

Mulheres no Ambiente de Trabalho: Abrindo o Pacote “Gênero”

Autoria: Hélio Arthur Reis Irigaray, Sylvia Constant Vergara

Resumo: A discriminação por gênero no ambiente de trabalho tem sido objeto de diversos estudos; no entanto, estes não discutem a possibilidade de existirem traços psicográficos sobrepostos, que podem atenuar ou acentuar esta prática. A pesquisa aqui apresentada, iluminada pela premissa ontológica da pós-modernidade crítica buscou averiguar se a discriminação do gênero feminino no ambiente de trabalho é um fenômeno social isolado ou ela se imbrica com outros tipos de discriminações. Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo, nas entre março de 2006 e julho de 2008, em empresas públicas e privadas quais foram entrevistados 33 mulheres e 37 homens, de variadas idades, etnias e orientações sexuais. Os relatos foram transcritos e submetidos à análise do discurso. O campo revelou que: a) as mulheres são, de fato, submetidas a práticas discriminatórias no ambiente de trabalho, as quais, não raramente, se escondem sob a máscara do humor e informalidade; b) apesar de atitudes e comentários machistas, os homens não se percebem como tal; c) a cultura nacional brasileira prevalece sobre as culturas organizacionais; d) gênero não pode ser tratado como uma categoria sólida, uma vez que as questões estéticas, etnia, classe social e orientação sexual acentuam a discriminação e, finalmente, e) ao contrário do que acontece com os negros, feios e homossexuais, os quais vêm a discriminação ser atenuada por uma posição social ou hierárquica mais favorecida, o mesmo não acontece com as mulheres.

Introdução

As afiliações sociais herdadas e tradicionalmente atribuídas aos indivíduos como definição de identidade, tais como etnia, gênero, nacionalidade e classe social estão se tornando mais diluídas (Bauman, 2005), e o individualismo se exacerba à medida que o capitalismo se cristaliza como sistema predominante de relações econômicas (Marcuse, 1973). Paradoxalmente, o capitalismo foi responsável pela viabilização do espaço para a reflexibilidade do “eu” (Silva, 2006), por meio da estruturação de movimentos coletivos de resistência de cunho social e sindical, os quais buscaram estabelecer a construção de identidades coletivas com base na representação do “nós”, o que, dialeticamente, aponta para uma diferenciação do “eu”. Estes sujeitos políticos coletivos – trabalhadores, negros, gays e mulheres, as quais são o objeto deste estudo, foram construídos com base na alteridade, ou seja, a construção do “outro” com base no “eu” (Ricoeur, 1994) e se fazem presentes em todo o *corpus* social, incluindo as organizações. Estas, por sua vez, têm sido tratadas como entidades assépticas nas quais os indivíduos convivem de forma funcional e neutra em prol de objetivos econômicos comuns (Irigaray, 2007). Este modo funcionalista de se administrar negligencia o fato de que, no ambiente de trabalho, convivem indivíduos de distintos segmentos psicográficos, gêneros, idades e estilos de vida, os quais, para sobreviver, muitas vezes se calam, escondendo-se sob o manto da impessoalidade profissional (Irigaray, 2007).

No campo dos Estudos Organizacionais, a diversidade dos membros das organizações tem sido analisada sob um único prisma isoladamente: raça ou etnia (Alves; Galeão-Silva; 2004; Fleury, 2000), deficiência visual (Scott, 1969), pessoas com deformação facial (Edwards; Watson, 1980), deficiência física (Heinski, 2004; Carneiro; Ribeiro, 2008), orientação sexual (Irigaray, 2007; Siqueira, Ferreira; Zauli-Fellows, 2006), obesidade (Homan *et al.*, 2008), deficiência mental (Foley, 1979) ou gênero (Carvalho; Carvalho; Santos, 2002; Tonelli, 2001; Betiol, 2000). No que tange às mulheres, as pesquisas citadas apontam que, de fato, elas são discriminadas no ambiente de trabalho. No entanto, os esforços dispendidos deixaram de considerar a possibilidade de existirem traços psicográficos sobrepostos, os quais podem atenuar ou acentuar, por exemplo, a discriminação por gênero.

Assim como outros trabalhos na área da Administração (Vergara; Irigaray, 2007; Tonelli; Alcadipani, 2001), este também é iluminado pela premissa ontológica da pós-modernidade crítica (Benhabib, 2002; Boje, 2001), a qual preconiza a existência de múltiplas realidades e identidades paralelas, sobrepostas e simultâneas (Baudrillard, 1968), ou seja, os indivíduos são resultantes de múltiplas interseções identitárias. Empiricamente, há evidências de que as discriminações por orientação sexual (Irigaray, 2008), etnia (Santos, 2006) e feiúra (Ecco, 2007) se interpolam e são atenuadas – ou acentuadas - em função da classe social e cargo dos indivíduos discriminados. O estudo aqui apresentado voltou-se para a questão do gênero e desencadeou-se a partir do seguinte problema: a discriminação do gênero feminino no ambiente de trabalho é um fenômeno social isolado ou ela se imbrica com outros tipos de discriminações? No sentido de obter-se uma resposta foi elaborada uma pesquisa empírica, cujo percurso é adiante explicitado.

Este trabalho está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. Na próxima discute-se sua justificativa e limitação. Na terceira, apresenta-se a revisão da literatura, em que se procura estabelecer o quadro teórico de referência deste estudo: o *constructo* da relação entre hegemonia masculina e a construção social da identidade feminina, bem como a diversidade de gêneros no ambiente de trabalho. Na quarta seção, descreve-se o percurso metodológico; na quinta, as revelações do campo e, finalmente, na última, são apresentadas as conclusões a que o estudo permitiu chegar.

Justificativa do estudo

Neste momento histórico, no qual as relações sociais se diluem e se tornam mais instáveis e líquidas (Bauman, 2002), a discussão sobre identidade deve passar a focar este processo de transformação. Desta forma, esta pesquisa é relevante por abordar a questão de gênero não mais pelos instrumentos tradicionais de entendimento, mas sob a ótica do transitório, a qual se impõe sobre o perene (Bauman, 2002). Ademais, neste trabalho, ao analisar o processo de desqualificação da mulher e das múltiplas identidades que se interpolam com o gênero, atende-se às recomendações de Corrêa e Carrieri (2005) sobre a necessidade de aprofundar-se o estudo sobre a correlação entre relações de poder e trabalho nas organizações. Ademais, supõe-se que entender a discriminação por gênero no ambiente de trabalho – suas causas, manifestações e consequências - contribuirá para a elaboração propostas de políticas organizacionais que, efetivamente, coíbam a ocorrência, neste caso específico, de assédio moral nas empresas (Heloani, 2004; Hirigoyen, 2002; Freitas, 2001), a fim de minimizar as dores físicas e morais impingidas às vítimas. Com Pauchant (2006) e outros acredita-se que a administração de uma organização deve se pautar pelos princípios da ética e da responsabilidade social e não apenas pela lógica instrumental de maximização de lucro a qualquer custo.

Hegemonia Masculina e a Construção Social da Identidade Feminina

A pós-modernidade crítica empresta ao marxismo de Gramsci o conceito de hegemonia, ou como a classe dominante estabelece e mantém seu poder e domínio sobre o proletariado. Ela consiste na persuasão da maioria da população por meio da mídia, das organizações e da institucionalização dos conceitos de “normal”, “natural” e “comum”. Já a noção de masculinidade foi historicamente construída e associada a valores como “coragem”, “autonomia”, “habilidade”, “aventura” e “solidariedade grupal” (Carrigan; Cornell; Lee, 2002, p.75). Desta forma, o conceito de hegemonia masculina jaz na questão de como um grupo particular de homens – brancos, heterossexuais, com acesso ao capital econômico – se apossa das posições privilegiadas de riqueza e poder no *corpus* social e como é capaz de reproduzir, legitimamente, as relações sociais que geram e asseguram seu domínio.

