UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO INSTITUTO DE PSICOLOGIA

NATALIA LINS BRANDÃO

O sexismo nas empresas a partir da perspectiva de profissionais de recursos humanos

São Paulo

NATALIA LINS BRANDÃO

O sexismo nas empresas a partir da perspectiva de profissionais de recursos humanos

Versão corrigida

Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Social

Área de concentração: Psicologia Social

Orientador: Prof. Dr. Fábio de Oliveira

São Paulo

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catalogação na publicação Biblioteca Dante Moreira Leite Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Brandão, Natalia Lins

O sexismo nas empresas a partir da perspectiva de profissionais de recursos humanos/ Natalia Lins Brandão; orientador Fábio de Oliveira - São Paulo, 2019.

135 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Psicologia social 2. Psicologia social do trabalho; Recursos humanos; Feminismo; Estudos de gênero; Trabalho e gênero. Título.

Nome: Brandão, Natalia Lins

Título: O sexismo nas empresas a partir da perspectiva de profissionais de recursos humanos Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Social

	•		
Aprova	da.	em	•

Banca Examinadora

Prof.(a) Dr.(a)	 _
Instituição:	 _
Julgamento:	 _
Prof.(a) Dr.(a)	 _
Instituição:	 _
Julgamento:	 _
Prof.(a) Dr.(a)	 _
Instituição:	 _
Julgamento:	_
Prof.(a) Dr.(a)	 _
Instituição:	_
Julgamento:	
	-
Prof.(a) Dr.(a)	 _
Instituição:	 _
Julgamento:	

AGRADECIMENTOS

Agradecer é parte necessária nesta dissertação. Afinal, ele não existiria se tantas pessoas lindas não tivessem passado pela minha vida, me apoiado, ouvido, compreendido e ajudado em tantos momentos.

Começo agradecendo a minha mãe e ao meu irmão, Alzenir e Jairo. Desde sempre me apoiaram com tudo o que tinham para que eu desse os passos que dei. Sem eles não sou nada.

Agradeço ao meu pai, que, apesar de tantos tropeços, me ensinou desde cedo a questionar. Ex-metalúrgico, militante sindical e paraibano, suas origens me fizeram ser o que sou.

Agradeço ao meu orientador, Fábio de Oliveira. Faltam-me palavras para descrever e agradecer o seu apoio, compreensão e orientação dedicada e amorosa. Sem dúvida, esse trabalho não seria possível sem ele.

Agradeço as minhas tias e tios, primas e primos que me apoiaram e compreenderam a minha ausência, sabendo que estaria dedicada a este projeto. Especialmente ao Milton, Neta, Paula, Neide, Luciane, com quem troquei tantas confidências.

Agradeço ao Hugo Almeida, amigo de tantas horas, que me presenteou com um livro de Elisabeth Lobo e depois de Simone de Beauvoir, jogando as sementinhas certas para que eu elaborasse esse problema de pesquisa e ajudando a organizar toda a minha inquietação para transformá-la em objeto de pesquisa. Hugo, você me fez acreditar que era possível!

Agradeço a Rejane, amiga querida que com a sua solidariedade gratuita, me acolheu em muitos dias nos quais não tinha para onde ir nem onde ficar nos tempos de graduação. Influenciou enormemente a minha formação. Com ela, dividi cuscuz entre as aulas e muitas inquietações. E essas reflexões me acompanham até os dias atuais.

Agradeço as minhas amigas de infância, sobretudo a Suellem Souza, com quem já dividi tantos momentos e que soube entender as minhas ausências, e a Fernanda Pereira, sempre tão amável.

Agradeço a Luciana, Rita e Luiz Guimarães, que me receberam como filha em sua casa, onde vivi os momentos prévios da decisão de iniciar o mestrado.

Agradeço ao Luiz Ancona, amigo que a vida me presenteou, com quem compartilhei tantos momentos de insegurança, choros e que não me deixou desistir. Dividimos tantas e taças de vinhos enquanto eu falava e elaborava as questões desta dissertação. Assim como a

presença amorosa de Cabeção, meu filho felino, que me fez companhia nas noites solitárias de escrita.

Amandinha, minha irmã argentina com quem dividi bons mates, momentos felizes e outros tão difíceis.

Renata Santana e Stefani Guimarães que foram presentes que o trabalho em recursos humanos pode me dar. Assim como a Valeria Andrade, amiga tão querida que compartilhou comigo as angústias e o desejo de um mundo mais justo.

Aos amigos Eder, Salete, Valéria, Júlia, Gracy e a tantos outros. Que de modos distintos me apoiaram nesse percurso. Agradeço ainda ao Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do IPUSP, especialmente as secretarias Nalva, Teresa e Rosângela, que sempre me orientaram em cada passo até a finalização do trabalho.

Agradeço as profissionais que participaram da presente pesquisa. Elas abriram as suas casas, agendas e vidas para compartilharem experiências do seu cotidiano. O olhar de cada uma e a força com que vencem os obstáculos diários, por serem mulheres e pela orientação sexual, inspirou este trabalho.

Foram quatro anos de dedicação. Um ano estudando para a seleção e outros três me dedicando a este projeto. Caminhei em ritmo lento, pois dedicação exclusiva ainda é um privilégio para poucos. Como filha de nordestinos migrantes e de origem simples, ousei estar aqui e aqui estou. Porém, não sozinha.

RESUMO

Brandão, N. L. (2019). O sexismo nas empresas a partir da perspectiva de profissionais de recursos humanos (Dissertação de mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Há uma extensa bibliografia que discute as diferenças de gênero - que vão de disparidades salariais até desigualdades nas oportunidades de carreira – entre homens e mulheres nos meios corporativos, sempre em prejuízo destas. Esta dissertação buscou expandir tais estudos para uma via ainda pouco explorada: investigar como o sexismo se apresenta no cotidiano das empresas, olhando para os processos de trabalho em recursos humanos, a partir de trabalhadoras dessa área. Para tanto, a presente pesquisa contou com as entrevistas de seis trabalhadoras de recursos humanos, de diferentes empresas e com mais de cinco anos de experiência na área. As análises se deram com base nos discursos advindos das entrevistas, com a divisão em categorias analíticas fundamentadas na literatura discutida e nos achados das entrevistas. Como resultado, vimos que, apesar de anos de luta dos diversos movimentos feministas, de ações afirmativas e de iniciativas de "gestão da diversidade", as mulheres ainda sofrem preconceito de gênero no trabalho, sendo preteridas nos processos seletivos, de promoção e de avaliação, por razões relativas à condição de ser mulher. As iniciativas de diversidade das empresas, quando existem, geram inclusão em certa medida, mas não resolvem os saldos de discriminação que a sociedade acumulou ao longo de seu processo histórico. Isso se dá porque o sexismo está presente na tomada de decisões desses processos, os quais definem as trajetórias profissionais das trabalhadoras, através do papel ingrato desempenhado pelas lideranças, o qual perpetua os preconceitos de gênero. Desse modo, há forças que se contradizem no cotidiano das empresas, pois mesmo que existam programas de diversidade, estes resultam na mercantilização das lutas dos movimentos sociais de gênero e raça, esvaziando e desarticulando essas pautas; além de garantirem a perpetuação do preconceito, através dos gestores, o que resulta na manutenção dos privilégios sexistas. Essa engrenagem parece ser necessária para a manutenção do capitalismo.

Palavras-chave: Psicologia social do trabalho; Recursos humanos; Feminismo; Estudos de gênero; Trabalho e gênero.

ABSTRACT

Brandão, N. L. (2019). Sexism within the companies from human resources employee's perspective (Master dissertation). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

There is an extensive literature that discusses gender differences – ranging from wage disparities to inequalities in career opportunities – between men and women in the corporate businesses, always with the detriment of women. This research intended to expand these studies to a path that is still little explored: we investigated how sexism is present in the companies' daily routines, looking at the work processes in human resources, through workers in this area. To this end, this research reckoned on the interviews of six human resources workers, from different companies and with more than five years of experience in the area. The analyzes were based on the discourses derived from the interviews and were divided by analytical categories based on the discussed literature and on the findings from such interviews. As a result, we have seen that despite years of struggle by the several feminist movements, affirmative actions and "diversity management" initiatives, women still experience gender bias in their works, being neglected on selection, promotion and evaluation processes, by reasons relating to their condition of being a woman. Corporations' diversity initiatives, when they exist, generate inclusion to a certain extent, but do not eliminate the results of discrimination that society has been accumulating throughout its historical process. This is due to the sexism that exists in the decision making of these working processes, which define the workers' professional trajectory, through the ungrateful role played by the leaderships, which perpetuates gender bias. Thus, there are contradictory forces within the companies' daily routine, as even though the diversity programs exist, they result in the commercialization of gender and race social movements' struggles, emptying and disarticulating these demands; in addition to ensuring the perpetuation of prejudice, through the managers, which results in the perpetuation of privileges. Such system seems to be necessary for the maintenance of capitalism.

Keywords: Social psychology of work; Human resources; Gender studies; Gender and work; Feminism.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP Business Partner

BPO Business Process Outsourcing

CD Centro de distribuição

CEB Comunidades Eclesiásticas de Base

DHO Desenvolvimento humano e organizacional

DNSHT Departamento Nacional de Segurança e Higiene do Trabalho

ENEM Exame Nacional do Ensino Médio

EUA Estados Unidos da América

FBPF Federação Brasileira pelo Progresso Feminino

GTEDEO Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no

Emprego e na Ocupação

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS Instituto Nacional de Seguridade Social

IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PEA População Economicamente Ativa

LGBT Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais ou transgêneros

OIT Organização Internacional do Trabalho

ONG Organização não governamental

ONU Organização das Nações Unidas

PCB Partido Comunista Brasileiro

PNAD-Contínua Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

PLR Participação de lucros e resultados

Prouni Programa Universidade Para Todos

PUC-SP Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

RH Recursos Humanos

TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

USP Universidade de São Paulo

UOFT União dos Operários em Fábricas de Tecido

VP Vice President

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. DISCRIMINAÇÃO DA MULHER: PORQUE SOCIALMENTE SE CONSTRUIU DIFERENÇAS ENTRE HOMENS E MULHERES	18
2.1 Discriminação da mulher no Brasil	24
2.2 A discriminação da mulher no trabalho	37
2.3 O capitalismo impõe um novo desafio ao feminismo	48
3. PRÁTICA DE RECURSOS HUMANOS E A QUESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS	54
4. METODOLOGIA	62
5. DANDO VOZ ÀS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS	66
5.1 Apresentação das entrevistadas	66
5.2 Análise	75
5.2.1 Discriminação como discurso biologizante: o fantasma da gravidez	76
5.2.2. Situações de assédio: a discriminação está nas entrelinhas	88
5.2.3 Dois pesos, duas medidas	94
5.2.4 "Mulher negra tem dois problemas: mulher e negra	98
5.2.5 Ideologias e visão sobre a mulher	101
6. DISCUSSÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS	110
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
REFERÊNCIAS	123
Anexo 1	129
Anexo 2	130



1. INTRODUÇÃO

"As mulheres ocupam espaços permitidos pelos homens", disse Simone de Beauvoir, em sua clássica obra "O segundo sexo" (Beauvoir, 2016), ao desvelar a posição secundária que as mulheres ocupam na sociedade, assistindo às figuras masculinas lhes roubarem o protagonismo das suas vidas.

Como alternativa, Beauvoir e outras feministas¹ indicam o trabalho como um forte aliado para a conquista da autonomia e como resistência à opressão masculina, uma vez que, com ele, elas poderiam ter independência financeira e transitariam em espaços não domésticos, o que lhes permitiria ampliar horizontes pessoais e profissionais. Essa colocação propositiva tem a sua importância, mas a literatura feminista e a relacionada diretamente ao trabalho de mulheres vêm apresentando, nos últimos anos, dados e constatações que mostram que o trabalho como via de autonomia não é de forma alguma um caminho reto e sem barreiras, pelo contrário, é tortuoso e cheio de contradições.

O presente trabalho buscou problematizar com base em uma literatura feminista a dimensão da discriminação sofrida pela mulher² no trabalho através de dados, discussões de literatura e dados de campo. Posteriormente, fizemos o recorte de trabalho que a presente dissertação aborda, usando como campo teórico a Psicologia Social do Trabalho. A tentativa de reunir distintas discussões não foi eleita por engano, mas com o objetivo de reforçar a

¹ Discussão que será desenvolvida no capítulo 2.

² O uso de termos "sexismo, discriminação e preconceito serão usados neste trabalho para nomear o déficit social do qual as mulheres vêm sendo submetidas historicamente. No entanto, a palavra "sexismo" foi escolhida para compor o título e igualmente aparecerá em outros momentos por razões particulares. Kerner (2012) problematiza o uso da palavra "sexismo", com origem no inglês norte-americano. Foi usada pela primeira vem por volta de 1960 para comparar o preconceito de sexo com o preconceito de raça, que assim como "racismo", o 'sexismo" possui uma dimensão político—econômica, que questionam uma normatividade imposta pelo grupo hegemônico (Fraser, N. 2001, apud Kerner, 2012, p.47) . Desse modo, o termo sexismo carrega em si uma significação mais vasta e profunda da condição de preconceito da mulher, e por essa razão ganhou destaque no presente trabalho. Com isso, não há a intenção de equiparar "racismo" e "sexismo" sem reconhecer as diferenças e contradições, mas o uso deste termo busca um posicionamento interseccional. Não haverá neste trabalho espaço para trabalhar com profundidade esta questão, de modo que recomendo a leitura de Kerner, I. (2012).

discussão feminista na Psicologia Social³, tardiamente desenvolvida se comparada a outras áreas de conhecimento, como a História e a Antropologia.

Após uma apresentação panorâmica da situação da mulher no trabalho, buscaremos problematizar o histórico dessa discriminação partindo de discussões da literatura nacional e internacional. O objetivo da ampliação da discussão foi romper com possíveis naturalizações provenientes de distintos lados. Posteriormente, situamos a Psicologia Social dentro do tema, suas contribuições e desenvolvimentos e, por último, a questão da Gestão da Diversidade dentro das organizações empresariais, para melhor identificar a questão da discriminação da mulher em contextos de trabalho formal atualmente, foco dessa dissertação.

A partir de uma perspectiva feminista e baseada na Psicologia Social do Trabalho, apresentamos o trabalho de campo e as análises provenientes deste. Com isso, pretendemos contribuir para uma melhor compreensão do que ocorre no meio de caminho, entre o ingresso das mulheres no mercado de trabalho formal e as discrepâncias apresentadas nos dados estatísticos.

A afirmação de Beauvoir feita na década de 1940, na França, ainda se faz presente ao dizer que a mulher ocupa o lugar de "segundo sexo", alusão feita ao lugar secundário ocupado pelas mulheres. Para compreender com mais profundidade, este trabalho apresentará dados recentes divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2016) que demonstram que apesar da militância feminista e de iniciativas empresariais através da "gestão da diversidade", ainda há dados alarmantes de discriminação contra as mulheres.

O reconhecimento da discriminação sofrida pelas mulheres é notório e está em muitos acordos internacionais⁵ e nas agendas de movimentos da sociedade civil.

³ Nos capítulos seguintes, abordaremos com maior profundidade a questão. Podemos antecipar que a discussão feminista não é homogênea e linear, mas composta por diferentes pontos de vista, visão de mundo e concepções de homem e mulher. Tentaremos demonstrar essa pluralidade, mas dando ênfase aos recortes que melhor dialogam com o tema e com a perspectiva aqui proposta.

⁴ Esse tema será discutido com maiores detalhes nos capítulos seguintes, devido à importância central que possui para esse trabalho.

⁵ Alguns exemplos: OIT (2009) e as convenções resultantes da conferência realizada em Washington, Adoção OIT em 1919:Convenções: OIT, C004 - Convenção relativa ao Trabalho Noturno das Mulheres. Promulgação no Brasil via Decreto n. 423, de 12.11.1935;OIT, C003 - Convenção relativa ao Emprego das Mulheres antes e depois do parto (Proteção à Maternidade. Promulgação no Brasil via Decreto n. 423, de 12.11.1935. Ambas resultantes de Conferência realizada em Washington, Adoção OIT em 1919.

Parte desse problema pode ser identificado ao se observar o lugar secundário destinado às mulheres. Sobretudo no que tange o lugar doméstico ao qual elas são relacionadas.

Nosso trabalho usará como referência as nomenclaturas "doméstico" e "não doméstico" para se referir aos espaços privados relativos ao lar e família e aos espaços privados e públicos relativos a cargos sociais, políticos e trabalho. Essa distinção é proveniente da discussão feminista que questiona os conceitos de público e privado da tradição liberal que desconsidera a autonomia da mulher. Através do texto "Gênero, o público e o privado", Okin (2008) trouxe fortes contribuições para abordar a autonomia feminina, ao questionar autores liberais e o paralelo público/privado. A autora questiona o conceito de "privado", conceito esse caro à teoria liberal, alegando que o que era considerado "privacidade", para essa teoria, privilegiava apenas o homem chefe de família, uma vez que a vida doméstica lhe pertencia enquanto posse e que, ao se usar essa conceituação, deixa-se de considerar o ponto de vista dos demais membros daquele "âmbito privado", como os filhos e a mulher. Nesse trabalho, a autora desnaturaliza as diferenças entre cada um dos termos do binômio público/privado, ilustrando as suas contradições e inconsistências e demonstrando que o que é visto como privado, em um diferente contexto, pode ser avaliado como público.

A distinção liberal do público/privado já havia sido problematizada anteriormente pelo marxismo. Para Marx, caso as questões de classe e as estruturas de poder nas relações econômicas e políticas fossem levadas em consideração, a reificação do público/privado feita pelos liberais constituía um projeto de poder de cunho ideológico. Nesse raciocínio, os marxistas defenderam que "o econômico é político", quebrando a ideia "isenta" de uma economia sem impactos sociais. Por sua vez, as feministas da década de 1960, ao posicionar o gênero como centro dessa crítica a dicotomia "isenta" do liberalismo, também apontaram para as relações de poder e opressão que essa crença liberal validava, dando à família o caráter privado e intocável, anunciaram o *slogan* feminista de "o pessoal é político".

Biroli (2013) aborda essa questão ao problematizar a autonomia para as mulheres, uma vez que, na sociedade capitalista, tal divisão de trabalho implica em prejuízo para as

mulheres, na medida que, ao não possuírem voz no ambiente público e ao serem submetidas à julgo masculino no privado, ficam privadas do acesso a recursos materiais e simbólicos (Biroli, 2013, p. 134)⁶.

Em decorrência dessa responsabilidade, resta para as mulheres buscar trabalhos em período parcial. Esse dado possui uma influência interseccional muito forte, variando muito a depender da raça e localidade, em prejuízo das mulheres negras e residentes nas regiões Norte e Nordeste do país:

O indicador **proporção de ocupados em trabalho por tempo parcial, por sexo**⁷ (CMIG 14), mostra um percentual mais elevado de mulheres que trabalha em período parcial, de até 30 horas, quando comparado com os homens. Na desagregação espacial conclui-se mais uma vez que as desigualdades regionais são marcantes, concentrando um maior número de mulheres que trabalham em tempo parcial nas Regiões Norte e Nordeste. Outro agravante da desigualdade de gênero fica evidente com a desagregação do indicador por cor ou raça. Neste recorte, os dados de 2016 evidenciam que são as mulheres pretas ou pardas as que mais exerceram ocupação por tempo parcial, alcançando 31,3% do total, enquanto 25,0% das mulheres brancas se ocuparam desta forma, em 2016. Para os homens, somente 11,9% dos brancos se ocuparam por tempo parcial, ao passo que a proporção de pretos ou pardos alcançou 16,0% (IBGE 2018, p. 4).

Lembrando que os trabalhos de ocupação parcial possuem ganhos menores e estão relacionados ainda a trabalhos precarizados, os que não oferecem condições de crescimento de ganhos.

A discrepância não ocorre somente na distribuição de horas dedicadas, mas sobretudo nos rendimentos recebidos. Sendo o trabalho uma via de autonomia, em um sistema capitalista e neoliberal, a autonomia pode ser efetivada na medida em que a mulher encontra meios econômicos de sustentar a si e aos seus. No entanto, apesar de as mulheres trabalharem mais e possuírem melhor nível de instrução, no mercado que se autodenomina "meritocrático", as mulheres ganharam em média R\$ 1764,00, somados todos os rendimentos, enquanto os homens R\$ 2.306,00 reais, em média, se forem somados todos os rendimentos,

⁶ A discussão de Flávia Biroli sobre esse tema merece atenção especial, de modo que recomendamos a leitura de "Autonomia e desigualdade de gênero: contribuições do feminismo para a crítica democrática", sobretudo do capítulo 4: "Família, Vida Doméstica e Justiça" (Biroli, 2013, p.133 – 168).

⁷ Destaque em negrito encontra-se no texto original.

como apontam dados do IBGE (2018, p. 01). Estes e demais dados serão detalhados em um capítulo à parte neste trabalho.

A discriminação das mulheres não está somente na precarização dos seus postos de trabalho, mas também nas estruturas hierárquicas das empresas e no poder público. Segundo dados do IBGE, as mulheres ocupavam em 2017 apenas 10,5% dos assentos na câmara dos deputados. O Brasil tem uma posição muito negativa no *ranking* mundial: é o país da América Latina com menor representação e ocupa o 152° lugar entre 190 países. Ainda que, desde 2009, com a Lei nº 12.034, o país possui cotas que contemplam a obrigatoriedade de no mínimo 30% e no máximo 70% de candidaturas de pessoas do mesmo sexo (IBGE, 2018, p. 9). Nas empresas, apenas 39,1% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres (IBGE, 2018, p. 1).

Diante desse cenário, entendemos ser salutar a discussão sobre gênero e trabalho. É bem verdade que o meio acadêmico discute largamente essas questões. Na literatura pode-se encontrar estudos sobre o impacto das múltiplas jornadas feitas por mulheres a fim de conciliarem os papéis de mãe, esposa e profissional e estudos e dados estatísticos que revelam as diferenças salariais entre mulheres e homens com capacitações semelhantes, além da pouca participação de mulheres em cargos executivos nas empresas. Esses e outros estudos serão abordados no decorrer do projeto, à medida que possam contribuir para a discussão proposta.

Mas há uma literatura que indica mudanças positivas nas organizações nos últimos 30 anos, em que as "políticas de diversidade" se propuseram mudar os cenários corporativos, não somente nas questões de gênero, mas em trazer para os quadros de funcionários diversidade cultural, religiosa, racial e de gênero. A questão que se levanta é: por que essas iniciativas não têm demonstrado a efetividade que se pretendia e que defendem alcançar? As empresas se dizem mais diversas, mas as estatísticas demonstram diferenças consideráveis (Torres & Pérez-Nebra, 2016)⁸.

Nesse sentido, os estudos disponíveis revelam que a desigualdade entre homens e mulheres é evidente, entretanto, entendo que falta identificar com clareza de que modo ela se

Texto: *Diversidade cultural em no contexto organizacional* em: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A.V. B. (2014).

⁸ Os capítulos 2 e 3 fornecerão elementos para discutir essa questão.

produz nos interstícios das empresas. Em quais processos a discriminação pode ser encontrada? E ainda: há diferentes discursos correntes nas empresas, um oficial que se intitula "diverso" e outro que perpetua as desigualdades socialmente construídas?

Como percurso, partir da perspectiva de trabalhadoras de recursos humanos para falarem dos processos que executam nesta área e que podem influenciar nas decisões sexistas que produzem os dados acima apresentados é um caminho pouco explorado ainda na academia, sobretudo dentro de uma perspectiva de Psicologia Social Crítica, em que o fazer da trabalhadora e sua experiência particular entram como elementos centrais da análise.

A escolha em investigar profissionais que atuam em recursos humanos pode ser um caminho, uma vez que nesses departamentos são desenvolvidas e implementas as diretrizes das empresas relacionadas aos funcionários e, mais precisamente, esses departamentos têm sido supostos "guardiões" das iniciativas de diversidade dentro das corporações privadas. Afinal, neles é que acontecem os processos de seleção, promoção e demais abordagens de gestão de pessoas que discriminam por gênero ou não. Além disso, são os responsáveis por ações de "cultura organizacional". Buscaremos compreender essa dinâmica através da literatura pertinente e, sobretudo, das entrevistas com as profissionais de recursos humanos realizadas nesta pesquisa.

A discussão teórica deste trabalho busca articular, com ênfase na literatura que trata da discriminação da mulher, em perspectiva histórica, autoras de diversas linhas teóricas, trazendo como recorte central a questão do trabalho e a sua função no processo de autonomia que a mulher vem ganhando ao longo dos anos e apontando as barreiras que ainda encontram, além dos retrocessos. Dessa forma, justificamos o uso prioritário de literatura feminista, escolhida intencionalmente, pois essas e outras autoras foram as responsáveis por revisar o conhecimento acadêmico produzido anteriormente¹⁰, questionando a perspectiva única do homem branco abastado e euro-centrado em toda a literatura produzida até então. Naturalmente, a intenção não é desqualificar e desconsiderar o que a Filosofia, Sociologia e

_

^{9 &}quot;Cultura organizacional" é um conceito que possui muitas definições na literatura. Aqui me refiro de modo simples aos valores e comportamentos vivenciados em uma empresa, na qual, geralmente, a área de recursos humanos é a responsável por difundi-los na organização. Para saber mais consultar Fleury, M. T. L. (1996). 10 A contribuição das autoras feministas é largamente discutida. Para entender mais recomendo a leitura de Ferrarese, E. (2017).

Teoria Crítica produziram nos anos anteriores, mas utilizá-las com visão crítica, fazendo as ponderações adequadas. É importante ressaltar que a literatura feminista não possui homogeneidade em suas posições, propostas e posicionamentos, mas nosso foco será sobretudo no recorte do Trabalho dentro das diversas discussões feministas.

Será recorrente o uso da palavra "gênero", ainda que o foco do trabalho seja falar acerca da condição das mulheres. Esse uso justifica-se pela referência que essa palavra faz ao seu correspondente do inglês, *gender*, que inicialmente era usado para ampliar a discussão sexista, referindo-se a sexo como o atributo biológico que diferencia homens e mulheres e a gênero (*gender*) como o atributo cultural que insere homens e mulheres em determinados grupos e lugares sociais.

Scott (1995), em seu texto "Gênero: uma abordagem útil para a análise histórica", enfatiza diferentes momentos em que o termo é utilizado, principalmente por historiadoras feministas. Ir além das características biológicas e do binarismo homem-mulher são razões que tornam a palavra gênero mais adequada para tratar das questões das mulheres, mas há ainda a necessidade de tratar de modo relacional o homem, entendendo que o estudo da mulher isoladamente não contempla o fenômeno em sua totalidade, de modo que um implica o estudo do outro. A categoria gênero permite englobar aspectos que vão muito além do sexo biológico, introduzindo contextos históricos, sociais e econômicos.

Por seu posicionamento crítico, esta dissertação intencionalmente usará artigos e substantivos no feminino, ainda que na regra da Língua Portuguesa só se permita fazê-lo ao se referir somente a mulheres. O objetivo é questionar o masculino visto sempre como o "neutro" e o "padrão", colocando o feminino como referência também na linguagem.

Em resumo, o presente trabalho busca lançar luz sobre os departamentos de recursos humanos (RH) das empresas e identificar como tratam as questões de discriminação de gênero, uma vez que são esses departamentos os responsáveis por processos organizacionais como avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, recrutamento e seleção e promoção de cargos, isto é, justamente aqueles procedimentos que abrem portas ou impõem barreiras ao progresso profissional de trabalhadoras. Obviamente, o RH não é o único responsável, dividindo esse ônus com a governança e as gerências das demais áreas, mas é o "dono" dos processos e das políticas corporativas que regulamentam essas relações. Desse

modo, mostra-se relevante olhar para as estruturas internas de recursos humanos e ver como essas questões se dão ou não na rotina das práticas desses departamentos.

Para apresentar essa discussão em busca de problematizar as questões acima, o leitor iniciará por uma discussão de como o trabalho se situa dentro dos diferentes movimentos feministas. Posteriormente, essa discussão segue, mas com enfoque em feministas brasileiras, buscando compreender com qual dinâmica essas discussões se estabeleceram no país e o contexto em que se desenvolveram.

No capítulo três, discutimos a questão da diversidade e como esse conceito surgiu no mundo do trabalho, a partir de distintas perspectivas.

O capítulo quatro abordará as escolhas metodológicas da presente dissertação e como o trabalho de campo se desenvolveu para buscar relatos de profissionais de recursos humanos, tendo ciência que essa amostra é rica para a discussão do tema, mas não se esgota.

O capítulo cinco analisará os discursos das depoentes, com base na literatura trabalhada anteriormente e segue com uma análise crítica dos resultados.

As perguntas que vamos perseguir neste trabalho são: seria possível afirmar que as profissionais que atuam em RH deparam-se com práticas, procedimentos e decisões de cunho sexistas nas suas rotinas de trabalho? Pelos relatos das profissionais, seria possível identificar quais processos e em que medida haveria discriminação por gênero? E, ainda mais, seria possível identificar o quanto essas profissionais atuariam como reprodutoras, reforçadoras ou, pelo contrário, atenuadoras ou adversárias dessas práticas sexistas? Em que medida as estratégias de diversidade contribuem efetivamente para a inclusão e combatem comportamentos sexistas?

2 Discriminação da mulher: por que socialmente se construiu diferenças entre homens e mulheres?

Neste trabalho nos propomos a discutir a discriminação sofrida pelas mulheres no ambiente de trabalho dentro de empresas nos tempos atuais. Para tal, compreendemos que é salutar situar historicamente a discriminação, evitando o risco de naturalizar ou descontextualizar a condição das mulheres na história. Apesar de o conjunto de entrevistadas desta dissertação ter uma limitação temporal, além da limitação em termos de raça e localização, este trabalho buscará primeiramente articular diferentes perspectivas, mas sem a intenção de esgotá-las.

Duas autoras contribuíram para esse olhar crítico de maneiras muito distintas, e aqui são escolhidas para iniciar a problematização desse tema. São trabalhos que se contrapõem e se complementam ao mesmo tempo. A clássica feminista francesa Simone de Beauvoir (2016)¹¹ surge como um grito de denúncia à constatação de que a mulher foi aprisionada na sua condição biológica por um discurso patriarcal, difundido até mesmo no meio em que circulavam intelectuais de esquerda. O seu livro "O segundo sexo" causou furor na França, pós-Segunda Guerra Mundial, e tornou-se um marco da segunda onda do feminismo¹², revelando que a mulher historicamente foi colocada em uma posição secundária, como um "segundo sexo", em subordinação ao homem.

Anos mais tarde, em um contexto completamente diferente, Angela Davis (2016)¹³ mostra que não há uma mulher universal e que a raça, além do gênero, e talvez mais que o gênero, produz uma situação de exclusão perversa e injusta. Sua retomada histórica desvela os horrores da escravidão norte-americana e os desdobramentos do movimento abolicionista.

¹¹ Data refere-se à última edição utilizada. A primeira edição de "O segundo sexo" foi lançada em 1949, na França.

¹² O feminismo dos países desenvolvidos (como os da América do Norte e Europa) é referenciado em dois períodos, a primeira e a segunda ondas. Sendo a primeira na segunda metade do século XIX e no começo do século XX; a segunda, a partir dos anos 1960. Para saber mais: Fougeyrollas-Schwebel D. (2009). In Hirata, H., Laborie F., Le Doaré H., & Senotier D.

¹³ Esta data refere-se à última edição utilizada. A primeira edição foi lançada em 1981, nos EUA.

No volume I de "O segundo sexo", Beauvoir (2016) se propôs a compreender a hierarquia dos sexos em uma revisão histórica e etnográfica, sob a leitura da filosofia existencial. A autora resgatou a estrutura social e a dinâmica das relações entre homens e mulheres desde as sociedades "primitivas" até o período pós-Segunda Guerra para obter respostas acerca da sobreposição do masculino sobre o feminino. A ênfase dada pela autora corresponde ao percurso das mulheres em contextos ocidentais, em distintos períodos históricos, mas, sobretudo, o texto traz muitos subsídios para a compreender a diferença hierárquica entre os sexos, em detrimento das mulheres.

É na condição de "dar a vida" que a mulher vive a sua ambiguidade, pois, a partir de uma compreensão existencialista, ela é elevada pela sua condição de habitar o potencial de geração de vida, mas, ao mesmo tempo, essa mesma condição a torna serva em um mundo que valoriza o desbravar, o sair do lar, o aventurar-se e ocupar outros espaços.

No decorrer do capítulo, Simone de Beauvoir retoma a posição da mulher em distintas sociedades e demonstra que, em muitos momentos, a mulher pode viver com certa autonomia, mas, à medida que o sexo masculino se sentia intimidado, temendo a perda de privilégios, a autonomia convertia-se em novas restrições e as mulheres voltavam ao poder e à dominação dos homens.

Desse modo, a autora defende que os espaços ocupados por mulheres, com maior ou menor independência e autonomia, foram cedidos pelos homens, e a elas foi permitido existir desde que "sem incomodar" o espaço masculino. Beauvoir ilustra esse movimento, por exemplo, através das mulheres romanas, que inicialmente estavam completamente à mercê dos homens de suas famílias, como propriedades destes, mas que, com o fortalecimento do Estado, passavam a ter direito a algumas posses e dotes advindos da família, o que lhes permitia certa autonomia financeira. Entretanto, na medida em que o Estado constatava que, em posse de herança e, consequentemente, com independência das figuras masculinas (pai, irmão, esposo), as mulheres poderiam alcançar autonomia de fato, limitou-as por meio de normas e leis que as afastavam da vida pública e as impossibilitou de constituir contratos com outrem.

É no momento em que a mulher se acha mais emancipada, praticamente, que se proclama a inferioridade de seu sexo, o que constitui um notável exemplo do processo de justificação masculina do que falei: como não limitam mais seus direitos como filha, esposa, irmã, é como sexo que lhe recusam a igualdade com o homem, pretextando, para dominá-la, "a imbecilidade, a fragilidade do sexo" (Beauvoir, 2016, p. 133).

Ainda em períodos de maior liberdade para as mulheres ou de liberdade para aquelas que gozavam de melhor posição ou maior autonomia (a autora menciona as mulheres que viviam em condições excepcionais, como as da realeza ou as cortesãs), apesar de terem acesso à educação, música e artes, elas não tinham suas obras ou opiniões reconhecidas como as dos homens do mesmo círculo artístico e social, de tal modo que, mesmo sendo exceções à regra, essas mulheres não possuíam de fato liberdade e prestígio integralmente.

No contexto francês, Beauvoir reconhece o privilégio da sociedade francesa se comparada a outras, uma sociedade reconhecida como berço da cultura e de ideias progressistas, mas que, apesar disso, impôs duras limitações às mulheres. A Revolução Burguesa, que se pretendia reformista em diversos setores, nada trouxe de alívio para as mulheres, revelando-se um movimento feito por homens e para homens. Inclusive, piorando a condição das mulheres, pois, no Antigo Regime, segundo a autora, elas possuíam papéis mais importantes na sociedade da qual faziam parte, exercendo ofícios com maior autonomia. Já à mulher burguesa, o lar foi definido como seu local de confinamento, afastando-a da autonomia financeira, pois, segundo Beauvoir: "É no plano econômico, e não no plano sexual, que a mulher sofre a opressão" (Beauvoir, 2016, p. 158).

Adiante, Beauvoir retoma a questão da mulher trabalhadora e contextualiza a sua condição, tanto no cenário europeu quanto americano.

