

DESIGUALDADE, DIVERSIDADE E OS TERMOS DA EQUIDADE

INEQUALITY, DIVERSITY AND THE TERMS OF EQUITY

Gustavo Leite ALVARENGA*
Ricardo PIMENTEL**

Resumo: Pelo presente trabalho investigou-se como a noção de diversidade em suas formas discreta, descontínua e estática, se relaciona com a noção de equidade que se estabelece sob a influência da anterior. Como estudo de caso, relata-se sobre uma empresa do setor elétrico brasileiro, permeada por ideais que se polarizam entre questões de produtividade/eficiência e de justiça social. Os pesquisadores acompanharam, por meio de uma abordagem qualitativa, as atividades do Comitê de Equidade de Gênero, além de estabelecerem uma aproximação com outros (as) funcionários (as) da empresa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, e foram analisados por meio de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2010), com auxílio do software Atlas ti 8®. Ao final da pesquisa percebe-se que o entendimento sobre o tema é limitado, com divergências a respeito das desigualdades para as quais os termos de equidade se referenciam em tradicionais parâmetros masculinos.

Palavras-chave: Diversidade, Equidade, Igualdade de Oportunidades, Comitê de Gênero.

Abstract: The present work investigated how the notion of diversity - in its discrete, discontinuous and static forms - is related to the notion of equity that is established under the influence of the previous one. As a case study, we report on a company in the Brazilian electric sector, permeated by ideals that are polarized between issues of productivity / efficiency and social justice. The researchers followed, through a qualitative approach, the activities of the Gender Equity Committee, in addition to establishing a rapprochement with other employees of the company. The data were collected through semi-structured interviews and documentary research, and were analyzed using Content Analysis (Bardin, 2010), with the aid of the Atlas.ti 8® software. At the end of the research it is noticed that the understanding on the theme is limited, with divergences regarding the inequalities to which the terms of equity refer in traditional male parameters.

Keywords: Diversity, Equity, Equal Opportunities, Gender Committee.

Submetido em 25/06/2019.
Aceito em 26/03/2020.

* Graduado em Administração pela PUC MG, Mestrado em Administração pela PUC PR, Mestrado em Governança e Sustentabilidade pela ISAE. Rua Cap. Acácio Pedroso, 494/nº8 – Jardim Iguaçú – Foz do Iguaçú – PR CEP: 85853-330. E-mail: <gustla@uol.com.br>.

** Graduação em Ciências Sociais - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP
Especialização em Administração - habilitação em Marketing - FAE Centro Universitário. Mestrado em Administração - PUC PR. Doutorado em Administração - Universidade Positivo. Avenida Visconde de Guarapuava, 2943 – Centro – Curitiba – PR CEP: 80010-100. E-mail: <ricardo.pimentel@isaebrazil.com.br>.

Introdução

Atualmente os programas de Equidade de Gênero se fazem presentes em organizações ao redor do mundo. Iniciativas vêm procurando proporcionar um ambiente corporativo mais justo no que se refere às promoções e ocupações de cargos de decisão (COLLINS, 2011; NISHII; OZBILGIN, 2007). Esse esforço, pautado por ideais de justiça social, se depara com um modelo vigente que se fundamenta em razões “empresariais” ou “gerenciais” voltadas para a eficiência operacional e os resultados financeiros.

Essas razões tornam-se referências na definição de méritos, status e promoções. Apesar de aparentemente neutras, carregam consigo atributos personificados que acabam por conferir privilégios a uns e estigmas a outros. Estudos recentes vêm demonstrando que os padrões dominantes se mantêm, apesar de um aparente ambiente corporativo neutro na promoção e premiação de indivíduos (CASTILLA, 2008; VAN DEN BRINK, BENSCHOP, 2011; TREVIÑO *et al*, 2016). Parece haver uma barreira invisível (*glass ceiling*) que de forma sutil impede a “ascensão” de certas pessoas na hierarquia empresarial (TREVIÑO *et al*, 2016).

Nas últimas décadas, o discurso da Gestão da Diversidade, que visa o emprego eficiente da diversidade humana, sobressaiu-se ao caráter político da igualdade de oportunidades, cujas origens remontam ao movimento dos direitos civis americanos em 1964. Por esse discurso, entende-se que a diversidade humana está pautada nos moldes das ciências naturais, onde se agrupa os indivíduos como peças discretas, descontínuas e estáticas.

Em contrapartida, surge recentemente uma abordagem crítica buscando o resgate do apelo anterior, onde as questões de justiça e discriminação predominam. Nessa abordagem as noções de diversidade/equidade são vistas como resultado de uma construção social, onde as relações de domínio se estabelecem e se fixam a partir da naturalização de conceitos, classificações e qualificações.

Diante disso, no presente estudo apresentamos uma contribuição na direção de revelar essas segregações laborais com caráter de neutralidade e racionalidade, que se produzem e reproduzem a partir dessas categorizações humanas. Para tanto, descrevemos as percepções sobre gênero/diversidade e trabalho/equidade em uma empresa do setor elétrico brasileiro.

O artigo está estruturado em quatro seções além desta Introdução. Na sequência apresentamos o referencial teórico sobre os temas da diversidade/equidade, que se alternam entre versões tradicionais, gerenciais e críticas. Posteriormente, apresentamos os procedimentos metodológicos que pautaram a realização da pesquisa empírica, cujos resultados são apresentados na quarta seção. Por fim são apresentadas considerações finais e conclusões.

1. Referencial teórico

1.1 Percursos da Diversidade – Equidade

O tema da diversidade tem sido adotado de forma expressiva por corporações ocidentais (COLLINS, 2011; NISHII; OZBILGIN, 2007), e tem sido difundido em escala global por meio de iniciativas como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e programas de conscientização como o HEFORSHE. Por outro lado, está inserido em um amplo campo de debate, onde ainda há divergências sobre a própria compreensão do conceito (PASZTOR, 2016; WEISINGER *et al*, 2016), e onde persiste a polarização entre os discursos de igualdade/equidade e o da diversidade. O primeiro é comumente associado à ação afirmativa, e o segundo à gestão da diversidade da força de trabalho (PASZTOR, 2016; OZBILGIN, TATLI, 2011).

