir para nossa cultura mais embaixo. Porque a gente que tá entrando se acostuma mais fácil, o problema é o mais em cima da gente.” (Raquel).

Quando questionada sobre como será a empresa no futuro, Raquel ainda falou:

“Se a gente continuar com essas mesmas gerências eu acho que vai demorar mais um pouco (um ambiente com menos desigualdade de gênero). Porque se forem eles que continuarem subindo com esse pensamento, eu acho que ainda vai demorar um pouco.”

Ao falarem da posição hierárquica e da idade das lideranças dos cargos superiores, Carol e Raquel expõem a importância que o líder tem no processo de *sensemaking*. Cabe destacar que o líder tem papel fundamental neste processo, sendo o agente que influencia de forma decisiva, conduzindo o significado da mudança (Gioia & Chittipeddi, 1991; Kraft *et al.*, 2015).

Há relatos mais diretos sobre o papel do líder, sendo uma das questões mais mencionadas entre as participantes das entrevistas individuais e do grupo focal. Em alguns relatos o líder aparece como figura de inspiração:

“No meu setor, uma das minhas líderes é mulher, meu setor é bem misto, então minha líder ocupar um cargo importante e deixa meu coração quentinho”
(Roberta)

“(...) vou te dizer que ele é um líder, porque ele não grita, ele consegue trazer para ele as pessoas. As pessoas trabalham por ele, não para ele. Então eu acho que ele conseguiu fazer isso lá na obra e existe uma atmosfera de respeito, são muitas mulheres trabalhando...” (Débora)

Em outros, o líder é apontado como suporte para evidenciar a responsabilidade e competência das funcionárias. Patrícia explica:

“A gente vai para uma reunião. Eu acho que a pessoa (líder) com quem a gente vai pra reunião tem que direcionar: ‘ô, essa aqui ela também faz parte disso, faz parte de tal coisa.’ Tem que haver esse posicionamento. Se alguém não nos enxerga assim, alguém tem que ajudar”

Patrícia ainda continuou seu depoimento sublinhando a importância do líder:

“Tem que começar a partir das pessoas que estão em nosso entorno, dos nossos líderes que estão vendo essas coisas acontecerem, eles têm que tomar a iniciativa que às vezes a gente toma e ainda vai ser malvista”

Quando Patrícia fez esse retrato do líder, Maria lembrou da situação que foi falada no início da conversa sobre algumas reuniões em que a mulher não “aparecem” e são vista sempre como apoio do homem:

“Patrícia, você falou uma coisa tão interessante, eu não tinha pensado nisso, mas é verdade. Quando existe uma introdução, né? Do seu parceiro de trabalho ou seu líder e isso é uma ação tão simples [...] as pessoas apresentarem, evidenciar as mulheres que tem na equipe seria muito simples e isso realmente ganha outro tom.”

Flávia concordou com os depoimentos de Patrícia e Maria e pontuou:

“Faz muito sentido o que Patrícia e Maria falaram [...] Já aconteceu comigo, quando você é introduzida, a postura das pessoas na mesa muda instantaneamente. É essa sensibilidade às vezes do parceiro, que geralmente é homem, é rara, não é todo mundo que tem.”

Flávia, ainda falando dessa experiência sobre ser apresentada em uma reunião e como isso mudou o olhar dos demais que participavam da reunião, falou da importância do papel do líder: *“Aqui eu tive o privilégio presencial: ‘aqui é fulana é responsável por isso, ela vai falar sobre isso.’*

Ao ouvir essa experiência positiva da Flávia, Patrícia comentou: *“Às vezes tem muitos homens que nem fazem por mal. Eles não percebem, é o que estou falando é porque não é direcionado para eles. Eles não percebem.”*

Os depoimentos das participantes do grupo focal, exaltando a importância dos líderes no combate à desigualdade de gênero dentro da construtora, sublinha o papel da liderança como figura chave no processo de *sensegiving*.

Sendo o *sensegiving*, definido como a ambição de influenciar a criação de sentido numa determinada direção, é esperado que o líder exerça o papel influenciador do processo de mudança que a construtora está querendo que aconteça e transmitir o significado da mudança.

De acordo com Kraft *et al.*, (2015), o modelo de um processo básico do *sensegiving* de um líder consiste em duas fases: do *sensemaking* do líder para *sensegiving* do líder e do *sensegiving* do líder para o *sensemaking* de seus liderados. Quando há relatos de funcionárias ratificando que os líderes não mudaram seus pensamentos

em relação à desigualdade de gênero, elas estão afirmando que há falhas na primeira fase do processo básico do *sensegiving* portanto, a segunda fase, do *sensegiving* do líder para o *sensemaking* dos liderados fica bastante comprometida.

É importante ressaltar que os relatos que falam da questão do cargo hierárquico e da idade da liderança são de funcionárias que trabalham em uma mesma obra e os relatos que destacam o líder com exemplos positivos são de outra obra. Mas todas ressaltaram que os líderes podem ser importantes aliados na luta pelo combate à desigualdade de gênero.

Acredita-se, a partir dos depoimentos, e em linha com a literatura, que a empresa precisa fazer um trabalho direcionado à liderança. Pois, como já visto, o *sensegiving* do líder afeta o *sensemaking* de sua equipe (Gioia & Chittipeddi, 1991; Kraft *et al.*, 2015). Portanto, para que os funcionários da construtora construam sentido sobre as práticas e políticas que a empresa vem implementando para diminuir a desigualdade de gênero, será necessário ter uma atenção especial com os líderes

A última fala de Patrícia apontou uma percepção, compartilhada por outras participantes do grupo focal, de que os homens que trabalham na empresa ainda passam ao largo das questões que afetam o cotidiano das mulheres, o que acaba sendo um obstáculo para a criação de um entendimento compartilhado capaz de diminuir as desigualdades de gênero. Nessa direção outras participantes também comentaram:

“O que a gente quer é igualdade intelectual. A gente quer ter as mesmas oportunidades [...] eu acho que a gente está fazendo nossa parte, mas os homens precisam muito evoluir também.” (Marta)

“É muito complicado porque por mais que muitos homens falem que as coisas estão mudando, só a gente sabe que muito deles é da boca pra fora. Eles ficam tentando, mas no fundo, no fundo não entendem” (Patrícia)

“Essa sensibilidade, às vezes do parceiro que geralmente é homem, é rara...” (Flávia)

“Não vai saber nunca o que é uma cólica menstrual.” (Patrícia)

“Nunca vai saber o que é andar na rua e ter medo de ser estuprada, de ser assediada, nunca vai saber o que é isso.” (Manuela)

As mulheres apontaram a importância da participação masculina na luta pela desigualdade de gênero pois acreditam que sem eles será difícil construir um ambiente mais igualitário de gênero. É preciso trazer os homens para a luta, é preciso que eles conheçam as dificuldades do mundo feminino, as dores e lutas diárias das mulheres dentro da esfera profissional para que o processo de construção de sentido aconteça da forma desejada.

A necessidade de que os homens conheçam o universo feminino fica mais intensa quando se pensa no processo do *sensegiving*. De acordo com Kraft *et al.*, (2015) que desenvolveram o modelo que retrata o processo do *sensegiving* do líder, esse fenômeno é dividido em duas fases. A primeira etapa é: do *sensemaking* do líder para o *sensegiving* do líder e a segunda é: o *sensegiving* do líder e o *sensemaking* do funcionário. A preocupação de trazer os homens para o debate sobre desigualdade de gênero reside especialmente na primeira fase do *sensegiving*. E, dado que as atuais lideranças da empresa são todas masculinas, não há como construir uma cultura inclusiva em termos de gênero sem a participação desses atores.

