

Razão e razões masculinas: geração de desigualdades pelas práticas de meritocracia em uma empresa tecnocrática brasileira¹

Gustavo Leite Alvarenga²

Instituto Superior de Administração e Economia (Curitiba, Paraná, Brasil)

Ricardo Pimentel³

Instituto Superior de Administração e Economia (Curitiba, Paraná, Brasil)

O artigo revela como a meritocracia – transvestida como um sistema neutro de promoções – produz e reproduz as desigualdades entre atributos de gênero, em uma empresa brasileira do setor elétrico. O enfoque teórico estabelece paralelo entre a prática meritocrática, como luta de categorias e seus valores, e a praxiologia de Bourdieu. A abordagem é qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas e observação participante. Da análise de conteúdo emergiram três pares de categorias analíticas: técnico/não técnico, meritoso/não meritoso e masculino/feminino. A associação entre atributos masculinos e méritos mais valorizados é uma relação desigual de gênero não explícita no discurso, mas envolta em atributos de mérito que se agrupam em rótulos neutros e dissimuladores associados à masculinidade. O estudo contribui com a ampliação da compreensão sobre a construção de significados que subjazem aos processos de ascensão na estrutura hierárquica organizacional, ao revelar as relações entre os atributos de méritos e de valor; além de os atributos de masculinidade e racionalidade.

Palavras-chave: Gênero, Desigualdade, Meritocracia, Discriminação no trabalho, Diferenças sexuais.

Rationality and male reasons: generation of inequalities through meritocracy practices in a Brazilian technocratic company

The paper reveals how meritocracy – disguised as a neutral promotion system – produces and reproduces inequalities between gender attributes in a Brazilian company in the electricity sector. Our theoretical approach establishes a parallel between meritocratic practice as a struggle between categories and their values and Bourdieu's praxeology. Our approach is qualitative and based on semi-structured interviews and participant observation. From content analysis, three pairs of analytical categories emerged: technical/non-technical; meritorious/not meritorious; and male/female. The association between more valued male and merit attributes is an unequal gender relation which discourse maintains implicit but wrapped in merit attributes which are grouped in neutral and dissimulating labels associated with masculinity. This study broadens the understanding of the construction of meanings underlining the ascension processes in this organizational hierarchical structure by showing the relations between the attributes of merit and value, and those of masculinity and rationality.

Keywords: Gender, Inequality, Meritocracy, Employment discrimination, Human sex differences.

1 Agradecemos aos avaliadores do artigo pelas sugestões e críticas feitas. Elas contribuíram sobremaneira para desenvolver o trabalho em seus aspectos formais, mas especialmente em seu conteúdo, por terem provocado nossa reflexão e permitido a ampliação e aprofundamento da análise e dos resultados da pesquisa.

2 <https://orcid.org/0000-0003-1425-1524>

3 <https://orcid.org/0000-0003-1804-6691>

Introdução

O objetivo do estudo foi compreender como a meritocracia – transvestida em um sistema empresarial neutro de promoções e premiações – produz e reproduz a desigualdade entre atributos de mérito associados às categorias “masculino” e “feminino”. Como arena de pesquisa, os autores se voltaram para uma empresa brasileira de grande porte, do setor de geração de energia elétrica, onde impera uma marcante expressão da engenharia e das instâncias da masculinidade e da racionalidade.

Para alcançar o objetivo, buscou-se responder às seguintes perguntas da pesquisa: (1) quais os atributos de mérito e de gênero (masculino e feminino) vigentes na empresa, e como são as relações entre eles?; (2) quais as práticas meritocráticas existentes na empresa?; e, por fim, (3) qual a relação entre as práticas meritocráticas e a produção e reprodução das desigualdades de gênero?

O trabalho inspira-se em Bourdieu (1977), mais especificamente na noção de prática social como instrumento de distinção, definindo-se assim a meritocracia como uma prática social que premia e prestigia as dimensões do agir, do ser e do estar.

A associação entre masculinidade e razão já estava presente em Aristóteles (2014). O interesse recente pelo tema data de meados dos anos oitenta do século XX, sob a influência do pós-estruturalismo e da teoria feminista (Gardiner, 2004; Roussel & Downs, 2008; Seidler, 2004). Atualmente, o assunto é abordado sob os títulos de *Estudos da masculinidade* e *Estudos críticos da masculinidade*, ou sob o termo *masculinidade hegemônica* que, segundo Connell e Messerschmidt (2005), relaciona a masculinidade, o gênero e a hierarquia social.

O entrelaçamento entre masculino e razão se faz presente nas empresas contemporâneas, principalmente nas tecnocráticas, que se formaram sob ideais da racionalidade humana (Śliwa & Johansson, 2013), e em meio às demandas de uma ordem econômica pautada pela competição e produtividade. Segundo Hassard et al. (2000), as empresas modernas são arenas onde a masculinidade se confirma e se reafirma, pois são construídas nos moldes de uma visão androcêntrica.

Neste contexto empresarial, a amálgama entre masculino e razão implica significações e valorações, impondo segregações e hierarquizações funcionais ou subjugando uns em favorecimento de outros (Neves, 2015). No bojo dos discursos atuais sobre meritocracia – de promoção de igualdade, justiça e maior produtividade (Allen, 2011; Celarent, 2009; Śliwa & Johansson, 2013) – engendram-se ou estabelecem-se essas desigualdades funcionais e hierárquicas, sob a aparente lógica racional no ambiente de uma empresa.

Referencial teórico

Nessa seção discute-se a associação entre masculinidade e racionalidade, além de sua relação com as empresas e, em seguida, a meritocracia como sistema tecnocrático e como prática.

Masculinidade e razão

A associação entre masculinidade e racionalidade se configurou, historicamente, como uma fonte de privilégios, gerando relações conflitantes entre os gêneros e o engessamento das potencialidades humanas oriundas de sua multiplicidade. Essa relação homem/razão vem sendo recentemente apontada e desconstruída (Gardiner, 2004; Roussel & Downs, 2008; Seidler, 2004). Trata-se de um esforço na direção de desmistificar pressupostos de gênero, enraizados nos requerimentos e critérios que justificam segregações ocupacionais e ascensões nas hierarquias organizacionais (Brah, 2006; Liff & Wajcman, 1996).

Gardiner (2004) e Seidler (2004) remetem à Aristóteles quando resgatam essa antiga representação do homem racional. Bourdieu (2012) aponta que tal construção é simbólica e que, ao longo do tempo, promove uma “transformação profunda e duradoura” de corpos e cérebros, impondo uma “definição diferencial dos usos legítimos do corpo” (p. 33).

Não está em questão uma representação isolada do masculino, mas a subjugação lançada aos que não se enquadram em tal perfil, pois uma identidade não se encerra em si mesma (Hall & Woodward, 2005). A identidade, vista como um signo, se estabelece na alteridade em relação àquele que não é. Essa diferença compõe-se de propriedades que estão posicionadas em relação ou contra outras que a negam ou recusam, e assim se define de forma “negativa na comparação com uma outra inferior que não possui o mesmo valor” (Bourdieu, 2012, p. 56).

A visão androcêntrica prevaleceu, atribuindo ao homem o papel de guardião do exercício da razão, enquanto relegou à mulher uma posição assimétrica, restrita às funções maternas, domésticas e sexuais (Roussel & Downs, 2008). Polariza-se de um lado a suposta razão masculina, vista como depositária da propriedade que permite calcular e ponderar de forma correta as ações humanas, vinculada à moralidade, à produtividade e ao progresso e; por outro, a suposta a emoção e a sensibilidade femininas, que se vinculam à fraqueza e à falta de moralidade humana (Seidler, 2004). Essa visão não só fragmenta as propriedades dos seres humanos, mas promove uma segregação, separando aquilo que é masculino do que é não masculino. Além disso, como aponta Jeffreys (2002), “por si só, a masculinidade não tem sentido, porque é apenas a metade de um conjunto de relações de poder. A masculinidade pertence à dominação masculina, a feminilidade pertence à subordinação feminina” (p. 136).