A hegemonia masculina é imposta por meio de violência, muitas vezes, simbólica, suave, insensível e invisível às próprias vítimas (Bourdieu, 2007), uma vez que ela também gera prazer e se perpetua por vias puramente simbólicas da comunicação e do conhecimento

(Foucault, 1994) ou, mais precisamente, como apontou Bourdieu (2007, p.8): “do desconhecimento, do reconhecimento, em última instância, do (con)sentimento das próprias vítimas”. A lógica da dominação masculina se manifesta e perpassa todas as relações sociais, uma vez que ela é exercida em nome de um princípio simbólico, o qual é (re)conhecido tanto pelo dominador quanto pelo dominado (Bourdieu, 2007). O exercício desse poder se dá por meio: a) da língua e da linguagem (a maneira de falar, expressões que podem ser utilizadas, uso de gênero); b) da cristalização da maneira de pensar (o homem deve ser mais objetivo que a mulher); c) do culto à forma de falar (o homem deve ser mais silencioso); d) da imposição de estilos de vida específicos (determinação do vestuário, de cores masculinas e cores femininas) e, principalmente, e) pelo controle do corpo (os machos devem ser mais contidos, gesticularem menos). A rigor, o poder androcêntrico se manifesta também nas práticas sexuais, uma vez que ele se instaura sobre a premissa da divisão fundamental entre masculino (o ativo) e o feminino (passivo). Este princípio “cria, organiza, expressa e dirige o desejo” (Bourdieu, 2007, p.31). De um lado, existe o desejo masculino de posse e dominação erotizada; de outro, o feminino, o qual aquiesce ao desejo de dominação masculina, submetendo a mulher a uma subordinação erotizada. Assim, as relações sexuais passam a ser relações sociais, nas quais existe o reconhecimento erotizado da dominação.

O princípio da inferioridade e da exclusão da mulher, ratificado e ampliado por meio do sistema mítico-ritual da sociedade, é a dissimetria fundamental instaurada entre o homem e a mulher no terreno das trocas simbólicas, das relações de produção e de reprodução do capital simbólico, cujo dispositivo central é o mercado matrimonial, base de toda a ordem social: as mulheres só podem ser vistas como objetos, símbolos, cujo sentido constitui-se fora delas e cuja função é contribuir para a perpetuação ou o aumento do capital simbólico androcêntrico (Bourdieu, 2007), assim, o lar passa a ser o antípoda do trabalho (Tonelli, 2001). Nesse mundo masculino, as mulheres são educadas a fim de participarem do jogo de disputa pelo poder por procuração, isto é, por intermédio dos homens (via casamento, por exemplo) e são sempre alocadas a uma posição exterior e subordinada; elas têm como função primordial cuidar dos jogadores: os homens. Esta visão foi explicitada por Kant (1964, p. 770), “as mulheres não podem defender pessoalmente seus direitos e seus assuntos civis; assim, como não lhes cabe fazer a guerra: elas só podem fazê-lo por meio de um representante”. Desta forma, a socialização diferencial predispõe os homens a amarem os jogos de poder, e as mulheres a amarem os homens que os jogam; o carisma masculino é o charme do poder, a sedução de que a posse do poder exerce sobre os corpos, cujas próprias pulsões e cujos desejos são politicamente socializados (Pringle, 1988).

A construção da identidade feminina, algumas vezes, deu-se sobre o confronto irreconciliável masculino *versus* feminino, no qual os homens são “o outro” e, apesar da postura feminista, inadvertidamente subjugou às mulheres à condição de “segundo sexo” (Beauvoir, 1995). Em outras oportunidades, as mulheres não aceitaram que seu sexo, ou seu gênero, fosse “segundo” e argumentaram que os sexos ou os gêneros são dois, sem primeiro ou segundo (Irigaray, L, 1994). De fato, discutir a mulher e a subjetividade feminina do ponto de vista político significa reconhecer que elas não precisam (nem querem) ser “o outro” (sujeito masculino), pois como asseverou Luce Irigaray (1994, p.53): “a questão do outro está mal colocada na tradição ocidental, o outro é sempre o outro do mesmo, o outro do próprio sujeito e não um outro sujeito a ele irreduzível e de dignidade equivalente”. Isto significa que ainda não existiu realmente o outro para o sujeito filosófico e, mais geralmente, o sujeito cultural e político, nesta tradição. Dessa forma, conclui-se que, efetivamente, existe a exploração da mulher e que esta reside na diferença entre os gêneros; contudo, ela deve se resolver nessa diferença, e não pela sua abolição. Essa visão neofeminista interpreta e critica como o sujeito filosófico, historicamente masculino, reduziu o outro em uma relação com ele – complemento, projeção, inverso, instrumento, natureza – no interior de seu mundo, de seu

horizonte (Irigaray, L. 1994). Na visão dessa autora, tanto para Freud, quanto para outros autores de diversos sistemas filosóficos marcantes na nossa tradição, “o outro” é sempre “o mesmo”, e não um outro real. Essas críticas fundamentam-se por a sexualidade e, geralmente, a identidade da menina, da adolescente, serem interpretadas em função da sexualidade e da identidade do menino, do adolescente, do homem. Sob essa perspectiva, o nascimento de uma criança-menino seria preferível à criança-menina. Durante anos e até mesmo hoje, em algumas sociedades, um casamento só é considerado bem sucedido e a mulher vista como uma boa esposa, depois de dar a seu marido um bebê do sexo masculino. Assim, pensar no homem como modelo subjetivo único ao qual a mulher deve se igualar é não reconhecer as diferenças, as identidades fluidas dos indivíduos e se ater aos equivocados paradigmas modernista e marxista, os quais advogam a existência de um modelo único de subjetividade, historicamente masculino. Para sair do modelo todo-poderoso do um e do múltiplo, devemos passar ao modelo do dois, “um dois que não seja duas vezes o mesmo, nem um grande e um pequeno, mas dois realmente diferentes” (Irigaray, L., 1994). O paradigma desses dois está na diferença sexual, uma vez que nela residem os dois sujeitos, os quais não deveriam se situar em uma relação hierárquica, já que ambos têm como tarefa preservar a espécie humana e desenvolver a cultura no respeito de suas diferenças. Dessa forma, colocar o dois em lugar do um na diferença sexual significa, portanto, um gesto filosófico e político decisivo, aquele que renuncia a ser um no plural para passar a sê-lo dois, como fundamento necessário de uma nova ontologia, de uma nova ética, de uma nova política, na qual o outro é reconhecido como outro e não como um mesmo: maior, menor, no melhor dos casos, igual a mim (Irigaray, L., 1994).

Mulheres, Ambiente e Relações de Trabalho

Os estudos sobre as mulheres e o ambiente de trabalho (Carvalho; Carvalho; Santos, 2002; Silva, Vilas Boas; Brito, 2001; Tonelli, 2001; Betiol, 2000; Machado, 1999; Bastos, Correa; Lira, 1998) têm se dedicado a abordar gênero como uma categoria social rígida. A despeito dessa limitação, tais estudos são fundamentais para o entendimento da questão do gênero nos estudos organizacionais. Estas pesquisas revelaram que, quando comparadas aos homens, as mulheres apresentam padrões mais fortes de duplo vínculo com o trabalho, ou seja, elas demonstram maior comprometimento tanto com a organização quanto com a profissão (Bastos, Correa; Lira, 1998; Machado, 1999), bem como detectaram queixas, insatisfações, inseguranças e angústias das mulheres no que tange ao ambiente e as relações de trabalho (Carvalho; Carvalho; Santos, 2002).

