UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDREZA RAFAELA SILVA SANTOS

MARCADORES SOCIAIS DA DIFERENÇA E INTERSECCIONALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DO AGRESTE PERNAMBUCANO A PARTIR DOS RELATOS DE CONSULTORES(AS) DE RECURSOS HUMANOS

CARUARU

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDREZA RAFAELA SILVA SANTOS

MARCADORES SOCIAIS DA DIFERENÇA E INTERSECCIONALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DO AGRESTE PERNAMBUCANO A PARTIR DOS RELATOS DE CONSULTORES(AS) DE RECURSOS HUMANOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito para a obtenção do título do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Elisabeth Cavalcante dos Santos

Caruaru

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Santos, Andreza Rafaela Silva .
Marcadores sociais da diferença e interseccionalidade em organizações do agreste pernambucano a partir dos relatos de consultores(as) de Recursos Humanos / Andreza Rafaela Silva Santos. - Caruaru, 22.
55 p., tab.

Orientador(a): Elisabeth Cavalcante dos Santos
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 22.
Inclui referências, apêndices.

1. Marcadores sociais da diferença . 2. Interseccionalidade. 3. Organizações. 4. Consultores(as) de Recursos Humanos. 5. Agreste de Pernambuco.. I. Santos, Elisabeth Cavalcante dos . (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

ANDREZA RAFAELA SILVA SANTOS

MARCADORES SOCIAIS DA DIFERENÇA E INTERSECCIONALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DO AGRESTE PERNAMBUCANO A PARTIR DOS RELATOS DE CONSULTORES(AS) DE RECURSOS HUMANOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em: 10/11/2022.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profº. Dra. Elisabeth Cavalcante (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profa. Dra. Aline Guerra (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profa. Ma. Pâmela Karolina Dias (Examinadora Externa)
Armazém da Criatividade

Dedico este trabalho a Deus pelo seu infinito amor e misericórdia para comigo, por me abençoar com oportunidades que me tornam uma pessoa melhor e por acreditar em mim mesmo quando eu mesma não acreditei.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por cada dia me manter firme e me dar forças para continuar a cada dia dessa jornada.

Agradeço imensamente a minha mãe Damiana, que sempre me apoiou e me incentivou em todos os momentos da minha vida, inclusive na vida acadêmica, e foi uma das razões para que eu chegasse até aqui.

Agradeço aos professores do curso, principalmente à maravilhosa professora Elisabeth que desde o início me incentivou, auxiliou e aceitou ser a minha orientadora, e com todo seu conhecimento, habilidade e paciência, possibilitou a conclusão deste projeto.

Aos meus amigos que conheci durante a graduação e levarei para a vida.

Gostaria também de agradecer a Suzete e seu filho Bruno que no início da graduação foram essenciais para dar continuidade à essa jornada.

Agradeço também a todos os participantes da pesquisa.

Por último, agradeço de maneira geral a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para minha trajetória e me fizeram chegar até aqui. A vocês, minha imensa gratidão.

RESUMO

Os marcadores sociais da diferença se encontram entrelaçados, considerando o conceito de interseccionalidade, que é importante para analisar as possíveis desigualdades sociais e as consequências que essas opressões podem causar nas organizações. Considerando a relevância desses temas para a compreensão das práticas organizacionais existentes numa região marcada por distinções sociais, como o Agreste de Pernambuco, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar, à luz da abordagem interseccional, como organizações do Agreste de Pernambuco lidam com os marcadores sociais da diferença, a partir de vivências dos consultores locais. Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando como principal método de coleta de informações entrevista semiestruturada com oito consultores(as) locais, e como método de análise de dados a análise de conteúdo. Por meio da análise das entrevistas foi possível identificar que os grupos minorizados sofrem discriminações nas práticas de seleções e recrutamento de pessoas, havendo divisão do trabalho com base no gênero. Os padrões normativos são reforçados através dos regimes de desigualdades existentes nas organizações da região, levando à baixa participação de pessoas negras em cargos de liderança, e à baixa contratação de pessoas com deficiência, pessoas homossexuais e pessoas gordas. Ao fazer a intersecção entre estes marcadores, percebe-se que homens gays periféricos, mulheres negras e mulheres idosas que ocupam cargos de baixo prestígio, possuem mais dificuldade em se inserirem e se manterem nas organizações da região, e que homens brancos heterossexuais e sem deficiência assumem maior número de cargos de liderança.

Palavras-chave: Marcadores sociais da diferença; Interseccionalidade; Organizações; Consultores(as) de Recursos Humanos; Agreste de Pernambuco.

ABSTRACT

The social markers of difference are intertwined, considering the concept of intersectionality that is important to analyze possible social inequalities and the consequences that these oppressions can cause in organizations. Considering the relevance of these themes for the understanding of organizational practices existing in a region marked by social distinctions, such as the Agreste of Pernambuco, the present research had as general objective to analyze, in the light of the intersectional approach, how organizations in the Agreste of Pernambuco deal with the social markers of difference, based on the experiences of local consultants. To achieve this objective, a qualitative research was carried out, using as the main method of collecting information semi-structured interviews with eight local consultants, and content analysis as a method of data analysis. Through the analysis of the interviews, it was possible to identify that minority groups suffer discrimination in the practices of selection and recruitment of people, and there is a division of labor based on gender. Regulatory standards are reinforced through the inequalities regimes that exist in organizations in the region, leading to low participation of black people in leadership positions, and low hiring of people with disabilities, homosexuals and overweight people. By intersecting these markers, it can be seen that peripheral gay men, black women and elderly women who occupy low-prestige positions have more difficulty in inserting and maintaining themselves in organizations in the region, and that heterosexual white men without disabilities assume a greater number of leadership positions.