Isto não se refere, entretanto, a agrupamentos claros com fronteiras bem definidas. Conforme Connell e Messerschmidt (2005) “a masculinidade não é uma entidade fixa embutida no corpo ou nos traços de personalidade do indivíduo” (p. 836). Segundo os autores, “masculinidades são configurações de prática”, que se dão na ação social e diferem de acordo com o tipo de relação, contexto, situação, local etc. A partir de Bourdieu (2012), pode-se compreender a masculinidade como “um trabalho de construção prática” (p. 33) que foi e é realizado por uma visão de mundo dominante que, com o tempo, instituiu sobre os corpos biológicos – e a partir deles – um sistema de classificação que fundamenta não só as qualidades humanas, como suas atribuições em uma sociedade hierarquizada.

Trata-se, então, de quem se adequa melhor aos padrões masculinos tidos como dominantes, seja homem ou mulher. Conforme Waling (2019), aqueles que têm acesso ao poder são os que de forma bem-sucedida incorporam ou se engajam aos moldes de uma masculinidade hegemônica. Essa masculinidade é fruto de uma construção histórica, e coincide com a da virilidade como uma característica exclusiva do homem. Ao longo de diferentes épocas, a virilidade assumiu formas próprias, mas com um ponto em comum: expressa a superioridade masculina em diversas manifestações, tais como o gestual, o padrão de ações e de expressões, tais recorrências fazem dela a base simbólica da dominação e do poder presentes ainda no século XXI (Corbin et al., 2013). Assim, todos estão ao arbítrio e ao juízo dessas referências de superioridade humana, e essa hegemonia não pode ser contraposta pela negação de qualquer forma de masculinidade, mas pela construção de uma base simbólica diferente, não baseada na virilidade, e que subverta os padrões dominantes.

Bourdieu (2012) destaca o ônus que se requer para manter tais padrões de comportamento e traços de personalidade: o privilégio (do masculino) torna-se maldição ao se converter – sob tensão e contensão – em uma necessidade permanente de afirmação da virilidade. Hassard et al. (2000) apontam que a frieza e natureza calculista atribuídas ao masculino requerem não uma ausência de emoção, mas um esforço emocional – por meio de seleções e treinamentos – orientado para o desenvolvimento de sentimentos de desprezo em relação aos outros.

Conforme já apontado, esta lógica vigente não é fruto das empresas contemporâneas, mas resultado de um processo histórico. No entanto, essas instituições tornam-se ambientes propícios para a produção e reprodução desses valores masculinizados, pois eles se adequam à visão tecnocrata do mundo corporativo atual. Segundo Hassard et al. (2000), as empresas modernas são arenas onde a masculinidade se confirma e se reafirma, pois não é por acaso que os atributos racional, objetivo, disciplinado, combativo, dominante e controlado estão tão próximos da própria ideia de gestão, construída nos moldes e a partir dessa visão androcêntrica. Assim, traços de personalidade se confundem com as qualidades empresariais, o que naturalmente contribui para que a definição genérica de competência esteja fortemente embasada na noção de competência masculina (Piscitelli, 2004).

Nesse contexto corporativo, emergem novas formas de avaliação de competências baseadas no androcentrismo, que são adaptadas aos diferentes momentos históricos, reforçando e reproduzindo essa visão de mundo. Dentre elas desponta a meritocracia, discutida nas seções seguintes.

Meritocracia como sistema tecnocrático

O termo meritocracia surge pela primeira vez em forma de sistema em uma sátira futurista escrita por Michael Young (1994), em 1958, sob o título *The Rise of the Meritocracy*. Neste conto, Young retrata um sistema meritocrático implantado no Reino Unido, graças a um perfeito método de avaliação de inteligência. Ao contrário das expectativas, o sistema acaba sucumbindo à própria lógica, produzindo e perpetuando as desigualdades sociais que buscava extinguir. Apesar da visão pessimista de Young, a meritocracia como sistema de alocação humana foi adotada amplamente com a justificativa de ser um mecanismo de promoção de igualdade, justiça e maior produtividade (Allen, 2011; Celarent, 2009; Śliwa & Johansson, 2013).

Para Barbosa (2014), o sistema meritocrático em sua concepção original contém em suas raízes princípios que conferem à sociedade “uma realidade concreta e objetiva que pode ser captada em sua dimensão concreta, fotográfica, nos seus mínimos detalhes e livre da subjetividade do observador . . .” (p. 64). A partir dessa concepção, seja por ideais de uma eugenia humana em direção a uma sociedade melhor, seja como uma mera ideologia ou princípio abstrato de justiça (Allen, 2011, 2012), a controversa meritocracia foi incorporada na lógica sócio-organizacional e adotada amplamente nas sociedades capitalistas contemporâneas (Śliwa & Johansson, 2013).

A popularização da meritocracia, enquanto um sistema eficiente de alocação humana em postos de trabalho, decorre do contexto em que ela surge e a partir do qual ela se propaga com ares de otimismo e positivismo. Como uma aristocracia do talento (Tan, 2008), esse sistema emerge em um clima permeado pela ideia da racionalidade humana herdada do Iluminismo (Śliwa & Johansson, 2013) e, em meio às demandas de uma ordem econômica pautada pela competição, produtividade e avanço tecnológico.

Surge então a razão tecnocrática, que fundamenta, justifica e legitima a necessidade de estruturas meritocráticas cujos efeitos e resultados correspondem às expectativas desta nova ordem. Ainda segundo Tan (2008), por esta visão estritamente tecnocrática pode-se conferir à meritocracia a função de localizar e alocar a melhor pessoa para determinado cargo ou trabalho, visando maior produtividade e desconsiderando, assim, qualquer questão de justiça social. A meritocracia ganha então um novo sentido, que é em si despolitizado e validado por fins tecnicistas, graças aos efeitos de motivação e competição provocados pela prática de conceder mérito e posições funcionais hierarquizadas.

Desta forma, pouco se questiona sobre os processos pelos quais se elevaram determinados traços ou atributos como meritosos, em detrimento do rebaixamento de outros, considerados não meritosos. Não só a dinâmica social de construção desses méritos é ofuscada, mas também suas implicações, como as segregações, os estigmas e as injustiças sociais.

Para iluminar esses processos e dinâmicas, é necessário ver a meritocracia como um fenômeno social construído, dinâmico, cambiante, situacional, contextual, relativo, histórico e cultural (Allen, 2012; Neves, 2015; Śliwa & Johansson, 2013). Esse fenômeno está ligado às questões de hegemonia da masculinidade apontadas anteriormente, tendo em vista que busca encobrir legitimação e reprodução da divisão de tarefas e atividades masculinas e femininas, colocando a meritocracia no campo das relações desiguais de gênero.

Meritocracia como prática: formulações bourdieusianas

Além de ser abordada como sistema, a meritocracia pode ser entendida como uma tecnologia social ou uma configuração mutável de práticas (Allen, 2012), a partir das quais se estabelecem parâmetros de classificação, categorização e avaliação humana, fundamentando os critérios de mérito que, apesar de uma suposta neutralidade, estão impregnados de atributos discriminatórios (Seron et al., 2018; Treviño et al., 2016; van den Brink & Benschop, 2012). Ao considerar a meritocracia como uma prática, volta-se para a dinâmica por meio da qual se configuram esses parâmetros – uma arena na qual se “luta pela legitimação de critérios que definem o valor atribuído a uma característica social” (Bourdieu, 2006, p. 157).