Os estudos realizados indicam que as mulheres percebem-se discriminadas, em função: a) da existência de barreiras para a ascensão profissional e restrição aos cargos de responsabilidade nas empresas (Betiol, 2000; Silva, Vilas Boas; Brito, 2001); b) de um maior nível de exigência e cobrança por parte dos superiores hierárquicos quando são casadas e têm filhos (Oliveira; Oliveira; Dalfior, 2000); c) de ocuparem posições hierárquicas de nível inferior aos dos homens, mesmo quando possuem melhor qualificação profissional (Madruga *et al.*, 2001); d) de comportamentos machistas dos chefes e colegas de trabalho (Vilas Boas, Paula Neto; Barros, 2001) e, finalmente, e) pelo discurso e atitudes impostas pelo modelo masculino para obter ascensão ou sucesso profissional (Oliveira; Oliveira; Dalfior, 2000 ; Silva, Vilas Boas; Brito, 2001). No que tange à vida particular, algumas mulheres externaram decepção por se sentirem desvalorizadas pelo marido e pela família, bem como pelas dificuldades impostas pela dupla jornada de trabalho (Paula Neto, Capelle; Vilas Boas, 2001), ou seja, no limite, a mulher brasileira, alvo desses estudos, continua lutando por seu próprio reconhecimento profissional (Betiol; Tonelli, 1991; Boscarin; Grzybovski; Migott, 2001). A rigor, as práticas discriminatórias contra as mulheres se caracterizam pelo assédio moral, ou seja, condutas abusivas, por comportamentos, palavras, gestos ou atos, que possam trazer

danos à personalidade, dignidade, ou integridade física ou psíquica de um ser humano (Hirigoyen, 2001). O abuso do poder, de forma repetida e sistematizada, durante um longo período de tempo configura a prática da perversidade no local de trabalho (Hirigoyen, 2000; Barreto, 2002; Freitas, 2001), mesmo quando mascarado de ternura e bem querer (Barreto, 2000).

Percurso metodológico

Este estudo foi iluminado pela perspectiva ontológica da pós-modernidade crítica (Boje, 1995), a qual analisa a sociedade sob uma ótica não-patriarcal (Benhabib, 1992), ou seja, deslocou-se o foco da discussão para outras dimensões (igualdade, democracia e multiplicidade), partindo da premissa de que existem múltiplas vozes, vivendo múltiplas realidades (Gergen, 1991). Este trabalho parte do pressuposto de que a compreensão dos significados das ações sociais deva partir da perspectiva dos próprios sujeitos, e não da visão do pesquisador (DaMatta, 1979, p.35); neste sentido, buscou-se tomar emprestado os olhares das 33 mulheres e dos 37 homens entrevistados entre março de 2006 e julho de 2007 na região metropolitana de São Paulo e do Rio de Janeiro. Eles são membros de empresas públicas e privadas de diversos segmentos e portes, têm idade média de 34.8 anos e variadas etnias e orientações sexuais. Seus relatos foram transcritos e submetidos à análise do discurso, no sentido de apreender o *corpus* de interação social dos actantes, isto é, os diferentes participantes implicados em uma ação e que têm nela um papel ativo ou passivo (Charaudeau; Mainguenu, 2004). Ao longo deste trabalho, os autores estiveram (cons)cientes de que esta estratégia de pesquisa não os tornaria neutros nem autônomos; entretanto, buscou-se manter imparcialidade por meio do distanciamento (estranhamento) do objeto estudado (*bracketing*), ou seja, seguiu-se a orientação de Bourdieu (2007) de não confundir o subjetivismo do pesquisador (seus juízos de valor) com o subjetivismo dos objetos de pesquisa (indivíduos, grupos, sistemas sócio-culturais). Nesta pesquisa, para as entrevistas manteve-se em mente as considerações de Goldenberg (2000), por isso optou-se por um roteiro compatível com a entrevista focada, semi-estruturada. Aos entrevistados era, *a priori*, informado o objetivo da pesquisa, bem como garantidos anonimato e confidencialidade de seus relatos. A entrevista *per se* foi estruturada em duas partes: a) a coleta dos dados categóricos dos entrevistados (gênero, idade, estado civil, idade, escolaridade, área de formação, cargo e empresa) e b) uma conversa sobre suas trajetórias de vida e de trabalho, a qual objetivava apreender suas histórias de vida, pois estas são vistas como uma fonte capaz de trazer à tona da pesquisa novos fatos ou preocupações teóricas (Cavedon; Ferraz, 2000), algo que a historiografia ou os relatos oficiais disponibilizados nas fontes escritas não foram capazes de captar, o que permite ao pesquisador ter uma noção de processo daquilo que investiga (Becker, 1994). As histórias de vida são compostas por fragmentos desconexos (antenarrativas e narrativas caóticas), os quais, muitas vezes, são incoerentes e ambíguos, mas que irrefutavelmente contribuem para a compreensão do todo (Vickers, 2005; Debert, 1986). Bourdieu (1999) também corrobora com a idéia de que por meio de histórias de vida os pesquisadores podem acessar as estruturas sociais e seu funcionamento, pois as narrativas das dificuldades mais pessoais, das tensões e contradições, nas aparências mais estritamente subjetivas acabam exprimindo as estruturas mais profundas do mundo social e suas contradições. Esta concepção de dispositivos analisadores práticos (Bourdieu, 1999, p.236) foi extremamente útil na análise de dados realizada, pois como afirmou uma das entrevistadas: “a gente vive numa zona de conflitos e contradições sociais” Dispositivos analisadores práticos são indivíduos que ocupam posições instáveis (papéis de mãe, mulher e chefe, por exemplo), nas quais as estruturas sociais estão em ação e, por esse fato, movidos pelas suas contradições, são obrigados, para viver ou sobreviver, a praticar uma forma de auto-análise que, muitas vezes, dá acesso às contradições objetivas de que são vítimas e às estruturas que se exprimem por meio delas.

Os encontros foram realizados em lugares públicos, apesar de todas as conversas terem sido privadas. Eles tiveram duração média de 75 minutos. As conversas, bem como as anotações de campo realizadas antes, durante e após cada encontro, foram transcritas, o que gerou um documento de 876 páginas A4, digitadas na fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento simples. Estes dados foram submetidos à análise do discurso, método que visa não só apreender a mensagem, como também explorar o seu sentido, seus significados: o que se fala e como se fala, o que está explícito e o que está implícito, a linguagem empregada no discurso e as dimensões enfatizadas (Putnam; Fairhurst, 2001). Especificamente, nesta pesquisa, utilizou-se a análise do discurso como o estudo do uso real da linguagem, por locutores reais, em situações reais, e a linguagem considerada como uma atividade ancorada em um contexto, portanto, capaz de produzir unidades transfrásticas (VanDijk, 1993). Por definição, unidades transfrásticas são resultado de um processo de constituição de textos a partir da combinação de frases (Stati, 1990) e sua análise possibilita evidenciar a utilização da linguagem como fins sociais, expressivos e referenciais (Schiffrin, 1994, p.39). Dado o volume de texto resultado das transcrições e anotações de campo, foram observadas as sugestões de Santos (2002) no sentido de se usar o *software* Atlas/TI para a análise dos dados coletados.

Revelações do campo: a lógica androcêntrica

Os discursos de todos os homens entrevistados se estruturaram sobre taxemas, os quais evidenciaram que a questão de diversidade de gênero não passa despercebida no ambiente de trabalho. Estes indivíduos não notam a ocorrência de práticas e políticas organizacionais discriminatórias, tampouco a existência de discursos machistas, mesmo quando afirmando:

(01)*Cara, eu não sou machista, gosto muito de uma mulher gostosinha e cheirosinha; mas vamos combinar, uma coisa é pegar um avião e se deparar com uma aeromoça gostosinha, outra é saber que o piloto é uma pilota (...) elas [as mulheres] não sabem nem guiar, que dirá pilotar*” [se benzeu ao pronunciar a última palavra] (...) *mulher-piloto deve ser igual àquelas da faculdade* [Fernando cursou Engenharia], *um bando de baranga esforçada*”.