Rastreando o percurso do tema, remonta-se aos anos 60 e 70 quando o Movimento dos Direitos Civis resultou na instituição das primeiras políticas e leis anti-discriminatórias pelo governo americano, tais como a *Title VII of the Civil Rights Act of 1964*, focada na defesa de grupos étnicos e minorias discriminadas em função de sexualidade, cor e religião (HERRING; HENDERSON, 2012; WEISINGER *et al*, 2016). Essa ação afirmativa buscava remediar desigualdades históricas, promovendo as oportunidades iguais de emprego (Equal Employment Opportunity – EEO) (HERRING; HENDERSON, 2012; WEISINGER *et al*, 2016).

Naquele momento, as organizações foram levadas a alterar suas políticas e práticas de contratação e promoção, mesmo que a contragosto. Com isso tornaram-se os espaços privilegiados e expressivos de manifestações das lutas políticas por igualdade racial, e das forças dialéticas que as compõem (KERSTEN, 2000).

Nos anos seguintes, o movimento de cunho regulatório da EEO foi alterado e ressignificado no âmbito corporativo, ganhando novos contornos políticos e ideológicos. Ao invés da preocupação com os efeitos negativos derivados da desigualdade, uma linha alternativa “positiva” se voltou para as oportunidades e possíveis resultados favoráveis da gestão da diversidade, por meio da maximização do potencial das diferenças individuais, gerando assim maior inovação e produtividade (MORRISON *et al*, 2006; SHORE *et al*, 2009).

Esse novo movimento ganhou força com a publicação do relatório *Workforce 2000: Work and Workers in the 21st Century* no final dos anos oitenta do século XX, tornando-se um campo específico de pesquisa (JOHNSTON; PARKER, 1987; KONRAD, 2003).

Como consequência dessas visões antagônicas, surgiu uma tendência em se polarizar o voluntarismo individualista da gestão da diversidade da força de trabalho, e o EEO de cunho regulatório coletivista. Tal reação se deveu principalmente ao fato dessas diferentes abordagens, serem tratadas a partir de diferentes bases teóricas, ou de diferentes perspectivas. Conforme Zanoni e Janssens (2015) elas se

dividem em uma perspectiva ética e moral, e outra organizacional e econômica. Essa distinção fica clara apenas enquanto teoria, ou enquanto discurso proferido e mantido em função de determinados grupos, que buscam moldar seus campos de influência visando seus próprios interesses (OZBILGIN; TATLI, 2011).

Já enquanto prática corporativa tal distinção pode não ser tão clara. O conceito de diversidade, associado a outros conceitos, como equidade, igualdade e oportunidades iguais, pode ser, de forma combinada ou não, prescrita pela gestão corporativa de formas não previstas ou descritas pela literatura (MORRISON *et al*, 2006). Corporações podem conforme apontado por Morrison *et al* (2006) voltar-se para a promoção da diversidade no ambiente de trabalho enquanto também atendem demandas regulatórias.

A dicotomia existente nos recentes estudos parece se institucionalizar na literatura, gerando um empecilho para o desenvolvimento das pesquisas em diversidade e coibindo o surgimento da proposição de novas perguntas e agendas de pesquisa (TATLI, 2011). Diante disso, novas abordagens teórico-metodológicas, tal como a Abordagem Crítica da Diversidade, vêm despontando com a promessa de superar as visões tradicionais e ir para além do “*sameness*” e “*difference*” (LIFF; WAJCMAN, 1996). A seguir apresentamos a referida abordagem.

1.2 Abordagem Crítica da Diversidade

Se a gestão da diversidade da força de trabalho surgiu como uma resposta à ação afirmativa, e à política do EEO, abordagens críticas sobre a diversidade surgiram posteriormente como uma contra resposta ao crescimento do voluntarismo individualista despolitizado da corrente anterior (ZANONI *et al*, 2010). Argumenta-se que a reorientação dada pela gestão da diversidade, reduz a voz de grupos historicamente reprimidos, ocultando as relações de poder que subjazem à realidade corporativa. Essa reorientação contribui para a perpetuação de desigualdades, ou ao menos não contribui para sua real superação (KONRAD, 2003; LORBIECK; JACK, 2000).

O tema diversidade entrou nas organizações com o fortalecimento de membros de grupos historicamente excluídos nos EUA (KONRAD, 2003), por meio da expansão de leis anti-discriminatórias, e os litígios decorrentes delas (NISHII; OZBILGIN, 2007). Porém, apesar da aparente recepção do movimento da EEO pelas organizações, houve na verdade a reapropriação do discurso sobre igualdade de oportunidades, sob uma nova lógica já vigente no mundo corporativo (ZANONI *et al*, 2010).

Sob o ponto de vista da abordagem crítica, o vetor de força da regulamentação do EEO foi reorientado por uma racionalidade mecanicista e instrumentalista da gestão da diversidade (LORBIECK; JACK, 2000). A partir daí foi “re-significado” não mais como uma política externa de igualdade, mas como uma política corporativa interna de promoção de diferentes talentos pessoais, e empoderamento das habilidades distintas de diferentes empregados (ZANONI *et al*, 2010).

Para Liff e Wajcman (1996), o princípio da igualdade basilar da EEO define que quando habilidades e desempenho entre indivíduos se equivalem, os mesmos deveriam obter ascensões e benefícios também de

forma equivalente. Contra esse princípio, os defensores da gestão da diversidade argumentam que habilidades e as formas de trabalho são peculiares variando de pessoa para pessoa, e assim deveriam ser tratadas e valorizadas distintamente (LORBIECK; JACK, 2000). Apoiam-se desta forma na assertiva de que uma equalização de diferenças só é possível por meio de uma supressão dessas diferenças, que contraria o princípio da igualdade e leva a outras injustiças (KUKATHAS, 2002).