Nessa concepção de meritocracia como prática, ressalta-se o exame praxiológico proposto por Bourdieu, já que, para o autor, o poder simbólico é central e a prática social é em si uma prática de classificação (Krais, 2006; Wacquant & Akçaoğlu, 2016). Busca-se a compreensão dos mecanismos sociais de distinção e posicionamentos relativos, viabilizados por uma dominação simbólica que se estabelece na universalização de valores particulares, por meio de estratégias de legitimação (Bourdieu, 2015a, 2015b).

Ao se lançar um olhar crítico sobre a meritocracia abordada como um sistema, eleva-se o fato de que, na essência, se busca o estabelecimento de desigualdades legitimadas pelos parâmetros de mérito (Bourdieu, 2015a, 2015b). Trata-se de uma classificação hierárquica dos indivíduos, considerando um horizonte de valores compartilhados que tornam justas as desigualdades. Sendo assim, a meritocracia se operacionaliza em práticas de classificação, ou aquelas a partir das quais se define esse horizonte comum de onde se estabelecem os critérios do mérito.

Na concepção bourdieusiana, a prática social ou a prática de classificar se estrutura a partir de sistemas ou esquemas mentais de percepção e apreciação, que sustentam princípios de visão ou divisão. Porém, além de estruturada, é também estruturante, pois no próprio ato de perceber e classificar um atributo está o interesse em praticar essas ações. Na prática de classificar, aparentemente isenta de interesses, está embutido o ato discricionário, que visa reforçar ou enfraquecer os parâmetros de classificação (Bourdieu, 2015a; Krais, 2006).

Essa perspectiva é crítica à ideia da meritocracia na qual algumas pessoas classificam outras de forma consciente e deliberada, a partir de critérios supostamente neutros, pois são os agentes da prática que diferenciam e apreciam as propriedades de coisas, objetos e corpos, como se estivessem imersos em um jogo em que incorporam um senso prático, absorvendo não só regras e normas, mas disposições em relação ao porvir: é uma imanência no mundo que, por sua vez, impõe sua iminência (Bourdieu, 2016).

No momento em que se adquire esse senso prático do jogo e suas regras, passa-se a lutar por objetos de representações mentais e pelas classificações e hierarquias neles inscritas, pois é por intermédio deles que se estabelece a ordem social e as posições dos indivíduos. Dentre esses objetos está o próprio corpo, como um espaço em que estão depositados princípios de visão e de divisão, ou um depositário dos princípios que regem e possibilitam uma dominação simbólica. Esses objetos, investidos de atributos de mérito e cristalizados com o tempo, são o resultado de estratégias e práticas de classificar que, com o tempo, se tornam desnecessárias ou não mais necessitam de um esforço consciente de renovação (Bourdieu, 2012, 2015a, 2015b).

O que então está na essência dessa prática é a luta por manter ou transformar as categorias e seus valores. Conforme destacam Wacquant e Akçaoğlu (2016), busca-se um poder simbólico ou a “capacidade de categorização consequencial, a habilidade de criar o mundo, de preservá-lo ou modificá-lo, formando e difundindo quadros simbólicos, instrumentos coletivos de construção cognitiva da realidade” (p. 57).

A seguir, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados no estudo de campo.

Procedimentos metodológicos

O estudo adota abordagem qualitativa, por meio da qual se visa uma percepção e compreensão das relações humanas e a interpretação dos decorrentes significados produzidos e compartilhados. 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, buscando uma compreensão que não se pode reduzir a relações quantitativas (Stake, 2011).

A coleta de dados foi baseada em entrevistas semiestruturadas e observação participante, com elaboração de diário de campo. A empresa sobre a qual os procedimentos de pesquisa foram aplicados está inserida no Setor de Energia Elétrica, que possui grande representatividade quando considerado o impacto de suas operações em todo o Sistema Interligado Nacional (composto por geração e transmissão de energia no Brasil). No seu quadro de pessoal próprio, encontram-se mais de 1.200 pessoas, das quais a maioria são homens, número que se torna ainda mais relevante quando se trata da área relacionada com a operação e manutenção, conhecida na empresa como Técnica. Por se tratar de uma companhia com quase 50 anos de existência, cujas origens remontam ao período da ditadura militar brasileira (1964-1985), sua estrutura hierárquica é formal, rígida e verticalizada, com cargos de gerente de divisão e de departamento, superintendente, assessores e diretores.

Vale ressaltar que, inicialmente, o foco do estudo estava restrito às relações de poder intrínsecas à meritocracia como mecanismo de desigualdade, mas à medida que o pesquisador se aproximou do campo com esse foco inicial, as questões de gênero⁴ apareceram de forma significativa, ao identificar-se na empresa um grupo formal instituído para o tema. Oportunamente, as reuniões desse Comitê de Gênero tornaram-se um *locus* privilegiado, que à época era composto por 12 mulheres e um homem, e havia sido criado com o objetivo promover políticas e iniciativas voltadas para a equidade de gênero.

Esses dados, além de enriquecerem o processo de análise, subsidiaram as decisões quanto ao formato e ao conteúdo da entrevista semiestruturada, que foi organizada em dois blocos, possibilitando dois tipos de coleta. No primeiro bloco, focalizou-se os atributos de mérito e os critérios de valor compartilhados, ou seja, buscou-se identificar os atributos considerados de valor para se ocupar cargos do alto escalão na empresa, como também atributos e critérios para as promoções e ascensão na hierarquia organizacional.

No segundo bloco, foram priorizados os atributos de gênero e a percepção da diversidade na empresa, com o objetivo de identificar a compreensão dos entrevistados sobre a diversidade humana, inatas ou construídas socialmente, essenciais ou não. Questionou-se sobre os atributos de gênero e suas diferenças, com vistas a captar a percepção dos participantes sobre as categorias “masculino” e “feminino”.

Essas percepções foram capturadas tendo como base o Quadro 1, a partir da qual os(as) entrevistados(as), ao analisarem esta relação de adjetivos, escolhiam três que consideravam possuir

4 Gênero entendido neste trabalho como construção social que se naturaliza na sobreposição (histórica e incessante) entre corpos e esquemas simbólicos de percepção e apreciação, que refletem e reforçam os papéis e identidades exercidas na sociedade, principalmente na divisão social do trabalho (Bourdieu, 2012).

e que eram também valorizadas no seu ambiente de trabalho; três qualidades que possuíam, mas que não eram valorizadas; e três qualidades que não possuíam, mas que deveriam ou gostariam de ter para melhorar suas chances de promoção no seu trabalho.

Quadro 1: Qualificadores de atributos

Ambicioso(a)	Compreensivo(a)	Distinto(a)	Flexível	Meigo(a)	Racional
Amoroso(a)	Confiante	Dócil	Frágil	Metódico(a)	Refinado(a)
Análítico(a)	Contido(a)	Emotivo(a)	Frio(a)	Minucioso(a)	Resiliente
Apaziguador(a)	Corajoso(a)	Empático(a)	Generoso(a)	Modesto(a)	Responsável
Atencioso(a)	Cuidadoso(a)	Enérgico(a)	Gentil	Objetivo(a)	Rígido(a)
Audacioso(a)	Decidido(a)	Engraçado(a)	Humilde	Original	Seguro(a)
Aventureiro(a)	Delicado(a)	Estável	Independente	Paciente	Sensível
Calmo(a)	Desbravador(a)	Extravagante	Inteligente	Passivo(a)	Sentimental
Caprichoso(a)	Devotado(a)	Extrovertido(a)	Irreverente	Ponderado(a)	Simpático(a)
Companheiro(a)	Discreto(a)	Fiel	Leal	Pragmático(a)	Sincero(a)
Competitivo(a)	Disponível	Firme	Lógico(a)	Prudente	Sóbrio(a)

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Gondim et al. (2013).