Neste fragmento de discurso (01), Fernando, um analista financeiro paulistano, fez questão de reafirmar sua heterossexualidade (“*gosto muito de mulher*”) e deixar explicitar que a mulher é fundamentalmente reconhecida pelo senso estético (“*gostosinha*”). Por outro lado, ao negar-lhes a habilidade física e destreza (“*elas não sabem guiar, que dirá pilotar*”) prerrogativas masculinas (Carrigan, Cornell; Lee, 2002), o interlocutor, que afirmara “*não ser machista*” reproduz argumentos misógenos, os quais menosprezam a capacidade intelectual da mulher e limitam o acesso feminino ao capital social (Bourdieu, 2007). No caso, o acesso à faculdade de Engenharia é facultado aos homens como reconhecimento por sua inteligência, mas as mulheres o fazem por esforço. Em contrapartida, por terem conseguido se equiparar aos homens, elas perdem o atributo feminino da beleza (“*um bando de baranga esforçada*”). O trabalho como piloto de avião é reservado aos homens e às mulheres funções subalternas, nas quais a qualificação básica é o corpo (“*aeromoça gostosinha*”). Afirmações similares a de Fernando (01) se repetiram em outras falas masculinas, o que evidencia que, independentemente da mulher ser bonita ou feia, ela é, fundamentalmente objeto de discriminação por gênero.

A lógica interna dos discursos masculinos é construída sobre a noção de alteridade (Ricoeur, 1994), a mulher sendo vista sob o *Weltanschauung* androcêntrico (Irigaray, L. 1994). As interações sócio-afetivas entre os dois gêneros são impregnadas pela distância, (des)igualdade, hierarquia, convivência e conflito entre os actantes, o que ficou evidenciado na

fala de Edson (02), Gerente de Recursos Humanos de uma multinacional inglesa do setor de energia:

(02) Aqui na empresa não tem discriminação nenhuma, é até porque é ordem direta da matriz (...) aqui trabalha homem, mas também tem mulher, negro, deficiente, só não tem gay, que eu saiba, (...) não vejo nenhum problema de convivência nem discriminação não (...) diferenças sempre têm, né? Você é homem, sabe como é mulher, falam pelos cotovelos, enroladas e frágeis, não conseguem nem ir ao banheiro sozinhas (...) daí falei para ela, TPM é frescura (...) TPM se cura com DP [Departamento Pessoal], só não posso falar isso para a minha Diretora, senão sou eu quem ela manda pro DP, ainda mais se estiver em um daqueles dias”.

Neste fragmento de discurso (02), Edson replica o discurso oficial da empresa, o qual nega qualquer tipo de discriminação dentro da organização; por outro lado, ele revela sua discordância, ao deixar claro que esta situação se deve unicamente por ser “ordem direta da matriz”, a qual faz esta concessão (“até”) às minorias. Nesta fala (02), o Gerente de Recursos Humanos percebe o trabalho como uma atividade digna e reservada exclusivamente aos homens brancos e heterossexuais, já que as minorias são coadjuvantes do processo produtivo (“mas também tem mulher, negro, deficiente, só não tem gay”). É importante ressaltar que, dos oito gerentes e diretores desta empresa aqui no Brasil, não há nenhuma mulher, nem negro ou deficiente. Edson valeu-se de uma referência dêitica (“você é homem, sabe como é mulher”) visando a sequestrar a identidade e autonomia das mulheres. Ao classificá-las como “falantes”, “enroladas” e “frágeis”, ele as desqualifica, reforça uma hierarquia de valores, a qual preconiza que atributos “coragem”, “autonomia”, “habilidade”, “aventura” e “solidariedade grupal” são prerrogativas masculinas (Carrigan, Cornell; Lee, 2002). Ironicamente, uma destas “qualidades masculinas”, a solidariedade grupal, é vista como fraqueza quando se manifesta no universo feminino (“elas nem conseguem ir ao banheiro sozinhas”). Como Gerente de RH, Edson explicita que, sob sua ótica, as mulheres valem-se da TPM, como desculpa para se esquivar do trabalho, o que justificaria demiti-las e, preferencialmente, substituí-la por homem, já que estes não apresentam este tipo de problema. Por uma questão hierárquica, Edson não confrontaria sua superior; entretanto, em sua fala, ele deixa claro que, apesar da diferença hierárquica, antes de ser diretora, ela é uma mulher, o que a desqualifica (“ainda mais se estiver num daqueles dias”). Na sua essência, esse fragmento de discurso (03) revela que mesmo quando pertence a uma classe social ou cargo superior, a discriminação por gênero prevalece, não é atenuada, como no caso dos homossexuais (Irigaray, 2008) e negros (Santos, 2006). Este também foi o objeto do discurso (03) de Flávio, um gerente-sênior do Departamento de Relação com o Cliente, de um banco como sede em São Paulo:

(03) “(...) um bando de histérica (sic) que vive de TPM [se referindo às atendentes do call center] aqui é local de trabalho e não de frescura (...) essas meninas da faxina também vivem faltando, sempre é um doente aqui, outro ali, pobre vive doente. Eu é que não poso me dar dar ao luxo de fazer isso, tenho que por o pão na boca das crianças”.

No caso do fragmento de discurso de Flávio (03), as particularidades de gênero são ignoradas e depreciadas pelo entrevistado, que utiliza as seleções lexicais “histérica” e “frescura” para se referir ao estado emocional feminino no período de tensão pré-menstrual. Flávio deixa claro na sua fala (03) que a prioridade no ambiente corporativo é dos homens,

pois cabe a estes sustentar a família, o que retrata uma visão de mundo androcêntrica. Esta visão ainda é reforçada pela seleção lexical “meninas” para se referir às trabalhadoras do setor de limpeza, uma vez que o termo escolhido denota uma infantilização destas mulheres. Sua fala (03) revela que, assim como a discriminação por etnia (Santos, 2006) e orientação sexual (Irigaray, 2008), a de gênero também é acentuada pela questão social (“*as meninas da faxina vivem faltando*” e “*pobre vive doente*”). No cotidiano organizacional, a discriminação por gênero, assim como a por etnia, orientação sexual e religião, também é mascarada pelo humor, como se evidencia na fala de Tadeu (04), um analista de sistemas de uma multinacional americana, do setor de informática do escritório paulistano:

(04) A empresa é bem clara que aqui não pode haver preconceito (...) mas é lógico que piada sobre viado sempre rola, né? Afinal, os caras são muito engraçados (...) de preto, mulher, judeu e português também (...) não é preconceito, é só humor. Lá na matriz [nos EUA] rola aquele papo de politicamente correto; mas aqui é Brasil, né? A gente é bem humorado e tudo acaba em festa. Você acha que eu vou deixar de chamar aquela sapata da segurança de Dona Deise [personagem do programa humorístico “Toma lá, dá cá”] ?Ela sabe que é brincadeira, não está nem aí. Além do mais, nem funcionária nossa ela é, ela é terceirizada.

O fragmento discursivo (04) reconhece que a empresa não aceita o preconceito, mas alude ao humor como não sendo um tipo de discriminação – contra homossexuais masculinos (invocados pela seleção lexical “viado”), negros (seleção lexical “preto”), mulheres (seleção lexical “mulher”), judeus (seleção lexical “judeu”), e pessoas com limitações intelectuais (seleção lexical “português”, uma alusão implícita à inteligência, conforme o senso comum) – por meio do fragmento “é só humor”, no que contraria estudos que tratam do humor como forma de manifestação de discriminação (Irigaray, 2008), o que evidencia que a cultura nacional se sobrepõe à organizacional, burlando eventuais controles que possam existir para coibir práticas discriminatórias. A fala de Tadeu revela que a discriminação por gênero é agravada pela orientação homossexual, posição hierárquica e identidade organizacional. A agente de segurança foi referida pela seleção lexical pejorativa “sapata”, a qual foi travestida sob o manto do humor (chama-la de Dona Deise). Mais do que isso, Tadeu seqüestrou o direito de ela reagir, por ser subalterna e não trabalhar na empresa; portanto não estando protegida pelas políticas de respeito à diversidade. No limite, as mulheres são desqualificadas por meio de um processo de infantilização e sexualização. Ao longo das entrevistas, sistematicamente, as colegas de trabalho foram aludidas no diminutivo (*Carlinha, Renatinha, Flavinha*), enquanto os homens foram chamados ou pelo sobrenome, pelo nome próprio e, eventualmente, no aumentativo (*Serjão, Marcão*). Os que foram mencionados com o nome no diminutivo ou eram muito jovens, de baixa estatura ou com trejeitos homossexuais. Ficou patente que a uso do diminutivo é reservada para os indivíduos que não possuem capital social ou atributos físicos que reflitam a força masculina. Os discursos masculinos desvelaram como as mulheres no ambiente de trabalho, apesar do discurso de neutralidade das organizações (Irigaray, 2007), são ainda percebidas como objetos sexuais. Em múltiplas ocasiões elas foram referenciadas pelos seus atributos físicos (“*a gostosona do oitavo andar*”, “*a peituda da informática*”) ou por sua forma de vestir (“*elas usam cada vestidinho e decote que nem dá para se concentrar*”).