A supressão das diferenças é, na verdade, a supressão da possibilidade de identidade, pois conforme aponta Hall (2005, p. 40), a “identidade, pois, não é o oposto da diferença: a identidade depende da diferença”.

Apesar do aparente discurso positivo apresentado pela perspectiva da gestão da diversidade, e os argumentos contra o princípio da igualdade e o EEO, estudos críticos têm apontado que essa individualização tem provocado uma diluição, subsumindo o tema da diversidade à uma mera multiplicidade de diferenças (LORBIECK; JACK, 2000; KONRAD, 2003; SWAN, 2010; ZANONI; JANSSENS, 2015). Zanoni *et al* (2017) demonstraram como habilidades e capacidades perdem a pessoalidade a partir do discurso da gestão da diversidade. Com isso tornam-se apenas fruto natural da sobreposição de diferenças em um mesmo ambiente.

Esse tratamento dado à diversidade como uma gestão instrumental de diferentes categorias mensuráveis, e prontas para serem operacionalizadas, se fundamenta em uma visão essencialista (ZANONI *et al*, 2010). Essa visão torna a diversidade humana um mosaico de peças limitadas, discretas, descontínuas, fixas e imutáveis, agrupadas segundo similaridades. Empregados e suas identidades são então tratados como variáveis independentes, naturalizadas em entidades objetivas (LITVIN, 1997; ZANONI *et al*, 2010).

Essa conotação positiva retratando a diversidade como distâncias neutras e estáticas, que quando organizadas e instrumentalizadas corretamente geram valor, ignoram como e em que condições se estabelecem as diferentes categorias enquadradas sob o discurso da diversidade, e principalmente as direções e vetores de força na atribuição de valores diferenciais. Desconsidera-se assim, o caráter relacional da construção das diferenças a partir de referenciais ideais ou etnocêntricos, e a assimetria de poder subjacente na definição e universalização de esquemas de percepção, através dos quais se qualifica e se atribui valor (NISHII, OZBILGIN, 2007; BOURDIEU, 2012).

Esse individualismo essencialista desemboca em uma busca interminável de diferenças esvaziadas em seus isolamentos. Nesse contexto surgem as abordagens críticas, que oferecem uma terceira via por onde se pode resgatar o diálogo sobre a diversidade corporativa, sem suprimir as relações de poder entre os indivíduos e grupos, ou ignorar questões como preconceito, assédio e discriminações interpessoais institucionalizadas (KONRAD, 2003). Valoriza-se assim a construção situada e contextual das diferentes categorias socioculturais e suas percepções de valor, ao invés da simples quantificação e análise de taxonomias sociodemográficas como gênero, etnia, religião, raça, entre outras (ZANONI; JANSSENS, 2015).

Levando-se em consideração o quadro teórico de referência e os objetivos deste trabalho, apresentamos na seção seguinte os procedimentos metodológicos que deram suporte à investigação empírica.

2. Procedimentos metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso com abordagem qualitativa, que busca a apreensão e compreensão das relações humanas, e a interpretação dos decorrentes significados produzidos e compartilhados (STAKE, 2011; YIN, 2015). Este tipo de pesquisa se faz por meio de uma aproximação ao ambiente onde se dão as relações interpessoais, viabilizando assim o entendimento das dinâmicas dos indivíduos ali presentes, e buscando uma compreensão que não se pode reduzir a meros números (BABBIE, 1998; STAKE, 2011).

Como instrumento de coleta de dados optou-se por duas vias, quais sejam (1) a pesquisa documental, e (2) as entrevistas semiestruturadas. A pesquisa documental tomou como fonte os relatórios anuais gerais e de sustentabilidade da companhia, nos quais se encontram referências sobre o tema aqui discutido. O roteiro semiestruturado utilizado nas entrevistas foi dividido em dois blocos: 1º bloco: percepção da diversidade na organização; 2º bloco: termos da igualdade na organização. No primeiro bloco as questões foram direcionadas para os entendimentos sobre a diversidade humana, inatas ou construídas socialmente, essenciais ou não. No segundo, buscou-se entender de que forma as desigualdades eram compreendidas no ambiente de trabalho, e em quais termos se buscava a equidade.

Foram realizadas trinta entrevistas com funcionários, sendo dez respondentes do sexo masculino e vinte do sexo feminino, todos escolhidos pelo critério de conveniência. Vale ressaltar ainda que, treze entrevistados (doze mulheres e um homem) pertenciam ao Comitê de Equidade de Gênero.

Para o tratamento dos dados optou-se pela uma Análise de Conteúdo baseada na abordagem de Bardin (2010), a partir das trinta entrevistas que foram gravadas e transcritas. A análise foi organizada em três fases, e apoiou-se no software Atlas ti 8 ®. Na primeira realizou-se uma pré-análise visando uma sistematização das ideias contidas nos textos transcritos.

A segunda etapa explorou o material por meio de codificação, ou seja, uma transformação que, “por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo (...)” (BARDIN, 2010, p.129). Os dois blocos do roteiro de entrevistas (já citados) serviram como norteadores para o processo de codificação. Desse processo emergiu um terceiro elemento norteador, ao qual denominamos de Sensibilidade à Desigualdade e Discriminação. O Quadro 1 apresenta a síntese dessa fase.