Keywords: Social markers of difference; intersectionality; organizations; Human Resource Consultants; Agreste of Pernambuco.

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**9**
1.1	OBJETIVO GERAL	13
1.2	OBJETIVO ESPECÍFICOS	13
2	**REFERENCIAL TEÓRICO**	**15**
2.1	MARCADORES SOCIAIS DA DIFERENÇA	15
2.2	INTERSECCIONALIDADE	18
2.3	INTERSECCIONALIDADE NO CAMPO ORGANIZACIONAL	23
3	**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**	**29**
3.1	PESQUISA QUALITATIVA	29
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
3.3	ANÁLISE DE CONTEÚDO	31
4	**APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**	**33**
4.1	CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS	33
4.2	DIFERENÇAS E INTERSECCIONALIDADES ACESSADAS	36
5	**CONCLUSÃO**	**48**
	REFERÊNCIAS	**51**
	APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA	**54**

1 INTRODUÇÃO

Segundo Ferreira e Nunes (2019), no Brasil, a mulher enfrenta desafios no mercado de trabalho, buscando sua inserção nesse meio e a equiparação salarial. Por sofrerem barreiras criadas por influência do colonialismo, as mulheres lutam para quebrar diversos estereótipos criados pela sociedade moderna/ocidental e assumirem o papel de indivíduos capacitados, que merecem ser respeitados nos ambientes em que forem inseridos no mercado. Para as autoras, "a mulher de raça negra é mais discriminada que a branca devido a origem da formação de sua identidade nacional e cultural, além da negação do racismo, mesmo em se tratando de um país cuja maioria é de raça negra" (FERREIRA; NUNES, 2019, p. 5).

No Brasil, as 500 maiores empresas têm uma porcentagem baixíssima de planejamento e ações para a participação de negros e negras nos cargos de alta a média gerência. Apesar da população negra corresponder a 54,9% da composição geográfica da sociedade brasileira, somente 4,7% é a quantidade de negros que ocupam cargos de gerência entre as empresas pesquisadas, sendo esse grupo composto exclusivamente por homens, tendo apenas duas mulheres que fazem parte dessa pequena porcentagem (JUNIOR; HEIN, 2021).

De acordo com o mapeamento sobre a inserção da população negra no mercado de trabalho no Brasil no segundo trimestre de 2021, desenvolvido pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), 55% da população brasileira é composta por pessoas negras; dos(as) trabalhadores(as) desprotegidos(as), 46% são mulheres negras e 48% homens negros, ou seja, são autônomos(as) que não contribuem com a previdência social e empregados(as) sem carteiras assinadas. Não negras e não negros são, respectivamente, 34% e 35% dos(as) trabalhadores(as) desprotegidos(as). Nos cargos de direção as mulheres negras representam 1,9% contra 5,0% das mulheres não negras, já os homens negros representam 2,2% e os homens não negros 6,4%. Em relação ao rendimento médio, a diferença entre as mulheres negras e não negras chega a ultrapassar R$ 1.000,00, enquanto a desigualdade salarial entre homens negros e não negros chega a superar R$1.500,00 reais. O estudo do DIEESE mostra ainda que o Estado de Pernambuco tem 68% da sua população proporcionalmente negra.

Neste contexto, verifica-se que o feminismo conquistou muitas lutas e direitos para as mulheres de forma geral, contudo esse movimento, por muito tempo, esteve a serviço das mulheres brancas e de classe média ignorando as mulheres negras e de classe social baixa (HENNING, 2015; AKOTIRENE, 2018). Essa situação reflete no mercado de trabalho

brasileiro, que exclui as pessoas que são tidas como ‘diferentes’ de um padrão branco, hétero e corponormativo.

As diferenças são encontradas em diversas formas, como as raciais, étnicas, de gênero, as ligadas a sexualidade, a classes sociais entre outras. Por serem constituídas por relações de poder, existem possíveis discriminações referentes às diferenças, (ZAMBONI, 2014). Além disso, as diferenças se encontram entrelaçadas entre si, tendo o conceito de interseccionalidade a importância de analisar e proporcionar uma conformidade entre as ferramentas agencias para desfazer, desmontar e descontruir possíveis desigualdades (HENNING, 2015).

Diante desses entendimentos sobre as diferenças e as desigualdades em torno delas, no mercado de trabalho, particularmente no que se refere a gênero e raça, a presente pesquisa se propõe a investigar uma realidade periférica com destaque nacional no segmento de confecções, que é o Agreste de Pernambuco. Nessa região, se destacam três cidades, responsáveis por 77% do Produto Interno Bruto (PIB) produzido em todo o polo, que são Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru, sendo esta última importante para todo o estado de Pernambuco, devido sua localização e desenvolvimento (SEBRAE, 2013) .

Os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), referentes ao período de junho de 2020 a junho de 2021, apontam a cidade de Caruaru em segundo lugar no ranking dos municípios pernambucanos que mais geram postos de trabalho formais. Os dados desse período foram positivos de 6.142 vagas, no comparativo entre admitidos e demitidos, ficando atrás da capital de Pernambuco, Recife. Porém, apesar da ampla geração dos trabalhos formais, a região do agreste de Pernambuco é marcada pela existência de trabalhos informais por causa do polo de confecções. Segundo dados do SEBRAE (2013), das empresas que constituem o polo de confecções, 80% são informais.