A industrialização continha, em certa medida, a possibilidade de reduzir as diferenças de gênero, uma vez que a máquina reduz a necessidade de aplicação da força física humana, colocando potencialmente homens e mulheres como aptos para atividades semelhantes. Além disso, com a Revolução Industrial, a produção cresce em medidas impressionantes e convoca a mão de obra feminina, podendo apresentar-se a atividade fabril como uma via de trabalho fora dos âmbitos domésticos e, ao mesmo tempo, remunerado. Nesse contexto, tanto o homem quanto a mulher operária são vistos como igualmente oprimidos e seriam, nas

propostas de superação do sistema, igualmente libertos quando o domínio do capital sucumbisse.

Engels mostra que a sorte da mulher está estreitamente ligada à história da propriedade privada; uma catástrofe substituiu pelo patriarcado o regime do direito materno e escravizou a mulher ao patrimônio, mas a revolução industrial é a contrapartida dessa decadência e resultará na emancipação feminina! (Beauvoir, 2016, p. 166).

Entretanto, não é essa realidade que se confirmou, pois as mulheres operárias vivenciavam uma realidade ainda mais nefasta que a dos operários: chegavam a ganhar um quinto dos proventos em relação aos homens, trabalhando jornadas de trabalho tão longas quanto às dos homens, tendo obrigações financeiras e de cuidados junto às famílias.

As ocupações femininas nas fábricas eram diretamente associadas a estereótipos femininos, com o direcionamento dessa mão de obra para funções de tecelagem e lavanderia, por exemplo, com base na correspondência dessas atividades com as atividades domésticas, "naturalmente" executadas pelas mulheres e na crença de que as mulheres possuíam a delicadeza e a passividade necessárias para o seu bom desempenho. Havia a transferência para o trabalho dos estereótipos femininos, como se tais características fossem biologicamente inscritas nas mulheres.

No contexto americano, para Beauvoir, havia um cenário mais favorável às mulheres no que tange a sua participação no trabalho não doméstico, pois a presença de mulheres em postos remunerados de trabalho era maior, ainda que as discrepâncias dos tipos de trabalho e da remuneração entre homens e mulheres fossem também colossais.

A diferença do trabalho feminino remunerado, na América do Norte, estava nas melhores condições de trabalho e nos melhores índices de salubridade. Era possível às mulheres desempenhar atividades com jornadas adequadas, em funções administrativas e até mesmo como profissionais liberais, e receber remuneração mais adequada. No entanto, essas mesmas mulheres recebiam adicionalmente uma cobrança para alcançar o ideal de "dona do lar" e mãe e serem responsáveis integralmente pela criação dos filhos e pelas atividades domésticas, o que gerava, não apenas jornadas exaustivas e incapacitantes, mas a concepção de que filhos são grandes impeditivos ou limitantes para o desenvolvimento na profissão.

Em resumo, Simone de Beauvoir ressalta, em seu clássico livro, que o mundo que habitamos é dos homens, que eles detêm o poder financeiro e os privilégios sociais, de modo que a mulher deseja o seu apoio: a mulher tem como sua condição concreta um "ser-para-os-homens", vivendo, assim, em uma condição constante de vassala (Beauvoir, 2016, p. 196).

Nos Estados Unidos da América (EUA), no século XXI, Angela Davis também retoma, historicamente, o debate sobre a condição da mulher, mas traz um atravessador primordial: a raça, demonstrando assim que a visão de Beauvoir sobre a condição da mulher nos EUA não era assim tão mais privilegiada. Pelo menos não para todas as mulheres.

Segundo Davis (2016), a perspectiva de raça enriquece profundamente qualquer discussão acerca da discriminação das mulheres e os textos atuais não podem se furtar a esse enfrentamento. Considerando a história da mulher negra americana e da pluralidade de atuações e posturas do movimento abolicionista, a autora chama a atenção para o fato de que não há uma mulher genérica, mas há muitas mulheres que, em termos de opressão, são expostas de maneiras distintas, sendo umas mais vulneráveis que outras. Em adição, no contexto americano, o movimento abolicionista foi o germe do desenvolvimento do movimento feminista, em torno do qual diferentes grupos e pautas se articularam e se desarticularam, dando origem, mais tarde, ao desenvolvimento dos grupos identitários e às múltiplas pautas femininas e feministas da segunda onda nos EUA.

Como militante negra e feminista, Davis retoma a história da escravidão, discutindo o período e o movimento abolicionista nos EUA e as relações com os demais movimentos femininos¹⁴ (mulheres operárias e mulheres da classe média). A discussão proposta por Davis inclui marcos da história norte-americana (abolicionismo, guerra civil, nascimento dos

_

¹⁴ Nem todos os movimentos liderados por mulheres foram autonomeados feministas. Alguns movimentos marxistas negaram-se a usar essa nomenclatura, pois remetia a movimentos burgueses de mulheres, e optaram por usar "movimentos femininos".

[&]quot;Todavia, alguns movimentos que lutam politicamente pela igualdade entre homens e mulheres, as mulheres socialistas da 2ª e depois da 3ª Internacionais, rejeitam a qualificação "feminista" porque a seus olhos está marcada pelos fundamentos burgueses das reivindicações de direitos. Assim, a associação entre "movimentos de mulheres" e "movimentos feministas" assume significações diferentes segundo as representações que se façam das feministas: muito burguesas no século XIX e no começo do século XX, muito radicais e inimigas dos homens depois dos anos 70. Durante os anos 70, a expressão "movimento das mulheres" é frequentemente utilizada como forma reduzida para "movimento de liberação das mulheres"; por esse fato, ela pôde ser associada ao feminismo mais radical" (Fougeyrollas-Schwebel, 2009, p. 144).

movimentos identitários), fazendo a discussão das contradições dos movimentos sociais femininos com a escravidão e, ainda mais, a contradição com as mulheres negras, que não encontravam lugar nas pautas dos movimentos femininos.

Ao lançar luz sobre a realidade da mulher negra escrava nos EUA, Davis avança na discussão feita por Beauvoir sobre a justificativa biológica para a divisão de tarefas, em que a compreensão da diferença de estrutura física entre homens e mulheres justificaria a separação de atividades. No entanto, na descrição de atividades realizadas entre homens e mulheres escravas, Davis demonstra que, no contexto da escravidão, em que o senhor de escravos tratava o negro como objeto de posse, a escrava ou o escravo eram destituídos da distinção de gênero no sentido da produção, uma vez que as cotas de trabalho eram igualmente distribuídas entre todos, assim como os castigos executados por descumprimento dessas cotas e regras estabelecidas. A construção social que justificava a fragilidade feminina por aspectos biológicos era ignorada nesse caso. Os pesados fardos do resultado da produção do campo, as extensas jornadas de trabalho e a produtividade eram igualmente distribuídos entre homens e mulheres, assim como os açoites e castigos por desobediência ou por vaidade do patrão. No entanto, em detrimento das mulheres, a diferenciação de gênero acontecia na aplicação de penas sexuais e estupros. A autora menciona relatos de procedimentos de tortura envolvendo genitálias femininas, além de violência sexual a que a escrava era submetida tanto por "castigo" quanto por mero prazer do patrão ou de seu carrasco.

Um outro momento em que a condição específica da mulher recebia algum tratamento diferente era nos períodos de necessidade de crescimento numérico da mão de obra escrava, fosse por escassez de escravos ou por desejo de aumento de capacidade de trabalho. Nesses momentos, o patrão poderia reduzir a carga de trabalho e submeter as mulheres grávidas a castigos menores, com o objetivo de garantir a procriação e o aumento do "patrimônio" do senhor. A autora, entretanto, ressalta que isso não era uma regra e que, em muitas situações, as mulheres abortavam durante o trabalho devido à sobrecarga e aos castigos. Estavam, ainda, mais vulneráveis aos castigos, pois, por consequência da gestação, poderiam não ter o ritmo e a produtividade esperados, acendendo a ira dos capatazes e patrões.

Ao mesmo tempo em que as mulheres escravas não possuíam diferenciação de volume de trabalho ou de tratamento por sua condição de gênero, crescia na sociedade americana a

imagem da família burguesa, que direcionava a mulher branca ao núcleo do lar, como uma figura afetuosa, sensível, fraca e passível de proteção, como mãe e cuidadora exemplar. Esse estereótipo a aprisionava sob o julgo e o sustento masculino (pai/marido), afastando-a de qualquer possibilidade de atividade econômica remunerada ou posicionamento na vida não doméstica ou pública.

A mulher negra, no entanto, segundo os parâmetros sociais daquele período, não tinha seu gênero reconhecido, de modo que esses estereótipos atribuídos ao feminino não lhe cabiam. Da mulher negra não se esperava delicadeza, vaidade, nem se permitia fragilidade. A mulher operária também não cabia com perfeição naquele estereótipo, pois, já que dela dependia parte ou a integralidade do sustento e dos cuidados com a casa, tinha que se submeter a pesadas e duplas jornadas de trabalho. No entanto, a figura do marido como tomador de decisão e da mulher como a mãe afetuosa não lhe escapavam, acumulando papéis e jornadas exaustivas.

A autora e militante contribuiu enormemente para qualquer discussão que pretendia abordar a discriminação contra a mulher, lançando luz ao fato de que há distinções evidentes na discriminação que necessitam ser articuladas para não se incorrer no equívoco de falar das mulheres de uma forma genérica, como se sobre todas recaísse o mesmo grau de discriminação. Assim, a discriminação alcança cada mulher de forma distinta, variando segundo sua raça, classe e contexto histórico.

2.1 Discriminação da mulher no contexto brasileiro

Para explicar a discriminação da mulher no Brasil, assim como realizado no tópico anterior e por semelhante razão, é salutar entender o percurso dos movimentos feministas e femininos que, em diferentes contextos e com distintas motivações, denunciaram e trouxeram à tona as condições opressivas às quais as mulheres brasileiras estavam submetidas. Desde pautas euro-centradas defendidas por grupo de mulheres abastadas, até pautas particulares das mulheres operárias do bairro paulistano do Brás, ou das mulheres das Comunidades Eclesiásticas de Base (CEB) etc. Acompanhar o percurso do feminismo no Brasil permitirá

acompanhar também as suas pautas e os contextos de fundo que lhes davam norte. Afinal, apesar de essas pautas terem sofrido forte influência do que acontecia na Europa e nos Estados Unidos, o contexto brasileiro da Ditadura Militar fez com que a forma como as mulheres se posicionavam se distanciasse paradoxalmente das suas referências no primeiro mundo.

A discussão feminista no Brasil acompanhou, em certa medida, as diferentes ondas do feminismo na Europa e nos EUA¹⁵. Naturalmente, desenvolvendo-se em território nacional de forma muito particular, pois ainda que houvesse o movimento de "importação" de pautas e ideias, o solo em que caiam essas discussões era muito distinto daquele de origem. Costa (2005) localiza o feminismo como um movimento moderno, pós-Revolução Francesa, em que no início do século XIX mulheres começaram a se organizar em grupos para reivindicar pautas que as emancipassem. Iniciado na Europa e nos Estados Unidos, mas não somente, o movimento sufragista (a principal pauta das mulheres nesse período) também mobilizou mulheres na América Latina.

No Brasil, Fraccaro (2018) aponta que a discussão acerca da igualdade entre mulheres e homens teve seu auge a partir 1917, com as greves de trabalhadores. Com isso, não diz que as primeiras manifestações feministas se iniciaram somente nesse período, mas que esse movimento foi um marco para um início de constantes posicionamentos e organizações, em diferentes frentes, com a construção do movimento operário, do Partido Comunista Brasileiro (PCB) e com a formação de grupos liderados pelas camadas médias e altas da sociedade.

Entre esses grupos, Bertha Lutz¹⁶ ganhava protagonismo no movimento de mulheres chamado Federação Brasileira pelo Progresso Feminino (FBPF), cuja organização tinha como

¹⁵ A divisão do feminismo em ondas é usada vastamente por diferentes teóricas para separar as distintas articulações que o feminismo teve no último século. Um olhar crítico deve ser direcionado a essa divisão, pois ela caracteriza datas, mas também pautas, que se articularam de modo muito distinto nas diferentes partes do globo, sendo que o modelo referencial está pautado nos Estados Unidos e Europa. De modo algum acreditamos que esses movimentos possam dar conta das diferentes manifestações feministas pelo mundo, sobretudo na América Latina e no Brasil, no entanto, como as teóricas que desenvolveram teoria e militância no Brasil tiveram também os referenciais americano e europeu de feminismo, considero o uso "das ondas" auxiliar na compreensão.

Ver: Sarmento, R. (2017). E: Hirata, H., Laborie F., Le Doaré H., & Senotier D. (Orgs.) (2009).

¹⁶ Berta Maria Júlia Lutz nasceu na cidade de São Paulo no dia 2 de agosto de 1894, filha de Adolfo Lutz e de Amy Fowler Lutz, de nacionalidade inglesa. [...] Durante sua permanência na Europa entrou em contato com o movimento feminista inglês. [...] Foi deputada federal entre os anos de 1935 a 1937". Extraído do Centro de pesquisa e documentação de história contemporânea do Brasil da Fundação Getulio Vargas (CPDC-FGV):

pauta central o sufrágio universal e a extensão de direitos civis para as mulheres. Bertha foi pioneira nessa empreitada e importou para o Brasil a discussão que ocorria na Europa com os movimentos feministas de lá. Recebeu forte influência dessa discussão, pois viveu alguns anos em Paris, período em que realizou a sua primeira formação superior. Retornando ao Brasil, passou a difundir as ideias do sufrágio universal, bem como de equiparação salarial, licença-maternidade e outras. Sua posição social lhe permitia bom trânsito entre as diferentes instâncias burocráticas e de governo, chegando a ser uma das primeiras mulheres a assumir postos públicos em sua época.

As pautas levantadas por Lutz e pela FBPF tinham como principal bandeira o voto feminino e buscavam elevar essas discussões pela via de conciliação com as instituições vigentes e a ordem operante, aspectos estes alvos de críticas pelos grupos e movimentos de esquerda, uma vez que compreendiam como inviável e contraditório buscar mudanças sociais usando entidades que "estabelecem a ordem" das coisas e mantém o *status quo*. Como demonstra a crítica do jornalista Heitor Lima¹⁷ – um reconhecido feminista –, que redigiu duras palavras direcionadas a Bertha sobre a omissão da feminista diante de temas que representavam enorme opressão às mulheres.

O jornalista Lima, em uma publicação do Correio da Manhã¹⁸, da cidade do Rio de Janeiro, criticou o silêncio de Lutz sobre a condição submissa e vulnerável da mulher no casamento e a sua omissão quanto à luta pelo divórcio, visto por ele como uma das principais razões de infortúnio das mulheres que eram condenadas a agressões e maus-tratos sob a custódia da Lei Civil.

http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/berta-maria-julia-lutz. Consulta em 25 de maio de 2019. http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/berta-maria-julia-lutz. Consulta em 25 de maio de 2019..

¹⁷ Heitor Lima foi jornalista do Correio da Manhã, importante periódico da capital do Brasil que, na época, era o Rio de Janeiro.

¹⁸ O artigo intitulado "Feminismo" foi publicado no Correio da Manhã em 2/8/1933, na cidade do Rio de Janeiro. Origem: Hemeroteca digital brasileira. Publicado pelo "Museu Virtual Bertha Lutz" de iniciativa da Universidade de Brasília apoiado pelo CNPq. http://lhs.unb.br/bertha/?p=1723. Publicado em 29 de março de 2014.

Por conta desse caráter "diplomático" de Bertha Lutz, anos mais tarde, Celi Pinto (2003) caracterizou seu feminismo como "bem-comportado"¹⁹, uma vez que não se comprometia com rupturas estruturais. Questionou em que medida se pode seguir navegando e não enfrentando frontalmente o sistema vigente. Com isso, Pinto reconheceu que a limitação do movimento que, apesar de se pretender progressista, não deixava de atender a demandas do poder vigente. Sobretudo pelo caráter elitista de Bertha e de suas companheiras advindas da alta elite que formavam o FBPF e que, por muitos anos, desconsideraram as pautas de trabalhadoras.

Apesar das críticas a esse grupo elitista, conforme aponta Fraccaro (2018), os principais marcos do início do movimento feminista brasileiro foram através de iniciativas de mulheres abastadas socialmente, filhas das elites, que em diferentes períodos foram reconhecidas como protagonistas da história do feminismo, que apesar de não compartilharem entre si as mesmas pautas, vinham igualmente de origens elitistas. Esse recorte deixou apagada na história a luta de muitas outras mulheres pobres e negras, que mais duramente e em condições adversas brigaram por sua autonomia, respeito, liberdade e direitos básicos.

Por consequência, os marcos conhecidos e celebrados do movimento brasileiro são quase que exclusivamente ações de mulheres de alta classe social. Um desses marcos é a fundação da FBPF, em 1922. Muita atenção foi dedicada à atuação da FBPF, organização liderada por Bertha Lutz, que seria a grande "orientadora do movimento feminista nacional". Branca Moreira Alves (1980: 127) e Heleieth Saffioti (1969: 258) inauguraram pesquisas que colocaram na história, em definitivo, o feminismo no Brasil, a atuação da federação e sua liderança (Fraccaro, 2018, p. 9).

Contemporâneos da FBPF, outros movimentos entraram na discussão da causa feminista, apresentando uma perspectiva muito distinta, entretanto. O partido comunista via essas pautas como uma "extensão" da causa dos trabalhadores, cogitando alas femininas apenas em 1920, e estas tinham como principal objetivo reforçar a luta "geral" da classe operária. Somente em 1930, respondendo a um movimento global do feminismo, o PCB abriu

27

٠

¹⁹ Celi Pinto (2003) desenvolve esse conceito para caracterizar e, em certa medida, pesar, o estilo de militância de Bertha, que não combate as estruturas sociais e que muito bem transita nelas. Usará o mesmo conceito para Heleith Saffioti, que será abordada ainda nesse texto.

espaço para pautas específicas das mulheres trabalhadoras. No entanto, sem perder a perspectiva crítica do movimento feminista, e advertiu as trabalhadoras de que até então o feminismo serviu as classes burguesas e que elas não deveriam se afastar da pauta revolucionária principal.

Conforme aponta Fraccaro (2018), as críticas ao FBPF vinham também de Patrícia Galvão (Pagu), que trazia a perspectiva das mulheres operárias do Brás e que fora expulsa do Partido Comunista – por ser considerada desordeira. Ela imprime a sua visão e a sua crítica do cenário da época através da literatura, demonstrando a distância entre as damas da sociedade e as necessidades das mulheres trabalhadoras, repleta de contradições nas suas relações cotidianas.

No texto, a colunista desferiu golpes duros ao grupo que se organizava na FBPF – ironizando as alianças feitas com deputados da Paraíba para a votação parlamentar do sufrágio, e, de quebra, denunciava que a proposta de voto das mulheres não era sustentada por uma visão popular de ampliação da participação eleitoral. Às voltas com a própria maternidade, cerceada por companheiros do Partido que a aconselhavam a sublimar a culpa e a ternura que o nascimento de Rudá havia provocado nela, Patrícia Galvão também atirava seus argumentos (Fraccaro, 2018, p. 21).

Em defesa da FBPF, Lutz argumentava que a federação incluía todas mulheres, no entanto, as pautas de trabalhadoras operárias só foram consideradas anos mais tarde, em 1931, com a bandeira "salário igual, trabalho igual" (Fraccaro, 2018, p. 15).

Em 1930, um ano com intensas mobilizações operárias, marca-se também o posicionamento da União dos Operários em Fábricas de Tecido (UOFT) que, com 15 mil trabalhadores mobilizados, representava um importante movimento sob o comando de José Righetti. A UOFT foi responsável por organizar grandes greves, adicionar pautas femininas como o controle de jornada e denunciar as condições precárias às quais as mulheres estavam submetidas nas fábricas têxteis. No entanto, a real motivação para apoiar bandeiras que "favoreceriam" as mulheres tinha como base combater os postos de trabalho feminino, dando lugar ao masculino, uma vez que as mulheres representavam, nessa época, 85% da força laboral. Righetti argumentava que a alta participação de mulheres ocupando postos de trabalho e enfrentando longas jornadas era prejudicial para a estrutura familiar, deixava o "pai

de família" sem o seu papel de provedor e a mulher, longe das suas atividades essenciais de cuidado do lar e da prole (Fraccaro, 2018, p. 13).

Desse modo, denunciar as precárias condições de trabalho das mulheres objetivava retirá-las dos postos de trabalho para confiná-las no interior do lar, espaço a elas reservado naturalmente, segundo o sindicalista.

A avaliação sofrida de José Righetti lamentava o papel de cuidados que os maridos das tecelãs tiveram de assumir. Para o sindicalista, os serviços domésticos e o trato com as crianças eram tarefas exclusivas das mulheres, tanto quanto a troca dessas funções entre homens e mulheres era concebida por ele como de menor valor, posto que não passava de algo "ridículo", "vergonhoso" e "revoltante (Fraccaro, 2018, p. 13).

Para o movimento operário, as mulheres eram vistas como reforçadoras da luta dos homens, esses sim trabalhadores legítimos. Do mesmo modo, o PCB julgava a pauta feminista internacional e a de Bertha Lutz como elitista e desarticulada com o movimento revolucionário. A adesão às pautas das mulheres se dava com sobreposição de condições, em que, além da construção da argumentação ser voltada aos valores de perpetuação da função doméstica da mulher, "amarravam" o apoio à imposição de que não se perdesse a centralidade da luta de classes, com a defesa de que somente ela poderia trazer a igualdade de gênero de fato.

Anos mais tarde, a partir da teoria marxista, aliado ao movimento comunista e envolto em um cenário de ditadura militar, o feminismo volta a encontrar um caminho para trilhar no Brasil, como que disfarçado e sem pretensões, através de uma declaradamente "não feminista", Heleieth Saffioti. A autora, que escreveu um dos mais importantes trabalhos da considerada segunda onda do feminismo brasileiro, porém sem pretensões feministas, fez esforço para se posicionar como marxista apenas, buscando um distanciamento do feminismo praticado até a década de 1960, por considerá-lo elitista.

A obra intitulada "A mulher na sociedade de classes: mito e realidade" destacou o gênero como um fator agravante da opressão exercida pelo capital através de um estudo marxista sobre o capitalismo subdesenvolvido. Apesar de o tema central da obra versar sobre a mulher, a autora tentou se distanciar das outras obras feministas, visto que não trazia pautas

ou discussões que iam ao encontro das demais feministas brasileiras ou internacionais, especialmente das francesas e americanas, daquela época.

A mulher era analisada como "uma prova da distância entre a aparência e a essência na relação de dominação" (Pinto, 2014, p. 323). Como alternativa, somente o socialismo poderia dar fim à opressão vivida pelas mulheres, afinal, a raiz de toda a opressão é o capitalismo (assim como defendia o Partido Comunista já em 1922). Pautas já abordadas pelas feministas da primeira onda, como melhorar as condições de trabalho das mulheres, eram vistas por Saffioti como uma visão superficial e incompleta da opressão sofrida.

Céli Pinto (2014, p. 322) destaca: "O paradoxo, pois, está posto: o primeiro grande texto feminista no Brasil foi escrito por uma mulher que era declaradamente não feminista". O que, diz a autora, marcou o segundo momento do que ela nomeia de "feminismo bemcomportado"²⁰. Pinto ressalta ainda que, apesar do seu posicionamento não feminista, sua obra passou a incorporar os estudos feministas no Brasil e integrar os estudos feministas no Brasil.

A importância do trabalho de Saffioti é inegável, não somente em "A mulher na sociedade de classes: mito e realidade", mas pela contribuição de toda a sua vida acadêmica e de militância. Muitos anos após o lançamento da sua tese de doutorado, Saffioti teve a oportunidade de escrever sobre ela, revisitando e revisando seus pontos centrais. Em um dos seus textos, denominado "Reminiscências, releituras, reconceituações", publicado, em 1992, em homenagem a Elisabeth Lobo que havia falecido tragicamente no ano anterior em decorrência de um acidente de carro, a autora explica-se e ressignifica sua obra de 1969. Denota a sua visão ortodoxa do marxismo à falta de dar o devido espaço a autoras feministas e a visões que excediam o limite imposto pela ciência cartesiana e patriarcal. Assume Saffioti que:

^{20 &}quot;Em outra oportunidade, assim caracterizei o feminismo liderado por Bertha Lutz: 'Em suma, se a luta das mulheres cultas e das classes dominantes se estruturava a partir da luta pelo voto, não era tão-somente porque esta se colocava como a luta do momento nos países centrais, mas também porque encontrava Respaldo entre os membros dessa elite e conseguia respeitabilidade até da conservadora classe política brasileira. Era, portanto, um

feminismo bem-comportado, na medida em que agia no limite da pressão intraclasse, não buscando agregar nenhum tipo de tema que pudesse pôr em xeque as bases da organização das relações patriarcais'" (2014 apud Pinto, 2003, p. 26).

Há alguns anos, percebi as implicações da priorização da luta de classes e da objetividade científica. Desde então venho lutando contra a razão cartesiana, que deu origem a esta modalidade misógina de pensamento prevalecente no Ocidente, responsável por um formidável atraso no desvelamento das realidades femininas e, portanto, na integração de animus e anima (Saffioti, 1992, p. 98).

Reconhece também que a busca pelo rigor científico a fez fechar-se para o conhecimento empírico produzido pela militância, cujo casamento com a academia fortalece ambos e valida um conhecimento de objetivo transformador. Com palavras amáveis e de admiração, identifica em Elisabeth Lobo e em sua obra a coerência acadêmica e militante de uma feminista também socialista e preocupada com as operárias e com a opressão do capital. Reconhece que a opressão que sofre a mulher não é a mesma que sofre o homem, que a condição de classe não é a única forma de opressão, mas que há um vetor adicional que discrimina por gênero e que uma revolução que não pautasse esse caráter não resolveria a discriminação sofrida pela mulher.

O que Saffioti traz nessa revisão é sobretudo o aprofundamento da condição da mulher dentro do sistema capitalista e demonstra como o preconceito é o combustível que abastece o motor do capitalismo de uma forma global. Em suas palavras: "Ora, na base da divisão sexual do trabalho, eixo condutor de vários trabalhos de Beth, reside uma ideologia que age discriminatoriamente contra a mulher e que é preciso analisar e pôr em relevo" (Saffioti, 1992, p. 97).

Elisabeth Lobo foi uma feminista importante no cenário brasileiro e, em sua póstuma obra, denunciou de forma mais evidente a condição secundária a que era relegada a mulher operária. A obra "A classe operária tem dois sexos" reúne uma vasta pesquisa de campo das décadas de 1970 e 1980 mapeando as mulheres operárias em São Paulo (cidade e ABC)²².

²¹ A morte precoce de Lobo não permitiu que concluísse e publicasse a sua pesquisa na íntegra, mas o livro com apresentação de Helena Hirata, que, com um grupo de trabalho, reuniu um rico material coletado por Lobo no período de alta efervescência sindical e aumento considerável de mulheres nesses movimentos, sobretudo na região do ABC. Nessa publicação, a autora capturou os movimentos sindicais e destacou que essa efervescência também se deu nos movimentos de base organizados pela Igreja Católica (as chamadas CEB), grupos esses que posteriormente se organizaram para militar a favor da igualdade de mulheres criando movimentos como Grupo Mulheres, SOS Mulheres etc. (Lobo, 1991, p. 30).

²² Região metropolitana de São Paulo, conhecida por essa sigla, pois é composta pelas principais cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.

As autoras acima mencionadas oferecem um importante recorte histórico para entender a dinâmica de trabalho e a luta sindical dessas operárias, e o acúmulo de papéis que a sua condição de gênero determinava socialmente. Lobo deixa claro em dados e análises como as linhas de luta sindical mais progressistas ainda tratavam as pautas das mulheres em segundo plano e as viam as trabalhadoras como importantes para dar força a luta dos homens operários.

Lobo (1991) apontou uma forte mudança no modelo sindical na década de 1970 e a inserção em massa de trabalhadoras nas estruturas sindicais, quando reclamavam por pautas próprias para denunciar os abusos sofridos no trabalho, a desigualdade de salários e a falta de creches²³. As reivindicações não encontravam o devido espaço na agenda regular do movimento sindical, mas sim nos congressos sindicais.

O primeiro congresso das operárias da metalurgia de São Bernardo do Campo foi realizado entre 21 a 28 de janeiro de 1978 e organizado pela direção sindical, apesar de não ter nenhum membro feminino. Muitos elementos marcaram o caráter contraditório desse congresso: primeiro, o convite aconteceu no momento em que se discutia uma possível mudança de legislação que permitiria que as mulheres passassem a trabalhar em turnos noturnos; uma segunda justificativa seria incentivar a participação das mulheres no sindicato para conquistar mais adesões femininas e, como terceira justificativa apontada pela autora, tendo como base a nota emitida pelo Jornal Sindical que, ao fazer a chamada para o congresso, afirmou que esse evento fazia-se necessário para trazer as operárias para as lutas dos homens e que a possível mudança da legislação, autorizando o trabalho noturno, colocaria as mulheres em situação de desgaste excessivo e iria impor uma inversão de papéis nos lares operários, em que as mulheres ficariam afastadas de suas atividades domésticas. A terceira justificativa do congresso, destacada por Lobo (1991), condensa as duas primeiras e carrega em si o peso de uma publicação oficial, vinda de um periódico do próprio movimento sindical.

_

²³ Essa é uma pauta que também foi levantada pelos grupos de mulheres na "primeira onda", por volta da década de 1930. A diferença que se aponta nesse momento é que desde 1947 as creches eram obrigatórias nas fábricas, no entanto, tal regra não era cumprida devidamente.

Como resultado, o congresso revelou, por meio das falas de operárias, outras discriminações sofridas pelas mulheres, que demonstravam claramente que elas estavam em condições ainda mais precárias que os homens, por seu gênero e como este fator se desdobrava nas estruturas sociais e familiares. Além das condições de trabalho, as mulheres trouxeram o esforço demasiado para manter a jornada de trabalho da fábrica e do lar, as situações de assédio, a falta de creches em descumprimento da legislação etc.²⁴.

Diante disso, a direção do movimento sindical se deu conta de que o congresso tomou proporções ainda maiores revelando outros tipos de opressão, até algumas não consideradas anteriormente e que o trabalho noturno seria apenas uma das questões a serem consideradas. Esse movimento de consultar as bases, legítimo do movimento sindical, que pode dar voz às distintas pautas e trazer à tona tantas demandas negligenciadas pelas empresas e seus patrões, teve seu poder relativamente "amortizado" pelo próprio Jornal Sindical ao "neutralizar" o caráter da discriminação e do preconceito de gênero tão denunciado pelas mulheres, dizendo que através de um discurso "simples e ingênuo" elas estavam na realidade fortalecendo a luta dos homens e da causa operária, como se as suas questões não possuíssem nenhuma particularidade de gênero (Lobo, 1991, p. 38).

Lobo trouxe muitas contribuições para compreender como o movimento sindical se organizou entre as décadas de 1970 e 1980 e como as mulheres aderiram e se organizaram nesse contexto. Para encontrarem espaço para as suas pautas, as mulheres se organizaram em movimentos que derivaram dos grupos de base e sindicais, por não encontrarem o devido espaço dentro dessas mesmas organizações militantes. Posteriormente, essas mulheres fizeram o fluxo contrário, voltando a se organizarem no interior dos partidos e sindicatos.

Avaliando o período que engloba a primeira e a segunda ondas do feminismo no Brasil, pode-se dizer que em ambos os períodos os movimentos sindicais e da frente de esquerda (para a primeira onda), em uma leitura mais amena, mantiveram uma postura ambígua frente à participação das mulheres e a consideração de suas pautas, inserindo as mulheres na luta trabalhista, mas relegando a elas, em maior parte do tempo, o papel de apoiadoras das causas dos homens, colocando-os como centro de toda a luta e única

²⁴ Direito garantido pela Portaria do Departamento Nacional de Segurança e Higiene do Trabalho (DNSHT) nº 1 de 15 de janeiro de 1969, para empresas que empregassem mais de 30 mulheres com mais de 16 anos.

possibilidade de validar uma oposição ao sistema capitalista vigente, mesmo reconhecendo que as mulheres estavam vulneráveis a condições de opressão ainda mais perversas que os homens.

Nesse contexto é possível dizer que a articulação feminista não se fortaleceu como poderia, pois suas pautas não ganharam força suficiente para combater questões mais estruturais, como a divisão sexual do trabalho relativa aos trabalhos domésticos e cuidados com os filhos, por exemplo. A estrutura patriarcal tão difundida e facilmente reconhecida nas empresas e nas figuras dos patrões também podia ser encontrada nas estruturas masculinas e hierarquizadas dos sindicatos, nos partidos e na Igreja. Esse caráter, adicionado ao momento histórico de ditadura militar, deu origem a movimentos outros organizados pelas mulheres que advinham desses grupos e de organizações comunitárias. Mulheres que saiam da causa operária, das CEB e dos partidos enfrentaram a discriminação de gênero dando origem a uma tensão dentro dos movimentos, o que caracterizou particularmente o feminismo brasileiro da época. Pois, apesar de denunciarem e questionarem internamente a discriminação sofrida, mantinham o elo ideológico e a luta coletiva, mantendo como inimigo em comum, o Estado, sobretudo no período de Ditadura Militar.

Ana Alice Costa (2005) também avalia o primeiro momento do movimento feminista brasileiro como conservador, na medida que pouco se questionava acerca da divisão sexual dos papéis. A responsabilidade do cuidado do lar e dos filhos era naturalizado na posição da mulher e não havia espaço privilegiado para combater essa questão. Diferentemente do que se passava nos EUA e na Europa, onde a divisão sexual do trabalho já estava em larga discussão. Esse caráter conservador é claramente visto no feminismo do primeiro período, em que tanto as feministas de classe média quanto as operárias e estudantes não traziam em suas pautas o questionamento do pátrio poder (validado em Constituição), as divisões de tarefas domésticas e a completa responsabilização pelo cuidado dos filhos. Esses questionamentos vinham muitas vezes de fora do grupo de mulheres. Mas também as discussões internas nos partidos traziam essa naturalização. Somente no segundo momento do feminismo brasileiro essa pauta foi inserida, ainda que gradativamente, resultando na saída do pátrio poder sobre a mulher na Constituição de 1988.

A capacidade de questionar um movimento político partindo das contradições internas, não somente resultou em novos grupos de mulheres nos movimentos sociais, mas também no fenômeno que Sueli Carneiro (2003) chamou de Enegrecimento do Feminismo.

O questionamento de um movimento voltado para as mulheres abastadas e, ainda, para aquelas que eram operárias, mas não carregavam em si o estigma social da raça, com pautas e questionamentos eurocêntricos, mobilizou novas discussões e trouxe à tona a dimensão de um grupo de mulheres ainda mais oprimido e discriminado. A herança da escravidão e toda a condição social que a população negra foi submetida, por negligência estatal e por projeto político, intensificaram as formas de opressão das mulheres negras que, ao buscarem os grupos feministas, não se viam representadas devidamente. Afinal, como discutir melhores condições de trabalho e salário se o maior percentual das mulheres negras trabalhava em postos irregulares, precarizados e informais? Como debater o trabalho demasiadamente pesado para mulheres se à mulher negra sequer foi direcionado o mito da fragilidade? O feminismo brasileiro desconsiderou a história de luta e origem das mulheres não brancas. Esses e outros descompassos fizeram com que novas discussões se iniciassem e ampliassem o movimento feminista para incorporar novas perspectivas.

O movimento de enegrecer o feminismo (Carneiro, 2003) teve como importante representante, além da própria Sueli, Lélia Gonzalez (1983), que transformou a sua inquietude em textos subversivos, que lançavam luz sobre a história afro-americana e questionavam a soberania branco-europeia, difundida na linguagem, na cultura, na diferença do belo e do feio, do certo e do errado. Conforme aponta Cardoso (2014), Gonzalez questionou o mito da democracia racial brasileira usando como base os escritos de Fanon (2008), que defendia que o colonialismo produzia no colonizado o sentimento de inferioridade. A partir de então, o racismo torna-se o sustentador ideológico do colonizador que justifica as suas violências como benéficas, uma vez que pertenceria ao grupo superior e civilizado. Por sua vez, o colonizado internaliza a inferioridade, naturalizando a opressão.