Conforme descrito Quadro 2, foram realizadas trinta entrevistas, sendo dez com homens e vinte com mulheres, escolhidos por conveniência em momentos de eventos, como treinamentos, reuniões ou encontros por indicação de um(a) entrevistado(a) anterior. No final, possibilitou-se o contato com profissionais de diversas áreas de atuação, sendo a maioria em setores de suporte administrativo ou gestão, como indicado Quadro 2. Todos fazem parte do quadro de pessoal próprio, com, no mínimo, cinco anos de empresa. Cada entrevistado foi identificado pelo código “EN”, acrescido da letra M ou F conforme seja do gênero masculino ou feminino.

Quadro 2: Relação e descrição de entrevistados(as)

Entrevistado(a)	Sexo	Cargo	Formação
EN1 – M	M	Profissional de Finanças	Administração
EN2 – F	F	Profissional Administrativo	Administração
EN3 – M	M	Superintendente	Economia
EN4 – M	M	Profissional Administrativo	Administração
EN5 – F	F	Profissional Administrativo	Pedagogia
EN6 – M	M	Técnico Engenheiro	Engenharia
EN7 – M	M	Profissional Administrativo	Administração
EN8 – F	F	Secretária	Secretariado
EN9 – F	F	Profissional de Finanças	Economia
EN10 – M	M	Profissional de Finanças	Administração
EN11 – F	F	Profissional Administrativo	Administração
EN12 – F	F	Secretária	Secretariado
EN13 – M	M	Profissional Administrativo	Contabilidade

continua...

...continuação

Entrevistado(a)	Sexo	Cargo	Formação
EN14 – M	M	Advogado	Direito
EN15 – M	M	Profissional Administrativo	Design
EN16 – F	F	Profissional Administrativo	Economia
EN17 – M	M	Técnico Engenheiro	Engenharia
EN18 – F	F	Superintendente	Arquitetura
EN19 – F	F	Profissional Administrativo	Arquitetura
EN20 – F	F	Profissional Administrativo	Administração
EN21 – F	F	Advogada	Direito
EN22 – F	F	Profissional Administrativo	Administração
EN23 – F	F	Profissional Administrativo	Administração
EN24 – F	F	Advogada	Direito
EN25 – F	F	Profissional de Finanças	Administração
EN26 – F	F	Profissional Administrativo	Sociologia
EN27 – F	F	Profissional Administrativo	Administração
EN28 – F	F	Profissional Administrativo	Administração
EN29 – F	F	Gerente	Administração
EN30 – F	F	Profissional Administrativo	Administração

Fonte: elaborado pelos autores.

A observação participante nas reuniões do Comitê de Gênero da empresa estudada foi introduzida na pesquisa após a aproximação com o campo e a emergência das questões de gênero, associadas aos atributos meritocráticos. Ela ocorreu no período de agosto de 2017 a outubro de 2018, somando em torno de 28 horas. A adoção da observação participante se deu com o objetivo de alcançar o ponto de vista dos sujeitos pesquisados por meio de um processo de identificação, o que só é possível por meio de uma interação próxima e duradoura (Corbetta, 2007).

Os dados foram submetidos à análise de conteúdo – suportado pelo uso do *software* Atlas ti 8® – organizada em três fases: (1) pré-análise focada na sistematização das ideias contidas nas entrevistas transcritas; (2) exploração do material, por meio de uma codificação que se traduz em uma transformação que, “por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo” (Bardin, 2010, p. 129), nesta etapa, emergiram três grupos binários de categorias analíticas, expressando os principais atributos de mérito na empresa estudada: técnico/não técnico; meritoso/não meritoso; masculino/feminino; e, por fim, (3) análise focada no entendimento da dinâmica entre esses três grupos que, suportada pela observação participante, permitiu identificar uma significação triangular, na qual a avaliação de um atributo como meritoso/não meritoso é mediada pela avaliação desse atributo como técnico/não técnico.

A seguir passa-se à apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

Apresentação e análise dos resultados

A história da empresa estudada está ligada diretamente à construção de uma usina hidrelétrica. Em virtude da grandiosidade da obra, a construção ficou popularmente conhecida

como “um trabalho de Hércules”⁵, e essa imagem metafórica acabou impregnando a cultura e o imaginário organizacional, bem como os discursos e as percepções que direcionam os olhares, os aplausos e as recompensas.

Os méritos

Os méritos ou atributos pessoais percebidos, performados ou exibidos – capazes de conferirem a um indivíduo uma legitimidade na conquista de cargos, remunerações mais altas ou simplesmente prestígio – são situacionais, contextuais e carregados de historicidade própria.

Inicialmente, foi perguntado a todos os participantes das entrevistas quais características qualificam alguém dentro da empresa, sem o estímulo do Quadro 1. Os atributos mais citados nas respostas espontâneas foram: comunicativo(a), sociável, atencioso(a), empático(a), respeitoso(a), aberto(a), firme e direcionador(a).

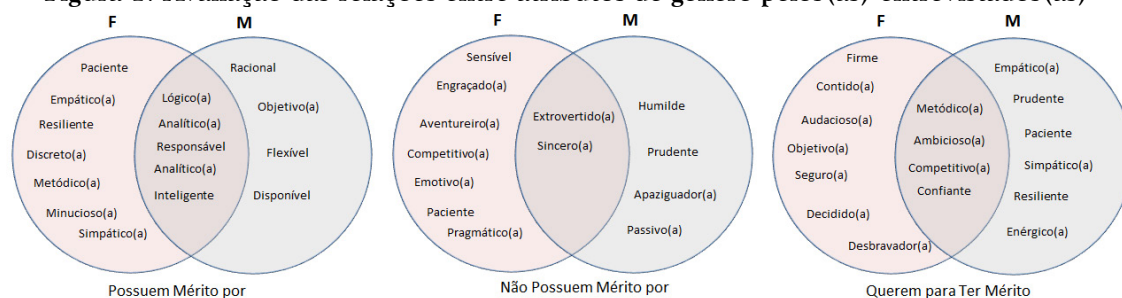
Em seguida, utilizando-se o Quadro 1 como estímulo, indagou-se quais atributos pessoais são valorizados na empresa, quais não são valorizados e quais o sujeito considera que precisa adquirir para aumentar suas chances de promoção.

Ao separar as respostas dadas por homens e mulheres, tem-se que os primeiros consideram que “são valorizados” quando são vistos como responsáveis, racionais, analíticos, flexíveis, inteligentes, e que “não são valorizados” quando são vistos como extrovertidos, humildes, prudentes, apaziguadores e passivos. Além disso, acreditam que para melhorar suas chances de promoção precisam ser mais competitivos, confiantes, empáticos, pacientes e resilientes.

As mulheres consideram que “são valorizadas” por serem responsáveis, empáticas, analíticas, resilientes, discretas e inteligentes. Por outro lado, acreditam que “não são valorizadas” ao serem sinceras, engraçadas, aventureiras, competitivas e emotivas, e que para melhorar suas chances de promoção precisam ser mais confiantes, audaciosas, competitivas, desbravadoras, seguras e ambiciosas.

A Figura 1 apresenta o conjunto completo de respostas de homens (Masculino) e de mulheres (Feminino), bem como a intersecção de respostas comuns dadas por ambos os grupos para as três situações. Com isso, é possível perceber quais atributos são mais e menos valorizados dentro da empresa.