A informalidade se faz presente no Agreste Pernambucano pela forte influência da história local, por ter uma população em sua grande maioria pobre, que tinha a agricultura de subsistência como meio de sobrevivência, e que depois passou a cultivar o algodão, o qual se tornou um dos principais produtos produzidos no Nordeste. Com o enfraquecimento das vendas do algodão, as famílias procuraram outra estratégia para sobreviver, encontraram uma forma autônoma de fabricar peças com custos baixos e de baixa qualidade, a fim de vender nas feiras locais (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013).

A região do agreste corta os estados orientais do Nordeste, situando-se em uma faixa entre a Zona da Mata e o Sertão. Essa condição geográfica favoreceu o desenvolvimento do

comércio e nos anos de 1990 a região do Agreste de Pernambuco ganha destaque impulsionado pela fabricação de roupas e a região começa a ser reconhecida com “Polo de Confecções do Agreste” (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013).

Para acomodar todos os compradores da região local e dos outros estados, percebeu-se na região uma expansão dos centros comerciais em meados dos anos 2000. O primeiro empreendimento foi inaugurado em Toritama no ano de 2001 denominado Parque das Feiras. Atualmente tem a extensão de 11 hectares, inicialmente tinha capacidade para 875 boxes e dois anos depois ampliou com mais 110 lojas e criou mais 1.518 bancos na área externa do parque. Em Caruaru, no ano de 2004 foi construído o Polo Comercial de Caruaru tendo uma área de 174 hectares, onde 64 mil m² de área coberta e 3 mil vagas de Estacionamento. No ano de 2006 Santa Cruz do Capibaribe lançou o Moda Center que compreende cerca de 9.624 boxes e 707 lojas tendo uma área coberta de 120mil m² (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013).

Além dessas três cidades que são destaques nacionais e são responsáveis por 77% do PIB da região, os(as) consultores(as) entrevistados(as) também atendem outras cidades da região Agreste como Belo Jardim**, c**idade conhecida nacionalmente como “terra dos músicos”, tendo uma população estimada de 76,9 mil no ano de 2021 pelo IBGE. Essa região é constituída por indústrias, agroindústrias, serviços, atividade têxtil e agropecuária, sendo 10,8 mil empregados de carteira assinada. Segundo os dados do CAGED a ocupação predominante desse município é de alimentador de linha de produção, vendedor de comércio varejista e auxiliar de escritório.

Limoeiro é outra cidade na qual os consultores(as) entrevistados(as) atuam. Esta cidade tem uma população estimada em 56.140 pessoas no ano de 2021, possuindo mais de 5,2 mil pessoas de carteira assinada, tendo como principal atividade desses trabalhadores(as) a ocupação de vendedor de comércio varejista, com média da remuneração em torno de 1,5 mil**.** Outra cidade é Surubim que, segundo os dados estimados pelo IBGE no ano de 2021, tem 66.192 mil habitantes, possuindo 5,1 mil empregados de carteira assinada pelos dados do CAGED, tendo como ocupação predominante vendedor de comércio varejista e operador de caixa. Os setores que são característicos dessa região são: as fabricas de massas alimentícias e confecções de peças de vestuário.

Outra cidade importante da região Agreste de Pernambuco, na qual os consultores(as) atuam é Bezerros, que tem uma população estimada para o ano de 2021 de 60.960 mil, sendo 9,8 mil empregos de carteira assinada segundo o CAGED, apresentando como principal ocupação do município os cargos de supervisores administrativo e auxiliar de escritório, porém

as atividades que mais empregam no município são a intermediação e agenciamento de serviços e negócios, administração pública em geral e apoio à gestão de saúde**.** Por fim, a cidade de São Caetano tem uma população estimada de 37.488 mil habitantes para o ano de 2021, segundo o IBGE 2021. A população que possui carteira assinada é de 2,1 mil, tendo como ocupação predominante alimentadores de linhas de produção, professor de nível médio e fundamental vendedor de Comércio e Varejista. As atividades que mais empregam são de fabricação de material de construção, administração pública em geral e confecção de peças e vestuários.

Considerada a ampla dimensão desse polo de confecções do Agreste pernambucano e suas particularidades, bem como o cenário desigual no que se refere às diferenças no mercado de trabalho nacional, conforme apresentado no início dessa introdução, nos perguntamos inicialmente como as organizações inseridas no polo de confecções do agreste lidam com as diferenças. Para acessar o campo, partimos do princípio que as organizações locais que buscam lidar com as diferenças geralmente recorrem a algum tipo de consultoria de Recursos Humanos, responsável por dar o ponto de partida à prática da inclusão da diversidade nas organizações, através dos processos de recrutamento e seleção, contratações e ações que desenvolva os colaboradores. Neste sentido, escolhemos acessar os relatos de consultoras/es da área de Recursos Humanos sobre suas vivências em organizações de segmentos múltiplos como: moda, saúde, confecções, indústrias, clínicas de estética, escritórios de advocacia, contabilidade e comércio em geral, o que nos permitiu uma visão de pessoas ligadas à área da gestão sobre o assunto, a partir de suas vivências junto às organizações locais. Desse modo, nos foi possível uma visão ampla sobre a realidade organizacional local, no que se refere à diversidade e diferenças.