Quadro 1 – Síntese da segunda fase do processo de análise

Blocos do Roteiro de Entrevistas e Elemento Emergente	Códigos
Percepção da diversidade na organização	Atributos masculinos e Atributos femininos - a partir do relato dos(as) entrevistados(as) sobre o que julgavam serem qualidades de cada um desses atributos.
Termos da igualdade na organização	Meritoso e Não-meritoso – a partir da avaliação dos(a) entrevistados(as) sobre as qualidades julgadas necessárias para uma promoção, e/ou apreciadas em líderes na empresa.
Sensibilidade à Desigualdade e Discriminação	Sensível e não-sensível – a partir da percepção sobre como e quanto as desigualdades e a discriminação entre os gêneros eram sentidas e interpretadas pelos (as) entrevistados (as).

Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, na terceira fase foi realizado o tratamento dos resultados. Nesta etapa, as passagens selecionadas por meio dos códigos foram analisadas e qualificadas, construindo uma relação entre os códigos, viabilizando assim um entendimento integrado desses qualificadores. Nesta etapa as codificações identificadas foram confrontadas, proporcionando aos pesquisadores uma visão dos termos da equidade existentes na empresa.

3. Resultados

O presente caso refere-se a uma empresa pública do setor elétrico brasileiro, geradora de energia a partir do potencial hidroelétrico do rio Paraná, e que está entre uma das maiores do mundo. Seu quadro de empregados é formado por 1.378 pessoas, sendo 1.108 homens e 270 mulheres, com base no seu Relatório de Sustentabilidade de 2017.

No passado (em 1974, por exemplo) a empresa se apresentava em seu relatório anual basicamente a partir de seus projetos de engenharia e obras de infraestrutura. Com o tempo o escopo de trabalho se alterou, e além dos aspectos técnicos relacionados com a produção de energia, começaram a aparecer outros aspectos.

Em 2003 houve, a partir de novas diretrizes governamentais, uma adequação da missão empresarial, incluindo oficialmente as questões de sustentabilidade, meio ambiente e responsabilidade social. Neste mesmo ano, pela primeira vez uma mulher ocupou um cargo na alta direção da empresa, e o tema da igualdade de gênero apareceu em um relatório da organização sob o título de “Valorização da Mulher”. Junto com a Sustentabilidade surge então o tema da Igualdade de Oportunidades e as discussões em torno das questões de gênero. No presente estudo focalizamos a Igualdade de Oportunidades especificamente no que se refere às questões de gênero.

A partir dos dados coletados pode-se perceber que na empresa pouco se debate sobre questões como etnia ou classe social. Ainda, os debates sobre gênero se restringem na diferença de tratamento entre

homens e mulheres. Como principal iniciativa sobre o tema na organização destaca-se o Comitê de Equidade de Gênero. O comitê na empresa, sem caráter decisório, foi instituído por meio de documento interno, onde se estabelece sua competência em formular e propor ações para a promoção e realização de políticas de Equidade de Gênero.

Essas políticas não possuem o objetivo de promover a eficiência empresarial, mas possuem caráter regulatório e igualitário, com vistas a “fomentar a participação igualitária de mulheres e homens nos espaços de decisão e nos processos internos, pautados por sua política de equidade. (RELATÓRIO ANUAL, 2017).” O comitê é formado em sua maioria por mulheres, e desenvolve suas atividades por meio de reuniões, promoção de palestras, workshops, campanhas de conscientização e pesquisas internas.

3.1 Percepções da Desigualdade

Durante as entrevistas questionou-se sobre a importância das iniciativas de “Equidade de Gênero”, como também sobre a importância do próprio Comitê de Gênero na Empresa. Além disso, buscou-se “captar” o sentimento ou sensibilidade dos (as) entrevistados (as) em relação às desigualdades e discriminação no ambiente de trabalho. Percebe-se pelos relatos que homens e mulheres, membros e não membros do comitê divergem sobre o assunto. Abaixo, apresentam-se trechos de respostas dadas por integrantes do comitê de gênero:

“Quando você fala sobre equidade de gênero (...) é coisa de deixar equânime os gêneros homem e mulher (...) e nossa empresa é majoritariamente masculina (...) por conta disso existe uma diferença de comportamento e salário que é cultural (...) tem áreas que até hoje não tem banheiro feminino (...)” (SEXO F)

“Tem um mote que diz que o setor elétrico é essencialmente masculino (...) o momento que o comitê surge (...) surge para sanar um pouco essa diferença (...) para poder discutir e encontrar um equilíbrio nas relações internas (...) na empresa (...) e também corrigir alguns problemas (...)” (SEXO F)

“Hoje as mulheres estudam muito mais que os homens (...) estão muito mais qualificadas que os homens (...) e como a gente ainda tem uma empresa majoritariamente masculina? Temos que trabalhar para ter uma igualdade na empresa.” (SEXO F)

A partir dos diálogos com os (as) entrevistados (as) pertencentes ao comitê, nota-se que os esforços de equidade se concentram na equiparação do quadro quali-quantitativo, ou seja, igualar o número de homens e mulheres não só no quadro funcional geral da empresa, como também nas diferentes áreas, atribuições e profissões. Além desses aspectos pouco foi relatado sobre iniciativas relativas ao comportamento e relações no trabalho, salvo programas de revisão do “linguajar masculino” e programas sobre “vieses inconscientes” na promoção de funcionários.