Figura 1: Avaliação das relações entre atributos de gênero pelos(as) entrevistados(as)



Fonte: elaborada pelos autores.

Em seguida, apresenta-se a análise baseada no segundo bloco da entrevista, focado na avaliação dos atributos de gênero, que também utilizou o Quadro 1, além de perguntas abertas.

5 Na mitologia grega, Hércules, filho de Zeus e Alcmena, era um semideus alvo dos ciúmes de Hera, esposa de Zeus, que tenta matá-lo e não consegue. Após a tentativa frustrada, Hera faz com que Hércules passe a ficar sob o domínio de Euristeu e obrigado a obedecê-lo. Euristeu fez com que ele executasse façanhas perigosas, que ficaram conhecidas como *Os doze trabalhos de Hércules*. Tais trabalhos não poderiam ser executados por p-essoas comuns, meros mortais. Portanto, no imaginário organizacional, o mito refere-se à sobrevalorização das realizações individuais, colocando-os em posições acima da “normalidade”.

Os gêneros

Novamente se lançou mão da estratégia utilizada anteriormente. Sobre as respostas dadas de forma espontânea, pode-se ter uma ideia de gênero compartilhada entre os(as) entrevistados(as). Além das tradicionais dicotomias entre os atributos racional e sensível, tem-se também como atributos masculinos: firme, decidido, objetivo, forte, rígido, focado e prático. Em relação aos atributos femininos, destacam-se: sentimental, emotiva, cuidadosa, acolhedora, atenciosa, forte.

Como no primeiro bloco, apresentou-se novamente aos respondentes o Quadro 1 com os atributos ou traços de personalidade, só que, dessa vez, foi solicitado que marcassem três atributos femininos e três masculinos. O resultado segue apresentado na Tabela 1:

Tabela 1: Avaliação de atributos femininos e masculinos

Eles se Acham		Elas Acham Ele		Elas se Acham		Eles Acham Ela	
Atributo	cont.	Atributo	cont.	Atributo	cont.	Atributo	cont.
racional	5	racional	6	emotivo(a)	6	sensível	6
competitivo(a)	4	ambicioso(a)	4	sentimental	6	amoroso(a)	4
desbravador(a)	4	lógico(a)	3	sensível	5	delicado(a)	4
enérgico(a)	4	objetivo(a)	3	cuidadoso(a)	4	sentimental	4
estável	4	pragmático(a)	3	caprichoso(a)	3	compreensivo(a)	3
objetivo(a)	4	aventureiro(a)	2	delicado(a)	2	emotivo(a)	3
lógico(a)	3	competitivo(a)	2	dócil	2	caprichoso(a)	2
aventureiro(a)	2	firme	2	frágil	2	flexível	2
confiante	2	irreverente	2	atencioso(a)	1	minucioso(a)	2
frio(a)	2	rígido(a)	2	empático(a)	1	atencioso(a)	1

Fonte: elaborada pelos autores.

Ao final da entrevista, ainda se colocava a seguinte questão para o(a) entrevistado(a): “Considerando duas pessoas candidatas a uma vaga com capacidades e currículos idênticos, porém sendo uma mulher com atributos mais masculinos (masculinizada) e um homem com atributos mais femininos (afeminado), quem teria mais probabilidade de obter sucesso?”.

A totalidade dos(as) entrevistados(as) disseram que a mulher masculinizada (algumas vezes descrita como “mulher macho”) ocuparia a vaga. Isso enfatiza a percepção de que não se trata de homens como um constructo ou identidade fixa e bem definida, mas de traços de personalidade e corporais que se enquadram na categoria denominada, local e historicamente, como masculina e, desta forma, associada aos atributos de mérito. Como em Bourdieu (2015), trata-se de pessoas que, ao atuar segundo papéis e identidades, classificam e apreciam esses atos, ao mesmo tempo que os produzem como classificáveis e apreciáveis.

Isso não quer dizer que o termo mulher deixa de acompanhar os atributos masculinos, mas se associa a ele numa posição de inferioridade. Não raro, escuta-se no dia a dia da empresa expressões como: “aquela mulher é boa de serviço” ou “aquela mulher sim merece estar onde está”. Expressões estas que dificilmente são utilizadas associadas ao termo homem, como “aquele homem é bom de serviço”, pois soaria como uma tautologia neste ambiente de trabalho, sentimento que está em linha com a ideia de que o homem (branco e heterossexual) está categorizado e classificado como referência mistificada, a partir da qual todas as outras identidades se tornam diferentes ou compõem realmente o que se entende por “diversidade”. Desta forma, tais expressões significam não “aquela mulher é boa de serviço”, mas “apesar de ser mulher, ela é boa de serviço”.

A mulher nesse contexto enfrenta, conforme apontam Eccel e Grisci (2011), “o paradoxo de tentar se parecer com o modelo masculino e evitar o estigma da masculinização” (p. 61). Em uma das entrevistas, um engenheiro (EM17 – M) disse o seguinte:

Eu conheço umas engenheiras aí que são mais homem do que muito homem e não do ponto de vista sexual, mas do ponto de vista de tomarem decisões . . . de bater o pé . . . de saber o que é certo, do que tem que ser feito. Mesmo em uma área extremamente técnica e tradicionalmente ocupada por homens . . . uma mulher poderia ocupar muito bem (EM17 – M).

Em uma simples contagem de atributos, percebe-se que muitos dos ditos femininos estão associados ao mérito, como comunicativo(a), empático(a), sociável, atencioso(a) etc. Essas qualidades são frequentemente atribuídas aos bons líderes e gestores na empresa, porém, apesar dessa relação próxima e aparente entre atributos de mérito e os femininos, o que indicaria, por contradição, uma feminização da empresa e não uma masculinização, parece haver uma diferença de pesos dos atributos em disputa.

Mesmo que os atributos femininos se pareçam mais com os atributos de mérito, o racional, o(a) decidido(a) e o objetivo parecem ter maior importância/peso quando confrontados com os do tipo acolhedor(a), empático(a) ou atencioso(a). Além do mais, os atributos associados ao feminino, tais como sentimental, sensível e emotivo(a), parecem carregar conotações negativas em alguns momentos.

Percebe-se, assim, uma assimetria entre esses adjetivos quando associados aos indivíduos. Os princípios utilizados para a classificação e hierarquização de tais categorias se apoiam em referenciais não explícitos ou explicitados.

Um princípio tecnocrático de divisão: o técnico e o não técnico

Durante a análise de conteúdo realizada com o suporte da ferramenta Atlas ti 8®, notou-se que, para falar sobre os méritos, os respondentes frequentemente os associavam com duas ideias distintas e complementares, agrupadas aqui em duas categorias de atributos: a categoria “técnico” e a “não técnico”. As ideias sob a categoria “técnico” adquiriam significados alternantes, mas positivos. Ao “técnico” se atribuíam adjetivos como criterioso, claro, analítico, exato, assertivo, decidido, detalhista, focado e objetivo. Além desses atributos, o “técnico” também estava associado às profissões dos engenheiros – o que fica evidente ao saber que a área de engenharia na empresa possui o nome de Diretoria Técnica. Sob a categoria (técnico), as ideias estavam bem definidas, representadas por trechos cujos conteúdos tinham como marca uma conotação positiva, ou seja, representava o que se considerava como meritoso ou merecedor de promoções e premiações.

Sob a categoria “não técnico” se enquadram os trechos e ideias que remetiam às qualidades denominadas como humanas, necessárias para a gestão de uma empresa. São atributos de mérito associados às relações interpessoais, como sociável, cuidadoso(a), apaziguador(a), comunicativo(a), cordial, empático(a) etc. Nesse sentido, visto como algo positivo e legítimo de receber os méritos.