A desvalorização da mulher também se desvelou na narrativa de Macedo (05) ao se referir às pessoas as quais chefia. Este entrevistado é Gerente de Projetos de uma multinacional americana da filial carioca, cuja área de atuação é o desenvolvimento de sistemas de informação gerenciais:

(05) “*Todos aqui são muito bons e, apesar de toda a pressão, dão conta do trabalho. Até a Joana, ela é ótima gerente, trabalha feito um homem (...) vira a noite se tiver que virar, apesar da idade. Nunca vi ela choramingando que tem que ir para a casa(...) aqui não tem como as coisas não funcionarem o Felipe é um superdiretor. Ele é o cara*”.

No fragmento de discurso (05), há uma referência positiva ao desempenho profissional de Joana, pelo fato de não demonstrar o comportamento esperado do sexo feminino, mais uma vez infantilizado, o que foi evidenciado pela escolha do verbo “*choramingar*”. Este fragmento deixa explícito que, na visão do entrevistado, as mulheres não têm valor suficiente para serem consideradas competentes profissionalmente, notadamente numa área tão técnica, e quando são reconhecidas são comparadas depreciativamente a um homem e por meio de uma especial concessão, como se evidenciou pela seleção lexical “*até*”. A fala de Macedo (05) deixa claro que, apesar de Joana ser sua chefe direta, ele não a reconhece como responsável pelo sucesso da área, mas sim Felipe, o diretor (“*Ele é o cara*”), bem como revela que a discriminação de gênero é superposta e agravada pela etária (“*apesar da idade*”).

Neste estudo, houve evidências de que, a visão androcêntrica, de que as mulheres não são autônomas, hábeis física e numericamente, racionais (Carrigan, Cornell; Lee, 2002; Bourdieu, 2007), está arraigada nos gestores brasileiros. Assim como no discurso de Macedo (05), esta postura discriminatória também se fez presente na fala de Tavares (06), diretor de uma empresa brasileira de transporte aéreo, sediada em São Paulo:

(06) “*Aqui a gente respeita todas as diferenças, apesar das dificuldades (...) é caro ter mulher como empregada, elas casam, tem filhos, ficam longe do trabalho por quatro meses (...) elas gostam de ficar em casa e cuidar da família (...) mas elas e os gays, assim novinhos, são imbatíveis nos call centers e serviço de bordo; nasceram para isso*”.

O uso da seleção lexical “*a gente respeita todas as diferenças, apesar das dificuldades*” denota clareza quanto aos problemas ligados à política de não-discriminação na empresa, o que seria aceitável considerando a delicadeza do tema. Os trechos seguintes do mesmo discurso, contudo, evidenciam discriminação: “*é caro ter mulher como empregada, elas casam, tem filhos, ficam longe do trabalho por quatro meses*”, uma alusão explícita à licença-maternidade e ao fato de que as mulheres têm dupla jornada de trabalho e um papel central na matriz familiar local (Betiol; Tonelli, 1991; Boscarin; Grzybovski; Migott, 2001). Este fragmento de discurso (06) denota a visão de que, as mulheres priorizam a vida familiar sobre a carreira, e estas são inconciliáveis, já que o lar é o “ambiente natural feminino” e este é visto como antípoda do trabalho (Tonelli, 2001). Esta fala (06) também reforça os argumentos de Bourdieu (2007), que vê na equiparação do homossexual masculino à mulher a manifestação da hegemonia masculina. Ela possui um caráter extremamente discriminatório uma vez que reserva às mulheres e aos gays papéis de coadjuvantes na produção de riqueza, isto é, hierarquicamente inferiores, o que denota discriminação social. Ademais, observa-se a perseverância do discurso machista ao creditar polidez, habilidade de comunicação e incapacidade de raciocínio lógico a traços femininos (“*mas elas e os gays são imbatíveis nos call centers e serviço de bordo; nasceram para isso*”), notadamente os mais jovens. A seleção lexical “*novinhos*” sugere que Tavares se guie pela lógica instrumental, de utilização de mão-de-obra mais barata em função da pouca experiência. Este fragmento de discurso (06) também revela que a discriminação por gênero, assim como a por orientação sexual (Irigaray, 2008) é agravada por condições sociais, as quais nesta fala ficaram implícitas na instrumentalização da juventude.

Se nas falas dos homens entrevistados a hegemonia masculina tende a ser mascarada sob o manto do discurso politicamente correto e do humor, como ela é percebida e expressada pelas mulheres? Este é o objeto de discussão da próxima seção.

Revelações do campo: identidades e gênero no ambiente de trabalho

Assim como os discursos masculinos, os femininos também estruturaram sobre taxemas; contudo, as entrevistadas não hesitaram em explicitar a percepção de serem submetidas a práticas discriminatórias em todo *corpus* social, inclusive no ambiente de trabalho. Nestes relatos, ficou patente que o que é percebido pelos homens como humor e informalidade, para elas é assédio moral travestido (Barreto, 2000), como se evidenciou na fala de Lúcia (07):

(07) “(...) Não sou uma baranga, pobretona qualquer (...) sou mulher e sou bonita, me formei pela Federal, tenho pós-graduação, morei fora e de qualquer forma tenho que ser duas vezes melhor do que qualquer homem que trabalhe comigo (...) meu salário é igual de um mané suburbano formado numa ponta de rua qualquer (...) fico cansada de se chamada de princesa, boneca, biscoito (...) um dos meninos vive brincando, diz toda hora que eu não falo, eu mio como uma gatinha manhosa”.

O fragmento de discurso de Lúcia (07), analista de marketing e vendas de uma indústria de produtos de higiene, evidencia que ela é vítima de assédio moral, dado que está exposta, de forma repetida e sistematizada (“*toda hora*”) à desqualificação humana e moral, no caso, mascaradas sob o manto da ternura e informalidade (Barreto, 2000), que ferem sua integridade psíquica (Hirigoyen, 2001), como se evidencia pelo uso das metáforas (“*gatinha manhosa, princesa, boneca, biscoito*”). Esta figura de linguagem designa transferências por analogias, revelando a utilização da língua e da linguagem como instrumento de reificação e manipulação da hegemonia masculina (Foucault, 1994), utilizado pelos homens para ressaltar exclusivamente os atributos físicos das mulheres, as quais só existem e são enxergadas à medida que satisfazem o desejo sexual masculino de posse e dominação. Está prática também é delatada pelo uso da sinédoque (“*não falo, eu mio*”). No entanto, na sua fala (07), Lúcia deixa claro que gênero por si só não cria uma categoria de identificação e solidariedade, pois ela se coloca acima de outras mulheres, que não correspondam aos padrões de estética vigentes ou de classes sociais inferiores (“*não sou uma baranga, pobretona qualquer*”). Mais do que isso, assim como os homossexuais mais afluentes (Irigaray, 2008), apesar de sentir a dor da discriminação por gênero (“*tenho que ser duas vezes melhor do que qualquer homem que trabalhe comigo*”), Lúcia não hesita em reproduzir o mesmo comportamento tomando como base os parâmetros sociais, uma vez que acredita ser inadmissível ter um par, ao qual se refere pejorativamente (explicitado pela seleção lexical “*mané suburbano*”), que perceba o mesmo salário que ela, mas que resida no subúrbio e não tenha se graduado por uma universidade de primeira linha.