Segundo Cardoso (2014), essas ideias serviram de base para Gonzalez questionar a suposta democracia racial e identificá-la como uma forma eficaz de dominação. Gonzalez discutia as mulheres de origem afrodescendentes e indígenas, ambas com passado de extermínio do seu povo e cultura e de escravidão. Com isso, amplia a sua crítica ao processo

de dominação da América Latina e caracteriza os brasileiros como latino-amefricanos, para combater a invisibilidade do afro-ameríndio, também fruto do racismo (Cardoso, 2014). Como saída, Gonzalez cria uma nova epistemologia e se opõe à Ciência moderna eurocêntrica, cujas prioridades seguem conforme a classificação racial, com a sociedade depositando no branco o valor universalista das coisas (Cardoso, 2014).

Cardoso (2014) aponta ainda que, para falar das assimetrias vivenciadas pelas mulheres negras, Gonzalez também dispõe de uma articulação particular, que abre mão do conceito de gênero, recorrentemente usado, substituindo-o por sexo e sexismo, pois reconhece o elemento biológico como importante, sem deixar de articular o social. De modo que, sexismo e racismo seriam os atravessadores da experiência da mulher não branca que a coloca no lugar de maior vulnerabilidade e violência da sociedade capitalista patriarcal. Elementos esses agravados pela objetificação da mulher negra, fruto da história de exploração laboral e sexual no período da escravidão. Objetificação essa que ainda estigmatiza e perpetua essas mulheres como vítimas até os dias atuais²⁵.

É importante mencionar que as mulheres negras foram resistência tanto nos movimentos de mulheres quanto nos movimentos negros, reivindicando o recorte de gênero, para demonstrar que esse elemento constituía em um agravante da opressão sofrida adicionalmente à raça (Costa, 2005).

O movimento feminista e de mulheres no Brasil, assim como em outras partes do mundo, é constituído de posicionamento, olhares e pautas diversas. A sua característica particular se constituiu pela necessidade de oposição ao Regime Militar (sobretudo na segunda onda do feminismo). Esse contexto deu pouco espaço para o feminismo negro, entretanto, ele foi fortalecido de outro modo. Assim como os feminismos originados em outros países, foram relevantes a pressão acadêmica forçando um olhar mais atento e a revisão de conceitos que explicassem o processo histórico, que foi feito a partir de um olhar eurocentrado, branco e masculino.

Os ganhos das distintas iniciativas feministas podem ser vistos além da revisão acadêmica que as discussões forçaram, sobretudo nos ganhos constitucionais, pois a

²⁵ Ler: GONZALEZ, Lélia. (1983.) e Fanon, F.(2008).

Constituição de 1988 foi um marco importante e representativo dessas conquistas, principalmente no que se refere à militância das mulheres negras (Costa, 2005). É importante ressaltar, entretanto, que os feminismos desenvolvidos em terras brasileiras não tiveram o caráter identitário, como na América do Norte, mas se desenvolveram dentro dos próprios movimentos partidários e sociais, articulando-se internamente para questionar e ampliar a visão e externamente combativo juntamente às pautas sindicais e dos movimentos de esquerda contra a ditadura militar.

2.2 A discriminação da mulher no trabalho

A relação da mulher com o trabalho tem um lugar central na discussão feminista, pois, assim como Beauvoir, outras feministas apontaram a independência financeira e o desenvolvimento de atividades fora do lar como um importante caminho para a autonomia. Os próximos parágrafos propõem-se a discutir essa questão com base em distintas fontes que se debruçaram a discutir esse tema.

Como vimos na seção anterior, o trabalho esteve na rotina de mulheres de forma heterogênea, para as mulheres negras e para mulheres brancas pobres que estavam submetidas a atividades pouco remuneradas ou como escravas, sempre em modelos de alta exploração. Veremos nas próximas linhas que a oferta de trabalho para as mulheres se ampliou e que mudanças positivas foram conquistadas com relação a novas possibilidades de atuação no mercado de trabalho, mas que, no entanto, historicamente a mão de obra da mulher serve como uma alternativa para a redução do padrão de remuneração e para a precarização do trabalho, ainda nos dias atuais, como uma resposta perversa imposta pelo neoliberalismo à possibilidade de conquista feminina no trabalho.

O ingresso das mulheres em atividades remuneradas já era expressivo no século XIX no Brasil²⁶, como aponta o relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA

⁻

²⁶ Os dados apresentados no relatório do IPEA possuem como fonte os relatórios do IBGE, que definem como trabalho as atividades econômicas realizadas por pessoas consideradas ativas e ocupadas nos seguintes critérios: "a) Ocupação remunerada em dinheiro, produtos, mercadorias ou benefícios (moradia, alimentação, roupas, etc.) na produção de bens e serviços; b) Ocupação remunerada em dinheiro ou benefícios (moradia, alimentação, roupas, etc.) no serviço doméstico; c) Ocupação sem remuneração na produção de bens e serviços, desenvolvida

(2016, p. 5). Em 1872, elas representavam 45,5% da força de trabalho, empregadas predominantemente na agropecuária, em serviços domésticos em suas casas ou nas casas de terceiros e em trabalhos de costura. Depois de 1920, o recenseamento não considerava atividades domésticas e a PEA feminina reduziu-se drasticamente, conforme o relatório.

Tendo como peso histórico o passado escravocrata, as mulheres negras desde sempre trabalharam no Brasil, por estarem relacionadas aos trabalhos servis – herança direta da escravidão – e por não se encaixarem no perfil da mulher sustentada integralmente pelo marido. Por conta dos baixos salários dos homens negros, eles não conseguiam cumprir o papel imposto socialmente ao "homem de família" como provedores, de modo que suas esposas e filhas sempre tiveram que trabalhar para compor a renda familiar.

Esse cenário alterou-se de diversas maneiras ao longo do tempo e as mulheres de classes mais abastadas também passaram a ingressar no mercado de trabalho, em posições mais qualificadas e registradas, gerando o aumento da população feminina entre os economicamente ativos. Mas, ainda assim, dentro da população economicamente ativa, os dados de 2016 apontavam que, em média, 80% de homens estavam incluídos no mercado formal, contra 60% de mulheres (dados sem recortes sociais e de raça) (IPEA, 2016).

Falar de lugar secundário às mulheres é também falar do lugar doméstico²⁷ designado para elas. Segundo a PNAD-Contínua sobre dados de 2016, as mulheres trabalham mais que os homens, considerando-se as horas de trabalho doméstico e não doméstico. Na amostra apresentada pelo relatório, as mulheres apresentaram a somatória de 54,4 horas trabalhadas por semana, enquanto os homens, 51,5 horas tralhadas semanalmente. No entanto, ao considerarmos as horas trabalhadas em ambiente doméstico (direcionada aos afazeres

durante pelo menos uma hora na semana: - em ajuda a membro da unidade domiciliar que tem trabalho como empregado na produção de bens primários (as atividades da agricultura, silvicultura, pecuária, extração vegetal ou mineral, caça, pesca e piscicultura), conta própria ou empregador; - em ajuda a instituição religiosa, beneficente ou de cooperativismo; ou - como aprendiz ou estagiário; ou d) Ocupação desenvolvida, durante pelo menos uma hora na semana: - na produção de bens, do ramo que compreende as atividades da agricultura, silvicultura, pecuária, extração vegetal, pesca e piscicultura, destinados à própria alimentação de pelo menos um membro da unidade domiciliar; ou - na construção de edificações, estradas privativas, poços e outras benfeitorias exceto as obras destinadas unicamente à reforma) para o próprio uso de pelo menos um membro da unidade domiciliar" (IBGE, 2015, p. 128). Essa definição exclui as mulheres nas atividades domésticas, que são consideradas inativas.

domésticos e cuidado de pessoas) temos um total de 18,1 horas semanais para as mulheres, em contrapartida a 10,5 horas para os homens.

Esses dados apresentam uma discrepância considerável entre homens e mulheres, demonstrando que as mulheres se ocupam menos em horas de trabalhos remunerados que os homens e seguem sendo vistas como as "responsáveis" pelas atividades do lar. Mais especificamente, as mulheres dedicam-lhe, em média, 73% a mais de horas do que os homens, para atividades domésticas e de cuidado. As mulheres pretas e pardas são ainda mais impactadas, com o total de 18,6 horas semanais dedicadas, contra 17,7 das mulheres brancas, conforme aponta o Relatório Informativo n° 38.

Os dados apontam que apesar de no total de horas as mulheres trabalharem mais que os homens, essa jornada é preenchida em boa parte com trabalho não-remunerado, podendo indicar menor disponibilidade das mulheres para se dedicarem ao trabalho remunerado. Desse modo, o trabalho doméstico é desvalorizado pela lógica do sistema capitalista, gera sobrecarga de trabalho e se torna um empecilho para o desenvolvimento do trabalho formal.

Entretanto, apesar da desvalorização, são as mulheres aquelas com maior qualificação para o mercado de trabalho e se apresentam, nesse mesmo relatório, como o total de 16,9% de pessoas com Ensino Superior completo, em detrimento de 13,5% de homens com o mesmo nível de formação. O total apresentado na população em 2016 com Ensino Superior completo e acima de 25 anos foi de 15,3% da população brasileira. (IBGE, 2018)

A inserção da mulher no mercado de trabalho reduz-se ainda mais quando se é mãe ou responsável direta por alguma criança. A condição da maternidade impõe à mulher uma condição desigual, que não se explica biologicamente. O nível de ocupação da população brasileira entre 25 a 49 anos em 2016 era de 70,8% para aqueles que possuíam criança de até 3 anos no mesmo domicílio. Sendo destes, 88,7% homens e apenas 54,4% mulheres. Quando o dado migra para lares em que não há a presença de uma criança de até 3 anos, o total muda para 74,4% de ocupados, sendo 83,6% homens e 65,8% mulheres (Quadro 1). A presença de uma criança no domicílio faz com que o índice das mulheres ocupadas caia em mais de 10 pontos percentuais, isso reforça o papel de "cuidado" das mulheres. Trabalho este invisível no sistema capitalista, mas essencial para que a produção aconteça.

Quadro 1. Nível de ocupação com presença de criança de até 3 anos no domicílio

Informação	Ano	Geral (%)	Homens (%)	Mulheres (%)	Ano
Nível de ocupação de pessoas de 25 a 49 anos de idade, na semana de referência, com presença de criança de até 3 anos de idade no domicílio, por sexo	2016	70,8	88,7	54,4	2016
Nível de ocupação de pessoas de 25 a 49 anos de idade, na semana de referência, sem presença de criança de até 3 anos de idade no domicílio, por sexo	2016	74,4	83,6	65,8	2016

Fonte: IBGE. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados

Em decorrência dessa responsabilidade, resta às mulheres buscar trabalhos de tempo parcial. Esse dado possui uma influência interseccional muito forte, variando muito a depender da raça e localidade, em detrimento das mulheres negras e residentes nas regiões Norte e Nordeste do país:

O indicador proporção de ocupados em trabalho por tempo parcial, por sexo (CMIG 14), mostra um percentual mais elevado de mulheres que trabalha em período parcial, de até 30 horas, quando comparado com os homens. Na desagregação espacial conclui-se mais uma vez que as desigualdades regionais são marcantes, concentrando um maior número de mulheres que trabalham em tempo parcial nas Regiões Norte e Nordeste. Outro agravante da desigualdade de gênero fica evidente com a desagregação do indicador por cor ou raça. Neste recorte, os dados de 2016 evidenciam que são as mulheres pretas ou pardas as que mais exerceram ocupação por tempo parcial, alcançando 31,3% do total, enquanto 25,0% das mulheres brancas se ocuparam desta forma, em 2016. Para os homens, somente 11,9% dos

brancos se ocuparam por tempo parcial, ao passo que a proporção de pretos ou pardos alcançou 16,0%. (IBGE, 2018, p.4)

Lembrando que os trabalhos de ocupação parcial geram ganhos menores e estão relacionados, em sua grande maioria, a trabalhos precarizados, que não oferecem condições de crescimento de ganhos. A discrepância não ocorre somente na distribuição de horas dedicadas, mas sobretudo nos rendimentos recebidos. Sendo o trabalho uma via de autonomia, em um sistema capitalista e neoliberal, a autonomia pode ser efetivada na medida em que a mulher encontra meios econômicos de sustentar a si e aos seus. No entanto, apesar de trabalhar mais e possuir melhor nível de instrução, o mercado que se autodenomina "meritocrático" remunera as mulheres com quase 25% a menos que os homens.

Em um levantamento histórico desde 2012, a mediana com base na média trimestral dos valores recebidos de trabalho formal e outras fontes, entre homens e mulheres encontra a composição vista no Gráfico 1.

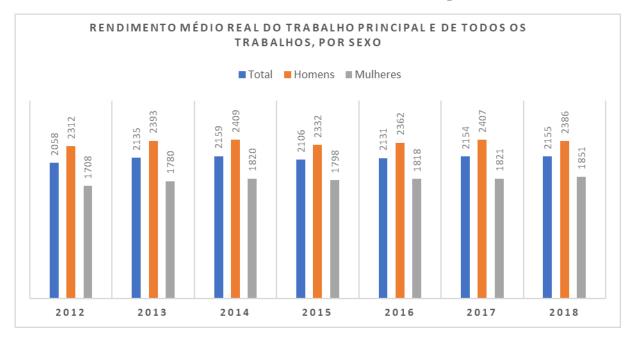


Gráfico 1. Rendimento médio real, somado todos os trabalhos, por sexo

Fonte: https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5436

No Gráfico 1, os dados não foram separados por raça e tampouco por localidade, indicadores que muito representam em um país de dimensões continentais e histórico

escravocrata como o Brasil. No entanto, em todos os anos, desde 2012 até o terceiro trimestre de 2018 as mulheres ganharam cerca de 25% menos que os homens, tendo a mulher brasileira um ganho médio de R\$ 1.851, e o homem um ganho médio de R\$ 2.386. Além disso, outro dado oficial constata que as mulheres, sobretudo as mulheres negras são as que ocupam em maior número os trabalhos precarizados, desprovidos de direitos trabalhistas básicos.

A Nota Técnica n° 24 (Pinheiro, Antônio, Fontoura & Silva, 2016) analisa a população economicamente ativa, mas que não contribui para a Previdência Social, representando aprofundamento da precarização do trabalhador, de modo que estão destituídos de qualquer seguridade social e não possuem os direitos trabalhistas reconhecidos. Os menores índices que representam a população nesses trabalhos precarizados são de homens brancos e, em seguida, de mulheres brancas. Os homens negros e as mulheres negras possuem os piores índices, de modo que são as mulheres negras as mais excluídas de trabalhos não precarizados.

É importante salientarmos que a discriminação contra a mulher não ocorre de forma homogênea e generalista, os aspectos interseccionais aprofundam a discriminação a depender da classe e a da raça. O trabalho de campo desta pesquisa não alcança essa dimensão, mas o não se furta ao dever de apontar essa dimensão.

No entanto, mesmo entre as mulheres que alcançam postos de trabalho valorizados, a discriminação está exposta na composição hierárquica das empresas. O Instituto Ethos, em um relatório intitulado "Quinhentas maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas", de 2016, apresentada um dado de que apenas 13,6% dos quadros executivos são compostos por mulheres.

Quadro 2. Distribuição de cargos, por sexo

Distribuição do pessoal por	Homens	Mulheres
sexo (%)		
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6

Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
Trainnes	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

Fonte: Ethos, 2016, Quinhentas maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.

Outros estudos²⁸ demonstram as desigualdades entre homens e mulheres no cenário de trabalho no que concerne a discrepâncias salariais, funções de trabalho (trabalho para homens e trabalho para mulheres), diferenças nas ocupações hierárquicas e avaliação de características laborais relacionadas ao gênero, em detrimento das mulheres, além das múltiplas jornadas atribuídas às mulheres, uma vez que sobre elas pesa a responsabilidade do cuidado da família e da casa. Sobre esse tema, destacamos um artigo de Silva, D. M. & Lima, A.O. Diogivânia Maria da Silva (2012), da Universidade de Pernambuco, que investigou os impactos do trabalho na saúde de uma mulher de 30 anos com tripla jornada (trabalho, filhos e cuidados com a casa). Silva articula as múltiplas rotinas dessa mulher que, apesar de relatar satisfação em cumprir com os vários papéis, admite que a sobrecarga de tantos trabalhos e responsabilidades interfere no seu bem-estar pessoal e na sua saúde.

Esse cenário se constrói à medida que, devido às demandas produtivas, o trabalho feminino foi sendo aceito e absorvido pelo mercado sem "aliviar" as demais sobrecargas de outros papéis, como de mãe e cuidadora do lar, resultando em dupla ou tripla jornada. Segundo Amazonas, Vieira e Pinto (2011), esse novo cenário imprime importantes mudanças

²⁸ Recomendamos a leitura: Madalozzo, S.; Martins, S.; Shiratori, L. (2010).; Abreu, A.R.P; Hirata, H.; Lombardi, M.R. (Orgs). (2016). Aragón, J.; Queiroz, V. (2015).; Segnini, L.(2010).

nos contextos familiares e na identidade das mulheres, uma vez que as famílias reduzem o número de filhos e as mulheres incorporam a autonomia financeira e biográfica.

Por um lado, veem-se avanços: a mulher ganha espaço no mercado de trabalho e começa a galgar novos postos, mas, por outro lado, ainda há muito a se questionar, uma vez que o peso da "cuidadora" sobre a figura da mulher e o seu lugar de subalterna mantêm-se quase inalterados.

Como vimos, além da sobrecarga e do acúmulo de funções, as mulheres convivem com as diferenças salariais entre homens e mulheres e com a evidência de que homens ocupam um percentual muito maior dos cargos mais elevados nas empresas. Kanan (2010) desenvolve um trabalho interessante nessa direção, apontando que as mulheres encontram posição de destaque no que se refere ao nível educacional, tendo alcançado, em 2008, maior participação entre as pessoas ativas profissionalmente com formação completa no ensino médio. No entanto, esse índice não acompanha a remuneração e o acesso a cargos mais elevados, pois, segundo o mesmo artigo, a remuneração média das trabalhadoras em 2008 representava apenas 71,3% do rendimento dos homens.

Contribuindo com essa discussão, a partir de um olhar dos estudos de gênero na Sociologia, Guedes (2010), em seu trabalho "A inserção dos trabalhadores mais escolarizados no mercado de trabalho brasileiro: uma análise de gênero", desenvolve um histórico do ingresso das mulheres no mercado de trabalho entre 1970 e 2000: novamente a desigualdade salarial é apontada, em detrimento da igualdade de escolarização entre homens e mulheres. Guedes sinaliza a diferença de patamar salarial entre trabalhos ditos "masculinos" e "femininos", sendo os trabalhos masculinos localizados em faixas de remuneração superiores àqueles rotulados como femininos. Como síntese desse importante levantamento, a autora menciona que, em 30 anos, as mulheres conquistaram espaços e reduziram diferenças de gênero, ganhando empoderamento social e independência no âmbito familiar e passaram a ser as principais provedoras de seus lares, mas as diferenças de crescimento profissional em detrimento das mulheres ainda são evidentes.

Uma discussão recorrente e que contribui para a constatação do impacto do gênero nas relações de trabalho é a pouca participação feminina nos comitês executivos das organizações, impedindo assim maior representatividade nas decisões de governança. Guedes (2010)

menciona esse aspecto ao demonstrar que, entre os trabalhadores formais com remuneração acima de 30 salários, apenas 4,8% são mulheres, contra 18,9% de homens, dados do ano de 2000. Note-se que, 15 anos mais tarde, a revista Exame (Stefano, 2015) publicou uma matéria sobre a discussão de cotas para mulheres nos comitês executivos das empresas e mencionou a articulação de um grupo de executivas que se mobilizaram para viabilizar uma proposta de cotas, definindo uma porcentagem maior de mulheres nos cargos de primeira linha nas empresas. Esse grupo enfatizava a importância da participação igualitária nos comitês, uma vez que são neles que as estratégias das empresas são decididas e, com maior número de mulheres, a representatividade das questões femininas nos processos de tomada de decisão poderiam finalmente acontecer. A matéria traz dados internacionais sobre esse déficit e a reação de diferentes setores sobre essa discussão, demonstrando que atualmente essa é uma questão de relevo internacional.

Nesse sentido, vê-se que a desigualdade de gênero não é realidade exclusiva do Brasil e não há transformações efetivas nesses 15 anos, uma vez que as estatísticas ainda apontam gritantes distâncias entre homens e mulheres, trabalhadores executivos ou não:

Um olhar mais atento ao que se passa dentro das empresas, porém, mostra uma realidade ainda muito desigual. De acordo com um estudo da consultoria americana McKinsey sobre o mercado brasileiro, há um equilíbrio na admissão de recém-graduados nas empresas. No momento que as promoções começam a surgir, no entanto, elas vão ficando para trás. No Brasil, as mulheres detêm 35% dos cargos de média gerência e 16% dos altos cargos executivos. Entre os presidentes de empresas, elas são apenas 2% (Stefano, 2015, p. 1).

Kanan (2010) busca explicações para a pouca participação da mulher em cargos elevados nas corporações e apresenta argumentações diversas reunidas de teóricos, empregadores e empresários. Esses discursos apontam que, por um lado, a mulher é vista como boa articuladora para trabalhos coletivos, preocupando-se mais com o bom clima da equipe, mas, por outro lado, apresenta uma postura pouco competitiva e assertiva. Citando uma pesquisa feita por Perreault (1994), a autora apresenta 14 atributos femininos ou relacionados ao trabalho feminino a partir da visão de empresários e empregadores:

[...] menor intensidade de esforço físico despendido; menor grau de dificuldade ou de complexidade; características repetitivas mais acentuadas;

tarefas predominantemente manuais; séries mais longas; exigência maior de rapidez; atividades mais sedentárias; poucas responsabilidades; perspectivas de promoção inferiores ou nulas; predominância das remunerações por produção; de preferência, trabalho na linha de produção; diferenciação nos horários de trabalho; ambiente físico menos ruim; e disciplina do trabalho mais rigorosa (as mulheres parecem ser controladas de uma maneira mais estrita que os homens) (apud Kanan, 2010, p. 250).

A citação acima elucida como os empregadores relacionam o trabalho feminino a atividades mais operacionais e de menor complexidade. Demonstra ainda a avaliação superficial e estigmatizante do perfil feminino, uma vez que apresentam a mulher como organizada, delicada, mas também sem a capacidade de envolvimento em atividades intelectuais ou mais elaboradas.

A autora avança na sua argumentação ao avaliar que não somente o olhar corporativo enxerga a mulher como incompatível com posições mais estratégicas, mas também que se apresentam obstáculos "invisíveis", que impedem as mulheres de dar novos passos na sua carreira pelo fato de serem mulheres, como processos seletivos não atrativos para mulheres, necessidades de interrupção da carreira para equalizar as atividades da maternidade e diferenças de ofertas de trabalho entre os sexos.

As contribuições de Kanan elucidam o modo com o qual os empregadores definem as características relacionadas à liderança com as que são culturalmente correlacionadas ao comportamento masculino. O comportamento feminino é avaliado, de modo geral, como menos competitivo e menos objetivo, distanciando a mulher de posições de maior poder. Adotando uma visão reducionista, os discursos descontextualizam e generalizam a mulher em detrimento do crescimento na carreira e das suas reais capacidades. Ainda para aquelas que conseguem driblar esses obstáculos, novos se colocarão pelo simples fato de serem mulheres, ao enfrentarem processos seletivos e avaliações cujos padrões foram estabelecidos a partir de referências masculinas. Diante de tantos empecilhos, entende-se a razão de, em termos percentuais, a representatividade de mulheres em posições de alta liderança ser de apenas um dígito.

Entretanto, há a necessidade de um olhar atento para problematizar a questão da influência do gênero nas relações de trabalho e nas possibilidades de ingresso e de mobilidade nas empresas com maiores detalhes para os processos internos das empresas, pois há dados

que mostram as discrepâncias e o resultado disso na rotina e nas carreiras das mulheres, no entanto, como isso se constrói?

Hinestroza (2009), professora de recursos humanos da *Universidad del Rosario* em Bogotá, Colômbia, em seu artigo "*La discriminacion de gênero em las praticas de recursos humanos: un secreto a voces*", discorre sobre os processos de RH, desde a contratação até os programas de avaliação de desempenho, entre outros, e pontua que, na avaliação de candidatas mulheres, atributos não relacionados às competências (características comportamentais que contribuiriam para a melhor produtividade no desempenho de determinada função) são determinantes na avaliação e na decisão de contratação. Elementos como o peso da candidata, atributos físicos de beleza, entre outros, podem ser eliminatórios em uma seleção e possuem peso maior em candidatas mulheres em comparação a candidatos homens.

Nos estudos de justiça de gênero nas organizações é possível encontrar elementos que melhor detalham os processos que podem reforçar comportamentos discriminatórios, como apontado por Hinestroza.

No Brasil, Angela Lucas (2015) desenvolveu em seu doutorado uma pesquisa junto a profissionais de RH com o objetivo de identificar quais são os sentidos atribuídos por esses profissionais à justiça de gênero. Evidencia a escassez de pesquisas que, através dessas profissionais que são atrizes ativas dos processos de seleção, carreira e outras iniciativas de trabalho, busquem detalhar e compreender a discriminação de gênero nas rotinas das empresas.

Lucas (2015) aponta em seus resultados o importante papel da liderança na tomada de decisão que impacta a justiça organizacional. Pois, nas empresas, as mulheres não são escolhidas aos cargos mais elevados e de tomada de decisão, afinal as características atribuídas ao "líder" são vistas como masculinas e a variedade de estilos de liderança não é permitida. Enfatiza que muitas mulheres que alcançaram esse posto tiveram que exercer um perfil "masculinizado", corroborando para o estereótipo. Dentro dos processos descritos pelas entrevistadas da pesquisa de Lucas, foi apontado que os tomadores de decisão são os próprios gestores, tendo sobre eles a responsabilidade da decisão final. Desse modo, escolher ou não uma mulher para uma seleção ou promoção, levar em consideração aspectos sexistas nessa

decisão, consciente ou inconscientemente, é de responsabilidade da liderança da empresa, tendo a profissional de RH um papel de suporte e apoio nesse processo. Por isso, a autora aponta como alternativas para lidar com o sexismo nas empresas a sensibilização e o treinamento dos líderes.

O trabalho como via de autonomia para as mulheres tem se tornado como mais um espaço de opressão e preconceito. Esse fato já não é mais visto somente na academia e na militância, como também ganhou visibilidade para o próprio mercado através das iniciativas de diversidade. O próximo subcapítulo buscará abordar essa problemática ampliando o olhar para posicioná-la dentro do sistema da qual as relações de trabalho permeiam, o capitalismo.

2.3 O capitalismo impõe um novo desafio ao feminismo

Com o crescimento e o alargamento da política neoliberal em todo o globo, o seu caráter aglutinador de ideias, inclusive àquelas que são opositoras ao seu *modus operandi*, fez das pautas feministas produtos relacionados à competitividade. A capacidade de o capitalismo se reinventar e rapidamente mudar as relações e mercantilizar os sentidos de pautas e movimentos sociais faz com que seja necessário que pesquisadores e críticos sejam capazes de ler o cenário e responder agilmente com análises críticas os formatos que vão se configurando.

A história do feminismo nos traz elementos para ficarmos atentos ao movimento da apropriação discursiva das pautas feministas pelo sistema vigente, ofuscando as reais divisões sociais e de gênero que imperam e relativizam a história de luta. Aprofundando, dessa maneira, ainda mais a opressão patriarcal, através da estratégia perversa da sutileza e da relativização.

Disse Simone de Beauvoir (2016) que as conquistas feministas nunca estariam "a salvo", e ela tinha absoluta razão. Todas as vezes que o patriarcado sente "perder o controle" dos corpos e desejos das mulheres ou daqueles que necessita manter oprimidos para a sua manutenção, rapidamente é capaz de revisar rotas e encontrar novos modos de opressão. No entanto, a cada nova retomada, as estratégias do patriarcado no capitalismo tornam-se mais refinadas e capilarizadas. Muitas delas são de difícil identificação e crítica.

Algumas feministas, entre elas Arruza; Bhattacharya; Fraser (2019), destacam que o feminismo tomou escolhas no passado que, por um lado, garantiu direitos e permitiu avanços reconhecidos, mas, por outro, deixou brechas ao priorizar, no contexto americano sobretudo, as discussões identitárias. A ênfase no cultural e o esquecimento das questões econômicas direcionou o feminismo para o "reconhecimento" a qualquer custo em detrimento da equidade social e de outras problemáticas sociais. Responder a questões de violência contra a mulher, as diferentes formas de injustiças sofridas e a pluralidade das diferentes realidades femininas pautando-se prioritariamente na lógica de igualdade e diferença reduziu esses questionamentos, gerando um movimento caolho e incompleto.

A política de identidade deu o tom das novas produções feministas e a questão da representatividade ganhou força, entre outras. Tendo como efeito colateral das fissuras deixadas pelo feminismo para aderir à cultura do reconhecimento o aprofundamento das formas de dominação masculinas fortemente difundidas pelo capitalismo na atualidade. Isso porque, ao mesmo tempo que as feministas elegiam suas causas conforme o que poderia caber no seu novo paradigma, o neoliberalismo desenvolveu novas formas de atuação muito mais sutis, rápidas e naturalizantes. Desse modo, passou a compor discursos ditos progressistas que, desavisadas, incorporavam às lógicas de opressão do patriarcado para soluções pretensamente legitimadoras da autonomia feminina. Um bom exemplo desse movimento é a difusão, descontextualizada, do discurso feminista nas mídias e conectadas as marcas de multinacionais. Essas iniciativas não evidenciam e tampouco denunciam as formas de opressão, mas transmitem mensagens "politicamente corretas" através de uma reprodução alienada transformando pautas de luta em mercadoria³¹.

É importante ressaltar que, nesse momento histórico, as discussões não eram homogêneas: enquanto nos Estados Unidos as pautas identitárias davam o tom para o

²⁹ A discussão entre reconhecimento versus redistribuição é cara ao feminismo e pertinente este trabalho. Recomendo a leitura: Fraser, N., 2007.

³⁰ Para saber mais consultar: Bartlett, K. T.(1987).

³¹ Edição número 325, da revista Marie Claire, abril de 2018;

Artigo da Vogue inglesa de 8 de março de 2018: "Greatest Feminist Quotes". Link em: https://www.vogue.co.uk/gallery/best-feminist-quotes-of-all-time.;

Capa on-line da Revista Cláudia de março de 2018, com a chamada "Feminismo não é mimimi"; entre outras.

feminismo, países da América Latina³², inclusive o Brasil, passavam por ditaduras militares, tendo na esquerda a concentração das discussões feministas, apesar de todas as contradições, conforme apresentado nas páginas anteriores, que consideravam as questões econômicas como elementares nas discussões sobre a mulher. Sobretudo os movimentos de mulheres de origem marxista. Saffioti (1976) já apontava como ser caráter do próprio sistema capitalista, apropriar-se do preconceito para nele se fortalecer e utilizá-lo a seu favor.

Há que se pensar, todavia, no modo pelo qual o sistema de produção de bens e serviços opera nas sociedades competitivas. Incentivar atitudes que discriminam certas categorias sociais significa assumir um comportamento altamente racional (racional com relação a fins) na medida que esses contingentes humanos constituem reservas de trabalho das quais se poderá lançar mão no momento azado e a bom preço.

A secularização do pensamento é um fenômeno, pois, subordinado aos interesses da ordem imperante nas sociedades de classes. Os preconceitos, aparentemente retardadores da implantação da ordem capitalista, funcionam, no fundo, como fatores auxiliares ponderáveis da conservação dessa mesma ordem (Saffioti, 1976, p. 27)³³.

A autora fazia a leitura da opressão sofrida pela mulher a partir de uma perspectiva marxista e considerando a condição econômica como elementar para a análise. Ressaltou que a opressão contra a mulher não se dava da mesma forma e que as mulheres de economias periféricas, como o Brasil, sofriam a opressão de gênero, mas sobretudo, a opressão de pertencer à classe trabalhadora de um país explorado pelas grandes economias.

Saffioti e também outras feministas posteriores a ela, tanto brasileiras quanto advindas de outros países latino-americanos, não se alijaram ao debate econômico, de tal modo que a questão do trabalho sempre foi central nesses países. No entanto, em paralelo às discussões

33 Saffioti, em seu livro "A mulher na sociedade de classes: mito e realidade" de 1976, faz uma profunda análise da opressão às mulheres nas economias periféricas e desenvolvidas. Apesar de ter revisto alguns posicionamentos dessa obra e esse tema ter sido desenvolvido entre outras feministas brasileiras e latino-americanas, essa é uma leitura preciosa para situar o feminismo historicamente e entender com profundidade as relações trançadas pelo capitalismo no sentido do uso das populações marginalizadas como exército de reserva e mão de obra vulnerável.

³² O feminismo latino-americano, sobretudo nos últimos anos, desenvolveu análises críticas relativas ao aprofundamento da opressão sofrida pelas mulheres que além da questão de gênero, nunca foram atendidas com medidas de "bem-estar social" e tampouco ações afirmativas do Estado. Para saber mais consultar Ballestrin, L. M. A.

europeias e americanas, foram também incorporadas as locais, trazendo eventualmente "pautas prontas". De forma que o cenário atual, muito mais globalizado, incorpora a crítica norte-americana também para o contexto brasileiro e latino-americano.

Assim pode-se compreender como o feminismo deixou brechas, permitindo rupturas de canais de representação e autonomia para as mulheres. A feminista Nancy Fraser pode trazer forte contribuição para essa compreensão. Recentemente, a autora aprofundou esse raciocínio em um artigo publicado no periódico "*The Guardian*" em 2013, onde desenvolveu uma argumentação as brechas deixadas pelo feminismo em sua construção teórica e plural foram tomadas sorrateiramente pelo pensamento neoliberal. De modo literal, destaca a apropriação pelo capitalismo do discurso feminista dentro de cultura de empresas transnacionais, incorporado em suas políticas de "igualdade" e "ética". Com isso, ilude-se que a participação feminina no mercado de trabalho seja uma forma de representatividade fidedigna e de um caminho de igualdade entre homens e mulheres. Por um lado, as empresas estruturam alternativas para combater o sexismo, mas os dados levantados demonstram que não têm sido completamente efetivas, de modo que a mulher ainda está presente prioritariamente nos trabalhos de menor valor para o capital.

Fraser (2016) aprofunda a sua análise ao distinguir a Reprodução Social da Produção Social, tendo de um lado o trabalho não remunerado e do outro o remunerado, dando pesos e sentidos distintos, pois em uma economia capitalista, o trabalho não remunerado perde o seu valor e importância. Sendo esse direcionado para as mulheres, concorda com Saffioti, em certa medida ao afirmar que o capitalismo se apropria dos preconceitos de gênero para garantir o trabalho gratuito, tendo a reprodução e o cuidado da sua mão de obra garantidos por serviços gratuitos.

A atividade sócio-reprodutiva não assalariada é necessária para a existência do trabalho assalariado, o acúmulo de mais-valia e o funcionamento do capitalismo como tal. Nenhuma dessas coisas poderia existir na ausência de tarefas domésticas, criação de filhos, educação, cuidados afetivos e uma série de outras atividades que servem para produzir novas gerações de trabalhadores e reabastecer os existentes, bem como para manter vínculos sociais e entendimentos compartilhados. A reprodução social é uma

³⁴ Ver em: https://www.theguardian.com/commentisfree/2013/oct/14/feminism-capitalist-handmaiden-neoliberal

condição fundamental indispensável para a possibilidade de produção econômica em uma sociedade capitalista [tradução nossa] (Fraser, 2016, p. 102)³⁵.