Enquanto sob a categoria “técnico” estavam ideias claras e associadas sempre ao meritoso, sob a categoria “não técnico”, as ideias eram cambiantes e ora associadas ao que frequentemente se mencionava como “politicagem”, no sentido do mérito conquistado por meio de negociação ou definido por critérios considerados subjetivos, pouco claros e/ou ligados a interesses pessoais e de grupos específicos.

Abaixo estão trechos que exemplificam essas duas categorias, que surgiam sempre acompanhadas uma da outra.

Primeiramente com um perfil técnico, um profissional de carreira . . . tem que ser uma pessoa que consiga . . . ter um raciocínio rápido para tomar decisões . . . analisar histórico . . . e tem a parte de lidar com pessoas . . . tem que ser um líder . . . sabe gerir pessoas, conflitos . . . (EN19 – F).

Eu vejo a liderança como um cara super bem preparado tecnicamente . . . se eu vou cobrar eu tenho que saber fazer . . . mas além de ser um bom técnico . . . para ter uma equipe bem motivada tem que ter um interpessoal muito bem desenvolvido que . . . saiba amenizar conflitos . . . o cara tem que se pôr no lugar das pessoas . . . porque senão o desgaste é grande (EN1 – M).

Na categoria “não técnico”, os sentidos se relacionam com liderança, gestão de pessoas, empatia, entre outros. O que, ao lado dos atributos técnicos, constitui o perfil do que seria alguém com méritos para receber promoções ou ocupar vagas importantes na empresa. Ser bem relacionado e sociável é positivo e necessário para o ambiente organizacional, mas também é considerado negativamente como algo não meritoso.

Nessa interseção em que se confundem essas duas ideias – o “não técnico” meritoso e a “politicagem” – os significados oscilam. Ora é neutro, ora não. Ora é pessoal e tendencioso, ora é um atributo de gestão e liderança. Para que haja mérito, não deve haver interesse, afinidade e privilégios, tem que ser técnico, impessoal e criterioso. Se há algum interesse, deve ser empresarial, visando a produtividade, as metas e os resultados.

Esses atributos que ora se enquadram na categoria “não técnico”, ora se convertem em relações baseadas em interesses pessoais, parecem carecer de critério para serem avaliados, diferente do que ocorre na outra categoria. O termo critério e a categoria “técnico” se situam no mesmo polo, oposto ao subjetivo e “não técnico”. Quando se trata do processo de avaliação e promoção, fica clara essa associação. O trecho a seguir ilustra essa percepção (em resposta à pergunta: quais seriam os critérios para se ocupar uma vaga de diretor na empresa?):

Critérios técnicos. Como é uma empresa de engenharia, tem que ser uma pessoa com formação mais na área de exatas . . . além da parte técnica, também deveria ser analisado se a pessoa fala outros idiomas . . . por exemplo o diretor falava fluente inglês . . . acho que a experiência no meio business é bem importante . . . e que tenha experiência como gestor . . . que tenha trabalhado com competitividade e metas (EN27 – F).

Técnico/não técnico, meritoso/não meritoso; ressaltam-se aqui esses esquemas binários de percepção que, conforme Bourdieu (2012), são incorporados pelos praticantes. São traços de um *modus operandi* que possibilitam uma regularidade ou ordem nas relações sociais. Essa incorporação da percepção torna o *modus operandi* imperativo sobre pensamentos e ações que aqui se recortaram sob o termo “práticas meritocráticas”, que já são estruturadas, mas que também estruturam (Bourdieu, 1977).

Na empresa observada, ajustam-se os atributos pessoais com os atributos de mérito e respectivas posições organizacionais, para que se estabeleça então a meritocracia. Esse ajustamento não é lateral ou horizontal, mas vertical. O alinhamento deve se dar de baixo para cima para fazer a engrenagem da meritocracia funcionar. Nesse sentido, cabe ao nível superior encontrar as melhores opções entre os funcionários, que por sua vez têm a necessidade de “se alinhar”, “ter resiliência” e esperar até que “a fila ande”. Esses elementos podem ser ilustrados nos trechos abaixo:

. . . geralmente as pessoas que progridem são pessoas que têm o aspecto de confiança de quem está no cargo de superior. O superintendente tem uma visão mais ampla do grupo que trabalha com ele . . . e conhece bem os objetivos que têm que executar . . . (EN6 – M).

São pessoas que não são altamente combativas . . . são pessoas que, de forma geral, se alinham com os interesses da entidade . . . essa é a primeira coisa que é observada . . . depois se a pessoa tem alguma proatividade para resolver os problemas das áreas . . . isso é o que eu visualizo . . . as pessoas que são muito críticas geralmente não são promovidas . . . (EN17 – M).

Nota-se que as categorias “técnico” e “não técnico” fazem parte dos esquemas mentais que orientam as práticas meritocráticas na empresa. Porém, se operacionalizam no dia a dia de forma dinâmica e cambiante, justamente por ser uma engrenagem, necessita de movimento e não rigidez. Esses atributos classificatórios são elementos de um jogo que se desenrola no cotidiano (Bourdieu, 2012). Com a noção dos traços componentes desse *modus operandi* meritocrático, pode-se então melhor compreender as práticas que se desdobram e se revelam em padrões de cores, formas, corpos, posturas, comportamentos e performances.

O técnico, o meritoso e as razões masculinas

Na empresa estudada, a meritocracia é idealizada como neutra, fundada em parâmetros racionais e com critérios técnicos. Não se vincula gênero ao mérito, e quando tal prática acontece é prontamente rechaçada. Vale ressaltar que é preciso ir além do binômio masculino-feminino pois, além da pretensa neutralidade, a meritocracia gera exclusão, servindo à produção de desigualdade e superexploração como cerne do sistema capitalista.

Em um caso frequentemente comentado na empresa e durante as entrevistas, uma mulher em cargo posicionado em nível hierárquico superior promoveu muitas mulheres na empresa. Na época, essa gestora estava engajada com os temas de equidade de gênero na empresa, e foi muito criticada por essas decisões. Neste caso, a meritocracia – como deveria ser praticada – tinha fugido à regra, pois os motivos ou a razão para a promoção eram claros e explícitos: ser mulher, e não as razões técnicas fundadas em critérios supostamente neutros.

No Comitê de Gênero da empresa, predominava a ideia de igualdade entre os gêneros ou redução das desigualdades, já que na empresa havia o predomínio desproporcional da presença do de homens de forma geral e, em especial, nos cargos de chefia. Desta forma, as ações de promoção das mulheres vinham para sanar essa diferença. Nas palavras de uma entrevistada sobre as promoções das mulheres:

Mulher ainda tem menos chances . . . apesar do trabalho que é feito e até quando era feito na época . . . quando a mulher era promovida, diziam que só por que era mulher . . . (EN11 – F).

Predomina na empresa a ideia de que, para que seja legítima, as razões para uma promoção devem se basear na competência, seja com critérios “técnicos” ou com os critérios “não técnicos”, associados às boas relações interpessoais, considerados neutros. Nesse caso, quando as mulheres foram promovidas, associou-se o fato à “politicagem” ou aos interesses pessoais e não neutros, desconsiderando-se, assim, a desigualdade construída ao longo do tempo.

Segundo um entrevistado:

Já cheguei a ouvir histórias de que haveria uma “força de barra” para que fossem as mulheres as líderes . . . mas, 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 . . . parece que, em alguns lugares, estão se esforçando para reconhecer as mulheres tanto quanto os homens . . . (EN17 – M).

Ao se ressaltar esses esforços para promover mulheres, o fazem em contrapartida ao que seria uma promoção legítima baseada na competência. Esse ajustamento ou alinhamento hierárquico, no qual a ascensão de uma mulher promovida por outra mulher, cujo gênero se sobrepõe e suprime os outros critérios de competência, torna-se ilegítimo.