As organizações, apesar de seus discursos neutros e politicamente corretos, são cúmplices de práticas cotidianas que submetem as mulheres a uma subordinação erotizada também no ambiente de trabalho. Elas são o palco da verticalização das relações entre os gêneros, as quais são permanentemente redefinidas a partir de eventos conversacionais, remodeladas por dados externos, bem como manipuladas por signos partilhados e, em particular, pelo jogo de certas unidades pertinentes (os próprios taxemas). Desta forma, passa a haver uma relação de familiaridade (dado externo), o qual favorece a produção de confidências (dado interno), o que resulta na instauração de uma (falta de) intimidade até então desconhecida pelos interlocutores. Estas discrepâncias entre as relações organizacionais vieram à tona na fala de Renata (08), analista financeiro de um banco espanhol, em São Paulo, ao relatar as interações entre ela, seu gerente e os demais subordinados:

(08) *“Eu me percebo discriminada até na forma como o gerente me trata (...) ele fala num tom de voz, sei lá, de um jeito mais direto com meus colegas homens. Comigo não, parece que ele me trata como se eu fosse burra, não falasse a mesma língua (...) outro dia se surpreendeu por eu saber matemática financeira a fundo. Falou assim: nada mal..só faltou dizer..para uma mulher ou para uma negra (...) por eu ser a única mulher do grupo me chamam de mascote [pausa] e olha que o Chico chegou depois de mim e eu sou a única chamada pelo diminutivo: Renatinha para cá, Renatinha para lá (...) sou a única negra no andar inteiro, eu sinto que me olham de forma estranha, mas não vão falar nada, né? É crime inafiançável me chamam para o happy hour, sempre com a ressalva: o namorado vai deixar? Parece que não me levam a sério. Como posso fazer carreira assim? Acho que nunca vão me dar uma gerência”*

O fragmento de discurso de Renata (08) evidencia que esta entrevistada percebe uma diferença de tratamento por parte de seu gerente por meio de postura e tom de voz diferentes, os quais refletem falta de intimidade entre os interlocutores (*“como se eu não falasse a mesma língua”*). Renata se ressentida por ser infantilizada pelo chefe (*“ele fala de um jeito mais direto com os meus colegas”*) e pelos colegas de trabalho (ser apelidada de mascote, apesar de não ser a mais nova no grupo e ser chamada sempre pelo diminutivo). Este ressentimento justifica-se pois, ser percebida e tratada como infantil confronta o modelo masculino para obtenção de ascensão e sucesso profissional (Oliveira; Oliveira; Dalfior, 2000; Silva; Vilas Boas; Brito, 2001), o que compromete sua carreira e, conseqüentemente, caracteriza-se como seqüestro do seu capital social (Bourdieu, 2007). Nesta fala (08), fica implícita a superposição das discriminações por gênero e etnia, na percepção da entrevistada, o que caracteriza discriminação de segunda ordem, fenômeno social que resulta em sobrecarga psíquica (Irigaray, 2008). Por mais que existam leis e regulamentos que coíbam qualquer tipo de discriminação, Renata se percebe como alvo de um tratamento negativamente diferenciado (*“a única mulher do grupo”, “a única negra no andar”*), o que resulta numa sobrecarga psíquica (Pauchant, 2006).

No geral, todas as entrevistadas externaram mágoa, angústia e decepção por se sentirem desvalorizadas, não apenas no ambiente de trabalho como Renata, mas também pela família, notadamente maridos e filhos, os quais não reconhecem as dificuldades que elas enfrentam por conta da dupla jornada. Estes resultados reforçam conclusões de pesquisas já realizadas (Paula Netto, Capelle; Vilas Boas, 2001; Betiol; Tonelli, 1991; Boscarin; Grzybovski; Migott, 2001). No entanto, as mulheres negras, gordas, feias e pobres revelaram uma angústia muito maior, por se sentirem perseguidas tanto pelos homens, quanto pelas outras mulheres, mesmo as pertencentes a um subgrupo minoritário; ou seja, mulheres gordas discriminando pobres; pobres discriminando feias. Esta fragmentação da identidade feminina nos fez constatar que gênero não pode ser tratado como um “pacote fechado”, pois há subcategorias que, circunstancialmente, se sobrepõem a esta categoria.

Neste estudo, constatou-se que as mulheres que ascenderam profissionalmente recorreram a estratégias de simulação do comportamento masculino (Bourdieu, 2007): buscaram falar menos e de forma mais direta, se assexualizaram, vestindo terninhos de tons escuros, bem como passaram a gesticular menos. Entretanto, algumas das entrevistadas relataram desconfiar da eficácia desta estratégia, como evidenciou-se nas falas de Olívia (09) e Catarina (10):

(09) *“É engraçado como meus colegas de trabalho me tratam como se eu fosse um homem (...) faz parte do jogo (...) brasileiro é machista, não importa em que*

empresa ele trabalhe: sueca, americana, eles dizem, na minha frente, que as mulheres são frágeis, eu não acho isso legal (...) não importa o que eu faça, sinto que jamais serei one of the boys, mas dane-se, eles têm que engolir que eu sou engenheiro tanto quanto eles; gerente de projetos tanto quanto eles e, gostem ou não, muitos têm que responder é a mim".

(10)"(...) por isto tenho que me vestir assim... bem formal. Sempre de cinza ou preto... este terninho dá um tom profissional, me faço respeitar (..) eles me olham como um colega e não como uma mulher (...) a minha roupa é de grife comprada em Nova York, Paris, não me visto numa Vila Romana qualquer".

O fragmento de discurso de Olívia (09) evidencia que, de fato, a cultura nacional prevalece sobre a organizacional, bem como o sofrimento que o androcentrismo causa a esta empregada. Ela tem sua identidade feminina negada (Irigaray, L, 1994) ao ser tratada como um homem. O que poderia significar equidade e paridade com seus colegas é, na verdade, a manifestação de uma assimetria fundamental instaurada entre o homem e a mulher no terreno das trocas simbólicas (Bourdieu, 2007), pois mesmo sendo "tratada como um homem", ela nunca será um deles ("*jamais serei one of the boys*"), ou seja, como mulher, ela nunca terá acesso ao capital social reservado aos homens. Esta consciência de Olívia se evidencia pelo uso de entinemas, ou seja, um silogismo, no qual a premissa "*mulheres são frágeis, você é frágil*" é omitida. O silogismo truncado convém à retórica politicamente correta, uma vez que é menos pedante que o silogismo completo; contudo, sua utilização supõe que a premissa seja facilmente recuperada, o que é uma ofensa para Olívia. De fato, esta entrevistada expressou sua insatisfação com os comentários machistas aos quais está sujeita por meio de um lilote prototípico ("*eu não acho isso legal*"). O uso desta figura de linguagem revelou um paradoxo, uma vez que o sentido verdadeiro do enunciado deveria ser reconhecido pelos destinatários (seus colegas de trabalho), sem que fosse, para isso, totalmente obliterado seu valor literal, valor sobre o qual repousa o efeito de atenuação do procedimento. A fala de Olívia (09) também nos faz retomar a discussão de como pertencer a uma classe social superior pode atenuar a discriminação por etnia (Santos, 2006) e orientação sexual (Irigaray, 2008), mas não faz o mesmo pelas mulheres, pois, apesar de ser "*um engenheiro*" (mais de uma vez a entrevistada utilizou substantivo no masculino) e "*gerente de projetos*" como os homens, ela ainda se percebe discriminada. Já o fragmento de discurso de Catarina (10) revela que, na impossibilidade de ser vista de outra forma, ela se resigna a práticas sociais que não consideram as diferenças. Ao ser tratada, e ao deixar-se tratar como um homem, ela consegue sobreviver no cotidiano machista da empresa. Coerente com isso, adota, na sua própria indumentária, uma formalidade que não a agrada, o que é demonstrado pelas seleções lexicais "*tenho de me vestir assim (...) este terninho dá um tom profissional, me faço respeitar (...) eles me olham como um colega e não como uma mulher*". De certa forma, neste caso, o preço de trabalhar na empresa e sobreviver ao preconceito é negar sua própria identidade, a qual passa a ser construída com base na masculina (Beauvoir, 1995), e aderir ao *mainstream* e às suas práticas discriminatórias. Este comportamento revela uma discriminação ego-distônica (Irigaray, 2008), ou seja, apesar de pertencer ao gênero feminino, ela introjetou valores androcêntricos e desqualifica a si mesma e às outras mulheres.