Como já mencionado, o *sensemaking* tem caráter retrospectivo (Sandberg & Tsoukas, 2015), ou seja, as pessoas usam as experiências anteriores para confrontar o presente (Weick *et al.*, 1995; Sandberg & Tsoukas, 2015). Ao confrontar o presente, procurando entender a situação nova, que no caso do estudo seriam as políticas e práticas de combate à desigualdade de gênero, os líderes recorrem as experiências já vividas e tentam comparar com a situação atual e, assim, buscam dar sentido e agir de acordo com a realidade (Weick *et al.*, 1995; Sandberg & Tsoukas, 2015). Esse ciclo é para ser realizado inúmeras vezes, eles recebem a informação, procuram o conteúdo da informação na sua mente, para depois entender e agir (Sandberg & Tsoukas, 2015).

De forma resumida, são indicadas algumas ações mencionadas pelas mulheres que participaram do grupo focal e das entrevistas individuais:

a) exemplos positivos que já aconteceram na empresa precisam ser mais divulgados para que “contaminem” os outros funcionários;

“Lá na obra, as mulheres são muito respeitadas, não existe nenhum tipo de falta de respeito” (Débora)

b) importância do líder no processo do *sensemaking*.

“Eu já relatei algumas coisas para meu líder [...] ele se dispôs a me ajudar, a tentar melhorar a situação. Aos poucos a gente vê uma melhora” (Carol)

c) necessidade de trazer os homens para o debate para que eles conheçam as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mundo profissional e que, assim, construam experiências anteriores assim completem o processo do *sensemaking* da maneira desejada pela empresa.

“A gente está fazendo nossa parte, mas os homens precisam evoluir muito” (Marta)

Analisando a categoria “Mudanças no Horizonte” pode-se postular que o processo de *sensemaking* acerca das práticas e políticas que a construtora vem implementando para combater a desigualdade de gênero passa por etapas da compõem a construção de sentido. Seguindo o modelo construído por Weick *et al.* (2005) foi possível enxergar o processo evolutivo do *sensemaking*.

Segundo este modelo, a evolução do *sensemaking* ocorre no ambiente organizacional (*Ecological Change*) e começa com as trocas entre os indivíduos (*Enactment*) que se tornam significativas na fase da seleção (*Selection*) e depois preservadas na fase de retenção (*Retention*) (Weick *et al.*, 2005). Nos relatos analisados nesta pesquisa foi possível enxergar essas três fases do processo evolutivo do *sensemaking*. O ambiente organizacional foi nomeado para este estudo de “ambiente em busca da equidade de gênero” haja vista que a pesquisa trata desse tema específico.

A fase do *enactment* envolve atividades de negociações entre as pessoas sobre o que está acontecendo e sobre algum evento novo, porém essa fase é mais do que isso, a pessoa sozinha pode expor suas opções e interpretações e só depois percebe e negocia a percepção (Sandberg & Tsoukas, 2015). Analisando as narrativas das mulheres que participaram do grupo focal percebeu-se que elas conversaram abertamente durante o momento da entrevista sobre as políticas e práticas que a empresa vem implementando na tentativa de diminuir a desigualdade de gênero.

Elas tinham bastante interesse em debater o tema, por isso as trocas foram muito enriquecedoras, tanto para a pesquisadora como para as próprias mulheres.

Na etapa de abertura do grupo focal foi perceptível que as participantes não entendiam bem o conceito de políticas e práticas voltadas para diminuir a desigualdade de gênero, por isso foi preciso explicar e exemplificar algumas atitudes já realizadas pela construtora para que estas reconhecessem as ações já tomadas para combater a desigualdade de gênero. Esse desconhecimento pode ser interpretado como um processo de *sensegiving* malconduzido podendo interferir na criação de sentido coletivo entre os funcionários da empresa (Kraft *et al.*, 2015).

Ainda que não fosse a intenção, a explicação dada pela pesquisadora no grupo focal provocou algo que pode ser identificado como a fase inicial do processo evolutivo do *sensemaking*: as mulheres falavam do momento presente, davam suas opiniões e escutavam as outras participantes na tentativa de entender o momento presente vivido por todas. Essa situação pode ser lida como a fase do processo evolutivo do *sensemaking* fundamentado nas crenças que cada mulher classifica como corretas até aquele momento (Sandberg & Tsoukas, 2015).

A partir de um certo momento da discussão no grupo focal, os discursos foram fluindo para o resgate de momentos e experiências já vividas pelas mulheres, que pode ser identificado como a segunda fase do *sensemaking*, a seleção, onde a retrospectividade é bastante viva (Sandberg & Tsoukas, 2015).

“A Flávia falou isso, aí eu me lembrei de uma situação interessante...” (Maria no grupo focal)

“A gente vai falando e a gente vai lembrando de algumas situações.” (Carol em sua entrevista individual.)

“A troca sempre é muito bom [...] Porque a gente sempre acaba escutando alguma coisa que a gente fica: ‘é mesmo! Isso faz sentido!’” (Patrícia, no grupo focal)

Nos relatos é visível o momento em que elas, para entenderem a situação presente, foram levadas a resgatar situações e exemplos do passado para facilitar a compreensão e, posteriormente, as ações que farão diante do que está sendo vivido.

Além de explorarem a retrospectividade foi percebida, nas narrativas das entrevistadas, uma tentativa de interpretação das informações. Através da participação no grupo focal, as mulheres puderam escutar depoimentos de outras mulheres que viveram e vivem situações semelhantes. Ao ouvir as mulheres e relacionar com algum evento do passado, as participantes começaram a falar do que poderiam fazer para diminuir a desigualdade de gênero.

Essa tentativa de reter a informação e buscar uma forma de agir para diminuir a desigualdade de gênero pode ser caracterizada como a terceira fase do processo de *sensemaking*, a retenção (Weick *et al.*, 2005). Esta terceira fase do processo do *sensemaking* é onde, depois de terem usado a retrospectividade, elas procuraram dar sentido à discussão sobre a desigualdade de gênero dentro do ambiente organizacional vivido por elas (Sandberg & Tsoukas, 2015). Weick *et al.*, 2005) alertou que o conteúdo só será preservado se for simultaneamente acreditado (ligação causal positiva) e posto em dúvida (ligação causal negativa) na futura promulgação e seleção contexto (Weick *et al.*, 2005).

“É verdade, eu vou fazer isso. Eu não tinha percebido, nem tinha parado para pensar.” (Maria, no grupo focal)

“A troca sempre é muito bom [...] Porque a gente sempre acaba escutando alguma coisa que a gente fica: ‘é mesmo! Isso faz sentido!’” (Patrícia, no grupo focal)

“Então, foi uma coisa que me fez pensar, me fez refletir de pontos, do dia a dia que eu nunca tinha pensado (Raquel, na entrevista individual)

Através das histórias, percebeu-se que a fase de retenção se apresenta ainda confusa. As entrevistadas aparentemente pouco agem para diminuir a desigualdade de gênero. Elas percebem as mudanças, elas interpretam as informações, mas há pouco diálogo sobre o tem, ficando a sensação de que o esforço da empresa “se perde” no cotidiano de uma obra.

Não obstante as trocas realizadas entres elas e com outras pessoas de seus convívios dentro da organização e de usarem bastante a retrospectividade para entender o momento atual, elas apresentaram dúvidas sobre como agir em situações cotidianas. Não se pode afirmar que o *sensemaking* não ocorreu, até porque, como Weick *et al.*, (2005) ratificou, somente com o uso ambivalente do conhecimento prévio é que

os sistemas são capazes de beneficiar das lições aprendidas e de atualizar as suas ações ou significados de forma a adaptarem-se às mudanças no sistema e no seu contexto (Weick *et al.*, 2005).