Já as respostas dadas por pessoas que não participavam do comitê, muitas vezes se distanciavam ou até contrariavam as respostas dadas pelas integrantes do grupo. Conforme apontado por Morrison *et al*

(2006) na prática corporativa não há como na literatura, conceitos e entendimentos tão claros como são apresentados na literatura. Pode-se perceber que nessas aparentes “diferenças de opinião” estão presentes contradições oriundas de diferentes posições de poder, que nesse caso estão ligadas à desigualdade e às diferenças de gênero. Com frequência o comitê era associado apenas às mulheres ou ao feminismo, como relatado abaixo:

“Sinceramente? Acho que foi por causa da Diretora (...) acho que foi muito fachada (...) agora talvez estão realmente discutindo as questões de gênero (...) e não é comitê de mulher (...) é de gênero (...) tem que trazer os anseios de todos os funcionários (...)”. (SEXO F)

“A princípio (...) que eu me lembro (...) era a questão de gênero entre homens e mulheres (...) você dar mais oportunidades para as mulheres (...) para ascenderem na empresa (...) e na época teve muitas promoções de mulheres (...) então o critério era ser mulher (...) então não era pela experiência ou capacidade da pessoa.” (SEXO F)

“Acho que é confundido às vezes equidade com pró-feminismo ou pró-mulher (...) muitas vezes parece que não há uma equidade (...) eu que não acho ruim (risos) (...) mas né (...)”. (SEXO F)

As passagens apontam como o surgimento do comitê e das iniciativas voltadas para a equidade de gênero a partir de um grupo de contestação, as mulheres, foi acompanhado por oposição e resistência daqueles que não se enquadravam neste novo grupo dito feminista. Essa resistência é ainda mais clara nas declarações dos homens:

Já cheguei a ouvi histórias de que haveria uma ‘força de barra’ para que fossem as mulheres as líderes (...) parece que em alguns lugares estão se esforçando para reconhecer as mulheres tanto quanto os homens.”. (SEXO M)

“A gente viu que teve um programa para uma cultura de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres (...) é válido, mas naturalmente você vê que uma maior quantidade de homens em cargos gerenciais pode ser considerado algo natural”. (SEXO M)

Enquanto as integrantes do Comitê de Equidade de Gênero compartilhavam um senso de luta pela conquista de mais espaço para as mulheres na organização, o mesmo não se observa a partir das respostas de outros(as) funcionários(as). Este fato pode estar também associado à insensibilidade sobre o preconceito e discriminação na organização. Eis abaixo algumas respostas dadas sobre o assunto:

“Não vejo isso até por que na minha diretoria só tem mulher (...) na minha vida também não vejo isso”. (SEXO F)

“Não vejo. Aqui dentro da gestão do RH não vejo. Mas se olhar para a empresa como um todo (...) contra o homossexual talvez tenha uma resistência. Velada e não explícita.” (SEXO F)

Essa insensibilidade ou “não sensibilidade” foi identificada em alguns momentos das entrevistas. Na contagem dessas passagens que demonstram sensibilidade ou não em relação à discriminação ou preconceito, tem-se o seguinte resultado: para o sexo feminino, oito demonstraram sensibilidade sobre o tema e nove não; para o sexo masculino, dois demonstraram sensibilidade e sete não.

Essa insensibilidade sobre as relações desiguais de força e poder dentro da organização é notada no momento em que predomina o discurso “tecnocrata” ou “meritocrata”. Tanto Litvin (1997) como Zanoni *et al* (2010), apontam o predomínio do tratamento da diversidade e como algo instrumental e operacionalizável, que busca ocultar diferenças qualitativas sob um discurso quantitativo, que o seguinte trecho exemplifica:

“Não vejo. Lá na técnica é muito baseado no mérito. Quando a pessoa não é promovida ela vai dizer: ‘é por que eu sou assim e (...) mas no final das contas é por que a pessoa não tem resultado ou a pessoa não tem a visão para aquele cargo.’ (SEXO M)

Conforme Ortiz (2015) o tema da diversidade ao penetrar no ambiente da organização ganha contornos específicos e pautados pelas ideias de “racionalidade” e “eficiência” que sombreiam os aspectos de injustiça e desigualdade. Superlativa-se aspectos de uma “competência técnica” em detrimento das questões do gênero, tratada na organização como “coisa do Comitê de Gênero” ou de feministas. Contra o discurso da eficiência empresarial, não há “argumentos”, ou como aponta Chauí (2014, p. 113), “Sob a auréola da neutralidade e da objetividade dos conhecimentos técnico-científicos, a competência é um poderoso elemento ideológico para justificar (ocultando) o exercício da dominação.”

Já a sensibilidade por parte das entrevistadas do sexo feminino revela uma discriminação velada, como nas passagens abaixo:

“Tem um certo preconceito, mas ele não é descarado é meio escondido, sutil (...) um pouco com mulheres, dizem por aí: ‘ela não vai poder liderar uma equipe masculina’. (SEXO F)

“Mas ainda tem muita desigualdade só que velada, sabe?! Tipo (...) ‘eu queria ter um filho para ter essa folga’ (...) na brincadeira, mas tem um fundo de verdade (...) ‘não dá isso para ela fazer por que ela vai estar ocupada, tem os filhos (...)’. (SEXO F)

Nota-se que sensibilização sobre o tema na empresa não é homogênea. Tal fato demonstra a invisibilidade dessas questões para alguns, e/ou compreensões limitadas sobre como as formas de discriminação ocorrem no cotidiano da organização. O caráter contextual, situacional e histórico da diversidade se apresenta no presente caso como a luta de um grupo de contestação – formado pelo Comitê de Gênero – cujo objetivo é conquistar espaços para as mulheres e para o feminino como valor, hegemonicamente ocupado pelos homens e pelos valores masculinos em busca de “espaços” ocupados pelo masculino.

3.2 Percepções da Diversidade

Os (as) entrevistados (as) foram questionados (as) sobre suas noções pessoais da diversidade, e percepções em relação às formas e estereótipos observados na organização. As perguntas foram feitas no intuito de perceber a compreensão das origens das diferenças, e a relação de diferentes categorias com as diferenças de gênero.

As características femininas foram retratadas constantemente como opostas ao masculino, por meio de termos tais como “sensível aos outros”, “receptiva”, “empática” e “com mais coração”. A maior parte dos (as) entrevistados (as) se referiu a essas categorias como inatas à mulher, enquanto que outros atribuíram essas qualidades à educação familiar ou às condições biológicas.