A área de Recursos Humanos vem ganhando estímulos por ser responsável por gerir a diversidade nas organizações, através da composição da força de trabalho, tornando-se um diferencial para os negócios com alta vantagens competitivas por meio da diversidade (SHEN; CHANDA; MONGA, 2009). As empresas que visam os recursos humanos como um nível estratégico, utilizam-se de práticas e políticas organizacionais, revelando os valores culturais para tornar as relações com os indivíduos mais produtivas (MARTINEZ, 2008).

Alguns estudos nos inspiram nesse empreendimento de pesquisa, como o estudo de Saraiva e Irigaray (2009), que analisam a efetividade da implementação e os estímulos à diversidade em uma organização multinacional com filiais no Brasil. Os resultados da pesquisa demonstram que os discursos dos empresários são contrários às políticas organizacionais implementadas, e envolvem preconceitos com os empregados, permissividade gerencial e falta

de senso coletivo com a diversidade. Desse modo, acreditamos ser imprescindível lançar um olhar crítico à gestão da diversidade, uma vez que o termo indica preocupação em medir e controlar a diversidade, reduzindo-a, por vezes, à dimensão técnica, desconsiderando sua natureza política (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Ademais, na literatura sobre administração, a diversidade tem sido entendida com aquilo que se distancia da identidade do homem branco, heterossexual e sem deficiência, relacionando-se o conceito a grupos excluídos ou marginalizados pela sociedade, a partir da situação de minorias, retirando grupos privilegiados do debate (CAPRONI NETO, 2017). Para tentar sanar esses problemas observados, trabalhamos com os conceitos de diferenças e interseccionalidade nessa pesquisa, conforme indicado anteriormente.

Diante do Exposto, foi formulada a seguinte pergunta com a finalidade de dar direcionamento para o trabalho: Como, à luz da abordagem interseccional, as organizações do Agreste de Pernambuco lidam com os marcadores sociais da diferença, considerando vivências de consultoras(es) de Recursos Humanos (RH)?

Esse trabalho faz-se importante para a academia, tendo em vista que auxiliará os estudos acerca dos marcadores sociais na diferença e das interseccionalidades na região do Agreste, pautando, assim, a discursão sobre práticas dos consultores(as) de recursos humanos da região que podem favorecer ou desfavorecer os grupos minorizados. Junto a isto, faz-se importante para a sociedade e organizações, por buscar entender como esses grupos minorizados estão sendo rejeitados pelas empresas locais e por servir como base para realização de planejamentos e gerenciamentos da inclusão desses grupos.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é analisar, à luz da abordagem interseccional, como organizações do Agreste de Pernambuco lidam com os marcadores sociais da diferença, a partir de vivências de consultoras(es) de recursos humanos locais.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

(1) Identificar, por meio de relatos de consultoras(es) de recursos humanos, práticas que reforcem desigualdades ligadas às diferenças em organizações do Agreste de Pernambuco;

(2) Compreender, a partir do relato de consultoras(es) de recursos humanos, as ações tomadas para o combate às desigualdades nas organizações do Agreste de Pernambuco;

(3) Analisar as práticas de desigualdade e de combate a elas à luz do conceito de interseccionalidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo de referencial teórico, os conceitos fundamentais para a construção do trabalho são apresentados a saber: Marcadores sociais da diferença, Interseccionalidade, a história da interseccionalidade, Interseccionalidade no Brasil e a Importância da interseccionalidade nas organizações.

2.1 MARCADORES SOCIAIS DA DIFERENÇA

Na sociedade, as diferenças sempre foram presentes, principalmente nos indivíduos que se apresentam de diversas formas e formatos, seja na cor do cabelo, no tom da pele, nas expressões corporais, linguísticas, comportamentais entre outros. Ao longo da vida os seres humanos vão aprendendo a conviver com as diferenças, construindo suas trajetórias de acordo com as suas identificações na sociedade e se diferenciando dos outros de maneiras diversas (ZAMBONI, 2014).

Para Almeida et al. (2018) os marcadores sociais da diferença são constituídos por meio de taxonomias e classificações que atenuam algumas diferenças a ponto de torná-las "naturalizadas'', ao mesmo tempo em que outras diferenças são subestimadas ou esquecidas propositalmente. Hirano (2019), por sua vez, aponta o termo marcador social da diferença como um auxiliar de paradigma interseccional, permitindo a compreensão de como ocorrem as opressões e as consequentes vantagens ou desvantagens de certos grupos. Como o exemplo de uma mulher negra lésbica estadunidense que pode ser oprimida por sua sexualidade, gênero e raça, mas que, em contrapartida, apresenta marcadores de cidadania que uma mulher negra lésbica de outro país não possui, fazendo-a encontrar possíveis dificuldades em conseguir um visto ou o status de cidadania na maioria dos países.

Scharwarcz (2019) afirma que o termo marcador social da diferença passou a ser entendido como uma maneira de denominar as diferenças socialmente construídas, resultando em criações de derivações sociais referente às desigualdades e à hierarquia. O termo marcadores dialogava com a antropologia que historicamente lidava com conceito de "relatividade" e "diferença", através das relações sociais que provocam grandes impactos no mundo das representações.