A reunião que ocorreu no grupo focal trouxe a oportunidade de trocas de experiências e dicas de ações futuras que encheram as mulheres de esperança por dias melhores, assim como, motivação para continuar a luta por um lugar de reconhecimento em seus ambientes de trabalho. As trocas e dicas também provocaram as mulheres para voltarem ao início do processo do *sensemaking* mostrando que o ciclo é interminável entre os resultados e a ação parcialmente turva e sondagens deliberadas estão no cerne do *sensemaking* (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Pode-se afirmar que, diante do processo de *sensemaking* observado no grupo focal, que o processo é cíclico e que a repetição desse processo é infinita (Sandberg & Tsoukas, 2015). Talvez, o que não fica tão claro na literatura já explorada sobre *sensemaking*, é que as repetições variam de pessoa para pessoa. Cada pessoa se apresenta em fase diferentes dentro do processo de *sensemaking* (ação – seleção – retenção) apesar de estarem inseridas dentro do mesmo contexto organizacional.

Para a fase de retenção, a mais frágil do processo observado, é possível que haja necessidade de haver mais conversas sobre o assunto na empresa para que o *sensemaking* atinja o objetivo desejado pelo *sensemaker*. Essa fase talvez se mostre a mais frágil pois, como observado na subcategoria, “Necessidade de trazer os homens para o debate”, talvez haja a necessidade de criar as experiências anteriores em relação às dificuldades que as mulheres enfrentam durante toda a sua trajetória de carreira para que, assim a construtora tenha o *sensemaking* desejado (Gioia & Chittipeddi, 1991; Kraft *et al.*, 2015).

O Quadro 20 reúne o processo do *sensemaking* observado na reunião do grupo focal com as oito participantes e nas cinco entrevistas individuais realizadas. O processo apresenta as fases de atuação, seleção e retenção inseridas no ambiente em busca de equidade de gênero. Para cada fase há uma pequena definição do que a literatura fala a respeito e o que esta pesquisa observou. Há exemplos de relatos também para cada fase assim como uma análise. As setas indo para direita e depois para esquerda ilustram as idas e voltas incansáveis do processo do *sensemaking*.

PROCESSO DO SENSEMAKING			
	Atuação / Promulgação	Seleção	Retenção
Literatura	Trocas recíprocas entre os indivíduos.	Extração de pistas, retrospectção. Fase em que o processo do <i>sensemaking</i> torna os fatos significantes.	Preservação do que foi assimilado. Tem continuidade apenas se o conteúdo preservado for simultaneamente acreditado e posto em dúvida na futura atuação e seleção.
Pesquisa	As mulheres entrevistadas conversaram abertamente sobre as políticas e práticas que a empresa vem implementando na tentativa de diminuir a desigualdade de gênero. Presença de verbos no gerúndio	Entender a situação presente forçou as mulheres que estavam participando da conversa a resgatar situações e exemplos do passado para facilitar a compreensão e posteriormente as ações que farão diante do que está sendo vivido	As participantes apresentaram dúvidas em como agir em situações cotidianas. A reunião trouxe a oportunidade de trocas de experiências e dicas de ações futuras
Relatos	<i>A empresa está implementando</i> <i>a empresa está falando sobre isso, é a pauta do momento</i> <i>Você prega, mas você não vive aquilo que você está pregando.</i>	<i>Eu me lembrei que tive uma conversa ...</i> <i>Eu acho que o cenário que eu entrei em 2017 ...</i> <i>...você falou uma coisa tão interessante, eu não tinha pensando nisso</i>	<i>... os homens precisam muito evoluir</i> <i>Todo mundo falou ações e espera ações mínimas</i> <i>... eles (líderes) têm que tomar a iniciativa</i>
Análise	As participantes não reconhece as políticas e práticas. Foi preciso explicar o conceito e dar exemplos para assim perceberem as tentativas de mudanças As trocas de informações e opiniões entre as pessoas existe	Ao serem provocadas as mulheres usam memórias e experiências já vividas para entender o momento presente. A retrospectividade e extração de pista está bastante presente	Percebeu a necessidade de se falar mais sobre o tema desigualdade de gênero entre os funcionários da empresa para que o <i>sensemaking</i> esperado seja atingido A retenção das informações está comprometida
     			

Ambiente em busca da equidade de gênero

Quadro 20: Processo do *sensemaking*

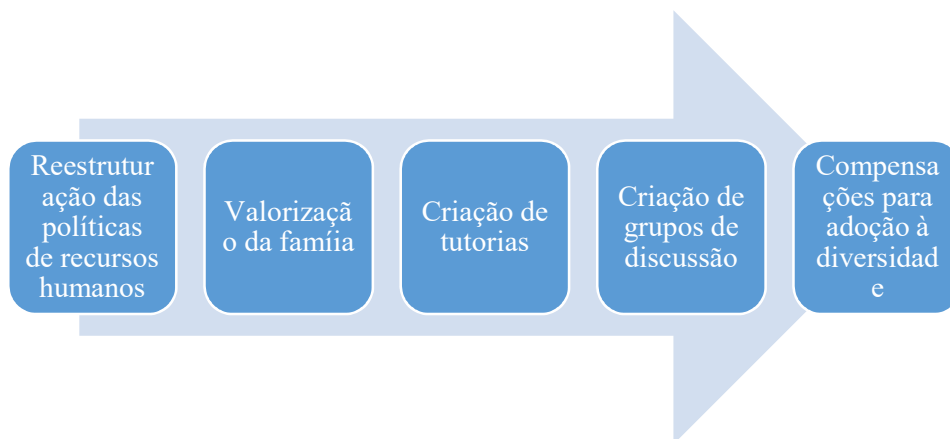
4.2

Análise dos resultados da pesquisa documental

Por meio da análise realizada com base nos documentos da empresa obtidos foram identificadas quatro categorias: “Dia comemorativo”; “Diversidade”; “Mulher” e “Oportunidades de emprego”. Todas tratavam o tema sobre diversidade e mulher de formas diferente. A seguir, foi feita uma relação entre esses temas e as categorias encontradas na análise das entrevistas individuais e do grupo focal.

A pesquisa documental pôde explicar a falta de confiança nas políticas expostas na subcategoria “Incredulidade com as práticas e políticas”. De fato, foi feito um esforço da empresa em difundir conceitos e informações sobre a desigualdade de gênero e sobre a importância da diversidade para um ambiente organizacional, mas, na prática, muitas vezes as políticas não são praticadas e, com isso, temos relatos como o de Maria que falou, no grupo focal: *“É muito oratória e pouco prática”*

Por meio da análise documental também foi possível enxergar a evolução da construtora com o tema de desigualdade de gênero que é fruto da Política da Diversidade e Inclusão. Implementar a gestão da diversidade em um ambiente organizacional não é tão simples (Alves & Galeão-Silva, 2004), não é somente a reunião de soluções prontas ou a aplicação de um modelo que resolverá as questões de desigualdade de gênero (Fleury, 2000). As fases vencidas e as implementadas pela construtora corroboram a literatura que afirma que, para diminuir as dificuldades de implementação da gestão da diversidade, algumas ações podem ser feitas, tais como: reestruturação das políticas de recursos humanos focando no desenho de planos de carreira; valorização da família; criação de formas de tutoria; grupos de discussão e compensações para adoção à diversidade (Alves & Galeão-Silva, 2004). Esse plano de implantação da gestão da diversidade é ilustrado no Quadro 21 abaixo:



Quadro 21: Plano para implantação da Gestão de Diversidade

Essas ações que estão sendo implementadas pela construtora. A reestruturação das políticas de recursos humanos foi observada na pesquisa documental. A empresa, através de e-mails, buscou disseminar as novas informações e posturas da empresa em relação à desigualdade de gênero. Ações de valorização da família puderam ser vislumbradas nos depoimentos do grupo focal quando Maria disse que os líderes da alta liderança, ao fazerem sua apresentação pessoal na reunião de final de ano, trouxeram discursos de valorização da família

“E hoje eles trazem muito o lado pessoal [...] Eu sou casado, tenho um filho e às vezes as mulheres que tentam trazer muito isso, né? Mas eu acho que isso está vindo de uma forma natural, uma forma que a empresa está incentivando, né? A todo mundo a trazer isso à tona, e eu acho que isso é uma das maneiras de ter essa aceitação das pessoas serem como elas são.” (Maria)

A criação de tutorias também ocorreu, de acordo com a pesquisa documental e a vivência da pesquisadora como funcionária, foi visto que a construtora lançou o programa de mentoria que tinha como objetivo o aceleração de carreira das mulheres selecionadas para participarem do programa. Tendo sido uma das mentoradas, posso dizer que minha experiência foi excelente, tive a oportunidade de ter uma grande líder como mentora, porém, quando acabou o programa tive a sensação de que não aconteceram grandes mudanças na empresa. A mudança principal foi interna, mas ainda não é perceptível que a construtora tenha alcançado o objetivo desejado com a implementação dessa política.