É um equívoco tratar a identidade cunhada por gênero como uma categoria sólida. Na realidade, há evidências de que a discriminação das mulheres no ambiente de trabalho é acentuada por outros dados psicográficos, como classe social, aparência estética, religião e orientação sexual, o que caracteriza discriminação de segunda ou terceira ordens. Esta nova dimensão de identidades paralelas, sobrepostas e simultâneas (Baudrillard, 1968; Benhabib, 1992) já se fizera presente nos fragmentos de discursos de Lúcia (07), Renata (08), Olívia (09)

e Catarina (10). Esta mesma percepção foi compartilhada por Simone, secretária da Gerência Geral de Logística de uma empresa sueca de engenharia, em São Paulo; contudo, na sua fala (11), ela revelou outra dimensão do universo feminino: o estado civil:

(11) *“Mulher para ser vista como boa profissional tem que ser duas vezes melhor do que os homens, ainda mais eu que sou loira (...) pior, desquitada. Você acha que não tem preconceito ainda? Mulher separada é vista como presa fácil para os homens e secretária, então? Os homens acham que somos quase garotas de programa, e as mulheres também. Já ouvi insinuações de que durmo com o chefe”.*

O fragmento discursivo (11) destaca a existência de uma discriminação de quarta ordem: pelo fato de ser mulher, o que a obriga ser “*duas vezes melhor do que os homens*”; loira, que no anedotário brasileiro é sinônimo de falta de inteligência; e desquitada, o que significaria “*presa fácil para os homens*”, o que reforça a evidência de que prevalece, mesmo no “neutro” mundo corporativo, a visão de que a mulher é essencialmente um objeto de satisfação do prazer masculino (Bourdieu, 2007; Pringle, 1998) ou que estariam sempre em busca de um homem para validar seu papel social (Beauvoir, 1995; Irigaray, L., 1994). Na fala de Simone (11) constata-se também a discriminação profissional – tanto por parte dos homens, quanto das mulheres – pelo fato de ela ser secretária, um cargo percebido como feminino, por conta de seu caráter subserviente (Bourdieu, 2007). Nesta pesquisa, a análise linguageira dos discursos femininos – notadamente nas falas de Eliane (12) e Patrícia (13) – foi um instrumento valioso na “abertura do pacote” da categoria gênero, pois validou a coexistência da identidade feminina com outras, simultaneamente;

(12) *“Se sou discriminada? Sei lá, tudo é tão relativo. Ninguém fala nada abertamente, mas eu olho em volta e vejo que de um monte de advogados, só tem quatro meninas (...) eu venho de família pobre, estudei onde estudei por conta de bolsa (...) olham para mim com uma cara estranha quando descobrem que moro na periferia, parece que gera descrédito; outros parecem sentir pena (...) as meninas não me chamam para viajar com elas no fim de semana (...) elas comentam que deveria me vestir melhor, com as grifes que elas usam, mas eu tenho família para sustentar”.*

(13) *“Eu cumprio meus deveres de gerente (...) num momento de crise, demito se tiver que demitir, mesmo que seja uma mulher e competente (...) essas ordens vem de cima”.*

O fragmento de discurso de Eliane (12) evidencia que ela percebe a existência de discriminação por gênero no Departamento Jurídico, no qual ela trabalha, pela desproporção entre o total de homens e mulheres lá alocados. Não obstante, Eliane também acredita ser discriminada socialmente e desacreditada, até mesmo pelas mulheres, em função de sua origem humilde e local de residência. A narrativa de Eliane (12), assim como de outras mulheres, desvelou que dentro do grupo feminino, há diferenciações por classe social, senso estético e orientação sexual. No caso desta interlocutora, ela não se percebe como membro do grupo (“*não me chamam para viajar com elas no fim de semana*”) por não pertencer à mesma classe social (“*não vestir as grifes que elas usam*”). Assim como Eliane, Patrícia também é uma mulher; no entanto, seu fragmento de discurso (13) desvela que sua identidade organizacional se sobrepõe a de gênero, levando-nos a inferir que, no ambiente de trabalho, não há um senso de corporativismo entre as mulheres, o que se evidenciou pela seleção lexical do conector concessivo (“*mesmo que*”). No limite, esta pesquisa sinaliza que gênero – assim como etnia, classe social e orientação sexual – não constitui uma categoria hermética

que se esgote em si mesmo, é apenas uma afiliação social herdada e tradicionalmente atribuída aos indivíduos como definição de identidade (Bauman, 2005). As diversas categorias identitárias se interpolam, sobrepõem e se diluem, o que resulta num dilema para os indivíduos, uma vez que estes se vêem no meio de uma relação paradoxal de inclusão/exclusão em um espaço social conflituoso, no qual ocorre uma difícil negociação entre o lugar e o não-lugar, uma localização parasitária que vive da própria impossibilidade de se estabilizar. Este estatuto paradoxal resulta da especificidade de discursos que só podem autorizar-se por si mesmos (Charaudeau; Mainguenu, 2004); se o locutor ocupa uma posição tópica, ele não pode falar em nome de alguma transcendência, mas se não se inscreve de alguma forma no espaço social, não pode proferir uma mensagem aceitável.

Para concluir: discutindo gênero e discriminação no ambiente de trabalho

A análise dos dados indicou que as diferenças de gênero não passam despercebidas no ambiente organizacional e que, de fato, como apontado por estudos anteriores (Betiol; Tonelli, 1991; Machado, 1999; Oliveira; Oliveira; Dalfior, 2000; Carvalho; Carvalho; Santos, 2002), as mulheres são alvo de discriminação nesta dimensão social. Apesar de atitudes e comentários machistas, os homens, na maioria das vezes, não se percebem como tal. Este comportamento, geralmente, é travestido em falas que, na aparência, são politicamente corretas, proferidas suavemente, ou escondido sob a máscara do humor, o que evidenciou que a cultura nacional brasileira prevalece sobre as culturas organizacionais, mesmo de empresas européias e norte-americanas. A rigor, a contribuição mais relevante desta pesquisa, para o avanço da discussão sobre discriminação por gênero no ambiente de trabalho, jaz no fato de ela ter discutido gênero, não como uma categoria sólida, uma vez que, ao se imbricar com questões estéticas, étnicas, de classe social e orientação sexual, o processo discriminatório se acentua, impondo às mulheres uma discriminação de segunda ou terceira ordens. Abre-se o “pacote”. Efetivamente, estes outros traços psicográficos servem como base de discriminação mesmo entre as mulheres. Quando comparada com outros tipos de discriminações, a por gênero revelou-se peculiar. Ao contrário das por etnia, senso estético e orientação sexual, que são atenuadas quando o indivíduo pertence a classes sociais favorecidas, como foi sugerido pelas pesquisas de Santos (2006), Ecco (2007) e Irigaray (2008), respectivamente, a discriminação por gênero não é atenuada em nenhuma circunstância. Assim, as mulheres, mesmo quando ricas, belas ou hierarquicamente superiores, continuam a ser discriminadas pelos homens; eixo central dos fragmentos de discursos (07), (09) e (10).

As implicações do presente estudo se colocam para a academia, organizações e sociedade. No que diz respeito à academia, cabe aos pesquisadores reconhecerem as múltiplas identidades existentes dentro de categorias aparentemente herméticas e, assim, dar voz aos que são silenciados pelos discursos sociais e organizacionais. No que tange às empresas, é papel dos administradores implementar práticas que, efetivamente, coíbam ações discriminatórias e o assédio moral no ambiente de trabalho. Em relação à sociedade, espera-se que esta reconheça que, dentro do seu *corpus*, ainda existem indivíduos que têm sua cidadania seqüestrada por micro-práticas sociais.