Zamboni (2014, p. 13) define que “Marcadores sociais da diferença são sistemas de classificação que organizam a experiência ao identificar certos indivíduos com determinadas categorias sociais”. Essas categorias de classificações estão relacionadas com a posição em que o indivíduo ocupa na sociedade, havendo uma história e características em comum que os fazem pertencerem ao mesmo grupo. A seguir, seguem algumas dessas categorias, adaptadas de Zamboni (2014):

- **Raça/Etnia**: Negros, brancos, indígenas etc.;
- **Gênero:** Homens cisgênero e transgênero, mulheres cisgênero e transgênero, não binário etc.;
- **Sexualidade:** Heterossexuais, homossexuais, bissexuais, intersexuais, pansexuais etc.;
- **Classe:** Ricos, pobres, classe média, proletariado, profissionais liberais e moradores de rua;
- **Geração:** Jovens, idosos, adultos, adolescentes, crianças;

Para Hirano (2019, p. 34), “o termo marcador não subsume necessariamente as categorias de gênero e raça, mas contribui para explicitar quais categorias operam em determinados contextos”. Os marcadores da diferença citados acima não são os únicos, pois não existe uma lista pré-definida dos marcadores para serem usados. Os marcadores indicados acima têm sido os principais utilizados para compreender a sociedade brasileira (ZAMBONI, 2014).

Sobre os marcadores sociais das diferenças indicados, Zamboni (2014, p.15) enumerou alguns aspectos.

> Em primeiro lugar, as diferenças e desigualdades entre os homens não são naturais. Elas são construídas socialmente e precisam ser contextualizadas em termos de tempo e espaço. Em segundo lugar, os marcadores sociais da diferença nunca aparecem de forma isolada, eles estão sempre articulados na experiência dos indivíduos, no discurso e na política. Finalmente, os sistemas de classificação estão intimamente ligados às relações de poder.

Zamboni (2014) evidencia que os marcadores sociais da diferença são construídos pela sociedade e por isso não podem ser considerados independentes, ou seja, eles estão articulados de alguma forma, o que leva ao conceito de interseccionalidade. Dessa forma, os marcadores determinam a posição dos indivíduos na sociedade por estarem ligados às relações das hierarquias do poder.

Na mesma direção de Zamboni (2014), Schwarcz (2019, p. 16) complementa:

> Raça, gênero, sexo, geração, classe, região são, assim, categorias classificatórias compreendidas como construções particulares (e referidas a determinados contextos específicos), locais, internacionais, histórias e culturais. Elas fazem parte das representações sociais das nossas mitologias, mas também possuem grande impacto no mundo real, uma vez que permitem a produção de identidades coletivas e também de hierarquias, bem como toda sorte de discriminações sociais.

Dessa forma Schwarcz (2019) reforça a importância das categorias de classificação, fazendo parte das construções particulares, criando referências locais, internacionais e culturais.

Almeida et al. (2018) ressaltam a importância dos marcadores sociais por estarem ligados à preocupação tradicional da antropologia com a "diferença", que vai além da condição de humanos e não humanos, e que é consequência dos complexos sistemas e das relações sociais. Essas diferenças estabelecidas pela sociedade são marcadas pelas desigualdades nas quais as categorias de classificação se cruzam em diferentes tipos de relações, interseccionando-se. A cor e a raça por exemplo são as matrizes classificatórias mais poderosas para expressar a desigualdade social.

Por fim, é importante ressaltar as discriminações referente às desigualdades e preconceito que os grupos minorizados podem sofrer nas organizações. Cada preconceito corresponde a um marcador social da diferença específico, como se pode observar no quadro abaixo:

Quadro 1 – Conceitos de preconceitos

Ageismo: Está associado ao preconceito com pessoas mais velhas, sendo ampliado para todo e qualquer prejuízo, preconceito ou discriminação contra ou favor de uma determinada faixa etária. (LOTH; SILVEIRA, 2014)
Racismo: Muitos mais que apenas discriminação ou preconceito racial, é uma doutrina que afirma haver relação entre características raciais e culturais e que algumas raças são, por natureza superior a outras (CARNEIRO, 1996).
Homofobia: Representa todas as formas de desqualificação e violência dirigidas a todas e todos que não correspondem ao ideal normativo heterossexual (POCAHY; NARDI, 2007, p. 48).
Gordofobia*:* a gordofobia pode ser compreendida como a desvalorização e hostilização das pessoas gordas e seus corpos (CARDOSO; COUTO, 2017).
Capacitismo: É o preconceito decorrente da idade, abrangendo um processo de estereotipar e discriminar pessoas (MELLO, 2016).

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Considerados os preconceitos apresentados, faz-se importante compreender como eles se relacionam, por meio do conceito de interseccionalidade.

2.2 INTERSECCIONALIDADE

É de grande importância compreender o que é interseccionalidade e a história por trás desse termo. Nos anos de 1960 e 1970 nos Estados Unidos, feministas negras tinham projetos envolvendo os movimentos sociais que estavam relacionados à interseccionalidade. O *The Black Woman* (A Mulher Negra), elaborado por uma mulher afro americana envolvida nas lutas políticas chamada *Cade Bambara,* nos anos 1970, provoca pensamentos e questionamentos nas mulheres afro americanas em relação a sua liberdade, que só seria possível quando elas percebessem sua raça, classe e gênero. Esse fato é constantemente ignorado pelas narrativas contemporâneas (COLLINS, 2017). Um manifesto importante foi o denominado *Black Feminism Statement* (Declaração Feminista Negra) que ocorreu nos Estados Unidos na década de 1980, e que tinha como objetivo retratar a necessidade de considerar raça e gênero de forma correlacionada, para acabar com as injustiças socias que acometem as mulheres negras (COLLINS, 2017). Para a autora:

> O manifesto propunha que os sistemas separados de opressão, como eram tratados, fossem interconectados. Porque racismo, exploração de classe, patriarcado e homofobia, coletivamente, moldavam a experiência de mulher negra, a libertação das mulheres negras exigia uma resposta que abarcasse os múltiplos sistemas de opressão. (COLLINS, 2017, p.8)

Os movimentos sociais apoiavam as lutas que tinha como principal objetivo ir contra a dominação e as desigualdades relacionadas ao racismo, sexismo e exploração por classe social além de ir contra as opressões sexuais sofridas pelas mulheres (HENNING, 2015). É importante ressaltar que as mulheres afro-americanas não estavam sozinhas nas reivindicações da inter-relação de raça, classe, gênero e sexualidade dos movimentos sociais, pois as mulheres latinas, indígenas e asiáticas também realizaram um papel importante (COLLINS, 2017).