Os grupos de discussões também tiveram início no final de 2023. Era um grupo de afinidade específico para a equidade de gênero. Como funcionária e curiosa sobre o assunto, me inscrevi no grupo, mas percebo que não tivemos evolução alguma neste ano, nenhuma reunião, nenhuma discussão. Em relação às compensações não foram vistas em nenhuma forma de informação pesquisada que sinalizasse essa diretriz.

5.

Considerações finais

O último capítulo desta tese explora as considerações finais que foram divididas em duas partes. A primeira contempla as principais conclusões acerca do estudo realizado com uma construtora brasileira além de discutir os objetivos proposto para a pesquisa. Na segunda parte são mencionadas as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

5.1

Principais achados de pesquisa

Esta pesquisa buscou entender o processo de construção de sentido de funcionárias de uma grande construtora acerca das ações organizacionais voltada para as questões de desigualdade de gênero.

Para buscar este entendimento, a literatura do *sensemaking* (Weick & Robert, 1993; Weick, 1995; Weick *et al.*, 2005; Weick, 2006) foi utilizada para identificar como o processo da construção de sentido vem ocorrendo, entre as funcionárias da construtora, em um contexto organizacional que se apresenta empenhado em combater a desigualdade de gênero. Adicionalmente a lente teórica de Joan Acker (1990; 2006; 2019; 2012) foi utilizada para discutir em que medida essa organização segue sendo generificada.

Para alcançar o objetivo de pesquisa, entrevistas individuais e em grupo focal foram realizadas. Percebeu-se que o processo de construção de sentido foi mais perceptível na dinâmica realizada no grupo focal – por seu caráter interativo - do que nas entrevistas individuais, reforçando a premissa de que *sensemaking* é, sobretudo, um processo coletivo (Weick *et al.*, 2005; Brown *et al.*, 2015).

Após a análise de narrativa temática das entrevistas individuais e dos relatos provenientes do grupo focal, duas grandes categorias foram criadas, para apresentar os resultados da pesquisa: “Patriarcado Enraizado” e “Mudança no Horizonte”. Para um melhor entendimento da construção de sentido, foi necessário analisar os achados provenientes da análise das duas categorias ao mesmo tempo.

O primeiro achado que merece destaque se refere ao fato de as entrevistadas se mostrarem estagnadas em suas trajetórias profissionais, pois encontram vários obstáculos em situações corriqueiras no ambiente de trabalho. Como “pedra no meio do caminho”, o sistema patriarcal se manifesta na divisão sexual do trabalho, que leva as entrevistadas a naturalmente “*aceitarem essa desigualdade*”, como Maria relatou no grupo focal, assumindo grande parte ou até mesmo toda responsabilidade pelos trabalhos domésticos, o que dificulta sua disponibilidade para o trabalho; na presença do machismo, explicitado por meio de várias expressões verbais disponíveis nesta pesquisa, como por exemplo, “*queria ver se fosse um homem*”, relato de Carol durante a entrevista individual, que mostram como o machismo está presente não apenas na mentalidade dos homens, também nas das mulheres, e, finalmente, no modelo de trabalhador ideal por meio do qual a empresa define características para um trabalho que só é possível ser desenvolvido se seu executor for um homem sem obrigações familiares e totalmente dedicado ao trabalho (Acker, 2006).

Não obstante as barreiras encontradas, as entrevistadas percebem que estão em um ambiente que há uma “Mudança no Horizonte.” Ao reconhecerem, ainda que com ressalvas, que a construtora vem tentando implementar políticas e práticas para diminuir a desigualdade de gênero, essas mulheres manifestaram, também, sentimentos de esperança de que o movimento de transformação iniciado consiga diminuir os *gaps* de gênero que identificam em seu cotidiano laboral. A incredulidade perante às políticas e práticas da empresa mostra que as entrevistadas percebem as propostas de mudanças, mas não acreditam que, de fato, vão funcionar como deveriam. Ademais, elas se deparam com situações que ajudam nessa descrença, “*a gente vê a resposta das oportunidades que a empresa dá nos cargos de liderança, de coordenação, de gerência [...] as oportunidades são diferentes porque sempre tiveram mulheres trabalhando, pode ser em menor número, mas tem*

gente na empresa com 20 anos de empresa. ” A fala da Bia exemplifica a descrença quando fala da falta de mulheres em cargos de liderança.

Ainda sobre a implementação das políticas e práticas pela construtora, outro achado da pesquisa é que durante as entrevistas individuais, as mulheres não entendiam o que eram as políticas e práticas, a pesquisadora teve que explicar e muitas vezes exemplificar para que as funcionárias entendessem e pudessem responder perguntas sobre a implementação das práticas e políticas dentro do ambiente organizacional a qual estavam inseridas.

Merece destaque, também, o fato de que, apesar do sentimento de desconfiança, exemplos positivos vividos por algumas mulheres ancoram o sentimento de esperança no futuro. Esses exemplos trouxeram motivação para essas mulheres que, cansadas de se desviarem das barreiras encontradas no meio do caminho, ficam muitas vezes descrentes de sua própria carreira.

Em suma, pode-se dizer que o sistema patriarcal, retratado por meio dos três subtemas explorados nesta pesquisa, influencia o processo evolutivo do *sensemaking*. O ciclo infinito do *sensemaking* é atravessado pelos efeitos da divisão sexual do trabalho e pelo machismo que se manifesta, dentre outros aspectos, por meio das regras invisíveis do trabalhador ideal.

Esse misto de sentimentos de desconfiança, esperança e confiança mencionados, nessa ordem, foi bastante perceptível na entrevista do grupo focal. Nas entrevistas individuais esses sentimentos apareceram, mas não nos relatos de todas as entrevistadas e, quando presentes, não obedeciam a essa sequência, mas se apresentavam misturados ou isolados. O fato de essa sequência ter aparecido somente no grupo focal reforça o conceito de que o *sensemaking* é um processo social e coletivo (Weick *et al.*, 2005). Juntas, as mulheres discutiram sobre o tema de desigualdade de gênero e com isso construíram o sentido sobre as políticas. Sozinhas elas identificam algumas situações, mas sem a interação com as outras, alguns sentimentos não são mencionados e não são construídos. O sentimento de esperança que apareceu tanto entre as participantes das entrevistas individuais quanto entre as integrantes do grupo focal, motivou-as a listarem algumas ações que a empresa, ou até elas mesmas, podem fazer para terem destaque nas áreas em

que estão atuando ou simplesmente conseguirem desempenhar suas funções como desejam.

Outro achado relevante foi a alegação de várias entrevistadas de que há uma necessidade urgente de trazer os homens que trabalham na empresa para o debate sobre desigualdade de gênero. Elas argumentam que os homens precisam conhecer as muitas situações em que ocorre a discriminação de gênero pois, se percebessem o que as mulheres passam como efeito de situações machistas e constrangedoras, talvez pudessem contribuir para diminuir esses episódios, sobretudo porque são os principais causadores dessas situações.