“Mulher tem afinidade com detalhes, coisas de casa. Nós mulher somos voltadas para o cuidado, com a atenção ao outro, algo que vem da maternidade.” (SEXO F)

“A mulher tem uma visão mais ampla (...) uma percepção do ambiente (...) de perceber que alguém não está bem (...) se um funcionário não está legal, a mulher tem mais sensibilidade para perceber isso (...)”.(SEXO F)

“Eu vejo por mim (...) por exemplo (...) eu com minha sensibilidade, meu sentimentalismo (...)”. (SEXO F)

“Sim são diferentes. Existem diferenças naturais entre homens e mulheres. Mulheres tem mais facilidade com determinado tipo de tarefas e homem com outras (...) isso é natural do ser humano (...) mulher é muito sentimental...” (SEXO M)

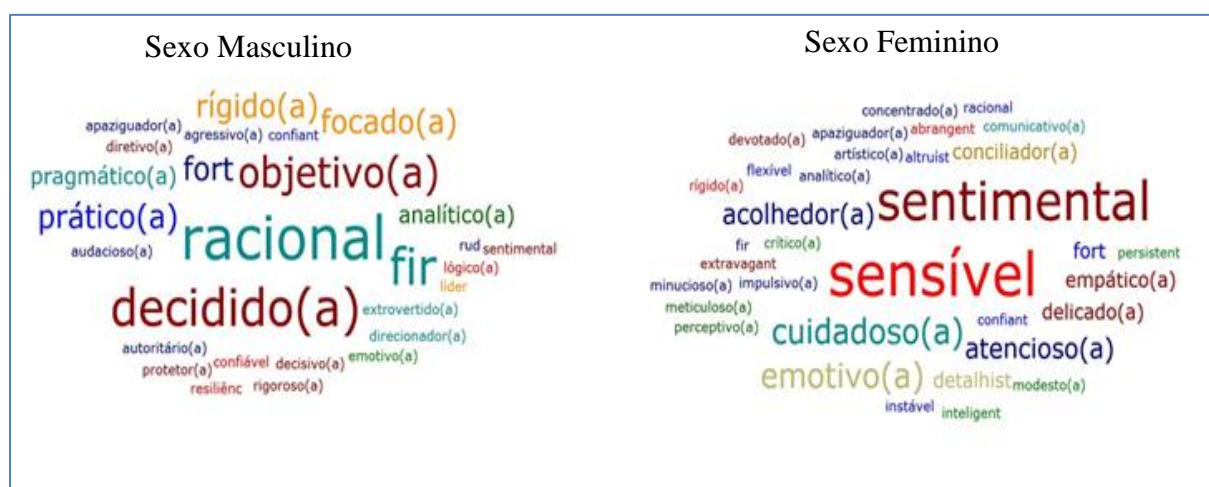
Em relação às categorias atribuídas ao “masculino” percebeu-se a predominância de termos como práticos, objetivos, racionais, menos sentimentais e diretos. Além disso, associou-se ao homem a exatidão, a capacidade analítica e a facilidade com o cálculo e com as “coisas mais precisas”. Quando questionada sobre a presença de mulheres na engenharia uma entrevistada declarou que:

“na técnica tem mulher, mas é mais difícil, geralmente é uma área mais masculina, pois o cérebro é diferente. Homem é mais racional e analítico na área de calculo.”. (SEXO F)

“Acho que o homem tem essa característica da objetividade.” (SEXO F)

Entre os(as) entrevistados(as), as respostas à pergunta “Homens e mulheres são naturalmente diferentes?” variaram desde os mais seguros em responder sim e na sequência discorrerem sobre essas diferenças, ao mais críticos sobre as influências culturais na construção dos gêneros. Das 30 entrevistas, apenas cinco disseram que não há diferença nata entre pessoas, mas gêneros culturalmente cultivados ao longo do tempo. Nestes casos perguntou-se então se conseguiam perceber culturalmente na empresa os atributos de gênero. Com o levantamento dessas qualidades do gênero, pode-se então – com o auxílio do Atlas ti 8 ® - criar uma “nuvem” formada pela contagem de palavras conforme abaixo:

Figura 1: Nuvem de atributos de gênero



O resultado da análise das entrevistas aponta a predominância da compreensão essencialista do gênero, onde homens e mulheres possuem respectivamente seus atributos natos e, mais que isso, possuem funções para as quais estão mais “adequados”.

“(…) uma maior quantidade de homens em cargos gerenciais pode ser considerado algo natural, por que (...) eu vejo minha esposa (...) se oferecer um cargo de diretora, ela vai dizer não, eu quero cuidar do meu filho (...) não to falando que ela é regra, mas é muito mais difícil você ver um homem que diz que quer ficar em casa cuidado de filho. Então é claro que os homens terão mais oportunidades (...) por que pensam diferente e isso não é ruim (...) viva a diferença né (...) o que não pode é igualar (...) homens e mulheres são diferentes, muito diferentes (...)”. (SEXO M)

Nessa passagem percebe-se a intercessão entre a vida no trabalho e a vida doméstica, onde a mulher, em função de sua condição, é associada ao trabalho “de casa” com os filhos. Essa distinção entre o homem executivo e a mulher “dona de casa” apesar de já contestado por grande parte dos entrevistados (as), ainda se revela em passagens onde se associa a mulher ao cuidado, proteção, assistência. Uma situação relatada por uma das mulheres é emblemática. Segundo ela foi aconselhada a “não ser tão mãe na empresa”, pois com isso estaria protegendo muito os seus subordinados.

Tais passagens reforçam o que diz a literatura quando identidades são produzidas enquanto se produzem diferenças (HALL, 2005). Não é a toa que as percepções das diferenças no presente caso, se relacionam com distintos papéis e funções dentro da organização.