O fato das "mulheres de cor" mencionarem as interconexões de raça, classe, gênero e sexualidade, além da produção dos documentos nos movimentos sociais, fez com que várias delas ingressarem na academia como docentes, estudantes de pós- graduação ou professoras assistentes (COLLINS, 2017). Conforme Collins (2017), com o ingresso das mulheres afro-americanas nas carreiras acadêmicas, os ideais políticos do feminismo negro relacionados à raça, classe e gênero foram levadas para este contexto, tendo como as principais obras de mulheres negras relacionadas à interseccionalidade: "Civil Wars, de June Jordan (Jordan, 1981); Sister Outsider de Audre Lorde (Lorde, 1984); Mulheres, Raça e Classe de Angela Davis (Davis, 1981)" (COLLINS, 2017, p. 9).

A interseccionalidade como projeto de conhecimento se expandiu na academia, sendo nomeada nos anos 1990, e no início dos anos 2000 se transformou em nova corrente que cada vez mais dividiu o conhecimento emancipatório da política emancipatória, apresentando aceitação em muitos campos de estudo como: a sociologia, a psicologia, a economia e a ciência política (COLLINS, 2017).

O termo interseccionalidade está ligado aos movimentos sociais feministas negros, que lutavam pela igualdade por meio dos estudos e discussões sobre gênero, raça e classe. Quando essas discussões começaram a fazer parte das pautas acadêmicas, novas formas de conflitos e contestações foram surgindo, considerando que inicialmente o objetivo era estudar a relação entre raça, classe e gênero. Assim, os estudos acadêmicos foram sendo reformulados e ganhando reconhecimento pela academia, resultando em discussões mais complexas, incluindo outras categorias relacionadas com o campo interdisciplinar que crescia mesmo com as dificuldades acadêmicas. A fim de consolidar os estudos por volta dessas discussões, o termo interseccionalidade foi surgindo como forma de fixar as relações dinâmicas e objetivas para os acadêmicos, conforme afirma Collins (2017).

A intelectual feminista Kimberlé Crenshaw, diante da emergência acadêmica de conceituar a interseccionalidade, foi a responsável por cunhar o termo em seu artigo *Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color* (Mapeando as Margens: Interseccionalidade, Política de Identidade e Violência contra Mulheres de Cor). Esse artigo tem bastante relevância por ser pioneiro em marcar a tradução dos entendimentos sobre interseccionalidade, que já estavam sendo utilizados nos projetos de justiça social, nos movimentos femininos negros (COLLINS, 2017).

O interesse de Kimberlé Crenshaw pela interseccionalidade se deu no início da sua graduação na universidade de Harvard, quando ela passou por uma situação a partir da qual se comprometeu a entendê-la. Seu colega afro-americano foi o primeiro negro aceito em uma renomeada agremiação estudantil, e Crenshaw e seu colega foram convidados para visitar a famosa agremiação. Antes de chegarem à agremiação, conversaram sobre as possíveis situações que poderiam acontecer ao chegarem em um lugar que era frequentado majoritariamente por pessoas brancas, e combinaram que se em algum momento algum dos dois fossem tratados de forma hostil, eles iriam embora. Ao chegarem no lugar eles foram recebidos por outro colega que ficou envergonhado ao falar que eles não poderiam entrar pela porta da frente. Imediatamente o colega negro de Crenshaw respondeu que não iria entrar por nenhuma outra porta a não ser a da frente e que não aceitaria nenhum tipo de discriminação racial. Logo em

seguida o anfitrião esclareceu que Crenshaw é que não poderia entrar pela porta da frente, por ser mulher. Para sua decepção, seu colega concordou com a imposição não vendo problemas nessa situação e entraram pelas portas dos fundos. No instante em que dava a volta, Crenshaw refletia sobre a postura antes assumida pelo amigo de solidariedade que há poucos minutos tinha sumido, quando a discriminação foi por gênero e não racial (CRENSHAW, 2002).

Outra situação que Crenshaw divulga em seus artigos para refletir sobre o assunto que expressa de forma direta a natureza da interseccionalidade, é o caso do racismo estruturante da General Motors em relação às mulheres negras, que denunciaram a empresa afirmando terem sofrido discriminação porque a empresa se recusava a contratar mulheres negras. Essa prática era bastante comum nas indústrias, uma vez que as seleções aconteciam em função da raça, gênero e outros marcadores sociais. Na General Motors eles contratavam mulheres brancas para trabalharem como secretárias e os homens negros para trabalharem nas linhas de montagens, dessa forma as mulheres negras não tinham oportunidade de trabalhar naquela empresa, por sofrerem discriminação racial e de gênero. Crenshaw identificou que no julgamento do caso, os juristas não reconheceram a interseção entre a discriminação racial e de gênero sofrida pelas mulheres negras, por avaliar de forma separada as provas, concluindo que a General Motors não havia cometido discriminação racial e nem sexismo por empregar mulheres e negros (CRENSHAW, 2002). Deste modo, interseccionalidade é definida pela autora como:

> uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento. (CRENSHAW, 2002, p. 177).