Diante disso, ficou também evidente a importância das lideranças nas tentativas de construir um ambiente mais igualitário de gênero. São os líderes que conduzem a construção de sentido em um determinado ambiente organizacional, no caso em estudo, o ambiente é uma empresa de construção civil dominado por homens e com regras invisíveis sexistas. Sabendo da importância do líder no processo do *sensemaking*, essa tese contribui para os estudos do *sensegiving*, processo presente na construção de sentido, ao afirmar que, em situações em que o líder não tem conhecimento prévio sobre a situação proposta, há necessidade de forçar a vivência anterior (Weick *et al.*, 2005; Kraft *et al.*, 2015; Sandberg & Tsoukas, 2015). Explicando melhor, há relatos em que as mulheres afirmam que os homens não entendem e, muitas vezes, não identificam situações de discriminação de gênero, bem como desconhecem suas dificuldades em conciliar as demandas pessoais e profissionais.

Por meio da pesquisa documental foi possível conhecer as ações de Gestão da Diversidade que vêm sendo implementadas pela construtora. Há documentos, em várias formas de comunicação, que exploram o tema desigualdade de gênero de diferentes maneiras. É possível ver, por meio das mensagens enviadas por e-mail e nas publicações das redes sociais, que a empresa está buscando criar um ambiente mais igualitário em termos de gênero, porém, ao confrontar os dados da pesquisa documental com as narrativas das entrevistas, constatou-se descompasso entre o discurso oficial da empresa, presente nesses documentos, e a percepção das entrevistadas que veem essas iniciativas com um sentimento de desconfiança. De acordo com as depoentes há muitas políticas e boas intenções, mas sua

implementação prática ainda não aconteceu da forma satisfatória. Pode-se argumentar que a pesquisa foi feita em um momento no qual a construção de sentido sobre igualdade de gênero ainda está em fase inicial. Nesse sentido, muitas das participantes deste estudo ainda estão na fase que Weick *et al.*, (2005) denomina de “extração de pista”, na qual há muita ambiguidade acerca do sentido em construção. Em outros termos, dada a novidade do tema, o processo evolutivo do *sensemaking* ainda está em suas etapas iniciais.

Todavia, cabe destacar que a combinação entre as informações provenientes da vivência desta pesquisadora - funcionária da construtora - com a pesquisa documental e as narrativas das funcionárias que participaram da pesquisa, que há uma evolução em curso no que tange à questão da igualdade de gênero no ambiente organizacional.

Em relação aos objetivos secundários propostos nesta tese podemos afirmar que o primeiro objetivo secundário - que diz respeito à identificação das políticas e práticas implementadas pela construtora com vistas a diminuir a desigualdade de gênero - foi alcançado, sobretudo por meio da pesquisa documental. Rodas de Conversa, Mentoria para mulheres e Grupos de Afinidades são exemplos de práticas já implementadas pela construtora, esses achados da pesquisa documental foram corroborados pelas entrevistas individuais e do grupo focal.

O segundo objetivo secundário - que buscou entender como essas iniciativas vêm sendo comunicadas às funcionárias - também foi cumprido. Foi possível identificar como as políticas estão sendo informadas e percebidas e quais as formas de comunicação implementadas com esse intuito, mas, a julgar por alguns depoimentos, talvez a forma como os líderes as coloca em prática nos canteiros de obras ainda não seja condizente com o que está escrito nos e-mails, no que está sendo dito nos vídeos de treinamentos ou no que está presente no discurso da alta liderança.

O terceiro objetivo secundário foi entender como as funcionárias percebem, interpretam e dão sentido à essas políticas e práticas. Ao tentar atingir o objetivo principal desta tese foi possível alcançar a proposta do terceiro objetivo. As mulheres percebem as políticas que buscam diminuir a desigualdade de gênero, mas ao tentar interpretá-las, sentimentos ambíguos vêm à tona: elas não acreditam muito

nas ações, mas têm esperança de que seja criado um ambiente mais igualitário em termos de gênero e, assim, buscam confiar na construtora para continuar a caminhada profissional.

O quarto e último objetivo secundário foi entender como as funcionárias materializam o significado das políticas. Acredita-se que o processo de materialização ainda está em curso juntamente com processo de criação de sentido. Elas ainda não transformam as informações e pistas, extraídas de um ambiente que se propõe a diminuir a desigualdade de gênero, em realidade, pois elas têm receio em acreditar nas políticas, mas, por estarem vivendo situações que provocam sentimentos ambíguos, elas demonstram esperança em experimentar um ambiente mais igualitário de gênero.

Pode-se concluir que os relatos e as informações coletadas nos documentos da empresa pesquisados confirmam o processo evolutivo do *sensemaking*. A construtora está em processo de implantação da gestão da diversidade, as entrevistadas estão percebendo e interpretando as informações sobre as políticas e práticas que a empresa está implementando para combater a desigualdade de gênero, extraindo as pistas a partir dessas interpretações e das observações do que vem acontecendo na empresa e de suas vivências anteriores. Todavia, o processo de construção de sentido enfrenta as barreiras do patriarcado que dificultam o processo evolutivo da construção de sentido que endosse a proposta de igualdade.

A descrença e a confiança presentes nos discursos das entrevistadas nos mostram que o processo do *sensemaking* está em curso. Mas, por serem sentimentos contraditórios, reforçam que a “ambiguidade descontrolada” (Weick *et al.* 2005, p. 413; Sandberg & Tsoukas 2015) é um evento que marca a origem da construção de sentido. As dúvidas que as mulheres têm ao tentar entender as novas situações proposta pela empresa fazem parte do processo evolutivo do *sensemaking*. Assim, podemos afirmar que se a ambiguidade está presente, é legítimo o sentimento de esperança por um ambiente mais igualitário de gênero já que o processo de *sensemaking* está em curso.

Forçar homens a terem vivências anteriores com o tema de desigualdade de gênero é fazer com que os debates sejam mais intensos para que eles completem essa etapa e para que possam realizar o *sensegiving* desejado pela empresa (Weick *et al.*, 2005;

Kraft *et al.*, 2015; Sandberg & Tsoukas, 2015. Parece que a vontade de ser uma construtora mais igualitária é somente das pessoas da área de Recursos Humanos e das funcionárias. Segundo os relatos, alguns homens estão começando a agir como a empresa deseja, mas a grande maioria ainda vive como se a empresa não tivesse as políticas de diversidade e inclusão.

Tornar a empresa mais humana, com a valorização das questões pessoais pode ser um caminho para a eliminação das barreiras visíveis e inconscientes, presentes no caminho para a diminuição da desigualdade de gênero. Além disso, os exemplos positivos já existentes precisam ser mais divulgados para que todos os funcionários e funcionárias percebam que as mudanças estão acontecendo, que as políticas propostas não são utopias e que um ambiente mais igualitário de gênero pode ser construído.

No que se refere às contribuições, acredita-se que, diante do que foi exposto, esta tese contribuiu para o debate sobre *sensemaking* e sobre os estudos de gestão de pessoas e gestão da diversidade.

Em relação à contribuição ao tema *sensemaking*, pode-se dizer que, ao buscar entender o processo de construção de sentido entre as funcionárias de uma construtora, a pesquisa apontou a importância do líder no processo evolutivo do fenômeno. Com isso, o *sensemaking* precisa de especial atenção na fase do *sensegiving*, os líderes que não possuem vivências anteriores sobre a desigualdade de gênero, ao receberem as informações vindas da empresa, podem não extrair pistas e não reter as informações que procuram deixar o ambiente de trabalho mais igualitário em termos de gênero. Outro ponto importante para o tema *sensemaking* é que o processo pode ser fortemente influenciado por questões estruturais da sociedade que dificultam que ele aconteça. O patriarcado foi identificado como algo que impede que mulheres (e homens) consigam completar esse processo. Pode-se afirmar que o processo de *sensemaking* precisa levar em conta questões culturais para o atravessam para que possa acontecer.