Não significa que, na empresa, não haja a necessidade de um bom relacionamento, pois também tem que se trabalhar em equipe sem “politicagem” ou, dito de outra forma, “fazer o interpessoal”.

Uma coisa que acho que é gritante são os vínculos que os homens conseguem e as mulheres não conseguem . . . por exemplo . . . eles saem juntos . . . vão tomar cerveja . . . criam vínculos nestes momentos . . . e eu não vou conseguir criar porque eu tenho minha vida fora e eu não vou fazer isso (EN2 – F).

Apesar desses relatos, não houve, ao menos durante a pesquisa, a associação feita sobre homens promovendo homens por serem homens. Os critérios legítimos para as promoções existiam, mas eram perpassados por ambiguidades: algumas vezes eram associados ao bom relacionamento enquanto qualidade de trabalho interpessoal, outras vezes eram dissociados do bom relacionamento e vistos como “politicagem”.

Diante da associação ambígua entre a categoria “não técnico” e as relações baseadas em interesses pessoais, o “técnico” emerge como a referência mais segura para a meritocracia. A competência técnica se opõe ao humano, ao interpessoal, ao sociável e à empatia, e está vinculada à profissão, à máquina, à tecnologia, ao cálculo exato, gráficos, tabelas e sistemas.

O bom técnico não está relacionado ao colorido, ao divertido ou ao extravagante. Não é humano, não chora, não se emociona, é firme, sistemático, objetivo e pragmático. Essa negação do afeto, apresentando-o como oposição à racionalidade, sustenta a desigualdade e inibe a diversidade. Isso se manifesta no código de vestimentas: simples, uniforme, padronizado, como os engenheiros da área técnica, todos de azul e calça jeans. Os outros – funcionários de outras áreas – podem até variar, utilizando-se de cores, ternos, gravatas e saias, mas com isso são reconhecidos como não sendo da área técnica.

Ao ser questionado sobre o predomínio masculino na empresa, o entrevistado “EN1 – M” respondeu que, na área de manutenção, o ambiente era mais masculino, pois o trabalho era “mais pesado”. Ao ser questionado sobre o significado de tal expressão, um engenheiro da empresa, respondeu:

podem existir algumas tarefas que realmente requerem um esforço físico, mas não impede que uma mulher faça, ainda mais com as ferramentas que possam assessorá-las nessa tarefa . . . acredito que pesado realmente é o linguajar masculino (risos) (EN 17 – M).

Assim, pode-se perceber que tudo é passível de separação e classificação: o técnico do não técnico, o político do não político, o meritoso do não meritoso, o masculino do feminino, o homem da mulher. A fragmentação e divisão dos atributos se desdobra na divisão social e sexual do trabalho por meio da meritocracia. É a fragmentação do humano e do não humano, da pessoa e da máquina, da natureza e da usina, dos empregados e do trabalho. Essas fragmentações acabam por ocultar as questões de desigualdade de gênero, pois no discurso predominante não se trata de uma disputa entre gêneros, mas dos atributos técnicos e não técnicos.

O técnico é mais fácil de ser constatado, pois está na máquina, no sistema, no cálculo. O que não acontece com o “não técnico”, pois é humano e subjetivo. O “forte e firme” também se constata com mais clareza, pois está no biológico e no físico. A passagem da noção física do forte para a noção do “firme e forte” nas decisões empresariais é quase imediata. Esse firme, forte e estável também já está objetificado no corpo masculino (Bourdieu, 2012) – que é reto, exato, uniforme e neutro, não se colore, não varia e não se mostra, pois trata-se apenas de razão, racionalidade e competência. Está no cérebro e não na emoção.

“O homem é diferente da mulher . . . pela sua força física e sua firmeza. . . . Biologicamente falando”. Mas também tecnicamente falando. Se o homem é forte e firme também o é nas decisões. É uma máquina de produção. Não perde tempo. É focado, estável e frio. Tem postura como “Barack Obama” e o “Juiz Moro”. Mas também tem “a Juíza Carmem” que não é “fofa” nem “carismática”, tem “competência técnica”. E tem “mulher macho” que impõe respeito. Todos têm que ser fortes, se não “pede para sair”. Essas falas dos entrevistados nos remetem à reflexão de Jeffreys (2002), apontando a dupla face da dominação masculina, que é a submissão feminina, imposta pelo conjunto de relações de poder. Como diz um entrevistado:

Eu conheço algumas engenheiras que são mais homens que muito homem por aí, do ponto de vista de tomar decisões, de baterem o pé, de saberem o que deve ser feito (EN17 – M).

Neutralidade e racionalidade andam juntas, assim como a moral e as boas decisões (Seidler, 2004). O neutro está para o técnico, que equivale às decisões práticas e racionais. A meritocracia, por sua vez, deve ser neutra, racional e criteriosa. Para merecer uma promoção, basta então ser neutro e racional.

É neste ponto de convergência ou de sobreposição entre as oposições “técnico/não técnico”, “meritoso/não meritoso” e “masculino/feminino” que se dá a transferência simbólica que imprime a aparência de neutralidade ao termo técnico. É nesse processo de dissimulação, de desvio, que se possibilita estabelecer os valores diferenciais de categorias e atributos que, por fim – na semelhança com os atributos de gênero –, possibilita o estabelecimento de diferentes valores e diferentes atribuições e papéis no ambiente de trabalho.

É nesse processo que ocorre uma dissimulação da relação entre o gênero e os atributos meritocráticos. A dicotomia masculino/feminino está associada à meritoso/não meritoso, não diretamente, mas por meio da dicotomia técnico/não técnico.

A associação dissimulada entre masculino e técnico e entre feminino e não técnico se assemelha ao pensamento fragmentado que se tem dos indivíduos, vistos sempre como extremos de uma dicotomia entre razão e desejo/emoção. Dicotomia essa que não é simétrica, pois desejo e emoção – ou os “sentimentalismos” – são considerados inferiores às vozes neutras da razão, característica associada ao masculino (Seidler, 2004).

Considerações finais

A realidade social se dá na sobreposição de estruturas objetivas e subjetivas (Bourdieu, 2016). Na realidade estudada, percebe-se a cristalização de certas significações no concreto, nas máquinas e nas mentes. Traços marcantes dessa empresa, como seu imperativo sobre a natureza em prol do desenvolvimento econômico, o pioneirismo de operários e barrageiros, homens nos primórdios da obra, a busca por produtividades recordes, a tecnologia e a engenharia, foram aos poucos constituindo uma identidade empresarial altamente masculinizada.

A associação entre os atributos masculinizados e os atributos de mérito mais valorizados acontece por meio de um “desvio” ou dissimulação. Não se explicita – salvo em alguns casos – que o homem é melhor para certas atividades na empresa. O que acontece é uma associação entre atributos de mérito e qualidades agrupadas sob o rótulo de “técnico”, e este se vincula ao masculino. São características como racional, prático e pragmático, tradicionalmente vinculadas ao masculino, que permitem conferir competência ao homem que se comporta de acordo com certas regras de conduta. É a razão em prol das razões masculinas.

Essa dinâmica se operacionaliza por meio de duplas significações, que conferem definições ambíguas a termos como “pesado”, “firme”, “forte”. Essas qualidades são mais visíveis que os

“não técnicos”. Há uma relação entre essa clareza do “técnico”, que se associa ao masculino, e se contrapõe à duvidosa categoria “não técnico”, associada ao feminino.