A autora conecta esse pensamento e relaciona que esse movimento está incorporado ao que ela nomeia por "crise do cuidado" (*crisis of care*), que se trata da crise da reprodução social.

A autora analisa que o endividamento das famílias, bem como das economias periféricas, foi o mote para que pressionasse as famílias, exigindo delas maior carga de trabalho *versus* menor qualidade de vida. Referindo-se novamente a economias periféricas, esse movimento não só afetou as classes médias como também justificou a maior exploração de negros e populações marginalizadas.

Para Fraser (2016, p. 102), vivemos o momento que ela nomeia como "família com dois provedores" (*two-earned family*). Diante do arrocho financeiro global das famílias, que as obriga a trabalharem mais horas, as mulheres desempenham um papel central, em que, quando não são a principal renda familiar que sustenta o núcleo familiar, tornam-se também uma fonte importante de renda, sem poder renunciar às demais atribuições relativas ao cuidado.

Essa mudança de cenário causa tensões contradições na relação da produção social e reprodução social, gerando a necessidade de estabelecer novos sentidos para esses papéis.

Por um lado, as mulheres são encorajadas a preterirem a sua função reprodutiva e equipar-se aos homens, novamente vistos e tomados como padrão, e em uma nova concepção é criada para a emancipação, termo tão caro na história do feminismo. No entanto, neste momento a emancipação é tomada por um discurso mercadológico e associa-se a outras pautas relativas a minorias, como causas de lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais ou transgêneros (LGBT), raça e etnia e até mesmo ecológica (Fraser, 2016).

O que se vê é uma associação da reprodução social e produção social como produto de um "neoliberalismo amistoso" (Fraser, 2016), gerando a redefinição de emancipação em

^{35 &}quot;Non-waged social-reproductive activity is necessary to the existence of waged work, the accumulation of surplus value and the functioning of capitalism as such. None of those things could exist in the absence of housework, child-rearing, schooling, affective care and a host of other activities which serve to produce new generations of workers and replenish existing ones, as well as to maintain social bonds and shared understandings. Social reproduction is an indispensable background condition for the possibility of economic production in a capitalist Society" (Fraser, 2016,p.102)

termos mercadológicos. "Essas associações eram ideológicas, com certeza, mas por trás delas havia uma profunda intuição: apesar das novas formas de dominação que ela trouxe, a erosão do capitalismo das relações tradicionais de parentesco continha um momento emancipatório" [tradução nossa] (Fraser, 2016, p. 108)³⁶.

Nesse cenário, enquanto para algumas mulheres, aquelas atendidas pelo Estado e remuneradas, a reprodução é vista como um aspecto residual da vida que pode ser postergado em razão dos desejos do mercado, não os das próprias mulheres, para as mulheres desprovidas de direitos e marginalizadas socialmente é destinado o lugar de cuidado dos filhos daquelas que se dedicam a carreira. Desse modo, os papéis sociais de cuidado não são questionados como deveriam e o homem permanece livre dessa atribuição, sobrecarregando as mulheres mais privilegiadas em termos de horas de trabalho dedicado a produção social e também reprodução social e eternizando como marginalizadas e destinadas aos trabalhos mais precários as mulheres negras, pobres e imigrantes³⁷.

⁻

^{36 &}quot;These associations were ideological, to be sure, but behind them lay a deep intuition: despite the new forms of domination it brought, capitalism's erosion of traditional kinship relations contained an emancipatory moment". (Fraser, 2016, p. 108)

³⁷ Para entender melhor a questão do "care" e do quanto está articulado com a visão econômica, recomendamos a seguinte leitura: Hirata (2014).

3. PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A QUESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS

A literatura de Administração e Psicologia Organizacional que trata da diversidade nas empresas é ampla e aponta para a dificuldade de delimitação e conceituação rigorosas para esse tema. Ao aplicar esse conceito às áreas de RH, busca-se fazer referência à diversidade como a composição múltipla de origens, cultura e gênero dos funcionários de uma organização. No entanto, tal literatura trata o tema com demasiada amplitude e não encontra consenso na definição do que se trata a diversidade em específico e tampouco da amplitude desse conceito no meio organizacional. Tamanha indefinição acerca do tema e a dificuldade em se encontrar uma especificidade podem trazer a ideia de falta de rigor (Sara Correia, 2016). Entretanto, há muitos estudos e teóricos em Administração e Psicologia Organizacional que se propõem a conceituar e a problematizar: o que é e quais são os resultados de políticas organizacionais de diversidade nas empresas.

Torres e Pérez-Nebra (2014), em uma revisão bibliográfica sobre a diversidade nas empresas, discorrem sobre a pluralidade de abordagens e de conceituações sobre esse tema, das contradições e conciliações teóricas feitas na literatura da Administração e Psicologia Organizacional. Neste trabalho, transitar nessa temática tem como objetivo elucidar quais são as propostas do modelo seguido pelas empresas para compreender como a discriminação de gênero aparece nos discursos e práticas empresariais.

Ainda que, como espécie humana, nós nos constituamos diversamente em múltiplos sentidos (raça, gênero, cultura etc.), a questão da diversidade passou a ser considerada nas empresas nas últimas décadas, conforme apontam Torres e Pérez-Nebra, e não encontra um lugar comum no que concerne a sua definição e atuação. Uma das razões do início da discussão sobre a diversidade nas empresas — entre outras que serão mencionadas em outros textos —, é a relação com o processo da globalização e o movimento migratório, percebido como maior nas últimas décadas, que resulta em uma mão de obra multicultural (Torres & Pérez-Nebra, 2014). Já Correia (2016) adiciona os movimentos identitários norte-americanos

e as ações afirmativas como precursores de regras e leis voltadas à inclusão do tema da diversidade nas empresas. Esses movimentos evidenciaram o perfil dos trabalhadores: homens e brancos, em sua maioria, nos cargos mais bem remunerados e de chefia, enquanto homens negros e mulheres — brancas, mas sobretudo negras —, em funções precarizadas e, dessa forma, lançaram luz e questionaram essas estruturas que privilegiavam brancos em detrimentos de negros e imigrantes.

Também Galeão-Silva e Alves (2004) afirmam que a "gestão da diversidade" surgiu em resposta ao movimento norte-americano de ações afirmativas das décadas de 1960 e 1970, com a criação de leis que favoreciam o ingresso de minorias no mercado de trabalho, entendendo que é através do trabalho que essas pessoas poderiam sanar parte do déficit social percebido pela história e em resposta à militância dos grupos identitários.

Há também pressões externas emitidas pelos órgãos internacionais vinculados à Organização das Nações Unidas (ONU) que pautam o tema da diversidade e cobram iniciativas dos diferentes setores da sociedade.

Torres e Pérez-Nebra (2014) diferenciam os conceitos de "diversidade" e "inclusão", que indicam diferentes posicionamentos e podem também indicar diferentes práticas. O conceito de diversidade é amplo e não há consenso rigoroso na literatura, mas o elemento comum é que se trata de pluralidade de origem, religião, língua, raça, gênero e demais diferenciações entre as pessoas. A inclusão trata do sentimento de pertencimento que alguém tem a um grupo. Para os autores, ser incluído é sobretudo o sentimento de pertença a um grupo no que concerne à linguagem, valores e participação nas atividades diversas, de modo que um comportamento corporativo inclusivo condiz com um ambiente que acolhe o diferente e gera nesse indivíduo o sentimento de pertença. No entanto, não há um questionamento rigoroso acerca das estruturas excludentes da sociedade e tampouco do que gera essa exclusão. A ênfase se dá na percepção individual do sujeito de se sentir ou não querido ou "bem recebido", com vagas propostas que problematizem profundamente as exclusões ou discriminações.

Esse fato é preocupante, pois, diante de forças discriminatórias que naturalizam comportamentos excludentes, é possível questionar qual a força individual para se posicionar contra ou, até mesmo, para se perceber excluído.

Ainda na literatura de gestão de pessoas, a "gestão da diversidade" contempla ambos os conceitos, valorizando a pluralidade e construindo políticas e processos para garantir a inclusão. Com base nessa "gestão da diversidade", muitas empresas estruturaram os seus processos para se tornarem "mais inclusivas", não mais em resposta a sanções legais, mas sobretudo como um "diferencial de mercado", baseando-se na ideia de que estruturas organizacionais que são diversas culturalmente tendem a ser mais inovadoras e competitivas com relação a empresas que não possuem práticas que favoreçam a diversidade³⁸. No entanto, essa correlação ainda carece de maior consistência e dados, baseando-se apenas no conceito de que a diversidade enrique o todo, até em comparação.

O que fica aparente e pode ser apontado como exemplo, no que tange ao impacto de empresas não diversas são casos pragmáticos, em que estar ou não alinhado a práticas de diversidade – ao menos no discurso e na propaganda –, pode impactar negativamente na reputação de uma marca e, com isso, desfavorecer seu resultado de vendas. Como exemplo é possível citar uma propaganda de uma marca de cerveja brasileira, que veiculou no carnaval de 2015 uma mensagem que aludia à violência sexual, uma vez que mencionava que o "não", na verdade era "sim", referindo-se à situação de permissão de aproximação sexual. A repercussão foi negativa com mensagens de boicote à marca, o que a forçou a se retratar e a refazer a sua propagada. Outro caso que ilustra a pressão econômica em favor da diversidade é o recente caso de uma grife internacional de lingerie, que reforça padrões estéticos caucasianos e inalcançáveis, que tem perdido mercado ano após ano e vive uma crise financeira. As explicações para essa crise remetem à postura da marca³⁹, já que permanece na contramão de muitas outras que inseriram modelos com diferentes manequins, além de modelos negras, asiáticas e de outras raças/etnias É importante ressaltar que esses casos demonstram a reação do mercado consumidor com relação à temática, mas não comprovam que as empresas vistas como "diversas" de fato promovam internamente essa mesma diversidade.

⁻

³⁸ Ler: Ethos, 2016.

³⁹ Ver: http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/02/acusada-de-apologia-ao-estupro-skolira-trocar-frases-de-campanha.html e

https://brasil.elpais.com/brasil/2018/10/31/internacional/1541003966 580248.html.

Retomamos o estudo de Angela Lucas (2015), que buscou identificar qual é a concepção de justiça organizacional de gênero nas empresas, através de entrevistas com profissionais de RH. Por razões semelhantes ao presente estudo, Lucas viu nos profissionais de RH catalisadores do que a administração chama de "cultura organizacional", afinal, é o departamento responsável pelas práticas e políticas da empresa no relacionamento com os seus funcionários. Com isso, buscou compreender qual é a visão desses profissionais sobre a discriminação de gênero, refletida nos diferentes indicadores, a partir da perspectiva da justiça organizacional.

Os resultados encontrados por Lucas (2015) convergem com os relatos das depoentes desta pesquisa, que serão apresentados no capítulo de análise. O público é semelhante, proveniente de contextos semelhantes. As ideias de meritocracia e confiança nas políticas empregadas pelas empresas são semelhantes também. Nesse sentido, Lucas identificou uma contradição nos discursos, pois, apesar de creditarem confiança nos processos e no próprio trabalho, que consiste em criar os processos e "fortalecer" a gestão para que executem esses mesmos processos, ao falarem de situações específicas, sobretudo em processos seletivos, deparam-se com a realidade em que a mulher sofre discriminação somente por ser mulher:

O discurso de mérito presente na fala dos profissionais de RH inicialmente torna-se inconsistente quando começam os relatos de decisões de seleção injustas baseadas em estereotipo ou no fato da candidata ser mulher. A maternidade é vista como um evento que enfraquece o comprometimento das mulheres, enquanto a paternidade fortalece (Lucas, 2015, p. 118).

Segundo Lucas, não somente a condição de maternidade impacta a candidata em uma seleção, mas ainda em uma situação em que há a presença dos atributos buscados pela vaga em questão e não se coloca a questão da maternidade, a percepção dos profissionais é que a mulher precisa "ser melhor que o homem" para ter uma avaliação de mesmo peso e ser considerada.

Constatou-se que a tomada de decisão nos processos é feita pelos gestores, que em sua maioria são homens. Para a autora, a socialização com valores machistas pode ser uma explicação plausível para que as mulheres sofram preconceito nas organizações. De certa forma, aponta que o aumento da representatividade feminina em posições de decisão poderia reduzir essas situações de preconceito.

O estudo de Lucas (2015) parte de premissas teóricas distintas, mas, sem dúvida, é o estudo mais próximo deste no que se refere à busca de respostas para a discriminação de gênero ao entrevistar profissionais de recursos humanos. Os achados de ambos estudos aproximam-se em termos de conteúdo, mas se distanciam no que concerne à análise de tais conteúdos, pois Lucas tem uma perspectiva da administração e, o presente trabalho, da Psicologia Social do Trabalho, que busca identificar não somente os processos discutidos nas entrevistas, como também contextualizá-los criticamente com base em outras referências. Para tal, é importante avançarmos na compreensão de como essa discussão de diversidade aconteceu no Brasil.

Conforme apontam Galeão-Silva e Alves (2004), no Brasil, as iniciativas voltadas à diversidade chegaram por volta da década de 1990, muito em razão de pressões da Organização Internacional do Trabalho (OIT), após denúncias de sindicalistas de que o governo brasileiro descumpria um acordo feito em 1965 (Galeão-Silva & Alves, 2004). Essa pressão externa gerou ações por parte do governo brasileiro que, em parceria com a OIT, através do Ministério do Trabalho, constituiu um grupo de trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação, o Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação (GTEDEO), que desenvolveu ações levando em conta principalmente as discriminações de gênero e raça. Ao mesmo tempo, subsidiárias de empresas americanas importavam os seus programas de diversidade, o que se tornou, no país, uma prática encontrada em multinacionais e presente nos regimentos e normativas de recursos humanos destas empresas.

Galeão-Silva e Alves (2004) realizaram um levantamento bibliográfico da literatura norte-americana e também nacional para entender como a "gestão da diversidade" aparece em ambos os contextos. Como indicado acima, ela é uma resposta às ações afirmativas norte-americanas: os administradores, incomodados com as normativas consideradas arbitrárias dessas ações que descaracterizam a meritocracia, criaram regimentos internos que implicavam em mudanças de processos, mas sobretudo de "cultura organizacional", defendendo que essas mudanças trariam vantagens competitivas junto ao mercado, com a redução de absenteísmo, rotatividade de funcionários etc. (Cox Jr. & Blake, 1991 apud Galeão-Silva & Alves, 2004, p. 23).

Entretanto, os autores analisam que a intenção vai além de adicionar a meritocracia na diversidade, mas sobretudo é a de descaracterizar as ações afirmativas, retirando o caráter social e histórico dessas lutas. E avançam nessa temática ao irem além de descrever o acontecimento e detalhar as suas nuances, pois procuram compreender qual o motivador ideológico⁴⁰ de introduzir as ações afirmativas dentro das empresas, modificando-as estruturalmente. Identificam na ideologia tecnocrática e no mito da democracia racial brasileira as explicações que fundamentam o trabalho ideológico da "gestão da diversidade" nas empresas e com ela se sustenta no contexto brasileiro.

Na ideologia tecnocrática, as teorias administrativas consolidaram-se juntamente com o capitalismo, fornecendo a este um mecanismo de organização pretensamente neutro e científico, que organizou o processo de produção, a princípio, mas posteriormente se consolidou como uma técnica exemplar capaz de ser aplicada a qualquer outro segmento da sociedade. Com isso, os elementos históricos e as contradições sociais são diluídas, o que torna o conhecimento administrativo um imperativo que organiza empregados e patrões e, por sua vez, um dominante na sociedade capitalista.

Tragtenberg (1985) demonstrou, por meio de uma análise histórica dos modos de produção, que a organização burocrática passou de um instrumento de mediação a uma forma de dominação a serviço das forças sociais hegemônicas no capitalismo, cuja expressão ideológica é a própria Teoria Geral da Administração, que constitui enunciados parciais restritos a um dado momento do processo capitalista de produção. Esses enunciados tornam absolutas as formas hierárquicas da empresa capitalista; nesta, o capital é considerado como um bem de produção inerente ao processo produtivo, e não como uma relação social; já o trabalho, este é considerado como um complemento do capital, ao passo que a burocracia hierárquica é compreendida como uma expressão natural da divisão social do trabalho (Galeão-Silva & Alves, 2004, p. 25).

No contexto brasileiro, também para suportar a crescente industrialização, o Estado brasileiro necessitava consolidar-se culturalmente através da aceitação da sua formação mestiça. Em um movimento oposto ao norte-americano – que, através das lutas dos grupos

⁻

^{40 &}quot;Seguindo uma linha clássica de definição, "ideologia" expressa uma falsa consciência sobre práticas sociais contraditórias, que correspondem à ligação entre a existência material das pessoas e sua consciência (Marx e Engels, 1998). Segundo os teóricos da Escola de Frankfurt, são ideológicas as manifestações do pensamento forjadas na dinâmica de relações sociais naturalizadas (Horkheimer e Adorno, 1985), expressando uma visão limitada e distorcida da realidade (Held, 1980)" (Galeão-Silva & Alves, 2004, p. 24).

identitários, impulsionados pelas próprias minorias, escancarou as injustiças e desigualdades que esses grupos sofreram e sofrem –, a elite brasileira reconheceu o caráter multicultural da sociedade, diluindo as diferenças sociais e econômicas advindas de um processo histórico que favorecia a branquitude e marginalizava negros e mulheres, para defender uma cultura mista e livre de preconceitos. O "mito da democracia racial brasileira" tornava invisível a diferença, ocultando as fissuras sociais no que concerne a raça, o gênero e a classe. Atualmente, muito se tem contestado desse mito, mas para o grande público ele ainda é recorrente.

Como conclusão, Galeão-Silva e Alves pontuam que:

O determinismo técnico inserido no discurso da gestão da diversidade reproduz a lógica da máxima eficiência econômica presente na ideologia tecnocrática. A inclusão das minorias adapta-se à lógica produtiva: primeiro, as diferenças transformam-se em vantagem competitiva; em seguida, são transformadas em um recurso – a diversidade – que pode ser gerenciado. Por fim, as diferenças são neutralizadas ao serem transportadas para o campo em que todas as coisas são mercadorias (Galeão-Silva & Alves, 2004, p. 28).

Desse modo, a "gestão da diversidade" alimenta-se de duas ideologias fortalecidas no cenário brasileiro. Apesar de a literatura ter sido publicada em 2004, o atual cenário político nacional e internacional reforça a teoria da ideologia tecnocrata, uma vez que o novo discurso político vencedor se refere ao "não político", ao modelo empresarial, baseado na administração como o modelo de sucesso para todos os movimentos da sociedade. A segunda ideologia do "mito da democracia racial", desarticula a crítica ao racismo, tornando-o ainda mais forte e naturalizado.

Na análise das entrevistas será oportuno avaliarmos como ambas as ideologias se articulam com o conceito da diversidade, mais precisamente da questão do sexismo.

Conforme dados discutidos nos capítulos anteriores, as mulheres possuem um histórico de discriminação e marginalização social, evidenciado nas oportunidades que lhes são reprimidas ou cerceadas no mundo do trabalho, e ocupam, ainda hoje, funções com menor remuneração e com direta relação com trabalhos precarizados. Cruzando gênero e raça, temos ainda dados mais alarmantes, tendo as mulheres negras uma participação ínfima na mão de obra bem remunerada e ocupando, em sua maioria, os postos de trabalho mais precarizados (IPEA, 2016).

Os dados nos levam a perguntar, então: o que se passa de equivocado nas políticas de diversidade das empresas? Uma vez que há um movimento interno nas corporações de desenvolver práticas com base em regulamentos internos que buscam promover condições de trabalho igualitárias para homens, mulheres, negros, estrangeiros etc., o que explicaria o fato de, atualmente, após mais de 30 anos de "gestão da diversidade", enfrentarmos os problemas apontados nas linhas anteriores?

Diante da literatura consultada, constata-se que pouco se avançou na explicação das razões dessa discrepância. Evidencia-se o fenômeno de discriminação de mulheres no mundo do trabalho, mas pouco se avança na compreensão das razões motivadoras desse fenômeno. O trabalho de Galeão-Silva e Alves (2004) lança um olhar crítico na análise da "gestão da diversidade" difundida em empresas, sobretudo multinacionais de origem norte-americana.

Como aparecerá a discriminação da mulher nos discursos das entrevistadas? E das mulheres negras? Como as contradições de prática e discurso corporativo aparecerão nos relatos que serão ouvidos? E, ainda, poderemos identificar quais são os processos que corroboram para validar a discriminação⁴¹?

_

⁴¹ Reconhecemos que a bibliografia trabalhada nesse capítulo poderia ser aprofundada com o enriquecimento de novas autoras, sobretudo com autoras referenciados por aqueles aqui mencionados. Isso mostra que precisamos percorrer um caminho teórico já sinalizado pelas autoras. No entanto, no que concerne ao viés ideológico do discurso corporativo e aos efeitos colaterais nas lutas sociais, acreditamos que, na literatura feminista, na sua crítica à redução do discurso feminista a uma mercadoria (movimento já apontado pelas autoras), encontraremos também subsídio à construção de uma análise crítica, adicionada aos depoimentos das entrevistadas.

4. METODOLOGIA

Nossa pesquisa propõe-se a discutir como o sexismo está presente nas práticas e nos discursos das empresas por meio da compreensão dos processos de recursos humanos, pois é a gestão de RH a responsável por fazer e implementar as regras e as políticas que fazem a mediação das relações de trabalho dentro das empresas. Além de muitas dessas áreas também serem responsáveis pela chamada gestão da diversidade.

Para cumprir tal tarefa, a pesquisa de campo privilegiou entrevistar as profissionais que executam essas ações em recursos humanos para, a partir da perspectiva dessas trabalhadoras, compreender o seu fazer cotidiano e os discursos associados a essas práticas.

Para compor a amostra de entrevistadas, usamos como critério profissionais que tivessem ao menos cinco anos de experiência em recursos humanos, em quaisquer subsistemas da área, sem distinção de segmento de empresa. A ênfase dada para a jornada de trabalho, não limitou parâmetros de tamanho de empresa ou segmento.

Assim também foi tomada a decisão de não limitar o gênero da entrevistada, uma vez que também nos seria interessante capturar a perspectiva de profissionais do gênero masculino. No entanto, pela própria dinâmica do campo, apenas tivemos um homem entrevistado.

Foram entrevistadas seis profissionais de RH de diferentes idades, segmento de atuação, classe social e que trabalham em diferentes posições dentro da área em questão. Quase todos os contatos foram feitos com base na rede de contatos da pesquisadora em segundo nível, o que significa que foram solicitadas a contatos primários, ou seja, que conheciam a pesquisadora. Nas solicitações de indicação, a abordagem aconteceu com enfoque para a pesquisadora, apresentando-se através do seu vínculo com o Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de São Paulo (USP), sem ressaltar nossa experiência na área de recursos humanos. No entanto, duas entrevistadas conheciam a pesquisadora previamente e tinha ciência desse fato. No entanto, durante toda a abordagem inicial e durante a entrevista, se manteve a ênfase na pesquisa e nos depoimentos. Ainda que a pesquisadora tenha deixado espaços na entrevista para perguntas, tanto sobre o tema, quanto

sobre a sua apresentação, as depoentes não trouxeram nenhuma questão relativa à experiência de recursos humanos da pesquisadora.

O tema da pesquisa foi informado desde o início dos contatos, entendendo-se ser esse um ponto importante para a coleta de dados e para a participação consciente das depoentes. Os esclarecimentos sobre o tema da pesquisa, a pesquisadora e o seu vínculo acadêmico eram importantes para mitigar quaisquer sentimentos de insegurança por parte de cada entrevistada. A preocupação em passar confiabilidade foi um aspecto prioritário da pesquisadora, em respeito a cada pessoa entrevistada.

O trabalho de campo transcorreu durante o período entre março e outubro de 2018. Foram indicados mais de 20 profissionais de RH com quem foi iniciada uma abordagem de apresentação e tentativas de agendamento, por e-mail, telefone ou pelo aplicativo WhatsApp. Todas as pessoas que davam seguimento ao contato inicial com a pesquisadora demonstraram "boa vontade" em contribuir com a pesquisa, algumas, até mesmo, mostraram curiosidade sobre o tema. No entanto, apenas seis puderam efetivamente atender à entrevista. Em todas, a disponibilidade de horário era uma grande dificuldade, pois relatavam que, além das extensas horas de trabalho, ainda acumulavam a jornada com a família, as horas de locomoção entre casa-trabalho, trabalho-casa e cursos realizados à noite. O elemento de interesse sobre o tema e a consideração da relevância em se contribuir com esse tipo de estudo podem ser identificados como motivadores para que essas pessoas seguissem no contato e abrissem um espaço em suas agendas tão disputadas. É possível que a introdução do tema possa ter influenciado na adesão ou não à entrevista, reforçado o interesse ou, até mesmo, desmotivado algumas contatadas.

Em todas as situações, o encontro se dava com uma apresentação pessoal, seguida de uma breve conversa trivial para aproximar a pesquisadora da entrevistada. Em seguida, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) era entregue para leitura e assinatura⁴². Com isso, além de cumprir um procedimento o formal estabelecido pelo Comitê de Ética em Pesquisa, o documento validava as informações sobre a pesquisadora, apresentadas anteriormente e introduzia o motivador da pesquisa.

⁴² Documento em anexo.

Deve-se lembrar que, no caso das entrevistadas, elas são as executadoras das atividades desempenhadas por essa área e, ao mesmo tempo, também são submetidas a essas mesmas práticas de RH e a situações sexistas, uma vez que cinco delas são mulheres que atuam como funcionárias das próprias empresas para as quais recrutam, selecionam, treinam, avaliam, não como consultoras externas. Assim, os relatos não se referem apenas à execução do trabalho e suas repercussões sobre outras pessoas, mas também a situações que vivenciaram como mulheres que trabalham e sofrem essas repercussões na própria vida e no próprio corpo. No caso de um entrevistado, tem-se a situação de preconceito pela sua orientação sexual.

Para empreender a pesquisa com olhar crítico aos processos de trabalho, conforme sugerem Sato, Bernardo e Oliveira (2008), é importante partir da perspectiva das trabalhadoras, no caso, das profissionais atuantes em recursos humanos e das trabalhadoras que são objeto dos processos de recursos humanos, que podem relatar a sua percepção com relação à discriminação de gênero nessas experiências.

Nossa escolha metodológica busca dar voz às profissionais que executam o trabalho de recursos humanos, com o objetivo de, a partir dos seus relatos e reflexões acerca de suas rotinas de trabalho, identificar como o sexismo se apresenta. A Psicologia Social do Trabalho dá ênfase ao trabalhador e à trabalhadora para analisar as questões do trabalho, tanto o trabalho produzido por ele, quanto as contradições, discriminações e explorações decorrentes dele (Ribeiro, Oliveira, Bernardo & Navarro, 2017)⁴³.

Seguindo esse caminho, realizamos entrevistas semiestruturadas com o objetivo de investigar, através da escuta das trajetórias de trabalho dessas profissionais e da realização de suas atividades cotidianas, situações sexistas que elas observaram ou enfrentaram como mulheres e como profissionais.

Em paralelo, buscamos verificar junto às entrevistadas se as empresas possuíam práticas relativas à gestão da diversidade. De modo que, nas entrevistas, foi possível investigar se, nos exemplos compartilhados, as empresas citadas possuíam ações ou políticas difundidas com base na gestão da diversidade para, com isso, identificar coerência ou

_

⁴³ Capítulo 5 do livro: de Chalfin, M.; Coutinho, M.H.B.; Sato, L. (Orgs). (2017) psicologia Social do Trabalho.

contradição entre o que se projeta na organização como discurso e o que de fato acontece nas relações de trabalho.

O material que resultou das entrevistas foi organizado por categorias de análise previamente trabalhadas na literatura e, por meio da análise de conteúdo, foi possível identificar novas possibilidades compreensivas acerca do sexismo nas rotinas de trabalho das profissionais de recursos humanos.

As entrevistas foram transcritas e, posteriormente, lidas e relidas. Através da análise, seu conteúdo foi ordenado por classificação de frequência, similaridade e homogeneidade, além das falas que remetiam de modo direto a literatura trabalhada anteriormente. Brandão (2003) denomina essas passagens mais fortes e poderosamente descritivas de "falas significantes", selecionando, assim, as falas mais relevantes tendo em consideração a temática que estejamos tratando. É importante ressaltar que não foram selecionadas no sentido de concordância, mas foram também categorizadas aquelas que traziam em si contradições acerca do tema.

Todas as entrevistas aconteceram fora do convencionado "horário comercial": duas no sábado, nas residências das entrevistadas, e as demais em locais previamente combinados para melhor acomodação na rotina das depoentes.

5. DANDO VOZ ÀS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Será apresentado nas linhas que se seguem o material coletado no trabalho de campo. Iniciaremos com a apresentação das entrevistadas, alterando nomes das depoentes e os nomes das empresas, de modo a evitar qualquer tipo de informação que possa identificar a entrevistada. Com isso, garantimos a confidencialidade que se compromete este trabalho. Depois, será apresentada uma sequência de categorias de análise com base nos relatos levantados. A análise será desenvolvida com ênfase nos relatos transcritos, mas também articulando-os com a literatura trabalhada anteriormente. Por fim, em uma seção à parte nomeada "resultados", será realizada uma síntese das análises de modo a organizar os achados da pesquisa.

5.1 Apresentação das entrevistadas

A caracterização das entrevistadas⁴⁴ pode ser visualizada no Quadro 3.

Quadro 3. Dados primários das entrevistadas.

Nome fictício	Amanda	João	Luiza	Paula	Viviane	Maria
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
Idade (anos)	34	27	29	30	29	30
Estado civil	Casada	Solteiro	Solteira	Solteira	Casada	Casada
Cargo/ Posição	Gerente de RH	Analista de RH	Especialista de RH	Especialista de RH	Analista de RH	Analista de RH
Local da entrevista	Visita a casa da entrevistada. Lugar definido por ela.	Local de trabalho do entrevistado. Local em comum acordo.	Cultura. Local em comum acordo.	Lugar definido pela entrevistada em comum acordo.	Lugar definido pela entrevistada em comum acordo.	Visita a casa da entrevistada. Lugar definido por ela.
Contexto do contato	Contato de 2º grau	Contato de 2º grau	Contato de 2º grau	Contato de 2º grau	Contato de 1º grau	Contato de 1º grau

⁴⁴ Os nomes apresentados neste trabalho são fictícios, evitando, assim, a identificação das depoentes.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Amanda

Amanda é uma mulher de 34 anos. Atualmente trabalha como gerente de uma empresa multinacional americana de cosméticos. É casada e tem uma filha de aproximadamente quatro anos. No período da entrevista, estava grávida de seis meses.

Amanda cursou Psicologia na Universidade Metodista. Disse que sempre gostou de matérias de humanas e se apaixonou pelo curso. A sua decisão de fazer o curso de psicologia tinha como objetivo poder atuar como psicóloga clínica, mas, como precisava trabalhar para custear o curso, ingressou na área de RH ainda nos primeiros semestres. Iniciou sua carreira profissional como estagiária em uma empresa de pneus, atuando em treinamento. No entanto, achou o trabalho pouco proveitoso para o aprendizado e, meses depois, ingressou em outro estágio em um banco multinacional europeu. Lá, passou três anos e meio e saiu após um processo de fusão com outro banco. No banco, trabalhou com recrutamento e seleção e, no final, após a aquisição do banco em que estava por outro banco ainda, foi feito um processo de realocação de pessoas em outras posições para evitar cortes (conforme acordo com o sindicato). Ela foi responsável por esse projeto e disse que, apesar de a chefe orientá-la a fazer somente para "acalmar" o sindicato, ela quis fazer "bem-feito", pois via a oportunidade de ajudar as pessoas de fato a acharem outras "carreiras". Falou com muito orgulho desse momento. Após finalizado esse trabalho, ela foi demitida.

Na sequência, foi para uma outra empresa multinacional de análise de crédito. Nessa empresa ela trabalhou em uma área que refere como mais "estratégica" de RH, chamada de business partner⁴⁵, além de clima e cultura e também atração de talentos. Amanda relatou que, apesar do projeto de trabalho ser bem mais interessante e a empresa estar na lista das "Melhores Empresas para se Trabalhar", o clima de trabalho era horrível, com pessoas muito competitivas e que se prejudicavam entre si. Trabalhou lá por dois anos até não "aguentar mais" e buscou outra oportunidade.

-

⁴⁵ Esse cargo foi criado no departamento de Recursos Humanos em resposta à mudança de visão e posicionamento que a área sofreu nos últimos anos, sendo visto como "Parceira de Negócio", desenvolvendo um trabalho mais relacionado ao que se conhece como HR *Hard*, mais voltado a números, avaliando estruturas etc.

Foi quando entrou em uma empresa de *Business Process Outsourcing* (BPO)⁴⁶ e venda de impressoras. Fez essa mudança, pois a proposta era implementar um "RH mais humano", segundo Amanda. A ideia era estabelecer processos mais claros e transparentes e estruturar a área. Mas, por fim, viu que isso não seria possível, pois a sua liderança esperava muito mais números do que dar espaço para implementações de novos processos. Ficou apenas 7 meses e saiu.

Foi para uma empresa multinacional italiana de bebidas, onde ficou por três anos e atuava como coordenadora de treinamento e comunicação interna. Nessa empresa, teve a sua primeira gestação. Saiu para uma oportunidade em uma empresa multinacional de cosméticos americana, em que trabalha até o presente momento. Lá ela é gerente de desenvolvimento humano e organizacional (DHO) e também da área de comunicação interna.

A entrevista foi realizada em seu apartamento, um condomínio de luxo na cidade de Diadema. Amanda sempre morou no estado de São Paulo, na região do ABC, e nos últimos sete anos trabalha em Alphaville, também região metropolitana de São Paulo, mas que se localiza a mais de 40 quilômetros da sua residência. Esse é um fator negativo que foi mencionado por ela, pois sofre o cansaço do trajeto diariamente e relata já ter gasto até três ou quatro horas para voltar para casa, devido a congestionamentos. Declarou que, se não tivesse o suporte da sua família (pai e mãe), seria bem mais difícil. Isso porque, quando sua filha de quatro ou cinco anos adoece, precisa ficar fora da escolinha e receber ajuda eventual da sua família. Contou que o esposo e pai da filha é participativo, mas vê isso como a parte da sua contribuição. Amanda criticou a ideia de que o "homem ajuda", referindo-se a visão de que a responsabilidade é da mãe/mulher do cuidado dos filhos.

A despeito da sua rotina pesada, com as longas horas de trânsito, as atividades da casa e o cansaço da gestação, esforça-se em não demonstrar fraqueza e reforça que "dá conta" da rotina.

João

46 Sigla para *Business Process Outsourcing*, que quer dizer a terceirização de todo um serviço. Nesse caso, eles oferecem as impressoras como um aluguel, que acompanha o suporte e a manutenção cotidianos.

João tem 27 anos e começou sua trajetória de trabalho antes de iniciar a graduação. Trabalhou como jovem aprendiz⁴⁷ no Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), realizando atividades administrativas. Esse trabalho o ajudou a pagar as aulas de violão, pois tinha a intenção de graduar-se em música. Comenta que foi nessa oportunidade que percebeu que possuía uma postura ativa no trabalho, desempenhando as suas atividades com criatividade e sendo atuante na busca de melhorias de processos. Fala desse aspecto com muito orgulho pessoal e credita a isso o seu desenvolvimento profissional.