Para os estudos de gestão de pessoas e gestão da diversidade, ao abordar as percepções das beneficiárias acerca das políticas e práticas implementadas em uma empresa que busca diminuir a desigualdade de gênero, esta tese contribui para mostrar os pontos de atenção onde a implantação se mostra mais desafiadora.

5.2

Limitações e Pesquisas futuras

Em relação às limitações, essa pesquisa teve como recorte funcionárias que trabalhavam em uma construtora brasileira. Não incluiu, portanto, as percepções dos funcionários nem da Direção da empresa, o que pode ser visto como limitações ao entendimento do processo de *sensemaking*, posto que estes também contribuem para o processo de construção de sentido estudado.

Outra limitação é que apesar de importante para entender as regras e políticas de uma organização generificada, além dos motivos da reprodução da desigualdade de gênero nas organizações, esta pesquisa não explorou o conceito da interseccionalidade (Acker, 2006; 2008; 2009; Franchini, 2017).

Um ponto importante para destacar é que a pesquisa foi feita em uma construtora brasileira. Há outras empresas de ramos diferentes da construção civil que já implementaram ou estão no processo de implementação da gestão da diversidade e, talvez, as dificuldades ora mencionadas neste estudo pode não ser as mesmas em outro segmento.

As limitações expostas ajudam a sugerir temas para pesquisa futuras. Dentre esses temas podemos citar: fazer o acompanhamento dos diferentes momentos de implementação das políticas de gestão da diversidade; entender por que, aparentemente, a empresa diminuiu conforme visto no depoimento da pesquisadora sobre o programa de mentoria, o foco nas políticas e programas que buscam um ambiente mais igualitário de gênero e fazer a mesma pesquisa com o público masculino e com a alta liderança.

6.

Referências Bibliográficas

- Abramo, L. W. (2007). A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária? Tese Sociologia, Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1992). From sex roles to gendered institution. *Contemporary Sociology* 21(5), 565-569.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes – Gender, class and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Acker, J. (2008). Feminist theory's unfinished business. *Gender & Society*, 22(1), 104-108.
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51, 199-217.
- Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 214-224.
- Amaral, G.A. (2012). Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho, *Revista Eletrônica do Curso de Pedagogia*, 2 (13), 1-20. DOI: 10.5216/rir.v2i13.22336
- Agência Brasil (2023a) Estudo revela o tamanho da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-03/estudo-revela-tamanho-da-desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho>
- Agência Brasil (2023b) Especialista em disparidade de gênero ganha Nobel de Economia, disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2023-10/especialista-em-disparidade-de-genero-ganha-nobel-de-economia>
- Agência de Notícias da Indústria (2023) 6 em cada 10 empresas industriais contam com políticas para promoção de desigualdade de gênero, disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/trabalho/6-em-cada-10-empresas-industriais-contam-com-politicas-para-promocao-de-igualdade-de-genero/>
- Alves, J.E.D.; Cavenaghi, S.M. (2013). Indicadores de desigualdade de gênero no Brasil, *Cadernos da Fucamp*, 17 (2), 83-105. DOI: 10.5433/2176-6665.2013v18n1p83
- Alves, J.E.D (2016). Desafios da equidade de gênero no século XXI, *Estudos Feministas*, 24 (2), 629-638. DOI: 10.1590/1805-9584-2016v24n2p629

- Alves, J.G.; Braga, L.P.; Souza, C.S.; Pereira, E.V.; Mendonça, G.U.G.; Oliveira, C.A.N.; Costa, E.C.; Sousa, L.B. (2023). Online focus group for qualitative research data collection: experience report, *Escola Anna Nery*, 27 (2), 1-8. DOI: 10.1590/2177-9465-EAN-2022-0447en
- Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (2021) Construção Civil: flexionada em gênero, número e grau, disponível em: <https://www.abrainc.org.br/associadas/2021/12/20/construcao-civil-flexionada-em-genero-numero-e-grau/>
- Bates, T. (2021) Rethinking how we work with Arcker's theory of gendred organizations: na abductive approach for feminist emprirical research, *Gender, Work & Organization*, 29 (4), 1041-1064.
- Botelho, J. (2022). Feminismo: Ondas e Correntes, disponível em: <https://www.politize.com.br/feminismo/>
- Braun.V.; Clarke, V. (2022). **Thematic Analysis: A Practical Guide**. SAGE Publications.
- Bridges, T.; Messerschmidt, J. W. (2019). Joan Acker and the shift from patriarchy to gender. *Gender, Work & Organization*, 26(12), 1773-1775.
- Bell, E; Meriläinen, S.; Taylor, S.; Tienari, J. (2019). Time's up! Feminist theory and activism meets organization studies. *Human Relations*, 79(1), 4-22.
- Britton, D. M. (2000). The epistemology of the gendered organization. *Gender & Society*, 14(3), 418-434.
- Bochner, A.P.; Riggs, N.A (2014). *Practicing narrative inquiry*. In: Leavy, P. The Oxford Handbook of Qualitative Research, Oxford University Press.
- Boje, D.M. (1991). The storytelling organization: a study of story performance in a office-supply firm. *Administrative Science Quartely*, 36(1), 106-126.
- Bruschini, C.; Puppim, A.B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, 34(121), 105-138.
- Bruschini, M.C.A. (2007). Trabalho e gênero no Brasil e nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 537-572.
- Butler, J. (1990). *Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade*. Editora Civilização Brasileira.
- Brown, A.D.; Colville, I.; Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Perspectives of Organization Studies*, 36 (2), 265-277.
- Carneiro, S. (2019). Mulheres em movimento: contribuições do feminismo negro. In Hollanda, H. B. **Pensamento feminista brasileiro: formação e contexto**. Rio de Janeiro – Bazar do Tempo.
- Cavazotte, F.S.C.N; Oliveira, L.B.; Miranda, L.C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atividades das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, 45(1), 70-83.
- Ciências Econômicas UFR (2023) Claudia Goldin recebe o Prêmio Nobel de Economia de 2023 por contribuições cruciais para a igualdade de gênero, disponível em: <https://ufr.edu.br/economia/noticia/claudia-goldin-recebe-o-premio-nobel-de-economia-de-2023-por-contribuicoes-cruciais-para-a-igualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho/>
- CNN (2021) No Brasil, 58% das empresas têm políticas para equidade de gênero, disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/no-brasil-58-das-empresas-tem-politicas-para-equidade-de-genero/>
- CNN - Brasil (2023) Nobel de Economia de 2023: norte-americana Claudia Goldin vence o prêmio, disponível em:

- <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/nobel-de-economia-de-2023-norte-americana-claudia-goldin-vence-o-premio/>
- Creswell, J. (2007). Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman.
- Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model, *European Management Journal*, 40 (3), 393-405. DO I: 10.1016/j.emj.2021.07.003
- Dye, K., C.; Mills, A. (2012). Pleading the fifth: Re-focusing Acker's gendered substructure through the lens of organizational logic, *Equality, diversity and inclusion: na international journal*, 31 (3), 278-297. DO I: 10.1108/02610151211209216
- Duarte, J. (2005). Entrevista em profundidade. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 1*, 62-83.
- Exame (2023). O impulso da lei pela equidade salarial, disponível em: <https://exame.com/esg/o-impulso-da-lei-pela-equidade-salarial/>
- Franchini, B. S. (2017). O que são as ondas do feminismo? Revista QG Feminista, disponível em: <https://medium.com/qg-feminista/o-que-s%C3%A3o-as-ondas-do-feminismo-eeed092dae3a#:~:text=Uma%20%E2%80%9CConda%E2%80%9D%20feminista%2C%20foi,momento%20hist%C3%B3rico%20tinham%20demandas%20diferentes>
- Forbes (2023a). Claudia Goldin, a Nobel de Economia que analisou a mulher no mercado de trabalho nos últimos 200 anos, disponível em: <https://www.forbespt.com/claudia-goldin-a-nobel-de-economia-que-analisou-a-mulher-no-mercado-de-trabalho-nos-ultimos-200-anos/>
- Forbes (2023b). 5 descobertas que levaram Claudia Goldin a ganhar o Nobel de Economia, disponível em, <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/10/5-descobertas-que-levaram-claudia-goldin-a-ganhar-o-nobel-de-economia/>
- Gabriel, Y. (2015). Narrative and stories in organizational life. In: De fina, A.; Gerorgakopoulou, A. The Handbook of Narrative Analysis, John Wiley & Sons.
- Gabriel, Y.; Griffiths, D. (2004). Stories in Organizacional Research. In: Cassell, C.; Symon, G. Essential Guide to Qualitive Methods in Organizational Research. SAGE.
- Garcia (2011). *Breve história do feminismo*. Editora Claridade.
- Garcia (2015). *Breve histórico do movimento feminista no Brasil* (3ª ed.) Editora Claridade.
- Gavett (2021). The problem with “Greedy Work”, Harvard Business Review, disponível em: <https://hbr.org/2021/09/the-problem-with-greedy-work>
- Gioia, D.A.; Chittipeddi (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation *Strategic management Journal*, 12, 433-448. DO I: 0143-2095/91/070433-16\$08.00.
- Gioia, D.A. (2006). On Weick: Na appreciation. *Organization Studies*, 27(11), 1709-1721. DO I: 10.1177/0170840606068349
- Giuberti, A.C; Menezes-Filho, N. (2005). Discriminação de rendimentos por gênero: uma comparação entre Brasil e os Estados Unidos. *Economia Aplicada*, 9 (3), 369-385. DO I: 10.1590/S1413-80502005000300002
- Goldin, C; Lawrence, F.K. (1998). The origins of technology-skill complementary. *American Economic Review*, 104(4), 1091-1119. <https://www.jstor.org/stable/2586871>

- Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(3), 693-732. <https://www.jstor.org/stable/2586871>.
- Grosser, K; Moon, J. (2017). CSR and feminist organization studies: towards asintegrated theorization for the analysis of gender issues. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 321-342. DO I: 10.1007/S10551-017-3510-x.
- Guest, G.; Bunce, A.; Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation *Field methods*, 18 (1), 59-82.
- Hirata, H; Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, 37 (132), 595-609. DO I: 10.1590/S0100-15742007000300005.
- Hirata, H. (2015). Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa. *Friedrich Ebert Stiftung Brasil*, 7.
- Hirata, H. (2018). Gênero, patriarcado, trabalho e classe. *Revista Trabalho Necessário*, 29, 14-27. DO I: 10.22409/tn.16i29.p4552.
- hooks, B. (2019). *O feminismo é para todo mundo* (9 ed.) Rosa dos tempos.
- Hulst, M.; Tsoukas, H (2023). Understanding extended narrative sensemaking: How police officers accomplish story work. *Organization*, 30(4) 1-24. DO I: 10.1177/13505084211026878
- IBGE (2023). Indicadores sociais de mulheres no Brasil, disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/21241-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>
- Iervolino, S.A.; Pelicioni, M.C.F. (2001) A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde, *Revista Esc.Enf. USP*, 35(2), 115-121.
- IPEA (2022) Objetivos de Desenvolvidimentos Sustentáveis, disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods5.html>
- Kraft, A.; Sparr, J.; Peus, C. (2015). The critical role of moderators in leader sensegiving: A literature review. *Journal of Change Management*, 15(4) 308-331. DO I: 10.1080/14697017.2015.1091372
- Lerner, L. (2019). *A criação do patriarcado – História da opressão das mulheres pelos homens*, Editora Cultrix.
- Lopes-Jr. D.; Monteiro, N. A.; Hayashi Jr, P.; Milani Filho, M. (2020). Sensemaking em destaque: Estudo bibliométrico na web of science. *Revista de Administração Unimep*, 18(4) 88-111.
- Lorber, J. (2010). *Gender inequality – Feminist theories and politics* (4^a ed.) New York Oxford.
- Ludke, M., André, M.E.D.A (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*, São Paulo: EPU.
- Made for minds (2023). Nobel de Economia premia pesquisa sobre mulheres e trabalho, disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/nobel-de-economia-premia-pesquisa-sobre-mulheres-no-mercado-de-trabalho/a-67039673>
- Maclean, M.; Harvey, C.; Chia, R. (2011). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, 65 (1), 17-40.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 21-49.
- Maitlis, S.; Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. DOI: 10.1080/19416520.2014.873177.

- Morgan. D.L (1998). *The Focus Group*. Sage Publication.
- Morrison, L.J.; Lowe, A. (2021). Into the woods of corporate fairytales and environmental reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34 (4), 819-848. DO I: 10.1108/AAAJ-03-2020-4466
- Mota-Santos, C.; Neto, A.C.; Oliveira. P.; Andrade, J. (2019). Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. *Revista de Administração Pública*, 53 (1), 101-123. DO I: 10.1590/0034-761220170156.
- Naderifar, M.; Goli, H.; Ghaljaie, F. (2017) Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in development of medical education*, 14(3).
- Nkomo, S. M.; Rodriguez, J. K. (2019). Joan Acker's influence on Management and organization studies: review, analysis and directions for the future. *Gender Work and Organization*, 26, 1730-1748. DO I: 10.1111/gwao.12237.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge. The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of social research methodology*, 11(4), 327-344.
- Oliveira, J.C.; Penido, C.M.F.; Franco, A.C.R.; Santos, T.L.A.; Silva, B.A.W. (2022). Especificidades do grupo focal on-line: uma revisão integrative. *Ciência & Saúde Coletiva*, 27(5), 813-826 DOI: 10.1590/1413-81232022275.11682021
- ONU (2015) Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>
- ONU (2022) Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil, disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>
- ONU Mulher (2021) Espaço de liderança para as mulheres, disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/noticias/espaco-de-lideranca-para-as-mulheres>
- Pratt, M. (2000). The good, the bad, and the ambivalent managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 445-493.
- Pinto, G. (2006). Situação das mulheres negras no mercado de trabalho: uma análise dos indicadores sociais. *XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais*.
- Pinto, E. L., Júnior, H. A., Luz, R. P. (2009). Pró-equidade de gênero: incorporando políticas de ação afirmativa no mundo do trabalho. *Revista do Serviço Público*, 60(4), 401-413.
- Powee, RA.; Single, H.M. (1996) Focus Groups. *In: International Journal for Quality in Health Care*, 8(5), 499-505.
- Riessman, C.K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. SAGE Publications.
- Rhodes, C; Brown, A.D. (2005). Narrative, Organizations and Research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188.
- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa administrativa. *Revista de Administração*, 2(2), 250-269.
- Saffioti, H. (2015) *Gênero, Patriarcado, Violência*, Fundação Perseu Abramo.