4.4 Os Termos da Equidade

A ideia de equidade, capturada a partir da análise das entrevistas, está predominantemente associada à luta das mulheres pelo espaço na empresa, que se deu pela ocupação de posições/funções dominadas pelos homens ou pela alteração da imagem da mulher “dona de casa” para mulher “trabalhadora” e executiva. Projeta-se nos espaços e funções masculinas os “alvos” a serem conquistados que, uma vez

atingidos, conferem ou comprovam a capacidade feminina e desta forma a igualdade no ambiente organizacional.

Nas palavras de uma entrevistada:

“dizem que o setor elétrico é predominantemente masculino e a equidade de gênero vem para sanar um pouco essa diferença (...), pois ainda se houve que essa empresa é uma empresa de homem.” (SEXO F)

Ao retratar o avanço da igualdade e a evolução das mulheres, citava-se com frequência a ocupação dos cargos e funções tradicionalmente ocupados por homem, como:

“tem bombeira mulher” (SEXO F)

“não há áreas específicas para cada gênero, tem mulheres que dirigem ônibus!” (SEXO F)

“espaços que eram masculinos agora são ocupados pelas mulheres, como por exemplo, a área financeira que era masculina e agora é também ocupada pelas mulheres”. (SEXO F)

Sobre a engenharia, área de maior predomínio masculino na empresa, observou-se que:

“existe uma melhora na igualdade, mas na área da engenharia espera-se uma evolução”. (SEXO F)

As imagens da mulher bombeira, da que dirige um ônibus, da engenheira de grandes obras, entre outras, se apresentam como aparência de imagens positivas da mulher, mas são na verdade a negação da identidade feminina, pois carregam consigo elementos que estão associados à identidade masculina. Como expressado por Hall (2005), funcionam como significantes importantes para a demarcação de identidades e padrões, a partir de um padrão hegemônico, no caso a identidade masculina. A passagem a seguir ilustra essa situação:

“Existe um padrão hétero. Há um padrão, uma referência masculina, casado, com filhos. Uma pessoa bem sucedida é aquela que tem um emprego, bem casada, que tem dois filhos.” (SEXO F)

E perante essa necessidade de afirmação, uma das entrevistadas sente que:

“as mulheres têm que fazer o dobro para se comparar com o homem. Para se manter perante o homem ela tem que se provar”. (SEXO F)

Enquanto as mulheres se dirigem para esse padrão estabelecido, os homens percebem menos as desigualdades e a discriminação como já mencionado na seção anterior. A percepção predominante dos homens sobre o ambiente de trabalho é de neutralidade e de promoções justas, baseadas no mérito.

“(…) de maneira geral a gente vê as promoções das mulheres que são competentes (…)
não existe como você questionar a competência delas (…)
me parece justo as promoções, mas lá na técnica não sei se tem alguma gerente mulher (…)
bem difícil (…).” (SEXO M)

“Não vejo. Lá na técnica é muito baseado no mérito. Nos ambientes que eu vivi eu não
vi essa questão de preconceito (…)
quando a pessoa não é promovida ela vai dizer (…)
é por que eu sou assim (…)
mas no final das contas é por que a pessoa não tem resultado.
Ou a pessoa não tem a visão para aquele cargo.” (SEXO M)

Esses atributos que justificam a promoção de alguém na empresa são vastos tais como comunicativo, articulador e proativo. Mas dentre eles fica evidente que algumas características de comportamento ou de perfil se sobressaem, como a firmeza nas decisões, a racionalidade, a capacidade de análise e a objetividade. Essas qualidades são atribuídas também ao gênero masculino em detrimento as qualidades femininas, que apesar de estarem também associadas à liderança e às promoções, estão de certa forma em uma posição inferior quando comparadas às qualidades masculinas. Essa masculinização do ambiente de trabalho se revela em uma passagem:

“(…) antes queria ter um homem como meu pai, mas hoje quero ser como ele”. (SEXO F)

A mulher deixa assim sua submissão em relação ao homem para ocupar sua posição e lugar na sociedade. O ideal deixa de ser a “esposa” e a “dona de casa”, mas ser a “executiva”, a “diretora”, a “mulher de negócios”. Subverte-se assim a posição de coadjuvante ou mera acompanhante do homem, mas não se subvertem as ocupações/posições e qualificadores, pois permanecem os mesmos, masculinizados. É o que a literatura aponta como mera multiplicidade de diferenças (LORBIECK; JACK, 2000; KONRAD, 2003; SWAN, 2010; ZANONI; JANSSENS, 2015). Essa faceta da realidade passa despercebida por algumas entrevistadas:

“as mulheres não deveriam se igualar aos homens, pois assim se masculinizam (…)
o machismo está tanto em mulheres quanto em homens”. (SEXO F)

“(…) infelizmente algumas mulheres que estão na frente em cargos de gestoras elas tem um comportamento machista”. (SEXO F)

Desta forma, a mulher se encontra não apenas na tarefa de sair de uma submissão profissional, mas de encontrar os meios e recursos para estabelecer novos parâmetros que poderiam definir uma nova posição nos termos femininos. Ou desconstruir as qualidades binariamente divididas entre o masculino (racional, lógico, objetivo) e o feminino (sensível, emotivo, irracional).

Considerações finais e conclusão

Considerando os objetivos propostos neste trabalho e o confronto realizado entre o quadro teórico de referência e as informações coletadas e interpretadas, percebe-se que apesar do surgimento de um grupo de contestação - sob o rótulo de “Equidade de Gênero” – fortalecido pela ocupação de algumas posições de decisão e das pontuais conquistas de cargos da alta gestão pelas mulheres, a compreensão geral dentro da organização sobre o tema da diversidade ainda é desigual e com visões antagônicas.

O sentimento de desigualdade existe, mas os termos (de quem e do quê) pelos quais se deseja a equidade se diluem entre sentimentos de maternidade, trabalho e reconhecimento profissional. Percebe-se que as ideias de produtividade, racionalidade e eficiência carregam consigo ideais masculinos conforme estudos anteriores (SEIDLER, 2004; CASTILLA, 2008; VAN DEN BRINK, BENSCHOP, 2011; TREVIÑO et al, 2016).