Após isso, por pressão do pai, abandonou a ideia de estudar música. Trabalhou um período como vendedor em loja de *shopping*, mas não se adaptou muito. Foi então que entrou para uma escola de informática, onde deu aulas por dois anos e meio. Relatou que estabeleceu com esse trabalho um vínculo muito próximo, tendo prazer pelo que fazia e pelas contribuições que teve oportunidade em oferecer. No entanto, à medida que a escola de inglês começou a ter dificuldades financeiras, ele começou a se sentir responsabilizado pela gestão da escola e já não recebia mais adequadamente.

Nesse período, prestou a prova do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e, ao obter uma boa nota, pôde escolher fazer o curso de psicologia com bolsa do Programa Universidade Para Todos (Prouni)⁴⁸.

Pediu demissão da escola de inglês e ingressou em um estágio na área de seleção em uma empresa multinacional de terceirização de serviços. Nessa empresa, estagiou por um ano e meio desempenhando atividades de seleção para posições operacionais e de varejo (lojas de *shopping*), em sua maioria.

Sua próxima experiência de trabalho foi também em RH na atividade de seleção de uma empresa do segmento de *call center*. Nessa empresa, vivenciou uma situação atípica, pois, em um dado momento, decidiram terceirizar a área de RH para uma organização não governamental (ONG). Essa ONG passou a ser responsável por aplicar um treinamento, oferecido como curso profissionalizante, mas que, na verdade, servia para a seleção dos

48 Programa do governo Federal, iniciado pelo ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que subsidia mensalidades de estudantes de baixa renda e advindos de escolas públicas em faculdades particulares.

⁴⁷ Programa governamental para incentivar a empregabilidade de jovens, que não demanda experiência ou qualificação específica. É voltado para jovens de 14 a 24 anos que estejam estudando o ensino médio.

operadores do *call center*. Esse treinamento preparava os futuros operadores para trabalharem no *call center*, ao mesmo tempo os selecionava, pois quem não apresentasse o perfil esperado não seria classificado para trabalhar na empresa. Nesse *call center*, João relatou que o volume de vagas era muito alto, uma média de mil vagas por mês.

Por último, mudou-se para uma empresa que gerencia um conglomerado de diferentes empresas (*holding*) ligadas à indústria, gestão de negócios, saúde e tecnologia, com um único departamento de RH recém-montado e que atende a todos os seguimentos.

João é um garoto jovem, que demonstrou, por um lado, uma visão crítica acerca de sua história e de seu lugar no mundo. Fala com clareza do fato de ser pobre, filho de migrante nordestino e homossexual. Por outro lado, repete um discurso de esforço em uma lógica meritocrática, que chama a atenção pela frequência. Esse será um tema abordado na análise.

Luiza

A entrevista com Luiza aconteceu em um café em São Paulo, local combinado previamente que ficava no caminho entre a sua casa e o trabalho. Como ela disse: "foi bom para fugir do trânsito". Desde o início demonstrou interesse em participar da pesquisa, mas, devido à agenda cheia, a entrevista levou por volta de duas semanas para acontecer, desde o primeiro contato.

Luiza apresentou uma fala muito objetiva de trajetória de trabalho e descreveu as atividades desempenhadas, mas revelou certa dificuldade em identificar as situações de preconceito nas suas descrições, apesar de, no transcorrer de seu próprio discurso, essas situações aparecerem.

Luiza tem 29 anos e reside na zona norte de São Paulo, com os pais. Cursou administração de empresas na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e possui pós-graduação em gestão de pessoas. Iniciou sua trajetória profissional aos 16 anos em uma empresa de consultoria contábil como recepcionista. Após um ano trabalhando nessa função, mudou de área dentro da mesma consultoria contábil para trabalhar em departamento pessoal (um subsistema de RH), onde ficou por três meses.

Na sequência, ingressou na faculdade e foi aprovada em um estágio de uma empresa multinacional farmacêutica europeia. Lá, atuou por dois anos, sendo o primeiro ano na área de departamento pessoal (responsável pelas atividades operacionais de admissão, demissão) e o segundo ano em recrutamento e seleção. Após esse período, o contrato de estágio foi encerrado e Luiza ingressou em outra empresa, do mesmo segmento, em que passou oito meses atuando em atividades gerais do departamento (em diferentes subsistemas).

Foi aprovada em outro processo seletivo, também para estágio, em uma empresa do mesmo segmento, mas com estrutura maior e maiores possibilidades de aprendizado, segundo ela. Após seis meses de contrato de estágio, finalizou a graduação, mas se manteve na empresa temporariamente como terceira e posteriormente como funcionária efetiva. Lá, permaneceu por cinco anos e trabalhou nas áreas de recursos humanos, parceiro de negócio (*Business Partner* – BP⁴⁹) e treinamento.

Pediu demissão para fazer um intercâmbio na Austrália e, ao voltar, em meio à crise financeira (2016) e após sete meses buscando emprego, trabalhou temporariamente em um projeto de treinamento em *e-learning* para uma consultoria de recrutamento e seleção multinacional. Desenvolveu esse projeto temporário e, ao finalizar, ingressou em uma posição efetiva em uma empresa multinacional do segmento de bebidas.

Maria

Maria tem 30 anos, é casada e tem uma filha. Na época da entrevista, sua filha tinha um ano e alguns meses. Como a entrevista ocorreu em sua residência, o que foi previamente combinado com a entrevistada, a filha fez parte da entrevista, permitindo uma interação próxima e certa sororidade. Eventualmente, a pesquisadora interagia com a menina,

-

⁴⁹ Business Partner é uma função nova em recursos humanos que surgiu no novo modelo de RH estratégico. As empresas usam nomenclatura em inglês e foi muito citada dessa maneira nas entrevistas. Essa função possui o objetivo de dar suporte as demais áreas da empresa atuando como uma consultora de recursos humanos interna, realizando análises de estrutura organizacional, endereçando questões de desenvolvimento de pessoas e demais atividades. Essa função não é responsável direta pelas entregas específicas como: seleção, remuneração e folha de pagamento, mas atua como "ponte" entre a necessidade da área da empresa atendida e a área especialista de recursos humanos. Ver: Girardi, D. M; Lapolli, M.; & Tosta, K. C. B. T. (2009). A Consultoria Interna de Recursos Humanos como prática catalisadora da Gestão do Conhecimento Organizacional. Revista de Ciências da Administração, 11(25), 151-176.

segurando-a em alguns momentos para que Maria pudesse ir ao banheiro ou, até mesmo, poder se concentrar melhor nas perguntas que lhe eram feitas. Naturalmente, isso aconteceu por abertura e sugestão da própria Maria.

Maria conhecia a pesquisadora, pois estudaram no mesmo colégio no ensino médio. Isso se apresentou na pesquisa por uma abertura maior da depoente com a pesquisadora, abrindo o espaço da sua casa e compartilhando as suas dificuldades cotidianas de ser mãe e trabalhadora. Desde o primeiro convite, ela ficou muito interessada em participar da entrevista, pois disse que teria muito para contar.

Maria fez curso de tecnólogo em recursos humanos e trabalhou em uma consultoria de RH tão logo finalizou o curso. Nessa consultoria, trabalhava em projetos de seleção, cargos e salários e treinamento, tendo, assim, uma experiência ampla em diferentes subsistemas de RH. Também trabalhava com diferentes tipos de empresas. No entanto, buscava uma oportunidade em uma empresa maior. Foi quando mudou de empresa e iniciou em uma construtora para trabalhar com remuneração, benefícios e cargos e salários. Mas, após passar por situações de assédio moral com a sua chefe, nove meses depois da sua entrada, mudou de empresa, na qual permanece até a data da entrevista.

Esta empresa possui diversos segmentos de negócio, é nacional e atua com restaurantes, emissora de rádio e outros segmentos. Maria é responsável por todas as seleções para os diferentes segmentos, de modo que, trabalha com diversidade de projetos e um volume de trabalho muito alto.

Há três anos atua como analista de seleção e está enfrentando nesse momento uma situação delicada, devido o seu retorno da licença-maternidade. Isso porque por muitas vezes ouviu que poderia não voltar de licença, afinal, a sua vaga poderia não mais existir. Retornou nos dias que antecederam a entrevista e estava angustiada por não saber se seria demitida ou não.

Paula

Paula possui 17 anos de experiência em recursos humanos. Iniciou sua trajetória profissional trabalhando em uma consultoria de para processos seletivos. nesse período,

trabalhou por sete anos como recepcionista e depois passou a realizar processos seletivos também.

Aos 23 anos, ingressou em uma faculdade de administração de empresas pelo Prouni, pois, segundo ela, não haveria outra forma de ingressar no ensino superior, pois não tinha recursos financeiros para custear os estudos.

Foi então que decidiu sair da consultoria e ingressar em uma empresa maior, pois, como ressaltou, na consultoria ela ganhava pouco e contratava as pessoas para as grandes empresas para ganharem muito. Queria ser ela também uma dessas pessoas.

Seu primeiro estágio foi em uma empresa farmacêutica multinacional europeia, na área de remuneração. Após quase dois anos, concluiu a faculdade e o estágio foi interrompido. No entanto, conseguiu uma vaga em outra empresa, esta também multinacional, mas americana e do segmento químico, atuando inicialmente em remuneração e posteriormente como *Business Partner* (BP).

A contratante em questão é uma empresa global e de grande porte, que possui práticas de diversidade consolidadas no mercado. Nessa empresa, Patrícia passou nove anos, saindo apenas recentemente devido ao fato de ter vivenciado situações com a sua gestora que a deixaram profundamente incomodada. Com isso, mudou de empresa e está há três meses em uma multinacional farmacêutica, especializada em oftalmologia, atuando como parceira de negócios.

Paula demonstrou ter uma visão crítica e questionadora das situações que presenciou em sua trajetória profissional, revelando, inclusive, autocrítica e consciência do "lugar de privilégio" que ocupa. Mencionou ações do projeto de diversidade da empresa em que trabalhava que a fizeram aumentar o nível de consciência sobre questões de preconceito. Como exemplo disso, citou uma palestra da Djamila Ribeiro⁵⁰, na qual conheceu o feminismo negro e que a fez perceber que, apesar de ser mulher e de vir de uma origem pobre, a cor da

Atualizado em 2016.

-

⁵⁰ Djamila Tais Ribeiro dos Santos possui graduação em Filosofia pela Universidade Federal de São Paulo - *campus* Guarulhos (2012). Atualmente é mestranda na Universidade Federal de São Paulo. Tem experiência na área de Filosofia Política, com ênfase em teoria feminista, atuando principalmente nos seguintes temas: relações raciais e de gênero e feminismo. Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/0264546132857519.

sua pela a colocava em situação de privilégio com relação a mulher negra. Inclusive, reconheceu a importância do sistema de cotas como ação afirmativa para a justiça social.

Ela é uma última categoria dessas quatro, né, dessas quatro categorias. Eu nunca tinha parado pra pensar que até dentro desse movimento pode haver discriminação nesse sentido. Outra coisa que ela trouxe também é, eu sempre fui a favor dessa lei de cotas. Eu sempre fui a favor porque as pessoas falam assim "ah, não tem que ter cota para negro nas universidades". Ah, tem que ter sim, porque é assim... o que eu entendi até então, eu entendi que é assim - o negro não teve oportunidade de estudar, então, pra ele melhorar de vida, tem que dar oportunidade a ele de estudar. Então, eu tenho que enfiá-lo na faculdade para ele ter a oportunidade de estudar, para ele dar uma melhor vida pro filho dele, aí o filho dele vai ter condições de entrar na faculdade pelas vias normais. Pra mim, era tão simples quanto isso, né, eu lembro que nesse dia a Djamila trouxe todo um estudo que ela fez, quando os europeus vieram pra embranquecer a população brasileira e ganharam terras, isso não é cota? É cota. Então, sem saber, eu achava que tinha que ter mesmo, então, depois disso, tem que ter mesmo e ponto final, tão simples quanto isso, acho um absurdo as pessoas que falam que vão entrar a desmerecer quem estudou, que quem quer passa mesmo...

A entrevista aconteceu em um café na cidade de São Paulo, próximo ao trabalho da entrevistada. Paula atendeu prontamente o convite para participar da pesquisa e desde o início demonstrou muito interesse pelo tema.

Viviane

Viviane é casada, reside em Barueri, região metropolitana de São Paulo. Ingressou na faculdade de psicologia com o objetivo de trabalhar em RH. O seu primeiro trabalho após dois anos de curso foi em uma empresa de grande porte no segmento de segurança e de transporte de valores, além de terceirização de serviços de portaria e segurança patrimonial. Nesta empresa, trabalhava como recrutadora, responsável por selecionar vigilantes e porteiros. Tinha um volume de vagas alto, em média 300 posições por mês. Após três anos decidiu mudar de empresa e foi para uma consultoria de seleção no segmento de tecnologia. Entretanto, achou as posições demasiadamente técnicas, pois demandava dela como recrutadora conhecimentos em plataformas digitais, certificações e outros temas relativos a essas carreiras. Alguns meses depois mudou para uma outra consultoria, nacional de pequeno

porte, de recrutamento e seleção e serviços de recolocação profissional (*outplacement*). Essa consultoria trabalhava com vagas de gestão média e de alta gestão, o que, para Viviane, tornava o trabalho muito mais interessante.

Após quatro anos como recrutadora dessa consultoria nacional, a entrevistada decidiu que precisaria ter uma experiência profissional como "cliente", ou seja, dentro de alguma indústria. Foi quando aceitou a proposta para atuar em um time de seleção de uma multinacional farmacêutica, através de uma empresa terceira. Está nessa nova empresa há apenas três meses. Relatou que está gostando da experiência, pois é diferente trabalhar para a empresa e poder ver o processo completo, desde a abertura da vaga, o processo seletivo e a pessoa iniciando as suas atividades, além disso, gosta das vagas que trabalha nesse segmento, pois considera que são interessantes de trabalhar, no sentido de que ao entrevistar os candidatos, aprende-se muito sobre diferentes temas. Explicou que não é funcionária da empresa, mas que trabalha em um modelo de terceirizado, em que toda a área de seleção fica sob responsabilidade da sua empresa de vínculo, ainda que trabalhe dentro do cliente.

Viviane aceitou participar da pesquisa desde o primeiro contato, apesar da agenda cheia. A entrevista aconteceu em um café próximo ao seu local de trabalho.

5.2 Análise

A análise a seguir foi desenvolvida com base nas entrevistas realizadas com as profissionais de RH. Após transcritas, lidas e relidas, foi possível identificar constantes situações de discriminação contra mulheres que se repetiam, apesar das mudanças de atores e contextos.

Foi possível também identificar um determinado padrão em que as mulheres sofrem preconceitos, que são predominantes em alguns processos de RH, sobretudo naqueles em que a tomada de decisão é necessária. Outro ponto de convergência é o uso constante da "brincadeira", da mensagem subliminar ou da falta de justificativa para desclassificar alguém em um processo seletivo, retirando de cena toda a objetividade que as teorias de RH estabelecem em seus cânones. A análise organizou-se em cinco subdivisões, com base nos temas de maior recorrência nas entrevistas e que denunciam a discriminação sofrida pela mulher:

- 1) Discriminação como discurso biologizante: o fantasma da gravidez;
- 2) Situações de assédio e discursos pejorativos: a discriminação nas entrelinhas;
- 3) Dois pesos, duas medidas;
- 4) "Mulher negra tem dois problemas: mulher e negra": a importância do olhar interseccional
- 5) A visão da mulher e do feminismo para as participantes.

Os grifos realizados nas falas das depoentes possuem o objetivo de ressaltar pontos centrais e foram selecionados e realizados pela autora.

5.2.1 Discriminação como discurso biologizante: o fantasma da gravidez

Como demonstra a literatura discutida acima, as mulheres sofrem discriminação em diferentes níveis, sobretudo no que tange ao que é característico do feminino. Como apontou Beauvoir (2016), é na condição de dar a vida que a mulher se depara com as maiores limitações, impostas por uma sociedade que o valor está depositado no sair, desbravar e essa condição impõe a mulher a necessidade de dedicação à prole. Afinal, a limitação imposta pela natureza da maternidade, pela perspectiva de uma sociedade que possui o homem branco, heterossexual como base "neutra" é exacerbada nas relações de trabalho.

A condição de dar a vida é romantizada por segmentos conservadores da sociedade na mesma medida em que é atacada e imposta como limitadora para a mulher. Nos relatos das entrevistadas, a mulher sofre discriminação não somente quando anuncia a sua condição de gravidez, mas pela simples possibilidade de poder engravidar. Nas avaliações de trabalho, à mulher não é permitida a avaliação com base nas suas habilidades e conhecimentos, como diz a administração de recursos humanos em teoria, mas é cerceada e avaliada como empecilho para empresa, menos competente ou é culpabilizada pela sua condição de gerar.

Esse cerceamento retorna as mulheres ao lugar doméstico que a sociedade lhe impõe, punindo-as de muitas maneiras ao tentar "transgredir" e ocupar outros espaços.

O tema da gravidez aparece em todas as entrevistas como motivo para desclassificar uma mulher em um processo seletivo, para não a promover ou até mesmo reduzir a sua capacidade de atuação profissional, de modo que estar grávida é visto como algo que supostamente reduziria a produtividade⁵¹, a inteligência ou qualquer outra característica importante para a boa execução do trabalho.

Amanda compartilhou a experiência pessoal de como sua gravidez foi recebida pela empresa, além de compartilhar situações em que foi testemunha de outras mulheres que anunciaram as suas gestações, momentos em que se sentiu sensibilizada como profissional de RH.

Nesse primeiro relato, Amanda conta como foi a experiência de contar para a chefe sobre sua primeira gestação. Relatou os medos que sentia ao fazer o anúncio:

É, então foi interessante, porque era um escritório relativamente pequeno, era um andar só num prédio comercial, então todo mundo se via todos os dias. Eu fui muito bem recebida, eu fiquei grávida não tinha muito tempo que eu estava lá, estava lá há um ano, só que a idade começou a bater, a gente desesperado para ter filhos [ela e o marido], eu falei "putz, seja o que Deus quiser". Eu estava gostando muito da empresa, parecia que eu estava lá há um milhão de anos, assim, eu falei, 'vamos lá, vamos parar de evitar e a hora que acontecer vai acontecer'. Eu também tinha uma relação muito boa com a minha chefe. Ela tinha um ano a mais que eu só, ela não tinha filhos na época, mas acho que vou ser bem aceita, **mas é um medo**, assim, confesso que é um receio [...] Eu acho que a primeira coisa é "a folgada não quer trabalhar, para ficar de licença em casa descansando". Isso eu ouço até hoje.

Amanda demonstra nessa declaração dois aspectos enfrentados por mulheres ao anunciarem a gestação, o que pareceu na amostra como algo generalizado: a primeira é a crença de que há um tempo mínimo de permanência permitido pela empresa para que se possa engravidar. Como se as mulheres precisassem cumprir um período de "estágio probatório" ou período de "carência" até lhes ser concedido pela empresa esse "direito". Desse modo, a decisão sai da mulher e da família e se desloca para a empresa. Essa restrição se dá de modo

a mencioná-lo tal como o menciona as entrevistadas.

⁵¹ Não corroboramos o conceito de "produtividade" como algo positivo, pelo contrário, a produtividade é responsável pela "mais valia" e possui consequências negativas sobre o corpo e o psicológicas das trabalhadoras, afinal, o ritmo do trabalho é dado por algo externo e sem ele. A produtividade também é razão para o medo da perda do trabalho. No entanto, esse trabalho não conseguirá articular adequadamente esse conceito, reduzindo-se

velado, pois não há um processo ou um documento que a empresa emita exigindo isso. No entanto, é uma "regra" de conhecimento geral, que ficará mais clara nas próximas declarações de Amanda e de outras depoentes sobre comentários ouvidos de chefes, colegas de trabalho e até mesmo em processos de avaliação.

O segundo aspecto, que naturalmente possui relação com o primeiro, é o **medo** de ser julgada e avaliada negativamente. Nesse caso, trata-se de uma mulher branca, de classe média, casada, que possui as autorizações sociais e morais para engravidar. Sem dúvida, em situações em que a mulher está em desvantagem, seja pela sua raça, classe, idade, estado civil etc., poderá sofrer julgamentos ainda mais pesados e maior será o medo sofrido. Novamente, não é a mulher quem decide o melhor momento para a sua gestação, ela será julgada por não cumprir o modelo burguês ("bela, recatada e do lar")⁵².

Na sequência, contou também como foi a sua experiência pessoal com seu segundo chefe. Ela o descreveu como um homem articulado, com ideias mais progressistas, "quase feminista". No entanto, o que descreve é uma reação carregada de preconceitos "amenizados" por um "quase não querer falar":

Anteontem, o meu chefe falou... porque minha neném está prevista para janeiro, né. A gente lá falando das coisas e ele falou: "Ah, em janeiro a Carol vai estar no bem-bom", ele soltou assim, sabe? Aí eu falei: "Bem-bom?". Aí ele viu, ops... E olha que ele é todo voltado para... [...] É uma pessoa mais aberta, mas sempre solta uma ou outra. Sabe assim, "bem bom"? Eu não vou estar em casa coçando. [...] Vem cá, vem cá cuidar para ver se é fácil.

Amanda falou um pouco mais desses "**medos**" sobre o anúncio da gravidez e em quais momentos ela identificou situações de julgamento:

Eu achava que as pessoas iam julgar... que [seria] pouco tempo, porque parece que você tem que ficar um tempo na empresa e só depois de alguns anos que você tem uma permissão de engravidar. A gente sente isso um

52 Alusão feita à matéria de capa da Revista Veja (2016), em que, com a imagem servil da primeira dama

um indicador claro da onda conservadora que o país estava iniciando em pleno século XXI. Os movimentos feministas e de esquerda usaram essa frase em tom iônico, para denunciar o sentido absurdo embutido nela.

78

Marcela Temer, usou essa frase para definição da boa mulher, em contrapartida a saída por impeachment golpista da presidenta Dilma Rousseff, uma mulher que ocupou um lugar público, não doméstico. Essa frase tornou-se um símbolo da condição servil e de segunda classe em que o patriarcado coloca as mulheres. Em tom machista e absurdo, a jornalista retratou Marcela como uma mulher sem profissão, dedicada ao marido e ao filho, respeitando assim o lugar que a "mulher de bem" deveria ocupar. Essa reportagem trata-se de uma afronta e de

pouco nas entrelinhas, você não pode entrar e ficar grávida em pouco tempo. Enfim, "vai largar a empresa". "Ah, será que ela volta depois da licença?".

Aí, foi engraçado, que quando eu voltei de licença, já estava no período de avaliação de desempenho, né? Aí minha chefe também soltou a pérola (referindo-se a primeira gestação), ela me avaliou superbem, até acima da média, eu só tinha trabalhado seis meses, o resto eu fiquei em casa, mas ela falou "Olha estou te avaliando pelo tempo que você ficou aqui, né?". Claro! "E eu fiquei muito surpresa, porque seu desempenho não caiu enquanto você estava grávida". Eu fiquei assim... por que cairia? Eu só estava grávida, não estava possuída por uma pessoa com baixo desempenho assim, sabe? "Não, é porque...", aí, ela ficou lá toda se justificando assim, mas as pessoas ainda soltam umas pérolas, nessa questão da mulher.

Amanda foi questionada, durante a entrevista, se ela poderia identificar as razões desses comentários olhando pela perspectiva de profissional de RH:

Ah, acho que tem várias razões. Assim, desse tipo: "Ah, o que será que ela quer, ela quer ser mãe e ter uma família, ou ela quer trabalhar?". Parece que você tem que escolher entre um e outro, né.

Nessa passagem, fica claro o lugar estrangeiro que a mulher ocupa quando transita no não doméstico e ousa não se deixar reduzir aos papéis de mãe-esposa.

Amanda complementou sua resposta com relação às razões do referido comentário trazendo a percepção de que dentro dessa mensagem subliminar trazida nas frases desconexas (ou muito bem conectadas) havia uma crença tácita de que as mulheres "atrapalham" o desempenho da empresa quando decidem ser mães.

E essa história assim também de: "Nossa, você vai fazer isso com a empresa? Você vai mesmo ficar grávida?"

Vou te contar um pouco da minha situação agora. Parece que eu gerei um problema para minha área [o departamento em que trabalha], de ficar grávida. Isso porque eu avisei: "eu estou tentando ficar grávida", eu falei para o meu chefe. Que eu achei que não era apropriado, mas mesmo assim como a gente conversa bastante, eu falei. Para mim, a surpresa vai ser pior, prefiro falar e não ter nada para acontecer. E mesmo assim: "A Amanda vai sair de licença em janeiro, não vai dar para fazer isso [relacionado a um projeto de trabalho]". E você se sente atrapalhando mesmo as coisas e, querendo ou não, hoje na crise como está não dá para contratar outra pessoa para ficar no meu lugar e tal. Então, eu estou sentindo que eu estou sobrecarregando várias pessoas, de novo, porque na época que eu sai também, ninguém contratou alguém para ficar no meu lugar, então as coisas que eu fazia passou um pouco para cada.

O argumento de que a empresa teria perda financeira ou prejuízo devido a saída de licença-maternidade de uma funcionária não é completamente real, pois, conforme aponta Amanda, o custo do salário da mulher gestante é pago pelo governo por 120 dias, gerando uma "economia" na folha de pagamento. Sem dúvida, o custo gerado pelo treinamento de uma nova pessoa que exercerá a função temporariamente pode ser levantado como um elemento impactante, mas esse fato pode ocorrer por múltiplas outras razões, afinal, a trabalhadora temporária poderá ser contratada para um projeto específico que demande aumento de carga de trabalho, licença médica etc.

Mas ninguém lembra disso [referindo-se à economia na folha de pagamento], poucas pessoas sabem disso. Mesmo em RH, as pessoas esquecem, eles sentem assim: "estou pagando salário para você estar em casa, estou pagando seus benefícios". Em todas as empresas que eu trabalhei, na empresa X (segmento financeiro) essa era uma discussão séria, que eu acho um absurdo, sempre tinha bônus ou PLR [participação de lucros e resultados]. "Não, a gestante que está de licença não tem que receber PLR". Gente, como assim não tem que receber PLR? As pessoas queriam tirar o PLR das pessoas que estavam de licença, que absurdo, **que castigo é esse**? Sabe, eu acho isso um absurdo, **acho isso um assédio moral**, uma palhaçada.

Os relatos de Amanda trazem com clareza a condição punitiva que é imposta às mulheres no trabalho. Lembrando que Amanda sempre trabalhou em empresas multinacionais, de grandes estruturas e que são vistas como "referências" de mercado em termos de boas práticas para com os trabalhadores. Amanda trouxe um ponto adicional à discussão do pagamento de bônus:

[...] Então, isso foi uma discussão seria na Empresa X [segmento financeiro], às vezes eu ouço falar na Empresa Y [segmento de cosméticos], "Tem que rever aí, vê se paga proporcional". Como se fosse assim, "olha só que empresa boazinha, estamos te pagando PLR total" e, por outro lado, é um castigo para a pessoa que está em casa sem trabalhar. Você não vai tirar de ninguém, já estava programado para eu receber. Então acho um contrassenso isso.

A punição à qual a mulher é submetida a atinge também pelos comentários dos colegas, que discordam de direitos adquiridos pelas mulheres:

Não, inclusive lá, é engraçado, né, quando eu estava lá em 2010, estavam discutindo sobre a licença-maternidade de seis meses, aí, ok, implementaram

lá a licença-maternidade de seis meses, aí, algumas, porque assim você pode escolher, isso é o ruim da história, porque a mulher que escolhe quatro meses, "nossa, essa é trabalhadora" e as que ficavam seis, "essa é folgada, ela nem vai voltar a trabalhar", era isso que as pessoas falavam e falavam claramente e mulheres falavam. Tá, isso que eu achava o cúmulo, do ó, mulherada falando "você viu fulana, vai tirar seis meses, que absurdo coitada da área dela, coitada das pessoas da área dela, largou todo mundo, não está nem aí, mó folgada, nem vai voltar para trabalhar, ou vai ser demitida, essa aí está com cara que vai pedir demissão", eu ficava olhando e falando "gente, então, assim, porque a empresa coloca uma coisa dessa?".

Totalmente, sofria muita retaliação, muita. Na [??] não, lá são só quatro meses, não tem seis meses, mas eu já estava falando com meu chefe "olha se a gente algum dia" e ele leva toda hora isso para o presidente decidir e tal, mas o presidente também...

Amanda comenta sobre a responsabilidade que a empresa tem de melhor gerenciar essas situações, cuja culpa é deslocada para a funcionária. Culpabilizar a mulher é desonerar a empresa da sua responsabilidade de possuir um quadro de funcionários adequado à produtividade que se espera.

[...] Aquele momento também [referindo-se a uma colega da mesma empresa], tinha a mesma idade que eu na época, na Empresa X "Você não sabe o que a Joana⁵³ aprontou?", eu falei "O que ela aprontou?", "Ela está grávida!". Eu falei: "Gente, qual o problema? Ela é casada, já tem um filho, está aqui, tem ótimo desempenho, é uma pessoa, uma mulher em idade fértil, produtiva, o que ela aprontou?". "O que ela aprontou?", "Não, é porque, na área dela, só tem ela e mais uma pessoa...

Responsabilidade da empresa! Igual eu fico toda hora pensando, responsabilidade da empresa que a minha área só tem eu e outra pessoa, responsabilidade da empresa, responsabilidade da empresa. Isso não é parte da missão? E se minha funcionária pede demissão, sai de férias, fica doente, é total responsabilidade da empresa, arriscar ter duas [pessoas]. Porque quem tem dois, não tem nenhum no fim das contas.

Amanda demonstrou muita indignação enquanto falava desse tema. Prosseguiu:

Para as pessoas não ficarem sobrecarregadas, aí depois aprovaram uma temporária para minha área, que não vai me substituir, mas será um braço operacional para as coisas. Então, eu contratei, consegui, semana que vem ela começa. Mas todas as vezes, também em geral que vem falar que alguém

.

⁵³ Nome fictício.

está grávida é assim, "cê [sic] não sabe o que aconteceu", "Você não sabe o que ela fez", "Olha o mal que ela causou para empresa".

Outros momentos nos quais Amanda identifica situações de discriminação são nas reuniões de calibração⁵⁴, quando ocorrem as discussões sobre a promoção ou não das pessoas que trabalham em uma determinada área. Essas reuniões são compostas por gestores de outros times de trabalho para garantir o mesmo nível de rigor na avaliação de desempenho. Em tese, nessas reuniões, as possíveis situações de discriminação seriam excluídas, uma vez que a decisão não fica por conta de uma única pessoa. No entanto, Amanda descreve uma situação um pouco diferente, onde houve a discussão sobre uma funcionária grávida. Às vezes, a discriminação encontra consensos.

Isso é bizarro, porque ninguém tem medo de falar. [...] Não está na entrelinha [a discriminação], as pessoas falam. Da gestação em si: é declarado. E é assim todo fim de ano. No ano passado eu não estava grávida, então, eu quero ver como vai ser esse ano, porque eu vou fazer o processo e calibração grávida, vamos ver se as pessoas vão ficar com mais tato.

[...] Eu vou estar lá grávida e vamos ver como as pessoas vão se comportar. Porque eu lembro quem fala esse tipo de coisa e tal. E é bem assim, igual minha chefe falou "apesar da fulana ficar grávida, ela ficou bem" ou "fulana ficou grávida, deu maior trabalho, aí, largou todo mundo, não sei o que lá...".

Maria também enfrentou situações de preconceito quando engravidou. No seu caso, ocupava um posto não gerencial, trabalhava como analista de RH e relatou situações de assédio moral⁵⁵ por parte da sua gestora direta, em insinuações de que poderia não voltar da licença-maternidade e perder o seu emprego. O assédio não era evidente e declarado, como é típico desse tipo de situação em empresas, aparentemente a chefe recebeu feliz a notícia da gravidez, mas deixou nas "entrelinhas" o risco ao emprego em decorrência da licença-maternidade.

55 As situações vivenciadas por Maria com a sua chefe também serão tema de outro bloco de análise, isso porque a situação se apresentou com uma manipulação complexa e que se estendeu por um longo período, por isso, decidimos separar para melhor avaliar.

⁵⁴ Dentro do processo de avaliação de desempenho dos funcionários, as reuniões de calibração possuem o objetivo de discutir os nomes de todos os funcionários para que a avaliação deles possa ter diferentes opiniões, evitando assim que pessoas diferentes sejam avaliadas de modo diferente a depender de predileções ou perseguições por parte dos gestores. São formadas por diferentes gestores que levam a avaliação da sua equipe direta. Cada empresa define o grupo que será reunido para a calibração. Desse modo, as reuniões de calibração existem para afastar vieses e preconceitos, no entanto, no exemplo acima, a entrevistada relata uma situação de discriminação contra a mulher que encontra consenso entre todos os gestores presentes.

Como mulher, mãe, enfim, a minha gravidez, quando eu informei minha gestora que eu estava grávida foi, de uma certa forma, até tranquilo, ela recebeu superbem a notícia que eu estava grávida. E falou: "ah, eu já estava contratando, vou contratar uma outra pessoa para ficar te dando esse apoio nesse tempo que você tá grávida, e depois você sai de licença, a pessoa continua aqui". Mas ela já tinha desde esse momento comentado que a área não teria dois *headcounts*⁵⁶, então, o *headcount* seria a pessoa, não teria duas posições, a área de recrutamento e seleção teria apenas uma posição e ela estaria definindo quem ficaria nessa posição. Então, eu saindo de licençamaternidade, quando eu voltasse...

Assim como Amanda, Maria também ouvia comentários que indicavam a surpresa ao vê-la "trabalhando normalmente", reforçando o mito da grávida improdutiva:

Coletivamente, todas as reuniões... Eu nem sei como... Ela até falava: "você é a primeira grávida com quem eu trabalho e eu não sei agora... Minha régua vai ficar muito alta, porque você tá sendo uma excelente grávida, tá trabalhando". Eu ficava até mais tarde, ficava trabalhando normalmente.

Outro ponto trazido nos relatos das entrevistadas são as dificuldades que enfrentam em silêncio, para "evitarem problemas" e não serem vistas como queixosas. Esse aspecto deixa claro como as mulheres necessitam fazer um esforço adicional, não somente relativo à sua qualificação profissional, mas de superação e resistência para darem "conta" do que se espera delas.

Amanda trouxe esse aspecto de modo muito ilustrativo. Conforme descrevemos, ela mora no ABC e trabalha em Alphaville, trajeto impensável para boa parte das pessoas. Apesar de ser feito de carro, leva em média duas horas para ir e duas horas para voltar. Comentou que já pensou em mudar para Alphaville, mas como os seus pais moram no ABC, conta com a ajuda deles quando, por exemplo, a filha fica doente e não pode ir à escola. Na gestação, enfrentou desafios adicionais. Seu relato sobre esse período desmistifica a maternidade como algo "perfeito", estereótipo que combinado aos demais relativos à mãe ideal, mencionados acima, colocam a maternidade como um "estado de graça da mulher".

[...] Em Alphaville, exatamente, então... tenho muito enjoo, nas duas gestações emagreci quatro quilos, por aí no começo, de não conseguir comer, o que comia botava para fora, então, naquela fraqueza, preocupação

-

⁵⁶ Termo em inglês que faz referência à contagem de funcionários. Sendo que um *headcount* é o equivalente a um posto de trabalho.

se o bebê tá desenvolvendo bem, aí, depois passa o enjoo, aí vem a queimação e azia, que também não consegue comer direito, tudo faz mal... incomodada. E aí, depois a dor nas costas de ficar no carro sentada, o dia inteiro e tal, então... é, não é fácil, não é fácil mesmo, pra nenhuma mulher, estou discutindo cada vez mais com as mamães, pra também desmistificar esse negócio de "ai, a gravidez é sublime"; claro que é, você gera uma vida, tem um bebê dentro de mim, é uma coisa maravilhosa, porém, a gestação é muito difícil. Se falar assim: "ah, você gosta de estar grávida", não!