Cabe ressaltar que não se trata da relação masculino *versus* o feminino. Enquanto em Bourdieu (2012) se trabalha com as ideias de dominantes e dominados, o que se observa no cotidiano do caso apresentado é a existência de formas ou configurações dominantes e dominadas. Um indivíduo situado em um desses polos pode ora usufruir de benefícios simbólicos, ora sofrer com o ônus de não se encaixar nos moldes definidos nos esquemas de percepção e apreciação considerados meritosos. Todos acabam por sofrer as consequências da definição dos esquemas classificatórios que hierarquizam a todos. Como exemplifica Bourdieu (2012), “o privilégio masculino é também uma cilada e encontra sua contrapartida na tensão e contensão permanentes . . . que impõe a todo homem o dever de afirmar, em toda e qualquer circunstância, sua virilidade” (p. 64).

Outros traços desses esquemas de percepção e apreciação, que compõem o *modus operandi* que governa as práticas meritocráticas, diluem-se em dimensões que fogem à capacidade desta pesquisa em identificar. Etnias, crenças, classes sociais, nacionalidade, bem como outros aspectos de gênero/sexualidade, como transexualidade, homossexualidade, identidade e expressão de gênero não binário, são dimensões que envolvem lutas, visões e divisões cujas simbolizações também se voltam para as disputas de poder.

Os que se enquadram na categoria dominante usufruem de privilégios e benefícios, e deve-se atentar para os efeitos colaterais da conquista e manutenção desse *status*. Se a meritocracia é um sistema de desigualdade em si, cuja neutralidade se mostra ilusória, qualquer mérito – enquanto socialmente construído – possui, por sua vez, a pretensão de excluir, segregar, explorar e subjugar. Para além do binômio masculino e feminino, a meritocracia moderna é uma alegoria sob a qual se encontra o profundo e ancestral desejo humano de dominação.

Referências

- Allen, A. (2011). Michael Young's The rise of the meritocracy: A philosophical critique. *British Journal of Educational Studies*, 59(4), 67-382. <https://doi.org/10.1080/00071005.2011.582852>
- Allen, A. (2012). Life without the 'X' factor: Meritocracy past and present. *Power and Education*, 4(1), 4-19. <https://doi.org/10.2304/power.2012.4.1.4>
- Aristóteles. (2014). *História dos animais*. WMF Martins Fontes.
- Barbosa, L. (2014). Meritocracia à brasileira: O que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, 47(3), 58-102, 2014. <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i3.396>
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (2006). *O poder simbólico* (7ª ed.). Bertrand Brasil.
- Bourdieu, P. (2012). *A dominação masculina* (11ª ed.). Bertrand Brasil.
- Bourdieu, P. (2015a). *A distinção: Crítica social do julgamento*. Zouk.
- Bourdieu, P. (2015b). *A produção da crença: Contribuição para uma economia dos bens simbólicos* (3ªed). Zouk.
- Bourdieu, P. (2016). *Razões práticas: Sobre a teoria da ação* (11ªed). Papyrus.
- Brah, A. (2006). Diferença, diversidade, diferenciação. *Cadernos Pagu*, (26), 329-376. <https://doi.org/10.1590/S0104-83332006000100014>
- Celarent, B. (2009). [Review of] The rise of the meritocracy, 1870-2033 by Michael Young. *American Journal of Sociology*, 115(1), 322-326. <https://doi.org/10.1086/605763>
- Connell, R.W., & Messerschmidt, J. W. (2005). Hegemonic masculinity: Rethinking the concept. *Gender & society*, 19(6), 829-859. <https://doi.org/10.1177/0891243205278639>

- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-hill.
- Corbin, A., Courdine, J. J., & Vigarello, G. (2013). *História da Virilidade: A Invenção da Virilidade: da antiguidade às Luzes* (Vol. 1). Vozes.
- Eccel, S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e gênero: A produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 57-78. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000100005>
- Gardiner, J. K. (2004). Men, masculinities. In M. S. Kimmel, J. Hearn, & R. W. Connell (Eds.), *Handbook of studies on men and masculinities* (pp. 35-50).
- Gondim, S. M. G., Sobrinho, J. B. A., Santana, V. S., Santos, V. M., & Saveia, J. M. (2013). Gênero, autoconceito e trabalho na perspectiva de brasileiros e angolanos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 16(2), 153-165.
- Hall, S., & Woodward, K. (2005). *Identidade e diferença: A perspectiva dos estudos culturais*. Vozes.
- Hassard, J., Holliday, R., & Willmott, H. (Eds.). (2000). *Body and organization*. Sage.
- Jeffreys, S. (2002). *Unpacking queer politics: A lesbian feminist perspective*. Polity Press, 2002.
- Krais, B. (2006). Gender, sociological theory and Bourdieu's sociology of practice. *Theory, Culture & Society*, 23(6), 119-134. <https://doi.org/10.1177/0263276406069778>
- Liff, S., & Wajeman, J. (1996). 'Sameness' and 'difference' revisited: Which way forward for equal opportunity initiatives? *Journal of Management Studies*, 33(1), 79-94. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00799.x>
- Neves, L. M. P. (2015). Putting meritocracy in its place: The logic of performance in the United States, Brazil and Japan. *Critique of Anthropology*, 20(4), 333-358. <https://doi.org/10.1177/0308275X0002000405>
- Piscitelli, A. G. (2004). Pioneiros: masculinidades em narrativas sobre fundadores de grupos empresariais brasileiros. In M. R. Schpun (Org.), *Masculinidades* (pp. 175-202). Boitempo.
- Roussel, J., & Downs, C. (2008). Epistemological perspectives on concepts of gender and masculinity/masculinities. *The Journal of Men's Studies*, 15(2), 178-196. <https://doi.org/10.3149/jms.1502.178>
- Seidler, V. J. (2004). *Rediscovering masculinity: Reason, language and sexuality*. Routledge.
- Seron, C., Silbey, S., Cech, E., & Rubineau, B. (2018). "I am Not a Feminist, but...": Hegemony of a meritocratic ideology and the limits of critique among women in engineering. *Work and Occupations*, 45(2), 131-167. <https://doi.org/10.1177/0730888418759774>
- Śliwa, M., & Johansson, M. (2013). The discourse of meritocracy contested/reproduced: Foreign women academics in UK business schools. *Organization*, 21(6), 821-843. <https://doi.org/10.1177/1350508413486850>
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: Estudando como as coisas funcionam*. Penso.
- Tan, K. P. (2008). Meritocracy and elitism in a global city: Ideological shifts in Singapore. *International Political Science Review*, 29(1), 7-27. <https://doi.org/10.1177/0192512107083445>
- Treviño, L. J., Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Mixon, F. G., Jr. (2018). Meritocracies or masculinities? The differential allocation of named professorships by gender in the academy. *Journal of Management*, 44(3), 972-1000. <https://doi.org/10.1177/0149206315599216>
- van den Brink, M., & Benschop, Y. (2011). Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization*, 19(4), 507-524. <https://doi.org/10.1177/1350508411414293>
- Wacquant, L., & Akçaoğlu, A. (2017). Practice and symbolic power in Bourdieu: the view from Berkeley. *Journal of Classical Sociology*, 17(1), 55-69. <https://doi.org/10.1177/1468795X16682145>
- Waling, A. (2019). Rethinking masculinity studies: Feminism, masculinity, and post structural accounts of agency and emotional reflexivity. *The Journal of Men's Studies*, 27(1), 89-107. <https://doi.org/10.1177/1060826518782980>
- Young, M. D. (1994). *The rise of the meritocracy*. Transaction.

Endereço para correspondência

gustla@uol.com.br

pimentel.ric@uol.com.br

Recebido em: 12/12/2020

Revisado em: 30/09/2021

Aprovado em: 11/10/2021