Neste trabalho aponta-se para o fato de que o entendimento estático e naturalizado da diversidade – onde se atribui qualidades distintas entre o masculino e o feminino – está intimamente ligado às ocupações e segregações de trabalho. Esta relação privilegia o masculino em detrimento do feminino, pois o primeiro se aproxima mais do racional, lógico e objetivo – razões instrumentalizadas e racionalizadas do trabalho eficiente e produtivo – enquanto o feminino se aproxima do sentimental e emotivo – qualidades associadas ao materno, doméstico e familiar.

Como pesquisadores não pudemos passar incólumes a essas constatações, e nem às necessárias reflexões sobre as questões de gênero, desigualdade e segregação que delas decorrem. Essas reflexões abarcam outras dimensões da vida social, e faz com que a própria atividade de pesquisa seja repensada. Por fim, é com esse espírito que apresentamos a seguir uma recomendação de ampliação do olhar em novos estudos.

Conforme Liff e Wajcman (1996) uma visão binária exagerada entre homens e mulheres reforça as diferenças entre eles, enquanto exagera a homogeneidade interna desses dois grupos. Assim, para além do homem e mulher, futuras pesquisas devem considerar a conexão com outras categorias, como religião, condição social, cultura e etnia. Estas duas últimas com forte relação com o presente caso, já que a organização é fruto da união de dois países.

Referências

- BABBIE, Earl R. **The practice of social research**. Belmont, CA: Wadsworth publishing company, 1998.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BOURDIEU, Pierre. **A Dominação Masculina**. 11 ed. Rio de Janeiro: BERTRAND Brasil, 2012.
- CASTILLA, Emilio J. Gender, race, and meritocracy in organizational careers. **American Journal of Sociology**, v. 113, n. 6, p. 1479-1526, 2008.

- CHAUI, Marilena. **A ideologia da competência**: Escritos de Marilena Chaui. Autêntica, 2014.
- COLLINS, Sharon M. Diversity in the post affirmative action labor market: a proxy for racial progress? **Critical Sociology**, v. 37, n. 5, p. 521-540, 2011.
- HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn. **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Editora Vozes, 2005.
- HERRING, Cedric; HENDERSON, Loren. From affirmative action to diversity: Toward a critical diversity perspective. **Critical Sociology**, v. 38, n. 5, p. 629-643, 2012.
- JOHNSTON, William B.; PACKER, Arnold E. **Workforce 2000**: Work and workers for the twenty-first century. Diane Publishing, 1987.
- KERSTEN, Astrid. Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 3, p. 235-248, 2000.
- KONRAD, Alison M. Special issue introduction: Defining the domain of workplace diversity scholarship. **Group & Organization Management**, v. 28, n. 1, p. 4-17, 2003.
- KUKATHAS, Chandran. Equality and diversity. **Politics, Philosophy & Economics**, v. 1, n. 2, p. 185-212, 2002.
- LIFF, Sonia; WAJCMAN, Judy. 'Sameness' and 'difference' revisited: which way forward for equal opportunity initiatives?. *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 1, p. 79-94, 1996.
- LORBIECKI, Anna; JACK, Gavin. Critical turns in the evolution of diversity management. **British journal of management**, v. 11, n. s1, 2000.
- LITVIN, Deborah R. The discourse of diversity: From biology to management. **Organization**, v. 4, n. 2, p. 187-209, 1997.
- MORRISON, M *et al.* Diversity and diversity management: Messages from recent research. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 34, n. 3, p. 277-295, 2006.
- NISHII, Lisa H.; ÖZBILGIN, Mustafa F. Global diversity management: towards a conceptual framework. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 11, p. 1883-1894, 2007.
- ORTIZ, Renato. **Universalismo e diversidade**. Boitempo Editorial, 2015
- ÖZBILGIN, Mustafa; TATLI, Ahu. Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. **Human relations**, v. 64, n. 9, p. 1229-1253, 2011.
- PASZTOR, Sabrina K. Exploring the Framing of Diversity Rhetoric in "Top-Rated in Diversity" Organizations. **International Journal of Business Communication**, p. 2329488416664175, 2016.
- SEIDLER, Victor J. **Rediscovering masculinity**: Reason, language and sexuality. Routledge, 2004.
- SHORE, Lynn M. *et al.* Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? **Human resource management review**, v. 19, n. 2, p. 117-133, 2009.
- STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.
- TATLI, Ahu. A multi-layered exploration of the diversity management field: diversity discourses, practices and practitioners in the UK. *British Journal of Management*, v. 22, n. 2, p. 238-253, 2011.
- TREVIÑO, Len J. *et al.* Meritocracies or masculinities? The differential allocation of named professorships by gender in the academy. **Journal of Management**, v. 44, n. 3, p. 972-1000, 2018.

VAN DEN BRINK, Marieke; BENSCHOP, Yvonne. Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. **Organization**, v. 19, n. 4, p. 507-524, 2011.

WEISINGER, J. *et al.* Diversity in the Nonprofit and Voluntary Sector. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 1_suppl, p. 3S-27S, 2016.

ZANONI, Patrizia *et al.* Guest editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. **Organization**, v. 17, n. 1, p. 9-29, 2010.

ZANONI, Patrizia; JANSSENS, Maddy. The power of diversity discourses at work: on the interlocking nature of diversities and occupations. **Organization Studies**, v. 36, n. 11, p. 1463-1483, 2015.

ZANONI, Patrizia; THOELLEN, Annelies; YBEMA, Sierk. Unveiling the subject behind diversity: Exploring the micro-politics of representation in ethnic minority creatives' identity work. **Organization**, v. 24, n. 3, p. 330-354, 2017.