Essa dificuldade enfrentada pelas mulheres antes, durante e depois da gestação torna, para muitas, inviável seguir com a sua trajetória profissional, reforçando o lugar de desconforto que é imposto à mulher quando ocupa o não doméstico. Afinal, é importante lembrar que poucas mulheres possuem as condições materiais que Amanda possui e muitas vivenciam também trajetos longos e duros para o trabalho, mas utilizando transporte público.

Então, várias amigas que tiveram filhos e tal, por escolha, "não, eu vou ficar em casa e tudo mais", olha, assim, uma das piores coisas que eu fiz.... claro, ficar com meu filho e vê-lo crescer é ótimo, mas também a qualidade do tempo que, como é muito tempo, você não consegue ter uma qualidade muito boa, né... então você fica mais cansada e estressada, o marido acha que você é uma escrava dentro de casa, não valoriza o que você faz, são tarefas que não agregam nada [...] não são reconhecidas. Você não se vê produtiva pro mundo, então, você tem que pensar bem, assim, né. De novo, muitas mulheres julgam também "Nossa, você vai largar o seu filho depois que você voltar de licença?", parece que você está deixando na calçada da rua o bebê, sabe. [...] E para o homem ninguém questiona isso. Você vai voltar de licença em cinco dias, você vai largar seu filho com a esposa, ninguém nunca falou isso. Eu lembrei até de um negócio falando de largar, né? Esses dias... tem um CD [centro de distribuição] lá em Pernambuco também, aí um rapaz com três filhos... contaram a história dele: ou ele quer pedir demissão, ou quer um aumento, porque a esposa largou ele e os filhos e foi viver a vida dela. Mas, foi um choque, é claro, é um choque, né? Alguém largar a família e sumir, dizer que sumiu, sumiu assim de tudo, sem paradeiro: "Que absurdo essa mulher não sei o quê, não sei o que lá". Eu fiquei ouvindo e falei: "Quantos homens casam e se divorciam e se divorciaram dos filhos também, isso é tão comum, infelizmente, não é normal, mas é comum. E ninguém fala com esse tanto de espanto e de terro como vocês estão falando que a mulher fez".

Amanda traz nesse relato dois elementos muito importantes. Por um lado, a mulher é criticada quando engravida e sai de licença-maternidade, no entanto, ao retomar as suas atividades laborais também ouve comentários maldosos, julgando-a como má mãe, referindo-

se à mãe que abandona. A mulher é novamente punida por não "se colocar em seu lugar", no espaço doméstico, responsável pelo cuidado do lar e dos membros da família.

O segundo elemento refere-se a um caso citado por ela de uma situação inversa, em que o homem é o responsável pelo cuidado dos filhos. A situação relatada mostra um trabalhador operacional exigindo condições (aumento ou pagamento da indenização rescisória) para que ele possa criar os filhos, com total comoção dos colegas de trabalho e compreensão da empresa. Esse caso é emblemático, pois demonstra claramente que a questão não está no custo que a empresa teria, no possível prejuízo, mas sim na ousadia da mulher de ocupar um lugar pensado para homens.

Como "dois pesos, duas medidas" pode-se referir a essa mudança de tratamento quando o anúncio de um novo filho vem de um homem, pai. Amanda relata:

Ah, para o pai? "Ah, tô grávido", "ah, que bacana, que legal". "Nossa que bacana!". "Que legal, parabéns!". Não muda nada para o homem. Nada muda. Tem aquela licença-paternidade que ninguém vê acontecer. São cinco dias.

Com essa observação, Amanda aponta para um ponto importante, pois o desequilíbrio na divisão de tarefas no ambiente doméstico, entre homens e mulheres, tanto com relação às atividades domésticas, quanto à responsabilidade de cuidados dos filhos, deixando para a mulher quase todo o peso dessas atividades, pode ser um fator impeditivo de alcançar algum equilíbrio dessas relações no trabalho, afinal, como bem aponta a entrevistada, não há impacto na carreira dos homens devido ao cuidado com os filhos, deixando as mulheres em condição de desvantagem. Há outros países, por exemplo, que permitem a licença-maternidade dividida entre a mãe e o pai.

Viviane trouxe também relatos acerca da condição a que a mulher é exposta quando se torna mãe. Ela não compartilhou uma experiência pessoal como as outras entrevistadas, no entanto, narrou sua experiência de seleção para múltiplas empresas e afirmou que, para a mulher, a perspectiva de trabalho muda quando está grávida, pois é vista "de outro modo" profissionalmente.

Eu tenho que praticar a diversidade e, em geral, a gente pratica isso, acho que só muda e eu acho que toda empresa que eu passei, **isso foi muito forte, quando a mulher se torna mãe, isso gera um impacto muito forte na carreira da mulher**. Em todas as oportunidades que eu passei eu senti isso,

principalmente posições externas, posições que tem que viajar, subentendendo-se que uma mulher que é mãe não pode viajar, ou viajar a maior parte do tempo, inclusive com experiências com outros colegas, todo mundo tem muito isso. Por exemplo, se eu moro em São Paulo e trabalho em São Paulo, ok de ter filhos, mas se eu moro em São Paulo e vou atender, sei lá, a região sul e vou ficar a maior parte do tempo fora, se eu tenho filhos, quem vai cuidar dos filhos? Então, não tem uma posição de igualdade o homem ser pai e mulher ser mãe.

Viviane faz de modo sucinto uma denúncia importante, demonstrando o quanto a condição da mulher piora quando engravida. Há um sentido profundo em constatar que as mulheres passam por uma punição mais rígida quando vivenciam a única experiência que não é possível para os homens. Por um ponto de vista não relacionado a uma experiência pessoal, Viviane reforça o que Amanda e Maria disseram sobre a maternidade vivenciada no trabalho. A sociedade patriarcal coloca sobre as mulheres a culpa pela gestação, gerando constrangimentos diversos no trabalho.

Perguntamos à Viviane de que maneira ela analisa a origens dos discursos que discriminam as mulheres quando grávidas:

Eu acho que [vem da] a maior parte dos gestores [o julgamento sob a mulher grávida], é, eu acho que antes a mulher tinha essa responsabilidade de ser a cuidadora das crianças, de uns tempos para cá eu sinto que isso mudou, eu tenho muito mais profissionais que no processo falam "não, eu tenho uma estrutura familiar que me permite que o filho fique com o pai, com a avó, com a baba que seja" e eu acho que isso parte muito mais do gestor que fala, muitas vezes eles até exemplificam "ah, se a criança ficar doente?".

As mulheres desenvolveram nas entrevistas mecanismos para "amenizar" esses julgamentos, no entanto, ainda que elas tentem passar "segurança" de que não serão um custo adicional para as empresas, questionamentos dos gestores são direcionados aos recrutadores como justificativas para preterir mulheres. Viviane analisa que:

Ah, se a criança ficar doente a mãe vai faltar e não se subentende que se a criança ficar doente, o pai vai faltar. Então, acho que isso é muito mais latente [sic] com a mulher, inclusive já vi várias mulheres serem reprovadas porque a vaga exigia um número de viagens muito alta e a mulher tinha filhos...

[...] Sim, eu já vi, assim, mulheres em altos níveis, por exemplo, uma *general manager*, que tinha toda a estrutura, ela tinha babá que morava na casa dela e que ela sentia isso. Depois que ela foi mãe, os gestores

envolviam outras pessoas nas viagens, ou sei lá, é uma diretora, envolvia outros gerentes e diretores para ela não precisar viajar e deixar a criança. **Subentendendo-se que ela não ficaria bem lá**.

Maria também vivenciou essa experiência, como profissional de RH e trabalhadora gestante/mãe:

"Ah, não, são esses os candidatos, aí eu prefiro homem porque ele não vai...". Normalmente, é essa a justificativa "eu prefiro homem porque não vou correr o risco dele engravidar". Ou, se tem uma criança pequena, "ai, eu prefiro...". São dois candidatos, um homem e uma mulher, quase 100% a escolha é o homem porque a mulher ou ela vai engravidar ou ela tem filho pequeno. Então, normalmente são essas justificativas, "ah, não, ela tem filho pequeno então ela vai faltar porque ela tem que levar o filho na escola, porque o filho vai ficar doente, ela vai faltar porque, se acontecer qualquer coisa, ela é mãe, ela é responsável pela criança, ela vai faltar". E o homem não. O homem não vai engravidar. Se [a criança] ficar doente é a mãe quem vai levar, não vai ser o homem. É mais ou menos essa a postura dos gestores. [...] ela é a 100% responsável [a mãe], o homem não tem essa responsabilidade. Qualquer coisa que acontecer a responsabilidade é da mãe, é a mãe quem vai faltar, a mãe é quem vai... É sempre a mãe que eles justificam, os gestores justificam. E outra "ah, não é mãe, não tem filho, não tem criança pequena, ah, mas ela é casada há 5 anos, tá na fase de ter filho". Porque aí eles definem...

O descrédito na palavra da mulher vai até o nível de desqualificar as suas escolhas e definir o melhor período para a maternidade. Falando em nome da mulher, a liderança sentese amparada em fazer julgamentos sobre as escolhas das candidatas, reforçando o descrédito que a mulher carrega no ambiente não doméstico.

[...] Sim, eles decidem. A pessoa tem 5 anos, tem 3 anos de casada... Tem tantos anos de casada, "olha, ela tem grande possibilidade de ser mãe agora, e ela vai ter licença-maternidade, aí são 6 meses afastada, 120 dias, né", e algumas empresas que adotaram 180. Então, eles fazem uma conta... 120 dias, pelo menos, afastada, onde vou ter que contratar um temporário, redistribuir as atividades, "ah, então é melhor não contratar ela não, vamos contratar o homem que é menos arriscado", como eles entendem.

5.2.2. Situações de assédio e discursos pejorativos: a discriminação nas entrelinhas

A falta de representatividade das mulheres em cargos mais altos e mais qualificados também foi um assunto abordado pelas entrevistadas. Esse é um dado que confirma as estatísticas apresentadas e os diversos trabalhos acadêmicos sobre esse tema, apontando inclusive a contradição, uma vez que as mulheres apresentam qualificação igual ou maior que a dos homens e não estão posicionadas no campo do trabalho no mesmo nível.

Amanda fala da sua vivência como profissional de RH em uma empresa americana, fundada por uma mulher, no segmento de cosméticos, cujas principais clientes são mulheres.

Os produtos são voltados para mulher, a empresa tem uma filosofia feminista, foi fundada pela Empresa X, uma mulher muito à frente do seu tempo, lá em 1960 e tal. Então, tem toda uma história pró-mulher e tal, mas as práticas não são compatíveis. A gente vê, principalmente assim, estava falando com meu chefe esses dias: "Percebeu que todos os cargos de GM⁵⁷, gerentes na empresa, tudo homem. Poxa por que não uma mulher, já que ela era mulher, a presidente da empresa?".

Demonstra claramente que, em termos comparativos, as mulheres sofrem preconceitos adicionais:

Isso, também homem e duas VPs⁵⁸ mulheres. Mas, assim, é incrível a quantidade e discussões que tem: "Ah, porque a VP de vendas isso", "Ah, porque a VP de *marketing* é aquilo". Aí, eu trago, muitas vezes, isso às vezes com meu chefe tal, ele não percebe um pouco, "mas e o VP de finanças também faltou isso, isso e aquilo nele também", então, não sei, se sabe assim, será que se fosse homem falaria a mesma coisa? [...] **Sim, parece que, para a mulher chegar lá, ela tem que ser muito mais do que um homem.** Então, isso dá para sentir assim, um pouco mais claro. Aí, qualquer coisinha que a mulher faz, "tá vendo, é porque é mulher, né, descontrolada, desequilibrada; ah, chorou!". Ah, mas outro dia o cara chorou lá também, hein, ninguém lembra disso?

As frases pejorativas são recorrentes na rotina das mulheres. Amanda contou que, no período em que trabalhou no banco em seleção, foi alinhar o perfil de uma vaga com um gestor e ele fez o seguinte comentário: "Você até é bem espertinha para quem é tão

⁵⁷ Sigla que indica o cargo de *General Manager*, referente à posição mais alta executiva de uma afiliada de um grupo multinacional. Relativo à posição de presidente local de uma empresa.

⁵⁸ Sigla que indica o cargo Vice President, referente a uma posição executiva de alto escalão.

bonitinha". Isso porque o gestor era uma pessoa mais velha e achava que ela não estava entendendo nada do que ele estava dizendo, achando que ela não alcançaria a complexidade do contexto que ele estava passando para a vaga. Ao demonstrar que ela, sim, tinha plena condição de entender aqueles pontos, o gestor decidiu fazer um "elogio". Essa colocação, vinda de um homem em um ambiente de trabalho possui múltiplos sentidos de rebaixamento. Primeiro, dá a conotação de infantilização da interlocutora e o sentido de incapacidade, uma vez que, por ser bonita, ela não seria inteligente. O sentido de que um homem não passaria por isso veio da reflexão da própria entrevistada, sendo essa uma situação constrangedora cujo motivador é de gênero. Em segundo sentido, apesar de complementar ao primeiro, essa é, sem dúvida, uma situação assediadora.

Apesar de apresentar muita clareza acerca das situações que vivenciou, não soube articular a razão pela qual as mulheres não ascendem no trabalho na mesma medida que os homens. Ao ser questionada sobre quais razões ela daria para a pouca representatividade de mulheres em posições mais altas, a depoente diluiu a sua resposta em exemplos vagos e que não se relacionavam ao seu próprio relato. Foi questionada sobre exemplos em situações de seleção e disse que tudo acontece de modo muito discreto.

Sim, às vezes, sim [capturo situações de preconceito]! Tem o João e a Maria. Nossa, "mas o João já passou por isso, aquilo. Não sei o comportamento dele, alguma coisa me diz que está mais preparado e tal". Então, era nesse estilo assim, sabe? Tanto que eu não lembro de uma situação de fato. Porque geralmente fica assim [oculto]. Aí, eles trazem argumento, que às vezes até faz sentido. Ah tá, o João o inglês dele é melhor, mas, às vezes, tem mesmo, e beleza, mas a outra também tem outra coisa. E no fim se os dois forem bons, a gente tem que deixar o gestor escolher por quem ele gostou mais, ele se identificou mais para não dar problema lá na frente. Mas eu já senti sim, ou na hora de dar promoção se a pessoa, de novo, tem cara de jovem e se é mulher, ainda mais se for solteira. Eu já ouvi assim "Ah, nem precisa ganhar muito, ela é solteira". Sabe? Você vai fazer o que com esse tanto de dinheiro? E isso a gente toma muito cuidado lá [na sua atual empresa] para não deixar [acontecer]. Então, eu percebo isso, como é um assunto que eu gosto, eu não gosto de ser a "feminazi"59, mas, vamos ver quando tem [discriminação], desmistificar as coisas. Eu fico bem sensível quando tem essas situações.

_

⁵⁹ Referência pejorativa à feminista, indicando uma visão de que o feminismo incorre em extremismos.

Viviane também relatou situações de exposição negativa e assédio. Trabalhava em uma empresa de segurança patrimonial e individual, ambiente majoritariamente masculino, gerenciado por ex-militares em sua maioria, segunda ela mesma. Relatou que, no início do projeto, ouviu muitas frases pejorativas que questionavam a sua capacidade em muitos sentidos. Ao ser questionada se já havia passado por alguma situação de preconceito, respondeu:

Sim, acho que primeiro de tudo pelo carro da empresa, fora isso eram só homens e o carro era identificado como um carro de segurança e isso já gerava muito preconceito: "Ah, porque mulher não sabe dirigir!". Na primeira semana que eu peguei o carro, foi o ápice da empresa, todo mundo comentava sobre isso. Quando eu ia chegar para estacionar em algum lugar ficava todo mundo olhando e começa por aí. Quando eu tinha processo seletivo muito grande só com homem, no começo sempre rolava uma piadinha, tinha algum começo de história.

Relatou também que ouvia "piadinhas" e que teve que estabelecer uma postura mais firme para ser respeitada:

Falando "Nossa, a única mulher no meio de um monte de homem", ou eles vinham querendo fazer alguma gracinha, porque a maioria das entrevistas eram em grupo, então, se um solta uma piadinha, todo mundo vai no embalo. Eu acho que eu sabia me posicionar e eu sempre consegui isso. Eu sempre me coloquei: "tem algum problema por eu ser mulher?", "te incomoda fazer o processo comigo? Você pode se retirar do processo se isso for um problema"; eu já cheguei a me posicionar dessa forma. Algumas vagas que, por exemplo, era uma vaga que exigia saber manobrar o carro, era um vigilante que ia ficar com o carro o tempo todo. Aí, quando eu cheguei na empresa, porque era um processo interno, eles falaram: "uma mulher dirigindo a viatura", porque eles chamavam de viatura, então eu parei o carro na frente, só parei o carro e falei "ótimo que a gente já vai fazer parte do processo seletivo aqui" e eu fiz todos eles estacionarem o carro para mim porque eles começaram com piadinha: "vamos ver se ela sabe estacionar". Porque eu falei: não sou eu que estou sendo avaliada, aí, eu parei o carro e falei: "já é parte do processo seletivo, vamos ver quem consegue estacionar o carro" e todos eles foram estacionando o carro, até que o último deixou lá. Aí eu não precisei estacionar, não precisei me expor e consegui avaliá-los, então, eu usava essas alternativas, eu nunca deixei que isso atrapalhasse o processo.

Quando Viviane trabalhava em consultoria, vivenciou situações com os clientes que atendia, basicamente, executivos representantes de empresas que contratavam a consultoria ou os próprios candidatos que estava entrevistando:

Isso, por exemplo, alguns cargos que consultei para conselheiros, as pessoas que são para conselheiros, na verdade, são diretores aposentados, então eles têm, é, setenta a oitenta anos, são pessoas muito experientes que já têm um *background* executivo muito forte. Então, a maior parte das histórias que eles contam, quando eles eram gerentes, eu não tinha nem nascido, mas eles subentendem também que, por eu não ter nascido, eu não sei do que se trata. Essa vaga, por exemplo, é da área financeira, "ah você nem lembrava pois isto era da era do cruzado", ok, eu não vivenciei tanto o cruzado, mas eu sei do que se trata, **então algumas piadinhas nesse sentido.**

Viviane também relatou situações em que, ao notar a intenção da frase assediadora, ela se posicionou com firmeza:

Já teve situações, no começo, **deles quererem fazer alguma gracinha, tipo dar em cima ou alguma coisa nesse sentido,** eu me senti constrangida, mas eu acho que eu não deixei transparecer. Teve uma vez que eu cortei: "tem algum problema ser entrevistado por mulher?", "tem algum problema participar do processo?", "estou te avaliando agora também, isso já diz muito de você e já vai fazer parte da avaliação" e isso já servia para os outros.

E também ouvia frases que a infantilizavam:

Muita referência de "ah, parece minha filhinha", sabe? Acho que isso não aconteceria se fosse um homem: "ah, parece o meu filhinho". Mas essa referência familiar "você tem a idade para ser minha neta", já escutei.

A discriminação contra a mulher chegou ao nível de Viviane ser retirada do atendimento de um cliente em um projeto de seleção, pois o cliente claramente não gostava de trabalhar com mulheres. A reunião de abertura do trabalho foi constrangedora:

A primeira reunião [a] que nós fomos, eu e uma gerente comercial, também mulher, ele nos tratou muito mal, mal falou com a gente nesta primeira reunião. Foi eu, esta gerente comercial e o diretor, que era um homem; ele falou o tempo inteiro somente com o diretor, até o que nós falávamos, complementava, ele ignorava, desde o olhar, todo o direcionamento de perguntas dele era somente para o diretor, e percebemos que era pelo fato de sermos mulher[es] e depois disso o gestor da conta foi mudado, então, ao invés de ser gerente comercial, agora é um gerente homem e eu, enquanto consultora, não ia nas reuniões com o cliente. Ele ia e falava com o cliente,

eu fazia o *backoffice* ⁶⁰, apresentava os profissionais, mas quem entregava os profissionais era ele, pois ele não falava com a gente, não respondia os emails enviados, só respondia se fosse o gerente comercial, um outro homem.

O relato de Viviane demonstra com uma mulher necessita de esforço adicional para que seja respeitada enquanto profissional. Trabalhar e ter a qualificação para a função não é suficiente, pois sua presença nesse espaço não doméstico é lida como uma autorização para que ela seja assediada, infantilizada e desqualificada. Em todos os casos, Viviane foi colocada em uma condição pejorativa e menor por ser mulher.

Além de sua experiência pessoal como trabalhadora, Viviane trouxe relatos que coletou enquanto recrutadora na referida empresa de vigilância, que, segundo ela, foi onde mais encontrou situações de discriminação, em geral.

Eu brinco que na época era uma triagem [com relação a seleção], não dava para fazer uma avaliação profunda, não tinha seleção por competências... Eu tinha que entender, basicamente, quais eram os requisitos de cada cliente, que cada cliente tinha uma especificidade e perfil, e enquadrar esses profissionais no perfil de cada cliente. Então, tinha cliente que o processo, a portaria era tudo informatizado, nós tínhamos que avaliar o conhecimento de tecnologia das pessoas, tinha cliente que escolhia determinado sexo, determinada idade, determinado perfil pessoal [...] e nós tínhamos que filtrar por causa disso [...]

Sim, homem, mulher, altura, idade. É uma área que tem uma segregação bem grande, acho que, de todas as áreas que já trabalhei, acho que é a área mais segregada, porque se você não tiver determinada altura, determinado porte e determinado gênero, não dá. Até critério de tatuagens, que hoje em dia já está meio que, se a pessoa tivesse qualquer tatuagem visível em alguns clientes não podia. E é um ambiente muito machista, a maioria dos perfis eram homens e pouquíssimos clientes queriam mulheres. A menos que eles tivessem, por exemplo, tinha cliente que tinha processo de revistar as pessoas na entrada, aí eles precisavam de uma mulher, porque não dá para fazer uma revista numa mulher se for um homem.

Mas sobretudo, identificou tipos de perguntas que são feitas apenas para mulheres nas entrevistas de trabalho:

Eu acho que isso todas as posições no segmento [em] que eu atuo é um ponto, porque subtendem que, se a mulher tem muitos filhos ou filhos em determinada idade, ela não vai se comprometer com a empresa. Então, nas

_

⁶⁰ Termo em inglês que se refere às atividades secundárias realizadas em um trabalho, como o trabalho realizado "por trás" do que é visto e apresentado como resultado final.

posições femininas a gente tinha que perguntar, a maioria das vagas eram 12x36, nós tínhamos vagas das 6h às 18h e das 18h às 6h. Ah, então não dá para trabalhar uma mulher das 18h às 6h, porque subentende-se que, se acontecer qualquer coisa com o filho dela, ela não vai trabalhar. Então, é uma pergunta que não importa se um homem tem, cinco, dez filhos e a mulher tem um de três anos, já é um problema. [...] Em posições altas eu vejo isso também.

Lá [consultoria de seleção que trabalhou], nós não tínhamos um segmento específico, mas o segmento que a gente mais atuava era *healthcare*⁶¹, até pelo *background* do CEO da empresa que era médico e ele acabava atraindo esses clientes de *healthcare*. A maior parte a experiência foi essa, mas não só, trabalhei no segmento educacional, financeiro, *animal health*⁶², bancário, enfim, todos. É, eu acho que a experiência, as experiências mais difíceis com relação a gênero foi no segmento de *animal health*, tive muita dificuldade, eu não consegui incluir mulheres no processo, então, algumas vagas que eu fiz, por exemplo, que era para o segmento de grandes animais, que eles chamam, né, trabalho com bovinos, com cavalos, equinos.

Sim, e eu tinha [enfrentava] muita resistência para mulheres, inclusive mulheres que já tinham muita experiência e, quando eu fui apresentar para o cliente, ele não aceitou por ser mulher.

[...] a justificativa que ele usava é que ele não queria expor as mulheres a esse cenário... porque, as pessoas... eram a maior parte das pessoas do interior, Mato Grosso, regiões mais afastadas, que tinham que ir com carro para a fazenda, porque sei lá, 300, 400 km na estrada, eles falavam "ah, e se o carro quebrar? Como que vai ser se for uma mulher? Vai falar com o dono da fazenda, que só lida com gado, não tem trato pra falar com as pessoas", então, ele justificava dessa forma, mas existem muitas mulheres que trabalham nesta área.

Nesse último relato, a discriminação de gênero é evidente, pois o critério de desclassificação é o fato da candidata ser mulher, com o pretexto de que a trabalhadora não estaria exposta a condições adequadas a alguém com essa característica. No entanto, Viviane relatou durante a entrevista que outras mulheres trabalhavam em outras empresas nessa mesma função, sendo inclusive a candidata em questão uma pessoa com experiência, tendo já atuando em fazendas na mesma região. A lógica de supostamente "proteger" a mulher de situações de risco, que só seriam arriscadas para ela, é perversa, pois pode estar relacionada à

⁶¹ Termo em inglês referente ao segmento de saúde, como hospitais, indústrias farmacêuticas, drogarias etc.

⁶² Termo em inglês que se refere ao segmento de saúde animal, mais comumente relacionado às indústrias de produção de medicamentos veterinários.

compreensão de que o trabalho rural seria "trabalho de homem", além de reforçar a divisão sexual do trabalho, sempre em detrimento da mulher.

5.2.3 Dois pesos, duas medidas

A lógica de culpabilizar a mulher pela opressão sofrida está presente na sociedade patriarcal, como nas situações de risco em que uma mulher sofre violência sexual e o que se escuta é que "ela não está onde deveria estar". Nessa lógica perversa o homem é o decisor do que a mulher deve fazer e de onde ela deve estar. Novamente, é oportuno retomar Beauvoir que, ao se referir à mulher como o "segundo sexo", denuncia que a mulher ocupa o seu espaço na sociedade a partir da visão (e da permissão) do homem.

Essa leitura não está apenas em Beauvoir, mas também na discussão em torno da ideia de que "o privado é político", defendida pelas femininas americanas na segunda onda. Nela se questionava a definição do que é privado, e tudo que era relativo ao privado era de propriedade do homem, incluindo filhos e a esposa. Assim como a lógica do "pátrio poder" do homem sobre a mulher, retirado tardiamente da nossa Constituição, mas que guarda resquícios nas relações sociais, como no exemplo acima.

No campo do trabalho isso se expressa nas exigências que as mulheres recebem do patriarcado. Maria também relatou presenciar situações de sexismo em seu trabalho, sobretudo quando trabalhou com recrutamento e seleção. Descreveu como se dá teoricamente a seleção, em termos de processo, mas, ao revelar o que era levado em conta, percebeu que havia exigências "extras", que não condiziam com o que de fato era necessário para a função.

Sim, já sim. Já vi preferência, já vi principalmente [em] recrutamento e seleção, já vi discriminação. Já vi por ser mulher, por ser homem, por ter filhos, por licença-maternidade, pela possibilidade de ser casada e de ser mãe, de ter que sair de licença-maternidade. Já vi por ser negra, já vi muito mais [em] recrutamento e seleção do que em cargos e salários, porque é onde nós estamos ali escolhendo, selecionando, né, o novo colaborador. É onde eu vejo mais essa...[...]

Então, diversas situações acontecem, acho que diversos gestores, bom, nós temos dois... Como que funciona o processo, como eu trabalho o processo. Eu faço o processo, alinhamento do perfil com o gestor, abro a vaga, traço os

currículos, seleciono os candidatos, conforme as competências técnicas que ele [o gestor] me passou, aí eu faço a primeira entrevista, vendo mais o perfil.

O gestor [define as competências técnicas]. Porque as competências técnicas são as competências da área dele, então, nada mais justo do que ele... "Ah, uma pessoa pro financeiro... pro financeiro ele precisa de fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber... Excel, algum sistema específico". Então, o gestor [é] quem faz essa definição.

Citou o caso de um processo seletivo que estava cuidando para a área jurídica, em que o gestor solicitou que fossem considerados apenas candidatos homens. Ao questionar o gestor sobre essa solicitação, Maria trouxe a seguinte explicação:

Algumas vezes eles [falam]: "Ai, eu prefiro homem porque vai carregar peso", um exemplo. "Ai, tem uma área de eventos, ele vai carregar peso, e se for mulher não vai conseguir carregar". Eu já ouvi do jurídico: "Ai, tem muito arquivo, eles pegam umas caixas de arquivo, então, prefiro homem porque trabalhar com mulher para carregar peso não é muito legal". Mas, peso a gente tá considerando caixas com arquivos, com documentos...

Durante a entrevista, foi discutida a racionalidade dessa solicitação do gestor. Questionamos Maria se ela considerava lógico isso, qual seria afinal o volume de material a ser carregado e se não haveria, enfim, um instrumento que auxiliaria o transporte de tantos papéis, pois, da forma como foi descrita a vaga no diálogo acima, a função correta seria de a "carregador de arquivos" e não "advogado(a)", conforme ela mesma apontou. Lembrando que a afirmação de que uma mulher não conseguiria realizar o trabalho parte do julgamento do gestor, corroborando a discussão acima desenvolvida sobre o estereótipo da mulher (branca) fraca e delicada.

Um carrinho até que não teria, realmente não tem esse carrinho, mas talvez providenciar... Hoje, no cenário de hoje, não temos. Mas, providenciar... Dá para fazer mais de uma viagem. Acho que não deveria ser um requisito. "Ah, porque tem que carregar"... Porque, na realidade a função seria jurídica, não era para carregar peso, não era pra ser a função...

Isso, para contratar um advogado, preferia contratar um homem do que uma mulher porque vai precisar carregar umas pastas, porque jurídico tem bastante documentação, muito arquivo para levar nos processos, nas audiências.

Seguimos o questionamento perguntando se ela via sentido naquele requerimento, Maria respondeu com um reflexivo "não".

Maria complementou que, nessa situação, o gestor até poderia escolher pela mulher, se ela fosse muito melhor que o homem. Seguimos o diálogo:

Pesquisadora: Então, numa situação de empate ele escolhe pelo homem?

Maria: Ele escolhe pelo homem...

Pesquisadora: Ele só desempataria se a mulher fosse muito melhor...

Maria: Exatamente.

Pesquisadora: E aí ele esqueceria a caixa para carregar?

Maria: Ah, esqueceria, mas teria que ter uma vantagem muito grande, porque a caixa pesaria muito. Entende? Infelizmente.

Novamente, em uma situação de avaliação de profissionais, as mulheres são submetidas a uma racionalidade "não lógica", carregada de estereótipos que preterem a sua participação em um processo seletivo. Como deixa claro o depoimento, para que uma mulher fosse considerada na seleção mencionada, ela teria que ser muito mais qualificada que os homens candidatos. Esse aspecto é incongruente com a lógica defendida pelo próprio mercado, que se posiciona como supostamente meritocrático. Desse modo, impõe-se à mulher a necessidade de investir um esforço maior para que seja considerada em páreo com um candidato do sexo masculino. A racionalidade que se apresenta, de fato, leva a crer que os homens saem em vantagem com relação as mulheres, ainda mesmo que não se leve em conta os demais fatores sociais que imperam sobre elas e poupam os homens, como o peso das atividades domésticas, por exemplo.

Questionemos Maria se ela identificava alguma oportunidade de problematizar essas questões quando não há clara racionalidade em seu processo de trabalho. Maria respondeu que o questionamento existe, porém, não é escutado, uma vez que a decisão final é sempre do gestor da vaga.

Eu até tenho espaço para questionar, mas, assim, eu posso questionar, mas a definição é do diretor da área. Se ele diz: "não, Maria, eu quero um homem porque vai carregar", eu não posso dizer "não, não vai ser, vai abrir pros dois". O que eu consigo, algumas [vezes], dependendo da situação, eu consigo deixar: "olha, eu vou entrevistar tanto homem quanto mulheres e no final você define se realmente faz sentido para você, olhando...". Porque, querendo ou não, ele vai olhar as competências, vai estar ali de acordo com as pessoas, aí sim ele define: "ah, não, o homem fazia mais sentido para uma experiência X... mas se os dois forem páreos até o final, ah, tem que definir entre o homem e a mulher e as competências tá tudo muito próximo...". Nesse caso, ele escolheria o homem porque faz mais sentido para ele, porque

carregar é o desempate... Por desempate, "ah não, gostei muito dos dois candidatos, são excelentes as competências, o perfil, o *fit* com a empresa, tá tudo certo, ah, mas eu tenho que escolher entre os dois então vou escolher o homem porque ele conseguiria carregar a caixa que eu preciso.

Como estratégia de tentar subverter essa lógica, Maria disse que na sua busca por profissionais ignora a solicitação do gestor que acha descabida e apresenta candidatos de acordo com o perfil, independentemente de gênero:

Exatamente, eu consigo até pelo menos apresentar os dois candidatos, as duas opções. Eu vou porque... Não faz, é contra. E lá não, vou apresentar só homem, só selecionar homem, porque ele não, eu vou com mulher sim e no final ele decide, mas infelizmente até aí é onde eu consigo ir, porque no final ele quem vai bater o martelo.

Paula também usou o termo "dois pesos, duas medidas" ao mencionar a situação que vivenciou quando trabalhava em uma empresa que é referência em práticas de gestão da diversidade. Apesar de ter relatado que a empresa conduzia com muita seriedade programas de diversidade, exemplificando mudanças reais na estrutura, como a inclusão de profissionais negros e mulheres em posições que antes não seriam considerados. A depoente mencionou que dentro da sua área, em RH, havia uma gerente (a quem se reportava) que abertamente dizia "preferir trabalhar com homens". Paula relatou que essa gerente fazia comentários em tom pejorativo para pessoas que nomeava "diversas", como mulheres, negros e gays. Aos poucos, foi contratando para o time de recursos humanos somente homens, desclassificando mulheres na seleção sem muita explicação. Além disso, os homens facilmente recebiam promoções, enquanto as mulheres, apesar de desenvolverem um trabalho exemplar, não recebiam o reconhecimento adequado, tanto em termos de promoção salarial ou de outras oportunidades dentro da empresa.

Sim, o caso de RH foi uma das razões que eu... então, quando eu entrei na Empresa D, em RH nove anos atrás, a maior parte... era um ou outro homem que tinha em RH, um ou outro homem, a maioria era tudo mulher e aí, dois anos e meio depois que eu estava lá veio uma gerente que era da Empresa D, tem vinte anos de Empresa D e ela veio da área de agronegócio, ela não era de RH, mas ela teve que sair da área comercial do agronegócio porque o marido dela que trabalha numa outra empresa prestava serviço para o agronegócio da Empresa D e dava conflito de interesse e tiveram que tira-la de lá. Aí, ela veio para RH, veio ser gerente e ela é uma pessoa que fala claramente que prefere trabalhar com homens: "Prefiro trabalhar com homem, lá, lá, lá". Ela foi minha chefe e aí como ela tinha muita influência

dentro do RH, ela foi ganhando poder ao logo dos anos, ela começou... todas as contratações do RH inteiro passavam por ela, mesmo não sendo diretora: ela não era diretora, ela era gerente. E ela começou a trazer homem e eu falo que eu tive que fazer um case a respeito disso porque como eu estava muito bem na Empresa D, quando eu pedi demissão eu falei com o Papa, falei com diretor, tanto diretor que está aqui no Brasil, a nova diretora América Latina, eu tive que falar com o diretor dos EUA, tive que falar com o diretor jurídico. Eu estava muito bem, ganhando prêmio e pah [sic], eu resolvi sair. Porque, enquanto ela estiver lá, as mulheres vão ter que ser perfeitas, os homens crescem muito mais rápido, os erros dos homens são muito mais acobertados, protegidos. Quando uma mulher erra um negocinho é merda no ventilador, desculpa o termo.