Desta forma a interseccionalidade deveria ter sido utilizada pelos juristas para analisar o caso denunciado pelas mulheres negras. “Se, de um lado, nem todas as mulheres foram excluídas das indústrias e nem todos os negros foram excluídos do mercado de trabalho, somente a análise interseccional destacou a forma com que as mulheres negras sofrem a discriminação de gênero” (AKOTIRENE, 2018, p .14). A interseccionalidade pode ser utilizada como instrumento para analisar e pensar em novos projetos sociais, a fim de reestabelecer o empoderamento dos grupos minoritários, principalmente das mulheres negras que são as principais afetadas pela interseção de dois ou mais eixos da subordinação (COLLINS, 2017).

A partir da metáfora de encontros das avenidas, Crenshaw (2002) explica o que ela conceituou como interseccionalidade. Os eixos de poder – etnia, classe, gênero e raça – representam as hierarquias de poder diferentes que estruturam os terrenos sociais, econômicos e políticos e formam cruzamentos complexos entre esses eixos de formas simultâneas. “As mulheres racializadas e outros grupos marcados por múltiplas opressões, posicionados nessas interseções em virtude de suas identidades específicas, devem negociar o tráfego que flui através dos cruzamentos”, afirma Crenshaw (2002, p.177).

Através da metáfora da autora, os indivíduos que estão sujeitos às intersecções são como os pedestres que caminham por várias avenidas que em algum momento irão se cruzar umas com as outras formando os eixos de descriminação. “Podemos pensar sobre a discriminação racial como uma rua que segue do Norte para o Sul. Podemos pensar sobre a discriminação de gênero como uma rua que cruza a primeira na direção Leste-Oeste”, afirma Crenshaw (2004, p.11). Dessa forma, a autora evidencia a vulnerabilidade sofrida pelas mulheres, que infelizmente se encontram entre dois ou mais pontos dos eixos de poder gerando múltiplas opressões.

No Brasil, as obras de Lélia Gonzalez apontam as articulações das categorias raça, classe e gênero que aconteciam bem antes da movimentação e da concretização do conceito de interseccionalidade de Kimberlé Crenshaw. A partir dessas noções é possível enquadrar a autora no campo da interseccionalidade. Lélia Gonzalez, em 1980, já debatia sobre a dupla discriminação sofrida pela mulher negra referente ao racismo e o sexismo, quando o termo intersecionalidade ainda não havia sido propagado nos meios acadêmicos e nos movimentos sociais. “Ser negra e mulher no Brasil, repetimos, é ser objeto de tripla discriminação, uma vez que os estereótipos gerados pelo racismo e pelo sexismo a colocam no nível mais alto de opressão” (GONZALEZ, 1986, p.50).

Lélia Gonzalez (1986) propõe a investigação dos estereótipos negativos criados pela sociedade brasileira que surgem nas articulações do racismo e o sexismo, a fim de identificar os impactos na vida das mulheres negras:

> vejamos de que maneira a mulher negra se insere na força de trabalho no período que se estende de 1950 aos dias atuais. Sabemos que o desenvolvimento e a modernização determinaram a ampliação de diferentes setores industriais, ao lado da crescente urbanização. Em face de tal ampliação, a indústria têxtil entrou num processo de decadência que resultou, inclusive, no fechamento de muitas fábricas. Com isso, a mulher negra praticamente perdeu seu lugar na classe operária ou, no máximo, tentou penetrar em outros setores primários como a indústria de roupas ou de alimentos, onde seria a grande minoria (o processo de seleção racial também atua nesse setor, ou seja, a operária branca ou “morena” sempre tem melhores possibilidades que a negra). De

> qualquer modo, novas perspectivas se abriram nos setores burocráticos de nível mais baixo, que se feminizaram. É o caso da prestação de serviços em escritórios, bancos etc (GONZALEZ, 1986, p.33).

Lélia Gonzalez resgata o mito da democracia racial demonstrando que desde a abolição até os dias atuais existe uma desigualdade, ou seja, uma discriminação com as 'pessoas de cor' em desenvolver determinadas atividades, além dessa população descriminada ter dificuldade de acesso à educação.

Lélia Gonzalez discute a violência articulada do racismo e do sexismo a partir dos papéis sociais atribuídos pela sociedade brasileira às mulheres negras: 'mulata' e 'doméstica'. A profissão de mulata é específica para um mercado de trabalho e a palavra mulata não remete apenas a um significado tradicional da mestiçagem que é ser filha de preta(o) com branco(a), mas a um novo conceito de ser 'produto de exportação'.

Essa profissão é composta pelas jovens mulheres negras, que se submetem à exposição dos seus corpos para os turistas e os burgueses brasileiros. Já sobre a profissão de doméstica, a autora identifica semelhanças entre as atribuições do período escravista e a figura da "mucama", que era responsável por cuidar da casa e das atividades domésticas que também incluíam satisfazer os desejos sexuais dos seus senhores (GONZALEZ, 1987).

Bernardino-Costa (2015), em perspectiva complementar à de Lelia Gonzalez (1986), afirma que as famílias de classes populares acreditavam que entregando suas filhas às famílias ricas teriam melhores condições de vida. Porém, a realidade no dia a dia demonstrou situações contrárias, nas quais as lembranças do trabalho doméstico dessas crianças eram constituídas por sofrimento, dessempoderamento e vulnerabilidade ao assédio e a violência sexual.