- Sandberg, J.; Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 6-32.
- Santos, I. L.; Borges, J. L. (2023). Sensemaking: Uma Revisão Sistemática e uma Agenda de Pesquisa. *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 21, 1-28. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2023.256287>
- Sebrae (2022) Mulheres na construção: avanços e desafios, disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mulheres-na-construcao-civil-avancos-e-desafios,7989a9ff2cdaf710VgnVCM100000d701210aRCRD>
- Siengen (2023) Mulheres na construção: sim, elas estão ocupando os canteiros de obra (2023), disponível em: <https://www.siengen.com.br/blog/mulheres-na-construcao/>
- Schilaf, H.; Mantero, S.; Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes *Organization Studies*, 41(2), 241-265. DOI: 10.1177/0170840619847718.
- Shrivastava, P. (1996). Sensemaking in organizations by Karl E. Weick. *Academy of Management Review*, 21(4), 1226-1240. DOI: 10.21527/2176-6622.2017.48.287-325
- Silva, P.M.M.; Neto, M.P.R.; Brito, L.M.P.; Barreto, L.K.S.; Gurgel, F.F (2016). Equidade de gênero nas organizações: o trabalho e os desafios da mulher na construção civil. *Organizações em Contexto*, 12(24), 283-305. DOI: 10.21527/2176-6622.2017.48.287-325
- Siqueira, D. P.; Samparo, A.J.F. (2017). Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação à luta pela igualdade. *Revista do Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais da Unijuí*, 48, 287-325. DOI: 10.21527/2176-6622.2017.48.287-325
- Thomé, C. F.; Scharz, R.G. (2016). Desigualdade em razão de gênero e divisão sexual do trabalho: suas consequências sobre a saúde das trabalhadoras. *Revista Direitos Humanos Fundamentais*, 15(2), 187-202.
- Trad, L.A.B. (2009) Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. *Revista de Saúde Coletiva*, 19(3) 777-796.
- Tonelli, M.J. (2023). Uma questão de gênero. *GV Executivo*, 24-28.
- University of Gothenburg (2023) Professor Randi Hyalmarsson on the Prize in Economic Sciences: “An honor to present the prize and work of Claudia Goldin”, disponível em: <https://www.gu.se/en/news/professor-randi-hjalmarsson-on-the-prize-in-economic-sciences-an-honor-to-present-the-prize-and-work-of-claudia-goldin>
- UOL (2023) Zeram os diferenças de salários entre homens e mulheres, disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/06/05/avon.htm>
- Vergara, S. C.; Caldas, M.P. (2005) Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *RAE*, 45(4), 66-72.
- Vergès, F. (2020). *Um feminismo decolonial*, Ubu editora.
- Weick, K.E.; Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Headful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K.E (2006) Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World. *Organization Studies*, 27(11), 1723-1736.

Weick, K.E.; Stuecliff, K. M.; Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Will, (2022) Mulheres na liderança 2021, disponível em:
<https://www.latamwill.org/materia-iv-edicao-mulheres-na-lideranca/>

7.

Anexo – Termo de consentimento livre



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa que tem como título “O processo de *sensemaking* acerca das ações relativas à diminuição da desigualdade de gênero em uma construtora brasileira” que tem como responsável a pesquisadora Alane de Oliveira Barbosa, aluna de doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Ana Heloisa da Costa Lemos.

A participação da mulher no mercado de trabalho vem crescendo constante nas últimas décadas, principalmente depois da Segunda Guerra Mundial. Apesar do avanço, a dificuldade que as mulheres encontram para se inserirem no mercado de trabalho ainda existe. Para aquelas que têm filhos a realidade é ainda pior. A disponibilidade da mulher para os afazeres domésticos entre eles o cuidado com os filhos é um importante fator que desmotiva e atrapalha as mulheres na esfera laboral. Dados estatísticos mostram que as mulheres se dedicam cerca de 21,4 horas semanais aos cuidados de pessoas ou atividade doméstica enquanto o homem trabalha aproximadamente a metade das horas, 11 horas semanais. Apesar de se apresentar na desvantagem, a situação da mulher já foi pior. A redução dessa diferença, entre homens e mulheres, que é lenta e não se apresentam com mais



velocidade é devido às questões culturais e sociais associadas à divisão sexual do trabalho. Dentro do ambiente organizacional, a situação não é diferente, grande parte das empresas são dominadas por homens, todavia movimentos para diminuir a desigualdade de gênero nas organizações está sendo observado e despertando a curiosidade da academia. Com isso, o objetivo desta pesquisa é **compreender o processo de *sensemaking* das funcionárias e funcionários de uma grande empresa de construção civil acerca das ações organizacionais voltadas para ampliar a igualdade de gênero.**

Você foi selecionado (a) para a entrevista por ser funcionário (a) da construtora brasileira que será fonte deste estudo. Sua participação se dará por meio de entrevista individual semiestruturada na qual será abordada a sua trajetória dentro da empresa e seu conhecimento sobre as políticas e ações que a construtora está implementando para diminuir a desigualdade de gênero. Espera-se que a entrevista tenha duração de aproximadamente sessenta minutos. A entrevista será gravada para depois ser transcrita. As gravações serão armazenadas em um dispositivo de armazenamento digital, com acesso restrito apenas a pesquisadora, por um período mínimo de cinco anos após a conclusão da pesquisa.

Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes. Conforme preconizado pelo Conselho Nacional de Saúde, por meio da Resolução N° 510/2016, que regulamenta as normas e diretrizes de pesquisa com seres humanos em Ciências Humanas e Sociais, durante a realização desta pesquisa, os princípios éticos serão respeitados a fim de assegurar aos participantes os direitos previstos na resolução. Considerando o tema será discutido na pesquisa bem como a coleta de dados que será feita através das entrevistas individuais, os riscos envolvidos são pequenos, contudo, o participante pode se sentir desconfortável ou constrangido em



abordar determinadas perguntas do roteiro, que direcionam para a trajetória de carreira dentro da empresa assim como seu conhecimento a respeito das ações organizacionais que buscam diminuir a desigualdade de gênero. Apesar de, tendo em vista a mitigação de potenciais riscos inerentes à pesquisa, será sempre reforçado no decorrer da entrevista da possibilidade de interrupção imediata dela, pois procura-se criar um canal seguro de comunicação de forma que o (a) participante esteja tranquilo para compartilhar suas experiências, deixando (a) à vontade para conduzir as narrativas em seu tempo.

Ao final da elaboração da pesquisa e da consolidação do relatório final da tese os (as) participantes receberão a versão final da tese além de uma carta-resumo dos principais pontos desenvolvidos nela, ambos em formato pdf disponibilizado por e-mail ou por outro meio eletrônico, ratificando e agradecendo a participação individual na construção da pesquisa.

Em caso de algum desconforto, será garantido ao participante a opção de não responder a qualquer pergunta específica, bem como encerrar a entrevista a qualquer momento. Além disso, o participante poderá retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma. Reforçamos que sua participação será muito importante e contribuirá para a manutenção do debate acadêmico e gerencial sobre o processo de *sensemaking* dentro de uma organização que busca diminuir a desigualdade de gênero. Os possíveis benefícios decorrentes da pesquisa tangem uma melhor compreensão dos entrevistados sobre as políticas e ações organizacionais que buscam diminuir a desigualdade de gênero dentro do ambiente organizacional.

É assegurado ao participante a manutenção do sigilo e a privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa, sem a divulgação dos nomes dos participantes e da construtora a qual trabalham. É garantido ao

participante o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa, antes, durante e depois da sua participação, que ocorrerá de forma voluntária e não remunerada. Ressalta-se que a pesquisa também não incorrerá em nenhuma forma de custo ou despesa para o (a) participante. Caso você tenha alguma dúvida, poderá entrar em contato, a qualquer momento, com a pesquisadora, Alane de Oliveira Barbosa, através do celular (21) 98300-6888 e/ou pelo email: alanebarbosa@hotmail.com. Para informações adicionais, você também poderá entrar em contato com a Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio: Rua Marquês de São Vicente, 225 – Edifício Kennedy, 2º andar, Gávea, Rio de Janeiro, RJ. CEP 22.453-900. Fone: (21) 3527-1618.