E continua:

É assim, houve quatro movimentos, quatro vagas superinteressantes dentro de recursos humanos nesses últimos tempos, as quatro estavam abaixo dela, as quatro foram homens que foram promovidos, meninos foram promovidos. Então, isso [é] inadmissível e deixei, eu provei a área que eu trabalhava com ela, quando eu fui trabalhar com ela eram quatro mulheres e um homem, hoje são quatro homens e uma mulher. É interessantíssimo de ver.

É interessante notar, nesse caso, como o preconceito contra a mulher parte da própria chefe, mulher igualmente. Isso põe em xeque a ideia de que representatividade, por si só, resolveria o sexismo nas empresas. Beauvoir (2016) apontava que a adesão da mulher ao machismo da qual ela era vítima era um problema importante para a autonomia da mulher e que isso seria um problema estrutural.

5.2.4 "Mulher negra tem dois problemas: mulher e negra" a importância do olhar interseccional

Maria e Viviane relataram situações em que, adicionalmente à discriminação de gênero, a discriminação de raça e classe (sobretudo raça) deixou uma candidata ainda mais distante de ser avaliada com justiça e equidade.

O diretor... Ia entrar uma pessoa... Uma das candidatas, uma das aprovadas, era negra... O diretor me perguntou: "você sabe se o cliente, se para ele tudo bem a gente contratar uma mulher negra?". Aí, eu falei "oi, não entendi?".

_

⁶³ Citação retirada da entrevista da Maria.

Ele falou: "não, você sabe se para o cliente tudo bem, porque, na realidade, nós temos que saber, nós temos que entender se, por exemplo, para o cliente tudo bem a gente contratar uma mulher e negra". Por sinal, acho que ele estava levantando dois problemas: além de ser mulher, "ah, tudo bem ser mais uma mulher", mas uma mulher negra.... [ele queria saber] se tudo bem, se teria algum problema por isso.

Então, mulher negra tem dois problemas.

Tem dois problemas. Além de ser mulher... Tudo bem, eu era mulher e estava lá. Mas "ah, mais uma mulher". É possibilidade de engravidar... São as licenças-maternidade... Sempre é voltado, percebo muito que sempre é voltado para essa preocupação, família, filhos, comprometimento porque vai ser mãe, então, eles buscavam "ah, não, então vamos analisar, ver direitinho... ah, não, então pode deixar"... Nesse caso, até o diretor mesmo definiu que ele ia atrás, ele ia conversar com o diretor da empresa para ver se para ele tudo bem ser uma mulher negra para trabalhar na empresa.

Maria se negou a fazer essa discussão com o cliente. Foi um momento em que, diante da severidade do questionamento, decidiu se posicionar mais fortemente.

Sim, falei: "não, não vou levar para o diretor da empresa". Ele falou "não, isso eu vou atrás, só queria saber se você tinha alguma opinião". Falei "não, a gente não consegue nem opinar. Imagina, ser mulher negra, qual o problema?".

E até mesmo nas situações em que a legislação busca equilíbrio de trabalho, considerando que a mulher tem o peso do trabalho doméstico, como nos acordos coletivos em que oferecem um número maior de horas de folga para mulheres, isso entra como negativo e desclassificatório em processos seletivos:

- [...] Então, eles procuram pessoas que tenham uma aparência bonita. E até também outro que sofre muito preconceito: mulher, porque vai trabalhar atendimento ao público, e, mais uma vez, se for mãe pode faltar, porque vai levar o filho na escola, porque o filho pode ficar doente, então, "preferimos contratar homens".
- [...] Mesmo que estiver no padrão de experiência... "Ai, também porque segue... folga social⁶⁴ é diferente para homem e para mulher, mulher tem direito". Folga social seria sábado e domingo. Mulher tem direito a mais folga social que o homem devido à família, então, "teremos que dar mais

_

⁶⁴ Folga social é um benefício concedido a mulheres que trabalham no serviço em escalas prolongadas com fins de semana. Essa cláusula está em Acordo Coletivo da categoria e tem como objetivo reparar a desigualdade de carga horária de trabalho entre homens e mulheres, uma vez que as mulheres trabalham mais que os homens quando contabilizadas as horas de dedicação ao trabalho doméstico. Mackinnon discute esse "efeito adverso" das ações que deveriam ser como garantia de direitos para as mulheres, mas que na realidade entram como critérios desclassificatórios para o trabalho. Ver: Mackinnon, C. (1987).

folga". Mulher teria direito a uma folga social que seria sábado e domingo e homem teria direito só ao domingo, só a um dia do final de semana, mulher seriam dois. Isso é muito... O que eu entendo que eles disputem isso é de acordo com a convenção. Acho que a nossa convenção atual...

Outra situação mencionada por Viviane era de uma vaga para atuar em auditoria em uma grande empresa. Essa função exige formação e experiências específicas, geralmente em áreas financeiras, que requerem alto conhecimento de inglês, como era o caso dessa vaga também. Viviane relatou que neste caso, o problema não era o gênero, mas sim classe e raça. Uma vez que a candidata foi desclassificada por "não ter perfil de executiva".

Sim, eu tive uma posição em que era um auditor interno, para uma empresa de *medical devices*⁶⁵, uma multinacional de grande porte, e nós tínhamos uma pessoa que era perfeita para a posição, era uma mulher. Atendia todos os requisitos técnicos, de idiomas, experiências passadas, de tudo, exatamente o *job description*⁶⁶ da posição.

[...] nós apresentamos ela junto com mais uma mulher e dois homens, nós apresentamos quatro pessoas. Ela era negra e mulher, uma pessoa que cresceu na vida, talvez agora ela tenha uma classe média alta, mas foi ela que conquistou tudo, ela não veio de uma família rica.

[...] eles a descartaram e não souberam em nenhum momento justificar por quê. Assim, "mas o que aconteceu com ela?", "não tem o perfil". Neste caso, seguiu adiante uma das meninas, mas que veio de uma classe média alta, branca, enfim, o típico highpo⁶⁷ e um outro menino que seguiu na posição, e não entendemos até hoje porque ela não conseguiu, mas ela era muito boa, depois a apresentamos para um outro cliente, que tinha uma vaga similar, que era para uma empresa farmacêutica, também multinacional de grande porte e ela foi contratada, eles têm uma coisa de diversidade muito forte, inclusive em todo o processo seletivo você tem que ter uma mulher, um negro, de preferência um homossexual, então é uma cultura de diversidade muito forte.

Nesse caso relatado por Viviane, a candidata possuía todos os requisitos para a vaga e, apesar de sua origem simples e cor, conseguiu atender aos requisitos que o mercado exige, como fluência em inglês, bom histórico profissional e experiência em projetos relevantes para a área. No entanto, sua aparência que indicavam sua origem simples e cor foram preponderantes na escolha do primeiro gestor.

⁶⁵ Termo em inglês que significa "Equipamentos médicos".

⁶⁶ Termo em inglês que significa "Descrição de Trabalho".

⁶⁷ Abreviação de termo em inglês, termo *high potential*, em tradução livre seria "Alto potencial", que se refere a pessoas com alta qualificação e apresentam alto rendimento de trabalho. São profissionais supervalorizados no mercado.

Este também é um caso em que a gestão da diversidade cumpriu seu papel. Pois a segunda empresa, que possuía programas de inclusão e diversidade, possibilitou que o mínimo acontecesse ao reconhecer as competências dessa mulher negra.

É importante articular a questão da discriminação nos processos seletivos também em outros aspectos que excedem a questão de ser mulher. Ao afirmar que os homens são priorizados nas seleções, o que aparece de modo claro é que se trata do homem branco e heterossexual. João nos apresentou uma situação que ilustra o preconceito contra homossexuais, por vezes, maior do que o sofrido por mulheres brancas. Relatou sua participação na seleção de uma das empresas em que trabalhou, em que, a pessoa que o entrevistou, uma mulher que fazia parte da liderança da empresa, fez muitas perguntas sobre a sua vida pessoal, sobre relacionamento para conduzi-lo a declarar que se referia a homens ou mulheres quando falava de parceiros:

[...] Ela me pressionou na entrevista, aí eu olhei para ela, e falei, né, que ela ficou fazendo um monte de pergunta, falei "sim, namoro homens, sim, enfim"... [...] Primeiro, ela ficou perguntando se eu gosto de fazer o quê... Eu falei: "ah, eu sou uma pessoa mais caseira, eu já fui muito de sair, já gostei muito de ir para a balada, mas hoje eu não faço muito isso, eu prefiro ir para um cinema, estar na minha casa, estar com os meus amigos". E aí ela: "Ah, você namora?". E eu falei: "ah, vai fazer uns 4 meses que eu não namoro". E ela: "ah, mas por que que você não namora?". "Porque meu projeto de vida é outro, eu quero namorar uma pessoa quando eu estiver encaminhado, com uma família, hoje eu quero trabalhar, eu quero empreender, quero viver minha vida profissional". Ela começou a bater nesse assunto, aí eu percebi que ela começou a querer entender quem era a outra ponta, se era menino ou menina, aí eu falei, e ela parou de perguntar dessa questão de relacionamento. Depois eu descobri que era intencional mesmo...

Nessa situação, João relatou que se sentiu invadido e, ao entrar na empresa, soube que foi o primeiro homossexual a ser contratado, por ter apresentado qualificações maiores do que as necessárias ele foi aprovado, segundo a sua própria avaliação da situação.

5.2.5 A visão da mulher e do feminismo para as participantes

Em todas as entrevistas, abordou-se a visão que as entrevistadas possuíam do feminismo. Algumas vezes, essa temática surgia naturalmente entre uma resposta ou outra,

pois percebiam que falar de discriminação contra a mulher era também falar do feminismo. Quando essa associação não vinha livremente, duas questões eram direcionadas: Você sabe o que é feminismo? O que você acha do feminismo? A essas questões, respostas diversas foram dadas.

Uma resposta predominante foi a relação entre o feminismo e o radicalismo, pois metade das entrevistadas responderam fazendo esse paralelo e, apesar de se posicionarem a favor da luta das mulheres pela igualdade, são contra o que denominavam como "extremismos". Porém, ao serem questionadas sobre quais exemplos de feminismo extremo elas teriam, não souberam dar exemplos específicos, tendo até buscado paralelos com movimentos não relacionados, como foi o caso de Luíza, que citou uma situação vivida com o namorado em que foram alvos de ameaças de *skin heads* em uma estação de metrô, em São Paulo. Luíza não soube dizer se era feminista ou não, alegando desconhecimento do movimento.

Assim como Maria, que via o feminismo com bons olhos, mas alegou não se identificar como uma feminista por se considera distante dessa questão.

Amanda e Viviane também se posicionaram contra o referido "extremismo" do feminismo, pois não concordavam com manifestações exageradas, apesar de também não terem dado exemplos do que seriam essas manifestações.

Amanda, como Maria, também disse que não conhecia bem o feminismo, mas que se identificava como uma pessoa que sempre questionou esse "lugar censurado" da mulher:

[...] Eu acho que tem que ter alguma coisa meio igualitária. Quanto mais a gente fica falando, mais alimenta esses ódios, dos dois lados, sabe? Mais deixa a discussão chata e meio cansativa assim. Então, eu acho que o ideal seria se a gente não falasse mais esses termos e falasse olha essa situação, olha a situação que você está colocando a mulher e o homem, está igual isso? Está diferente? Eu desde sempre lembro, eu tenho um irmão mais velho e uma irmã mais nova e eu sou de Santos, né? Meus pais casaram aqui em São Paulo e foram morar em Santos. Meu irmão é três anos mais velho que eu e, assim, puta calor, né? Meu irmão ia lá e tirava a camiseta, ficava brincando sem camisetinha, né? Aí eu ia lá e tirava também a minha camisetinha, minha irmã e meu irmão: "Que isso, põe a camiseta, você está pelada!". Eu olhava para ele no alto dos meus três anos que eu nem sabia falar, isso minha mãe conta, né? "Mas o Rodrigo está sem camiseta, por que

eu não posso ficar sem camiseta? Eu estou com calor". Simples assim, eu olhava para mim e olhava para ele, é igual, não tem nenhuma diferença.

João, em um primeiro momento, foi cuidadoso sobre se posicionar como feminista, pois julga ser sensível falar a partir de um lugar que não é o seu (lugar de fala). Entretanto, no decorrer da elaboração da sua resposta, posicionou-se como um apoiador do feminismo, dizendo que o seu papel nas discussões entre mulheres era o de escuta, mais do que de fala, e que a importância de lutar contra o machismo está também no fato de que o machismo prejudica a todos, homens héteros e homossexuais (homens e mulheres).

Conheco pouco. Mas o pouco que eu conheco... eu me considero feminista, por mais que eu tenho vergonha de falar isso... [...] Não que eu acho que nenhuma militância não tem que ser trabalhada por quem não tem a dor... Eu acho que você não precisa ser um homossexual para você ser contra a violência contra o homossexual. Da mesma forma que a gente não precisa ser mulher para você ser uma feminista. Só que eu não tenho, por exemplo, uma das questões do feminismo que eu não consigo me posicionar, apesar que eu aprendi a me posicionar com o silêncio e isso já é uma grande posição, é sobre o aborto. Porque eu, por mais que eu... Eu me considero muito aberto para muitas coisas, eu consigo pensar de forma diferente, só que o aborto é uma coisa que me causa um desconforto muito grande. Talvez por religiosidade, não sei. Eu sou espírita, mas aí eu aprendi que não é minha dor, entendeu, se não é a minha dor, e eu tenho as minhas dores que eu luto por elas e eu vejo muitas pessoas desqualificarem porque não sentem na pele, por que eu vou me posicionar contra ou a favor? Então a melhor posição que eu posso ter diante disso é deixar quem sente dor escolher e apoiar. E se, ah, claro, talvez... Por isso que eu falo, que talvez sinta vergonha, porque tem coisas que você, se você apoia você também tem que militar junto, mas, por exemplo, é uma coisa que eu não consigo militar junto mas eu me silencio, pronto, não sou daqueles que ficam no Facebook "ah, vamos votar...". Única coisa que eu postei na minha vida foi "cara, ou mulher, se não é a sua dor, se você não teve que abortar, se você nunca teve necessidade de pensar sobre isso, não julgue. Agora, no momento em que você pensou em abortar e os teus valores fizeram você ter o neném, você levou todas as consequências adiante, OK, talvez você seja". Não que ela não possa discutir também, mas se não foi a sua dor, você não consegue ter empatia. Não sei se você está entendendo[...] Mas eu conheço um pouco do feminismo, até porque é um discurso bem ancorado no contexto que eu vivo, entendeu, está próximo dos meus ideais de mundo também, do respeito ao corpo... Machismo também violenta muito o homossexual... E o homossexual, independente de ser homem ou ser mulher, ele é uma vítima do machismo. O próprio homem hétero é vítima do machismo, então, o feminismo eu acho que ele é um discurso que ajuda a todos, até os próprios homens héteros, mesmo que eles não percebam, a se libertar do machismo, da ideia de autoridade, que não tem. Às vezes o cara deixa de ser um ser humano para viver o ideal do machismo que não faz ninguém feliz, eu vejo pelo menos pela minha família.

A elaboração de João, apesar de confusa, é coerente com a sua postura, pois ele se manteve cuidadoso ao falar das experiências de preconceito vivenciada pelas mulheres, trazendo mais fortemente a experiência de preconceito vivenciada por homossexuais.

Paula foi a participante que não hesitou ao se afirmar feminista, apesar de também fazer referências ao que seria um "certo extremismo". Mencionou que a sua vivência nos comitês de diversidade de uma importante empresa a fizeram aprofundar ainda mais essa questão. Mencionando uma palestra de Djamila Ribeiro, disse que a palestra a alertou sobre os preconceitos sofridos pelas mulheres negras, que são ainda mais profundos. Demonstrou uma clara visão da sua condição de mulher branca, apesar de origem pobre, a colocou em posição de privilégio com relação à mulher negra, devido aos estereótipos carregados pela sua etnia/raça.

Outra pergunta que suscitou respostas que explicitavam a visão das entrevistadas sobre a questão da discriminação sobre a mulher era como elas explicariam as situações de discriminação que tinham acabado de mencionar. De modo geral, essa foi uma pergunta para a qual as entrevistadas não tinham uma resposta pronta, mas buscavam elaborar alguma lógica para tudo o que estavam contando, respondendo de modo um pouco confuso no início. Para contribuir, a pesquisadora fez algumas intervenções com o objetivo de clarificar a questão para ambas as partes, usando perguntas que trouxessem a última frase falada como pergunta, ou tentando elucidar pontos de possível desconexão com o que tinham relatado durante a entrevista. No entanto, essa intervenção não foi exaustiva, entendendo que a contradição no discurso também é um elemento importante de análise.

Luíza foi a participante que menos trouxe exemplos relativos a situações de discriminação, pois relatava o seu trabalho de modo técnico e impessoal. O fato de ter trabalhado no subsistema de treinamento pode sugerir que não tenha vivenciado situações de sexismo que a tivessem marcado. Entretanto, no decorrer da entrevista, relatou situações em que a mulher estava em desvantagem, mas, ao ser questionada sobre o motivo da

desvantagem, fornecia explicações não relacionadas ao gênero, deslocando a razão para outros motivos, de ordem prática. Um exemplo que ilustra isso foi a situação de uma mulher que estava competindo por uma promoção com um colega homem, perdendo a concorrência. O fato de a mulher ter voltado de licença-maternidade no momento em que estava sendo avaliada foi colocado como um mero detalhe que, naquele caso, segundo Luíza, não estava relacionado com a opção pelo candidato concorrente. Na sua opinião, uma possível razão pode ter sido o deslocamento que essa nova função exigiria, pois seria maior em comparação com o colega concorrente, que teria um deslocamento menor. No entanto, a razão da não escolha não foi devidamente justificada ou embasada em critérios relacionados às competências necessárias para o cargo.

Luíza, ainda, referiu-se à pouca representatividade das mulheres nos comitês executivos das empresas em que trabalhou como exemplo de sexismo, mas não sabia dizer se havia uma explicação para isso, dizendo que poderia ser por uma questão de "perfil", segundo ela.

Viviane, por sua vez, defendeu que a discriminação contra as mulheres vinha de uma certa falta de postura (delas), em que as próprias mulheres não acreditavam em si mesmas. De modo que, se elas mudassem essa visão, os líderes também as posicionariam de outro modo.

Eu acho que, às vezes, acontece pela própria mulher, porque eu acho que a mulher se cobra muito como cuidadora, a cuidadora da casa, do filho, do cachorro e tudo, e muitas vezes a mulher não compartilha uma responsabilidade com o pai. Fala que, se o pai vai trocar uma fralda, fazer alguma coisa, ele está ajudando, até a nomenclatura de estar ajudando já é errada na minha opinião, porque ele é pai tanto quanto eu sou mãe, então, ele está fazendo a parte dele, está compartilhando as responsabilidades como ele tem que compartilhar e a mulher se cobra muito isso e começa dela o pré conceito, porque ela se cobra ser perita⁶⁸ em casa, ser perita como mãe, ser perfeita no trabalho, às vezes ela se desgasta muito porque ela não pode deixar a peteca cair em nenhum lugar. Aí, isso vai passando para outros níveis, aí, o gestor acha isso, o par acha isso e vai gerando essa corrente de discriminação.

Entrevistadora: Mas você acha que se ela não se cobrar ela tem um outro tratamento?

_

⁶⁸ Pelo contexto da entrevista, a depoente fez o uso dessa palavra para se referir à mulher que é um padrão, perfeita em tudo o que faz.

Entrevistada: Eu acho que dependendo da forma como ela se posiciona, sim, porque eu vejo muito preconceito, isso não aconteceu diretamente com processo meu, mas eu conheço pessoas, por exemplo, uma gerente e relações públicas e ela precisava viajar o tempo inteiro e as próprias amigas dela perguntavam, "você não ama seus filhos? você vai passar 90% o tempo fora?", ela falou: "eu amo meus filhos, mas meu filho tem pai e o pai deles está cuidando dele". E as próprias amigas discriminavam ela, achavam que ela era menos mãe ou menos presente por causa disso. Então, eu acho que se a mulher deixar de se cobrar, ela vai se posicionar de uma forma diferente, essa pessoa, por exemplo, ela por muitos meses se cobrou muito e ela chorava porque ela tinha que viajar e deixar o filho dela, até ela entender que não, é o papel dos dois, oi, um processo de amadurecimento. Nesse período, quantos desgastes não ela teve? Se ela não se cobrasse tanto, ela não ia transparecer isso para o gestor dela e o gestor dela ia ter uma opinião diferente e as próprias amigas. Até ela atingir esse nível de maturidade, ela sofreu muito, despendeu um nível de energia muito grande. Então, acho que isso tem que partir da mulher, a mulher se cobra que a mulher que tem cuidar da casa, a mulher que tem que cuidar do marido, tem que cuidar dos filho, mas é uma recíproca, o marido também tem que cuidar da mulher, se ele chega mais cedo, por que ele não pode fazer a comida, ou ele não vai poder cuidar da casa? Então, nós nos cobramos muito, eu acho que tem quer partir da gente.

[...] eu acho que a gente se cobra muito, principalmente quando a gente tem filho, acho que noventa por cento da responsabilidade com o filho é da mãe, acho que isso que gera esse estereótipo de a mulher não pode viajar, ou a mulher não pode assumir cargos mais altos. Ah, já aconteceu diversas vezes de ter processo e a pessoa falar: "Ah, se for mulher tem que ser sem filho, porque se tiver filho ela não vai poder ficar aqui até mais tarde".

Entrevistadora: A mulher?

Entrevistada: Se eu tiver uma mulher nessa posição que tenha filho, ela não vai poder ficar fazendo hora extra porque ela vai ter que cuidar o filho.

Entrevistador: Mas quem estava pressupondo?

Entrevistada: O gestor. Entrevistadora: O gestor.

Entrevistada: É, quando... se fosse o homem... se ele tem filho, ele não tem que cuidar o filho? Exemplo, na fase de licença-maternidade, isso se torna muito mais evidente: um homem pode fazer uma transição de carreira assim que ele descobriu que a mulher está grávida: "Ah, que legal, vai ser pai", pode fazer a mudança de carreira. A mulher não, porque nenhuma empresa contrata, ou melhor, a maior parte das empresas não contrata uma mulher que está grávida porque ela vai ficar seis meses ou cinco meses fora do trabalho e ela não vai ter a mesma produtividade e quando ela voltar vai ficar

amamentando ou se preocupando com o filho e não vai ter a mesma produtividade, tudo isso se subentende, eu acho que a mulher sofre muito mais e isso impacta nos cargos que a mulher atua.

Já Amanda usou o discurso meritocrático para tentar explicar a razão pela qual as mulheres estavam em desvantagem, usando justificativas de que elas buscam trabalhos com menos carga horária, pois não se qualificam adequadamente ou "por ser mais fácil". Faz a comparação consigo mesma, dizendo, "mas eu consegui", sem articular as diferenças sociais e raciais que a distância da maior parte das mulheres no Brasil. A sua resposta está também desarticulada com o seu próprio relato, pois passou um bom tempo da entrevista indicando situações em que ela mesma sofreu preconceito por ser mulher. Apesar de toda a sua vivência e da capacidade de distinguir situações de preconceito no trabalho, a explicação que desenvolve para esse questionamento responsabiliza a mulher em grande medida, usando a lógica meritocrática de que se elas ganham o que ganham porque estudam menos etc.

As mulheres, pode ser que elas se submetam a empregos que têm maior quantidade para ter alguma renda e que pagam menos porque tem maior quantidade. Então, professora, manicure, faxineira, babá, atendente de *call center*, que em tese você não precisa estudar tanto. Não são profissões que não vão te demandar tanto tempo e cansaço psicológico e tudo mais. Aí, nisso, elas têm mais facilidade de conseguir conciliar as outras coisas e pagam menos.

Para seguir explorando a fala, perguntamos ainda se na sua perspectiva essas escolhas acontecem por necessidade ou "pelo caminho mais fácil". A sua resposta novamente se desarticula de uma visão mais ampla, dando a si mesma como exemplo, sem levar em consideração a diferença de contexto social à qual ela estava submetida e as quais estão submetidas as pessoas que menciona.

Olha, não sei se é o caminho mais fácil. "Ah, já que tem mais vaga em *call center*, vou lá e vou ficar lá". Ou a preguiça ou a própria sociedade ou dificuldades diversas. "Fica aí mesmo, você tem uma renda aí e está bom". Porque eu consegui, sou gerente hoje, ganho bem e sabe, cheguei no sucesso que eu queria, uma ambição que eu tinha colocado. Então, assim... Nada nem ninguém eu deixei me impedir, apesar de ter ouvido várias vezes "Nossa, você ganha mais que seu marido" e até meu marido conta, e ele é todo aberto para isso, outro dia ele estava falando com um amigo e o amigo dele falou "se um dia eu descobrir que minha esposa ganha mais que eu, eu vou ficar muito bravo e vou falar para ela sair do emprego dela", eu falei para

ele: "ele te falou isso na lata?", ele disse "falou na lata!", primeiro que pobre, né, que não quer que a pessoa ganhe bem, que ridículo, coitado, machista e tal, mas isso era claro na família deles, né? Então, pode ser que a mulher fale, eu vou dar uma brecadinha aqui senão eu vou ganhar mais que meu marido tal e vai ficar uma coisa meio difícil, o que a família vai pensar e tal?

Amanda não relaciona as situações de preconceito relatadas ao explicar as razões pelas quais elas não conseguem alcançar melhores cargos. Apesar de reconhecer situações sexistas com clareza no seu dia a dia, nomeando muitas delas como machismo, propriamente dito, ao ser questionada sobre o problema de modo mais estrutural, Amanda se distancia da própria análise e adere ao discurso meritocrático usado pelo próprio patriarcado para dar conta dessa explicação, em que a mulher, de um modo ou de outro é responsabilizada. Dessa forma as condições sociais geradas pela questão de gênero, como o cuidado com a família, as gestações que interrompem a trajetória profissional e os conflitos com cônjuges por questões machistas são entendidas como desculpas, onde o esforço adicional para lidar com essas situações é naturalizado. Além disso, demais contextos em que mulheres não possuem condição de classe que lhes proporcione alguma estrutura, não é considerado por Amanda.

É importante ressaltar que, ao ouvir a pergunta, Amanda demonstrou bastante surpresa, pois aparentou não ter se deparado com esse questionamento anteriormente, de modo que buscou construir explicações, às vezes desconexas entre si, para compor a sua resposta. Nesse aspecto, é possível identificar a necessidade de esclarecimento maior do feminismo e de suas pautas, uma vez que conhece o apenas o feminismo midiático, que não articula adequadamente e de modo interseccional a luta das diferentes mulheres.

Em geral, as entrevistadas conseguiram articular com certa clareza as situações de preconceito das quais são vítimas e das quais são testemunhas, sobretudo na função de RH, em que participam dos processos que definem a vida profissional dos funcionários das empresas e enxergam o quanto questões de gênero são critérios de eliminação dessas mulheres. No entanto, apenas Paula demonstrou maior clareza do que é o feminismo, apesar de não entender ao certo a sua pluralidade e reconhecer as distintas pautas. Não me parece coincidência afirmar que Paula foi a entrevistada mais impactada em ações de diversidade, pois a empresa D, em que trabalhou por longos anos, possui um programa de diversidade visto como referência no mercado (informação trazida pela própria Paula).

Outras entrevistadas apresentaram experiência em empresas que possuíam programa de diversidade, mas não trouxeram exemplos de ações efetivas desses programas, de ações de sensibilização, os exemplos trazidos se referiam a ações de marketing e de controle de contratadas (cotas).

O conteúdo das entrevistas nos traz a urgência de alcançar essas mulheres com conteúdo mais profundo sobre o feminismo. Essa não é uma percepção isolada, uma vez que no dia 8 de março de 2019 foi lançado globalmente um manifesto feminista chamado "Feminismo para os 99%: um manifesto" de autoria de Cinzia Arruzza, Tithi Bhattacharya e Nancy Fraser (2019), com o objetivo de alcançar as mulheres que não estão na luta feminista. Afinal, segundo as autoras a guinada conservadora que vivemos demonstra duas importantes coisas: a primeira, que o feminismo em algum sentido alterou estruturas e alcançou o seu espaço, uma vez que o conservadorismo vem como estratégia do capitalismo patriarcal, para pôr de volta "a ordem das coisas". Discursos que naturalizam a opressão de raça e de gênero estão retornando no cenário global na figura de pessoas com poder e uma onda conservadora e intolerante vem ganhando um espaço cada vez maior, pondo em risco a perda de anos de luta feminista e antirracista. Isso pode ser um indicador como o feminismo e outros movimentos de minorias conseguiram mudanças na sociedade; mas tais discursos carregados de preconceito e intolerância tem alcançado até mesmo algumas minorias, como que em um processo autodestrutivo. Como possível explicação para esse cenário, há compreensão de que as mudanças advindas dos movimentos feministas não afetaram a todas, deixando de fora da luta muitas mulheres, de tal maneira que não se sentiram contempladas, identificando-se muitas vezes mais com a igreja local que as assistia em questões mais urgentes do que com feministas que não alcançavam a sua rotina. A crítica que parte do próprio feminismo, segundo Arruza, Bhattacharya e Fraser (2019), tenta explicar essa questão na medida em que associa ao feminismo liberal a maior capacidade de divulgação das pautas, uma vez que está veiculado nos jornais e nos discursos de artistas. Este mesmo feminismo, segundo as autoras prioriza as mulheres brancas e abastadas, distanciando-se das demais mulheres. Em resposta a essa necessidade lançaram o manifesto acima citado.

6. DISCUSSÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS

As páginas acima trazem achados que vão ao encontro da literatura apresentada nos capítulos iniciais e também das estatísticas extraídas de relatórios oficiais. Com isso, não é possível afirmar que o conjunto de casos apresentados esgota as possibilidades de compreensão sobre o tema, afinal, como já apontado anteriormente, não reflete a realidade plural das mulheres brasileiras, tendo contemplado – pelo recorte de trabalho formal em recursos humanos – apenas mulheres que possuem trabalho formal, curso superior, brancas e residentes em São Paulo e região metropolitana. Com isso, a limitação da presente pesquisa é evidente e não se furta a admitir este fato. Entretanto, caminha no sentido de ouvir os discursos dessas trabalhadoras para analisar qualitativamente como o sexismo aparece nos processos e nas rotinas de recursos humanos.

As entrevistadas trouxeram para a pesquisa uma ampla diversidade de experiências, no que se refere a trajetórias de trabalho distintas, em termos de tipos de empresas trabalhadas, cargos ocupados, funções em recursos humanos. Essa riqueza permitiu que alcançássemos discussões relevantes para o tema, conforme detalhamos no capítulo anterior.

A investigação acerca dos processos de RH coincidiu com a literatura de gestão de recursos humanos, pois as entrevistadas relataram processos formais tais quais apontam os autores do tema. Em recrutamento e seleção, por exemplo, as etapas de abertura de vaga, alinhamento de perfil, seleção por competências e reunião de definição de candidato finalista foram igualmente relatadas por todas. Somente Paula, que iniciou há mais tempo nesse segmento, relatou um processo seletivo mais "intuitivo", ressaltando inclusive a diferença deste com relação aos que vivenciou nos últimos anos. Assim como o processo de remuneração, baseado em indicadores internos da empresa, quando multinacional são indicadores globais, adicionado a pesquisas de mercado local e do segmento da empresa, tanto Paula quanto Maria que tiveram maior experiência nesse subsistema relataram semelhante processo. Viviane e Amanda relataram processos adicionais, como as reuniões de calibração, que são reuniões em que se define o desempenho dos funcionários, buscando usar a mesma "régua", alinhando métricas e critérios para que todos sejam avaliados de modo equilibrado.

O resultado dessa reunião define momentos importantes para os funcionários, como a sua nota de avaliação de desempenho que desencadeará em recebimento de bônus, elegibilidade para mérito e promoções, como explicaram as próprias entrevistadas.

A pluralidade de segmentos de empresas, nacionalidade e quantidade de funcionários também enriqueceu a pesquisa de campo e reforçou o fato de que o padrão de processos dos subsistemas de RH era comum a quase todos os relatos, considerando que em quase todos os casos elas trabalharam em empresas de médio a grande porte, sendo algumas multinacionais (possuem processos globalizados).

Luiza, Viviane Amanda e Paula relataram ter trabalhado em empresas que possuíam um trabalho de diversidade, oficialmente divulgado pela empresa, mas somente Paula relatou uma experiência com uma empresa multinacional em que essa iniciativa já estava largamente difundida na empresa, com pelo menos dez anos do início dessa atividade. Nesse caso, a gestão de diversidade possuía uma área estruturada, independente de recursos humanos, para conduzir grupos de discussão por segmentos, como um grupo só para discussão da causa negra, outra de mulheres, outro de pessoas com deficiência. Esses grupos, conforme o seu relato, possuíam alguma independência de questionamento dentro da organização, tendo um membro de recursos humanos como facilitador para auxiliar na compreensão de dados acerca da população interna, ou para viabilizar alguma ação que tivesse relação com benefícios ou políticas e procedimentos relativos aos funcionários. As demais empresas citadas tratavam ainda o tema de modo menos estruturado e tendo em recursos humanos o seu ponto de partida, com base nos relatos das depoentes. Com isso, não é possível afirmar que a efetividade desse trabalho está atrelada ao fato de ser interno ou externo à área de recursos humanos, mas talvez por ser uma área independente, possa atuar de modo mais autônomo e consiga ter mais funcionários trabalhando exclusivamente para esse fim. Pode também demonstrar a própria prioridade que a empresa dá para esse tipo de ação.

A estratégia de perguntar acerca dos processos e de como elas conduziam as suas rotinas trouxe como resposta as atividades prescritas nos manuais, nestas, nenhuma situação de discriminação foi relatada. Mas, ao entrarmos na trajetória de trabalho dessas mulheres e perguntarmos se já foram vítimas ou testemunharam situações de discriminação contra a mulher, os relatos mudavam de cor e se recheavam de histórias, conforme relatadas acima,

que traziam dentro dos processos, de modo subliminar, nas entrelinhas e em tom "não intencional" decisões e julgamentos que se pautavam em preconceitos contra a mulher e que as cerceava dos seus direitos de decidir por si e de igualdade frente a um candidato do sexo masculino. Ao se depararem com a pergunta explícita sobre preconceito, as entrevistadas passavam a contar dos mesmos processos, mas, dessa vez, trazendo o que de fato acontecia Fatos estes que não estavam prescritos e tampouco eram reconhecidos como inerente aos processos descritos, mas sim identificados através de discursos subjetivos e com conteúdo discriminatório velado por justificativas que não condiziam objetivamente com os fatos.

O elemento em comum desses casos era a tomada de decisão nas mãos da "gestão", pois, segundo o modelo seguido pelas empresas atualmente, os processos são definidos e desenhados anteriormente, mas a gestão é a responsável pela tomada de decisão, colocando recursos humanos como "parceiro de negócio", ou apenas mediadores de processos. De modo que todas as profissionais relataram certa frustração por não poder agir diante de uma situação de discriminação. Essa impossibilidade de ação se reforça com o fato de que a discriminação ocorre nas entrelinhas, no detalhe, no não dito da rotina de trabalho.

Por essa razão, entendemos que não se trata de processos que discriminam por si, mas de uma dinâmica estabelecida em torno desses processos, através de um discurso velado, que perpetua a discriminação contra a mulher, através das decisões e posições da gestão. Sem dúvida, esse é um tema merecedor de aprofundamento dentro da Psicologia Social do Trabalho, pois como apontam Oliveira e Sato (2008), olhar para a gestão com olhar crítico a fim de elucidar as contradições que aparecem nos processos de trabalho e vendo nela não apenas uma reprodutora de ordens, mas pertencente a um processo dinâmico é função da Psicologia Social do Trabalho. E olhar para ela com o objetivo de compreender como o sexismo aparece pode ser um tema para esse campo de estudo.