Enveredar por estas implicações parece ser uma adequada sugestão para futuras pesquisas.

Referências

- ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21. São Paulo: julho / setembro 2004; p. 18-25.
- BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social: São Paulo: PUC, 2000.
- BASTOS, A., CORREA, N.; LIRA, S. Padrões de Comprometimento com a Profissão e a Organização. **Anais do 22º Encontro da ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1998.

- BAUDRILLARD, J. **Simulacra et Simulation**. Paris: Gallimard, 1968.
- BAUMAN, Z. **Identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.
- _____. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- BEAUVOIR, S. **O Segundo Sexo: Fatos e Mitos**. Rio: Nova Fronteira, 1995.
- BECKER, H. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: HUCITEC, 1994.
- BENHABIB, S. **Situating the Self. Gender, Community and Postmodernism in Contemporary Ethics**. New York: Rotledge, 1992.
- BETIOL, M. Ser Administradora É o Feminino de Ser Administrador? **Anais**. 24ºENANPAD, Florianópolis, 2000.
- BETIOL, M.; TONELLI, M. A Mulher Executiva e suas Relações de Trabalho. **Revista de Administração de Empresas** v. 31, n. 4, out/dez 1991.
- BOJE, D. Stories of the Storytelling Organization : A Postmodern Analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, 38:4, p. 997-1035, 2001.
- BOSCARIN, R., GRZYBOVSKI, D.; MIGOTT, A. Mulher, Conhecimento e Gestão Empresarial. **Anais**. 25º Encontro da ANPAD, Campinas, 2001.
- BOURDIEU, P. **A Dominação Masculina**. Rio de Janeiro : Bertrand Brasil, 2007.
- CARRIGAN, T.; CORNELL, B.; LEE, J. Toward a New Sociology of Masculinity. In: BROD, H. (Ed.). **The Making of Masculinities**. Boston: Allen and Unwin, 2002.
- CARVALHO, J.; CARVALHO, M.; SANTOS, L. Novas Bonecas Feitas de Velhos Retalhos. **Anais** do 26º Encontro da ANPAD, Campinas, 2002.
- CAVEDON, N.; FERRAZ, D. O Reflexo do simbólico nas estratégias dos permissionários do viaduto Otávio Rocha. 3Es, 1º, 2003, Curitiba: **Anais...**, 2003.
- CHARAUDEAU, P.; MAINGUENAU, D. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.
- CORRÊA, A.; CARRIERI, A. Assédio Moral: uma Possibilidade de (Re)leitura das Relações de Poder. **Anais**. XXIX EnANPAD. Brasília, 2005, Cd-Rom.
- DaMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Rocco: 1979.
- DEBERT, g. **Problemas relativos à utilização da história de vida e história oral**. In: CARDOSO, R. **A aventura antropológica**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- ECCO, U. **História da Feiúra**. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- EDWARDS, M.; WATSON, A. Psychosocial Aspects of Cleft Lip and Palate. In: **Advances in the Management of Cleft Palate**. New York: Churchill Livingstone, 1980.
- CARNEIRO, R.; RIBEIRO, R. A Inclusão Indesejada. **Anais** XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008, Cd-Rom
- FLEURY, M. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.3: 18-25. São Paulo: jul / set 2000.
- FOLEY, J. Effect of labeling and teacher behavior on children's attitudes. **American Journal of Mental Deficiency**, 83: 380-384, 1979.
- FOUCAULT, m. **Ditos e Escritos**, vol. IV. São Paulo: Galimard, 1994.
- FREITAS, M. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n.2: 8- 19, abr/jun 2001.
- GERGEN, K. **The concept of self**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1991
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**, 4ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- HEINSKI, R. Um Estudo sobre a Inclusão da Pessoa Portadora de Deficiência no Mercado de Trabalho. **Anais** ... XXVIII EnANPAD, Curitiba, 2004, CD-Rom.
- HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado. História da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2004.
- HIRIGOYEN, M. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

- HOMAN, A.; HUMPHREY, S.; ILGEN, D.; KLEEF, G. Facing Differences with an Open Mind. **Academy of Management Journal**, 2008, Vol. 51, No. 6, p.1204–1222.
- IRIGARAY, L. **Thinking the difference**. New York: Routledge, 1994.
- IRIGARAY, H. Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente de Trabalho: uma Questão de Classe Social? **Anais III EnAPG**. Salvador, 2008, CD-Rom.
- _____. Políticas de Diversidade: Uma Questão de Discurso? **Anais 25º ENANPAD**, Rio de Janeiro 2007.
- KANT, E. **Anthropologie du point de vue pragmatique**. Paris : Vrin, 1964.
- MACHADO, H. Tendências do Comportamento Gerencial da Mulher Empreendedora, **Anais do 23º EN ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.
- MADRUGA, L. GOMES, C.FLEIG, D.ALTÍSSIMO, J; COSTA, V. A Valorização da Mulher no Contexto do Trabalho. **Anais do 25º EnANPAD**, Campinas, 2001.
- MARCUSE, H. **A Ideologia da Sociedade Industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- OLIVEIRA, N., OLIVEIRA, R.;DALFIOR, S. Gênero e Novas Perspectivas de Trabalho. **Anais do 24º ENANPAD**, Florianópolis, 2000.
- PAUCHANT, T. Management, Ethics and Health. International Congress of Applied Psychology, 26, 2006, Atenas. **Proceedings...** Atenas: ICAP, 2006.
- PAULA NETTO, A., CAPELLE, M.; VILAS BOAS, L. Significado da Perda do Emprego para as Mulheres, **Anais do 25º ENANPAD**, Campinas, 2001.
- PRINGLE, R. **Secretaries Talk, Sexuality, Power and Work**. New York: Allen, 1988.
- PUTNAM, L.; FAIRHURST, G. Discourse Analysis in organizations: issues and concerns. In: JABLIN, J.; PUTNAM, L. (Eds.) **The new handbook of organizational communication: theory, research, and methods**. Thousand Oaks: Sage, 2001
- RICOEUR, P. **O si-mesmo como um outro**. Campinas: Papirus, 1994
- SANTOS, B. A construção cultural da igualdade e da diferença. In: SANTOS, B. **A gramática do tempo: para uma nova cultura política**. São Paulo: Cortez, 2006.
- SANTOS, U. **Métodos qualitativos para pesquisa em administração: caracterização e relacionamento aos paradigmas para pesquisa**. Tese de Doutorado, UFRJ, 2000.
- SCHIFFRIN, D. **Approaches to discourse**. Oxford, UK: Blackwell, 1994.
- SCOTT, R. **The Making of Blind Men: A Study of Adult Socialization**. New York: Russell Sage Foundation, 1969.
- SILVA, A. **Marchando pelo Arco-Íris da Política**: Tese de doutorado, PUC-São Paulo, 2006.
- SILVA, A., VILAS BOAS, L.; BRITO, M. As Representações Sociais sobre a Mulher. **Anais do 25º EnANPAD**, Campinas, 2001.
- SIQUEIRA, M.; FERREIRA, R.; ZAULI-FELLOWS, A. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. **Anais 25º ENANPAD**, Salvador: 2006, CD-ROM.
- STATI, S. **Le transphrastique**. Paris: PUF, 1990.
- TONELLI, M. A Questão das Relações Amorosas e Familiares, In: E. Davel, e S. C. Vergara, **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- TONELLI, M.; ALCADIPANI, R. Pós-Modernidade, Teoria Organizacional e o Self do Gerente Minuto. In: ENEO, 1, 2000, Curitiba: **Anais...**, 2000, CD-ROM.
- VAN DIJK, A. Principles of Critical Discourse Analysis. **Discourse and Society**, 4 (2), p. 249-283, 1993.
- VERGARA, S; IRIGARAY, H. Os Múltiplos Discursos sobre Diversidade no Ambiente de Trabalho. **Anais 30º ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2007, CD-ROM..
- VICKERS, M. Illness, Work and Organization. **Journal of Critical Postmodern Organization Science**; 3, 2:74-88, 2005.