Diante disso, seria reducionista afirmar que os casos relatados nesta pesquisa referemse a situações particulares, em que a gestora ou o gestor depositou no seu trabalho o preconceito que possui fora dele. Naturalmente, as empresas fazem parte de um contexto maior, em uma sociedade em que o machismo impera, machismo esse que se perpetua há muitos séculos⁶⁹ na sociedade patriarcal, mas a repetição desses fatos nas diferentes empresas e a falta de iniciativas por conta das empresas de reconhecerem esse problema e buscarem alternativas efetivas para esses casos não deve ser considerada coincidência.

De modo semelhante, Lucas (2015) identificou que a liderança das empresas era a responsável pela tomada de decisão, que muitas vezes discriminava as mulheres. Para a autora, os líderes reproduzem o sexismo que já está presente na sociedade, sem identificar nenhuma causa específica.

O artifício de discriminar, não o fazendo de modo explícito em todos os casos torna essa discriminação ainda mais difícil de ser identificada, apesar de cumprir o seu papel de excluir e prejudicar as mulheres. No trabalho de campo, esse elemento apareceu sobretudo nos momentos em que a questão da maternidade era colocada.

As entrevistadas trouxeram com frequência os comentários que ouviram de gestores, colegas e até mesmo de outras mulheres nas situações sobre maternidade. O olhar de julgamento e os atos punitivos se repetem na condição de gerar a vida, própria da mulher. Maria, Amanda e Viviane trouxeram exemplos em que a possibilidade de engravidar (potencialmente extensível a todas as mulheres em idade reprodutiva) e o próprio anúncio da gestação permitiram que colegas fizessem comentários naturalizados no ambiente de trabalho que colocavam a mulher na condição de: incapaz ("você até que está indo bem, apesar de grávida"); de algoz das suas colegas, no sentido de que a gestação seria responsável pelo trabalho adicional da equipe ("Você viu o que ela fez? Ela está grávida! Nem pensou nos seus colegas").

Outra discriminação identificada nos discursos é a de responder pelas mulheres, desqualificando-as como seres autônomos. No momento em que o gestor, em um processo seletivo, julga que uma mulher não poderá trabalhar em um setor de viagens, ainda que ela, prontamente tenha se candidato à vaga e diz que poderá realizar o trabalho, retira-lhe o direito de ser sujeito e de responder por si, simplesmente por ser mulher. É sabido que a demanda do trabalho doméstico é direcionada brutalmente para as mulheres, mas, ainda que elas tentem reduzir essa carga e compartilhar com outros também responsáveis pelo cuidado dos filhos e do lar, a "gestão" desconsidera o que é verbalizado pela candidata ou funcionária e pauta suas

⁶⁹ Ver Beauvoir, S. (2016).

decisões nos pressupostos de que uma mulher, casada e com filhos não poderá fazer coisas que, ao ser perguntada, afirma que poderá.

Outra modalidade de discriminação nas entrelinhas acontece nas avaliações de desempenho, nas quais as mulheres são prejudicadas, primeiro pelo julgamento prévio de que não são capazes e produtivas, segundo por serem avaliadas por um período que "passaram em suas casas", de forma desproporcional, pesando de modo negativo o período que contribuiu.

Em ambos os casos, essas decisões **silenciam os corpos, as escolhas e as histórias** dessas mulheres, ao ignorar as suas perspectivas, sobrepondo os estereótipos machistas a elas. As entrevistadas, apesar da pluralidade de histórias e experiências profissionais, relatam situações que se repetem, de modo que podemos compreender que há um discurso constante que se reafirma a despeito do contexto.

Outra forma de preconceito, igualmente "velado", uma vez que não é explicitamente verbalizado, sofrido pelas mulheres e que apareceu em muitos relatos foi o que chamamos de "dois pesos, duas medidas". Em geral, as mulheres necessitam investir muito mais energia para realizar as mesmas atividades que os homens, isso tanto nas situações em que são compelidas a demonstrar "força", "postura" ou qualquer outro comportamento que sirva como defesa pelo julgamento externo que a diminui por ser mulher como até mesmo em situações de avaliação técnica, das suas capacidades intelectuais e ou de sua experiência profissional, para que seja equiparada a um candidato homem. Na disputa por uma vaga, a mulher deve se sobressair, ser mais competente que o candidato do sexo masculino. Novamente, o gênero é avaliado como demérito, que precisa ser compensado.

Buscando a literatura acima discutida para iniciar uma possível compreensão podemos dizer que a gestão da diversidade não se efetiva, na medida que também desarticula as pautas dos movimentos de luta. Essa desarticulação traz a questão da diversidade como mais um produto mercadológico do que uma alternativa de inclusão de minorias, como também foi discutido acima com base na crítica que Fraser (2016) levanta acerca dos frutos das lutas identitárias norte-americanas.

Uma boa evidência dessa desarticulação é o desconhecimento das entrevistadas sobre as pautas dos diferentes movimentos feministas e, até mesmo, do que se tratam eles. A correlação com movimentos "extremistas" e a dificuldade em compreender as razões das

discriminações contra a mulher podem ser indicativos dos sintomas da chamada gestão da diversidade. De modo deliberado defendem a diversidade de pensamentos e dizem ser importante ter pessoas de diferentes origens, raça, etnia e sexo nas empresas, mas não contam a história toda, não revelam que a ausência dessas pessoas vem de um histórico de opressão, e tampouco que essas populações oprimidas foram necessárias para que o sistema capitalista se consolidasse permitindo que a um pequeno grupo de pessoas tivesse acesso a produtos e serviços, em detrimento de um grande contingente que sucumbia e sucumbe.

Afinal, em certa medida, os programas de diversidade incluem, mas não resolvem os saldos de discriminação que a sociedade acumulou em seu processo histórico, com ênfase nesse trabalho, para as mulheres. É importante ressaltar que isso se passou não somente no interior das empresas, mas como apontado na literatura discutida neste trabalho, no contexto brasileiro as entidades que lutam pelos direitos dos trabalhadores, os sindicatos, por muitos anos subjugaram as pautas das mulheres, bem como os próprios partidos de esquerda. Isso porque, para eles, outras prioridades se faziam necessárias, entendendo que a luta de classes resumia toda a opressão sofrida por homens e mulheres, desconsiderando, com isso, o preconceito de gênero. Para demonstrar que a simples inclusão não é suficiente para dar conta da opressão de gênero é que o processo histórico das lutas das mulheres foi tão enfatizado neste trabalho. Ter mulheres trabalhando, seja na militância sindical ou nas empresas não é suficiente para acabar com a opressão de gênero. Sem dúvida, o poder transformador dos movimentos sindicais é real e deve ser valorizado, mas que a estrutura patriarcal também presente nele dificultou que as mulheres pudessem de fato caminhar com autonomia nas suas próprias pautas.

Nas empresas isso também acontece, em maior grau possivelmente, pois o patriarcado aliado ao capitalismo neoliberal, sobretudo em economias periféricas, apropria-se da pauta de luta e a "enlata" como produto mercantilizado, como aponta Fraser. A articulação da reprodução social com a produção social, apagando as suas contradições provocadas por esse mesmo sistema, torna invisível e ainda mais perversa a discriminação sofrida pelas mulheres, pois invalida quaisquer objeções e individualiza a culpa pelo próprio preconceito. Colocando como modelo mulheres privilegiadas que encontram seus espaços para ser, enquanto elas mesmas também exploram outras mulheres e silenciam as suas dores.

Tudo isso viabilizado pela ideologia tecnocrata, que meritocratiza tudo e a todos, diluindo as pautas diversas. O que Galeão-Silva & Alves (2004) chama de modo sagaz de "ideologia da diversidade" carrega em si o propósito da desarticulação e silenciamento de muitos.

No entanto, as profissionais que relataram as suas histórias, apesar de não articularem historicamente as opressões, vivem em seu cotidiano a discriminação, posicionando-se do modo corajoso para as situações das quais são testemunhas. Este trabalho não pode se furtar do dever de apontar que individualmente essas mulheres são críticas ao que veem e corajosamente apontam as contradições nos discursos da gestão. É um lugar angustiante, sobretudo, pois essas profissionais de recursos humanos, como elas mesmas apontam, são incumbidas de dar suporte aos processos relativos a pessoas, mas não ficam com a tomada de decisão, sendo muitas vezes testemunhas da própria opressão. Demonstraram em algumas situações conseguirem se posicionar contra uma situação sexista, talvez até alcançando avanços nesses espaços. Tal elemento reforça a imensa necessidade de alcançar essas trabalhadoras tanto para o aprofundamento da discussão, quanto para o amparo e cuidado com tantos conteúdos silenciados. Afinal, estão inseridas em uma empresa e a manutenção do emprego, necessário para a subsistência, pode ser ameaçado caso os questionamentos abalem uma certa ordem estabelecida.

Correlacionando os relatos com os processos que as entrevistadas descreviam, pode-se dizer que o processo de recursos humanos em que mais se identificou discriminação foi o de seleção. Isso porque apresenta-se como um processo no qual, apesar de ter etapas definidas, a tomada de decisão se dá com base na opinião do gestor requisitante, momento em que os estereótipos sexistas são usados contra as mulheres, de modo indireto ou até mesmo direto. Entretanto, não podemos afirmar que a discriminação está no processo, mas aparece nos discursos velados o preconceito que perpetua a mulher no lugar secundário, sempre em comparação ao homem, elas em prejuízo na relação. Nessa engrenagem, a liderança se torna ferramenta de reprodução do preconceito. Desse modo, a liderança cumpre um papel ingrato imposto pelo capitalismo de executores da opressão que é necessária para o funcionamento desse mesmo sistema. Lembrando que, como apontou Saffioti (1976), o preconceito é necessário ao capitalismo e o vemos se atualizando na expressão do que apontou Fraser

(2016), no uso da contradição da reprodução social e produção social. Dessa maneira, na mesma medida em que muitas empresas investem em iniciativas de diversidade e inclusão, preocupadas com reputação, mercantilizando e desarticulando as lutas feministas, reforçam ciclos de preconceito através da liderança, em que, na pior das hipóteses, a culpa pelo preconceito recairá sobre o indivíduo, sem jamais articular a questão de modo sistêmico.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão da diversidade é um tema que está sendo discutido largamente por diferentes setores da sociedade. Essa discussão iniciou-se nos Estados Unidos em resposta às lutas dos movimentos identitários que, pela via do judiciário, alcançaram direitos e ações afirmativas a mulheres, negros e outras minorias que possuíam um histórico de preconceito e opressão reconhecidos. Com essas ações, acreditava-se endereçar adequadamente os preconceitos de cada grupo com a promessa de incluir esses grupos e saldar a conta aberta por séculos de opressão. No entanto, não foi exatamente esse cenário que decorreu dessas ações.

É inegável afirmar que pessoas foram incluídas e que muitos movimentaram-se na sociedade para posições de melhor prestígio, entretanto, isso aconteceu deixando muitos outros ainda marginalizados e até mesmo, reforçando o mesmo sistema de opressão que outrora os excluía.

Após mais de três décadas das ações afirmativas e alguns anos que essas ações foram exportadas para outros países, tanto da Europa como de regiões de capitalismo periférico, ainda temos um cenário desfavorável para as mulheres no campo do trabalho. Reconhecer que as mulheres possuem mais autonomia e que as pautas feministas tiveram repercussões na sociedade como nunca antes é necessário, mas a estagnação desse cenário e até mesmo o retrocesso dele – com relação à onda conservadora que assola o globo no atual momento –, nos mostra que é preciso verticalizar sobre o problema e aprofundar a reflexão. Com base nesse raciocínio este trabalho foi desenvolvido, com o objetivo de compreender uma pequena parte desse problema, como o sexismo se passa dentro das empresas, através da perspectiva de profissionais de recursos humanos.

Para cumprir tal tarefa, partir das discussões feministas se mostrou uma necessidade, uma vez que somente compreender os processos de trabalho não seria suficiente para identificar as contradições existentes no cotidiano das trabalhadoras entrevistadas. Afinal, assim como as feministas fizeram com as ciências sociais, revisitando as teorias e identificando o quanto elas eram desenvolvidas a partir de um olhar centralizado no homem, hétero e branco, este trabalho buscou contribuir com a adesão da discussão feminista dentro

da Psicologia Social do Trabalho, evitando, com isso, a ausência dessa perspectiva e afirmando que quando falamos de trabalhadores, não estamos falando de um grupo homogêneo, sendo necessário olhar as trabalhadoras pelo recorte de gênero. A Sociologia do Trabalho tem feito essa articulação de modo equilibrado através de nomes como Helena Hirata e outras tantas citadas nesta dissertação. Também na Psicologia Social do Trabalho, nos últimos anos, trabalhos que trazem uma revisão feminista estão ganhando espaço⁷⁰.

Por essa escolha, foi possível conectar que tanto as feministas quanto as teóricas da Psicologia Social do Trabalho viam, cada uma a sua maneira, que o levante da diversidade, apesar de ter promovido a inclusão parcial de grupos excluídos socialmente, resultou, também, como efeito colateral no aprofundamento da opressão pela invisibilidade de boa parte desses mesmos grupos. Afinal, falar em inclusão da mulher no trabalho é urgente, mas não questionar o aprofundamento da precarização do trabalho para as mulheres que atuam no cuidado, nas empresas de limpeza e em outros serviços terceirizados é incluir algumas para relegar à marginalidade milhares. Sendo essa também, uma discussão de gênero necessária.

O feminismo pró-mercado, tem cumprido esse papel nos últimos anos, passando a imagem de que a discussão de gênero está sendo endereçada dentro das empresas. Mas, na verdade, com isso, ocultamos o processo de opressão que está por trás e fugimos do debate central. Não há a defesa de que essas discussões não empreenderam mudanças reais, pois, como pode-se encontrar nas falas das próprias entrevistadas, nos momentos em que as empresas possuíam posicionamentos claros a favor da diversidade, a inclusão acontecia para algumas mulheres. No entanto, é preciso encarar o fato de que isso não é suficiente, uma vez que nas mesmas empresas situações de opressão a mulher aconteciam no paralelo, como é o caso vivido por Paula.

Não é possível concluir com clareza a existência de processos que incluem e processos que excluem. Foi possível identificar um certo padrão estabelecido nos processos de recursos humanos, do modo que as empresas seguem passos semelhantes para recrutar e selecionar, avaliar, promover e remunerar. Como trabalhamos com um número limitado de entrevistadas,

⁷⁰ Como é o caso do trabalho de Tássia Bertoncini (2018), que trata do cotidiano de trabalhadoras do transporte coletivo da cidade de São Paulo. Para essa discussão, Tássia articula a questão do gênero com rigor e merece destaque como alinha de modo adequado as diferentes teorias. Ver: Bertoncini (2018).

não há dados suficientes que comprovem que processos excluem por si, mas foi possível perceber que a busca pela padronização dos processos, inclusive a busca por práticas que visam ocultar vieses, como em processos seletivos, nos quais são feitas buscas amplas por profissionais ou nas reuniões de calibração de desempenho dos funcionários, buscam mitigar preconceitos. Em contrapartida, a subjetividade no momento da tomada de decisão, que fica a cargo da gestão, deixando um vasto espaço para a incorporação de preconceitos, nos faz acreditar que as empresas não estão verdadeiramente implicadas em resolver o sexismo. Dentre as seis entrevistadas, cinco delas puderam descrever muitos casos de preconceito, que vivenciaram como vítimas dele ou como apoiadoras do processo em que ele aconteceu, com isso, pode-se afirmar que são situações que acontecem "à luz do dia", mas que são relativizadas. Sobretudo porque o preconceito acontece nas entrelinhas, no discurso "não intencional". Desse modo, pode-se afirmar que o preconceito está no discurso que atravessa o cotidiano e no momento da tomada de decisão da gestão.

É importante deixar claro que não identificamos na gestão a causa do sexismo, mas com base na literatura discutida e nos relatos das entrevistadas foi possível traçar um paralelo entre os interesses que o capitalismo alimenta em torno do preconceito, utilizando-se dele para perpetuar os mecanismos opressores, e a inanição das organizações diante de relatos em que a liderança de modo velado no discurso, mas evidente no cotidiano, discrimina mulheres nos momentos de tomada de decisão dos processos de recursos humanos.

É importante deixar claro que este trabalho não esgota essa questão, de modo que recomendamos trabalhos futuros que aprofundem o estudo do papel da liderança na perpetuação dos preconceitos.

A literatura discutida fornece possibilidades de leitura para explicar as razões dessa dinâmica sexista nas empresas, a partir de uma perspectiva macro. Uma vez que o capitalismo necessita manter parte da população como exército de reserva e, como aponta Saffiotti (1976), utiliza dos preconceitos para perpetuar populações na condição de marginalizadas, podemos supor que essa dinâmica não se dá ao acaso, mas cumpre objetivos maiores, alheios às pessoas que os executam.

Por outro lado, apesar de toda conjuntura macro, é possível questionar se, ao se deparar com a postura questionadora das profissionais entrevistadas e das situações que compartilharam nas entrevistas de real inclusão, não seria este também um caminho para implodir a dinâmica sexista? Seria possível desenvolver, dentro das empresas, espaços de discussão real, com aprofundamento histórico das opressões sofridas pelas minorias e, com isso, através de programas de diversidade robustos e que questionassem sobretudo a visão do homem hétero como ponto de partida ou base de comparação básica para se definir papéis dentro das organizações, de modo a criar novos modos de se trabalhar? Poderia ser esse um caminho paralelo aos movimentos sociais de luta pelas causas feministas e negra? Essas são perguntas que se levantam. Mas, também, este trabalho aponta um caminho urgente ao demonstrar, através dos relatos das profissionais de recursos humanos, que nomear as situações sofridas de sexismo pode romper com a lógica estabelecida, uma vez que as profissionais de recursos humanos que tiveram essa oportunidade em seu cotidiano, de compreender como a discriminação contra a mulher dentro de um processo histórico, foram capazes de traduzir o discurso encoberto pelo desmascaramento do sexismo e puderam interromper uma dinâmica sexista, ainda que momentaneamente.

Entretanto, é importante clarificar que há ainda mulheres que não são alcançadas por essas discussões, pois tais questionamentos não incluem o papel da mulher que trabalha nas casas como empregada doméstica, da mulher que trabalha na copa e na limpeza das empresas e de tantas outras mulheres que trabalham informalmente e em condições precárias, a pretensa inclusão estará corroborando com o patriarcado, distraindo as mulheres da real opressão e aprofundando ainda mais o sexismo. Para isso, sem dúvida, faz-se necessário também questionar o lugar do homem com relação a divisão de papéis e do seu lugar de "padrão" para a definição do que é trabalhar.

Como continuidade desse trabalho, aprofundar o papel da liderança nos discursos sexistas se faz necessário, pois aponta que a contradição da reprodução social e produção social, mercantilizada pelo capitalismo, encontra no papel da liderança lugar para se reproduzir, servindo a liderança como bode expiatório dessa dinâmica no microssistema. Não à toa, o questionamento acerca da condição da maternidade é colocado por essa mesma liderança como contraditório à produtividade e principal razão de discriminação, como apontaram as entrevistadas.

Como síntese deste trabalho, identificamos na discussão que Fraser chama por "crise do cuidado" com a ideologia da diversidade, apontada por Galeão-Silva & Alves (2004) como a chave de leitura para esse cenário, que por um lado distrai mulheres, vendendo como resultado a inclusão daquelas que já possuem uma posição mais privilegiada, enquanto aprofunda a opressão sobre aquelas que pela intersecção de raça e classe seguem marginalizadas e mantém a engrenagem funcionando, servindo de mão de obra barata tanto para o mercado quanto para as próprias mulheres que foram incluídas nesse processo. Deixando, desse modo, o lugar do homem branco preservado, sem questionamento sobre o seu papel e a sua contribuição para essa engrenagem opressora.

REFERÊNCIAS

- Abreu, A.R.P; Hirata, H.; Lombardi, M.R. (Orgs). (2016). Gênero e Trabalho no Brasil e na França. São Paulo: Boitempo.
- Almeida, L. S. de. (2007). Mãe, cuidadora e trabalhadora: as múltiplas identidades de mães que trabalham. *Revista do Departamento de Psicologia*, UFF, 19 (2), p. 411-422.
- Almeida, T. B. (2018). O desgaste mental de motoristas de ônibus: um recorte de gênero. 125f. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social. Instituto de Psicologia. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Amazonas, M. C. L. A., Vieira, L. L. F. & Pinto, V. C. (2011). Modos de subjetivação femininos, família e trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, *31* (2), p. 314-327.
- Aragón, J. & Queiroz, V. (2015). Alocação de tempo em trabalho pelas mulheres brasileiras. Ballestrin, L. M. A.. Feminismos subalternos. *Estudos feministas*, 25 (3), p. 530. http://dx.doi.org/10.1590/1806-9584.2017v25n3p1035.
- Bartlett, T. K. (1987). MacKinnon's feminism: Power on whose terms, *Cal. L. Rev. 1559*, 75 (4). Disponível em: http://scholarship.law.berkeley.edu/californialawreview/vol75/iss4/7. Acesso em: 06 jun. 2019.
- Beauvoir, S. (2016). O segundo sexo. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Biroli, F. (2013). Autonomia e desigualdades de gênero: contribuições do feminismo para a crítica democrática. Vinhedo: Editora Horizonte.
- Brandão, C.R. (2003). A pergunta a várias mãos: a experiência da pesquisa no trabalho do educador. São Paulo: Cortez.
- Brasil. Câmara dos Deputados (1935). *Decreto nº 423, de 12 de novembro de 1935*. Convenção relativa ao emprego das mulheres antes e depois do parto; Convenção relativa ao trabalho noctuno das mulheres; Convenção que fixa a idade mínima de admissão das crianças nos trabalhos industriaes; Convenção relativa ao trabalho nocturno das crianças na indústria. Brasília, DF: Diário Oficial da União.
- Cardoso, C. P. (2014). Amefricanizando o feminismo: o pensamento de Lélia Gonzalez. *Estudos Feministas*, 22 (3), p. 965-986.

- Carneiro, S. (2003). Enegrecer o feminismo: a situação da mulher negra na América Latina a partir de uma perspectiva de gênero. In Ashoka Empreendimentos Sociais, & Takano Cidadania (Orgs.). *Racismos contemporâneos*. Rio de Janeiro: Takano Editora, 2003.
- Centro de pesquisa e documentação de história contemporânea do Brasil da Fundação Getulio Vargas (CPDC-FGV). Consulta em 25 de maio de 2019.
- Chalfin, M., Coutinho, M. H. B., & Sato, L. (Orgs). (2017). *Psicologia Social do Trabalho*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Correia, S. A. I. N. (2016). *A diversidade cultural como uma vantagem para a organização*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa.
- Costa, A. A. O movimento feminista no Brasil: dinâmicas de uma intervenção política. Revista Labrys, Niterói, v.5, n. 2, p. 9-35, 2005. Disponível em: http://www.ieg.ufsc.br/admin/downloads/artigos/01112009-115122costa.pdf. Acesso em: 1 fev. 2012.
- Davis, A. (2016). Mulheres, raça e classe. São Paulo: Boitempo.
- Fanon, F. (2008). Pele negra, máscaras brancas. Salvador: Edufba.
- Ferrarese, E. (2017). (Re)fazer a Teoria Crítica: por uma (re)leitura feminista. *Dissonância: Teoria Crítica e Feminismo*, Campinas, 1 (2), p. 176-194.
- Fleury, M. T. L. (1996). O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fraccaro, G. C. (2018). Uma história social do feminismo: diálogos de um campo político brasileiro (1917-1937). *Estudos Históricos*, *31* (63), p. 7-26.
- Fraser, N. (2007). Artigo originalmente publicado na revista *Theory, Culture & Society*, v. 18, p. 21-42, 2001. Tradução de Ana Carolina Freitas Lima Ogando e Mariana Prandini Fraga Assis, a quem agradecemos. Agradecemos também à revista *Theory, Culture & Society. Publicado em Lua Nova, São Paulo, 70: 101-138, 2007*

- Fraser, N. (2016, jul-ago). Contradictions of capital and care. *New Left Review, 100*, p. 99-117.
- Fraser, N. How feminism became capitalism's handmaiden and how to reclaim it. The Guardian.

 UK. Disponível em:

 https://www.theguardian.com/commentisfree/2013/oct/14/feminism-capitalist-handmaiden-neoliberal. Acesso em: 25 jul. 2016.
- G1. (2015) *Skol irá trocar campanha após acusação de 'apologia ao estupro'*. Rio de Janeiro: Grupo Globo. Disponível em: http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/02/acusada-de-apologia-ao-estupro-skol-ira-trocar-frases-de-campanha.html. Acesso em: 19 fev. 2019
- Galeão-Silva & Alves (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE*, 44 (3), p. 20-29.
- Girardi D. M., Lapolli E. M., & Tosta K. C. B. (2009, set/dez). A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 11 (25), p. 121-150.
- Gonzalez, L. (1983). Racismo e sexismo na cultura brasileira. In Silva, L. A. et al. *Movimentos sociais urbanos, minorias e outros estudos. Ciências Sociais Hoje*, Brasília, ANPOCS, 2, p. 223-244.
- Gonzalez, L. (1988a). A categoria político-cultural de amefricanidade. *Tempo Brasileiro*, Rio de Janeiro, 92/93, p. 69-82.
- Gonzalez, L. (1988b). Por um feminismo afrolatinoamericano. *Revista Isis Internacional*, Santiago, 9 (1), p. 133-141.
- Guedes, M. C. (2010). A Inserção dos trabalhadores mais escolarizados no mercado de trabalho brasileiro: uma análise de gênero. *Trabalho, Educação e Saúde*, 8 (1), p. 55-75.
- Hemeroteca digital brasileira. Publicado pelo "Museu Virtual Bertha Lutz" de iniciativa da Universidade de Brasília apoiado pelo CNPq. Publicado em 29 de março de 2014. Disponível em: http://lhs.unb.br/bertha/?p=1723. Acesso em:19 fev. 2019
- Hinestroza, M. P. G. (2009, julho). La discriminación de género em las práticas de recursos humanos: um secreto a voces. *Cuad. Adm.*, 22 (39), p. 3-30.
- Hirata, H., Laborie F., Le Doaré H., & Senotier D. (Orgs.) (2009). *Dicionário Crítico do Feminismo*. São Paulo: Unesp.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2016). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/. Acesso em: 19 fev. 2019.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2018). Estudos e Pesquisas, Informação Demográfica e Socioeconômica, 38.
- Instituto Ethos (2016). Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. Instituto Ethos/Banco Interamericano de Desenvolvimento.
- Kanan, L. A. (2010, abril). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Revista O&S*, *17* (53), p. 243-257.
- Kerner, I. (2012, julho) Tudo é interseccional? Sobre a relação entre racismo e sexismo. *Revista Novos estudos* 93, *31* (2), p. 45-58.
- Linhares, J. (2016). *Marcela Temer: bela, recatada e "do lar"*. Revista Veja . Disponível em: https://veja.abril.com.br/brasil/marcela-temer-bela-recatada-e-do-lar/. Acesso em: xx
- Lobo, E. S. (1991). A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Lucas, A. C. (2015). Justiça organizacional de gênero nas empresas: os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos. (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo.
- Mackinnon, C. (1987). Feminism unmodified. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Madalozzo, S., Martins, S., & Shiratori, L. (2010). Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, *18* (2), p. 352.
- Marques, T. C de N. (2016). *Perfis Parlamentares: Bertha Lutz*. Câmara dos Deputados: Brasília. Edições Câmara. p. 239.
- Organização Internacional do Trabalho OIT (2009). *Convenção 156: Recomendação 165 sobre a igualdade de oportunidades e de tratamento para trabalhadores e trabalhadoras com responsabilidades familiares*. 38p. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/publicacoes/WCMS_226561/lang--pt/index.htm. Acesso em: 25 mai. 2019.

- Oliveira, F., & Sato, L. (2008). Compreender a gestão a partir do cotidiano de trabalho. *Aletheia*, 27 (1), p.188-197.
- Okin, S. M. (2008). Gênero, o público e o privado. Revista Estudos Feministas, 16 (2), p. 305-332.
- Perreault, M.A. (1994). A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho ou uma questão de sexo? In Chanlat, J. F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 233-251.
- Pinheiro, L. S., Antonio, T. L. J., Fontoura, N. de O., & Silva, R. (2016) *Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014* (Nota Técnica n° 24), Brasília: IPEA.
- Pinto, C. R. J. (2014). O feminismo bem-comportado de Heleieth Saffioti (presença do marxismo). *Estudos Feministas*, 22 (1), p. 416.
- Saffioti, H. I. B. (1976). A mulher na sociedade de classes: mito e realidade. Petrópolis, Vozes, 1976.
- Saffioti, H. I. B. (1992). Reminiscências, releituras, reconceituações. *Revista Estudos Feministas*, 0 (0), p. 97-103. Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38126508002. Acesso em: xxx
- Sato, L., Bernardo, M. H., & Oliveira, F. (2008). Psicologia social do trabalho e cotidiano: a vivência de trabalhadores em diferentes contextos micropolíticos. *Psicologia para América Latina*, 15, (s.n).
- Segnini, L. (2010). Diferenças entre homens e mulheres traduzidas em desigualdades nas relações de gênero. *Revista. Katál*, *13* (1), p. 9-10.
- Schor, N. & Ogido, R. (2012). A jovem mãe e o mercado de trabalho. *Saúde Sociedade*, São Paulo, 21 (4), p. 1044-1055.
- Scott, J. (1988). Gênero: uma categoria útil para a análise histórica. *Educação e realidade*, 20 (1), p. 11-30.
- Scott, J. (1995). Gênero: uma abordagem útil para a análise histórica. *Educação e Realidade*, 20 (2), 71-99.

- Silva, D. M., & Lima, A. O. (2012). Mulher, trabalho e família na cena contemporânea. *Contextos Clínicos*, 5 (1), p. 45-51.
- Siqueira, M. J. T. (2002). Sobre o trabalho das mulheres: contribuições segundo uma analítica de gênero. *Revista. Psicologia, Organ. Trab, 2* (1), p. 11-30.
- Siqueira, M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Stefano, F. (2015). Cotas para Mulheres? Revista Exame, 1° de setembro de 2015. Disponível em: http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1091/noticias/cotas-para-mulheres. Acesso em: 06 jun. 2019. *Diversidade cultural em no contexto organizacional*
- Torres & Pérez-Nebra, 2016.. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A.V. B. (Orgs) (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Veja. (2016). Marcela Temer: bela, recatada e "do lar". São Paulo: Editora Abril. Disponível em: https://veja.abril.com.br/brasil/marcela-temer-bela-recatada-e-do-lar/. Acesso em 19 fev.2019.

ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

- A) **Dados pessoais:** Idade/Sexo/Cidade em que vive/Segmento da empresa que trabalha/ Cargo atual
- B) Formação
- 1.0 Qual é a sua formação?
- 2.0 Qual foi o seu motivador para fazer o curso?
 - C) Trajetória profissional e atuação em recursos humanos
- 3.0 Como foi o seu ingresso no departamento de Recursos Humanos?
- 4.0 Há quanto tempo você está nessa área? Qual foi o seu percurso nela (cargos e especializações)?
- 5.0 Você já se deparou com situações de preconceito no seu trabalho? Como foi? Haveria possibilidade de alguma intervenção sua?
 - D) Percepção das questões de gênero
- 6.0 Você já presenciou no seu trabalho ou sentiu-se parte de alguma situação em que uma mulher sofreu preconceito?
- 7.0 (se candidata mulher) Você já sofreu preconceito por ser mulher?
- 8.0 Qual a sua opinião sobre o movimento feminista?
- 9.0 A sua empresa possui algum trabalho para evitar situações de discriminação contra a mulher? Se sim, poderia relatar? Acha efetivo?
- 10.0 Gostaria de fazer algum comentário adicional relacionado ao que foi conversado anteriormente?

ANEXO 2: TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: O sexismo nos discursos e nas práticas de recursos humanos

Pesquisador Responsável: Natália Lins Brandão Professora Orientadora: Dr. Fábio de Oliveira

Instituição a qual pertence o Pesquisador Responsável: Instituto de Psicologia – Universidade

de São Paulo.

Telefones para contato: (11) 99294-1396 E-mail: natilbrandao@gmail.com

Endereço institucional: Av. Prof. Mello Moraes, 1721, Bloco A, Salas 103/105, Cidade

Universitária, São Paulo, SP, CEP 05508-030

Prezado participante,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa em nível de Mestrado intitulada "O sexismo nos discursos e nas práticas de recursos humanos" desenvolvida por Natalia Lins Brandão, discente de Mestrado em Psicologia Social da Universidade de São Paulo, sob orientação do Professor Dr. Fábio de Oliveira.

O estudo tem por objetivo central investigar como as práticas de trabalho desenvolvidas pela área de recursos humanos são atravessadas por questões sexistas, a fim de identificar em que medida e de que maneira tais procedimentos contribuem ou não para a discriminação de gênero.

A (o) Sra (Sr.) foi convidada (o) a participar do estudo por trabalhar na área de recursos humanos. Será realizada uma entrevista que terá duração média de uma hora e você poderá interrompê-la a qualquer momento.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é o de contribuir através da sua experiência de trabalho com a produção de conhecimento para as áreas de Psicologia Social do Trabalho e estudos de gênero. A sua contribuição enriquecerá as pesquisas nessas áreas e poderá contribuir para uma reflexão aprofundada da atuação profissional de RH e de uma discussão mais ampla de gênero e trabalho.

A sua participação consistirá em responder perguntas verbalmente de um roteiro de entrevista semi-estruturado à pesquisadora do projeto. Como metodologia desse trabalho, a entrevista será gravada e posteriormente transcrita. Caso aceite em participar, você terá acesso ao material que será enviado pela pesquisadora.

A presente pesquisa atende às normas para pesquisa envolvendo seres humanos do Conselho Nacional de Saúde, cuja Resolução é 466/12. Por isso sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Os resultados do estudo serão divulgados em palestras dirigidas ao público participante, relatórios individuais para os entrevistados, artigos científicos e na dissertação/tese. Diante disso, considero mínimo os riscos para a sua participação, pois as informações prestadas por você serão confidencias e de uso exclusivo para a pesquisa e terão caráter sigiloso. Para tal, qualquer dado que possa identificá-la (o) será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa sendo o material armazenado em local seguro por pelo menos 5 anos e sendo descartado posteriormente.

Considerando que falar sobre o dia a dia do trabalho em situações de entrevistas pode causar sentimentos negativos ou algum tipo de sofrimento relacionado à lembrança de episódios ruins vividos ao longo da trajetória de trabalho, a pesquisadora estará atenta às suas reações emocionais nas entrevistadas e tomará os devidos cuidados para minimizar e acolher qualquer tipo de sofrimento durante a sua participação.

A pesquisa se compromete com o reembolso das possíveis despesas provenientes da sua participação nessa pesquisa.

O presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será disponibilizado assinado e rubricado em todas as suas páginas, em duas vias.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, no endereço abaixo. O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade".

Av. Professor Mello Moraes, 1721 – Bloco G, 2° andar, sala 27 CEP 05508-030 - Cidade Universitária - São Paulo/SP E-mail: ceph.ip@usp.br - Telefone: (11) 3091-4182.

	São Paulo,	de		de 2018
Assinatura da pesquisadora				
Natalia Lins Brandão				
Declaro que compreendi os obje	etivos e condições	de minha	participação	na pesquisa e
concordo em colaborar voluntarian	nente.			
Assinatura da(o) participante da pe	squisa			
Nome da (o) participante:				