Para entender essa relação de desigualdade da mulher negra e a hierarquia formada pelos padrões de dominação, Bernardino-Costa diz que (2015, p.150) "O conceito de colonialidade do poder dá conta de um novo padrão de dominação tanto em âmbito interestadual (sistema-mundo) como no âmbito nacional, orientando a constituição de hierarquias e desigualdades". No Brasil, é evidente a Colonialidade de poder no início da formação do Brasil, na qual os trabalhadores escravos seguraram a economia nacional, e que prevalece até hoje.

Os homens e as mulheres brancos tinham seus papéis e lugares na sociedade bem definidos, assim como os homens e as mulheres negras e indígenas também. Independente dos casos de alguns negros e mulatos livres, principalmente quando se aproximou o período da

abolição da escravatura, continuaram tendo suas imagens e corpos fora dos padrões de controle de dominação (BERNARDINO-COSTA, 2015).

Por conta desse padrão de poder, o homem e a mulher negra e indígena encontraram barreiras para entrar no mercado livre de trabalho que estava sendo construído após o período da abolição. Os estrangeiros tiveram maior possibilidade de entrar no mercado de trabalho do que os próprios brasileiros (CONCEIÇÃO, 2009), e grande parte das mulheres negras encontraram oportunidades de trabalho como trabalhadoras domésticas.

Conforme Bernardino-Costa (2015), ao utilizar as noções de Colonialidade do poder e de interseccionalidade, é possível o entendimento do sistema hierárquico e das desigualdades sofridas no dia a dia das trabalhadoras domésticas num país como o Brasil. Com isso em vista é possível verificar o entendimento que tornou essas situações naturalizadas, que deixam a imagem e o corpo da mulher negra aprisionados a determinadas posições no sistema de estratificação social brasileiro. Bem como são percebidos "alguns eixos de poder [relacionados a] raça, classe, gênero e idade – [que se] sobrepõem e se cruzam, gerando e reforçando opressões" (BERNARDINO-COSTA, 2015, p.153).

Importante ressaltar que a interseccionalidade possui duas abordagens: sistêmica e construcionista. O presente trabalho adotou a abordagem construcionista da interseccionalidade, por possibilitar a ideia de que as diferenças dos marcadores sociais apresentados têm uma "concepção mais dinâmica e relacional levando em consideração aspectos de agência e identidade social" (HENNING, 2015, p. 112).

Cabe ressaltar, neste momento do trabalho, que apesar de gênero e raça serem fundamentais para a compreensão das dinâmicas desiguais existentes num país como o Brasil, conforme apontam as autoras e autores mencionados, o conceito de interseccionalidade também permite que encontremos outros marcadores sociais da diferença importantes para o entendimento das dinâmicas sociais.

2.3 INTERSECCIONALIDADE NO CAMPO ORGANIZACIONAL

Interseccionalidade vem sendo estudada por diversos campos, um deles é o campo organizacional, que visa investigar diferentes coletividades que sofrem discriminação, como: as domésticas no Brasil, que se organizaram politicamente para o reconhecimento da sua profissão, e que em sua grande maioria são negras e pobres (BERNARDINO-COSTA, 2014);

a situação da mulher negra no mercado de trabalho, fortemente afetada pela interseção entre gênero, classe e raça (FERREIRA; NUNES, 2019); a análise de duas gerações de executivas negras no mercado de trabalho brasileiro (JUNIOR; HEIN 2021); a figura do(a) líder organizacional em filmes (FERREIRA; ALVES; LINS; SANTOS, 2020).

Outro importante estudo na área, que não utiliza o conceito de interseccionalidade, mas que analisa as políticas de diversidade em uma grande empresa, os autores Saraiva e Irigaray (2009) utilizam-se de estudo de caso para expor a efetividade da implementação dos estímulos à diversidade em uma organização multinacional, partindo da compreensão de que a diversidade se refere a uma variedade de atributos de indivíduos e grupos.

Apesar de ser um tema de grande importância para o mercado de trabalho e para as organizações, além de ser explorado em diversos artigos acadêmicos, existem críticas em torno dessa temática, como mostra Alves e Galeão-Silva (2004, p. 27):

> A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.

Outra crítica em torno dessa temática é que boa parte das organizações só adere à gestão da diversidade por imposição da lei, solidificando a não aceitação dela. Alves e Galeão-Silva (2004, p. 27) também tecem importante crítica sobre a noção de gestão da diversidade ao afirmarem que:

> O termo gestão abrange todas as operações necessárias para medir e controlar certo objeto – no caso, a diversidade. A redução de um problema social à dimensão técnica elimina o caráter político da questão [...] A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização

Neste sentido, no presente trabalho, entendemos que no meio organizacional, a questão da diversidade é mais conhecida, porém, em termos teóricos, escolhemos adotar a noção de marcadores sociais da diferença, de modo que ele nos permite perceber as relações de poder e as interseccionalidades possíveis, o que a noção de diversidade nem sempre detalha, dado o caráter mais técnico que lhe é dispensado.

Voltando ao estudo de Saraiva e Irigaray (2009) sobre políticas de gestão da diversidade, ao lançar olhar crítico a essas políticas, os autores constataram que a organização objeto de estudo utilizava as políticas da diversidade para benefício próprio como ser vista socialmente

como empresa responsável e encantar os consumidores e o mercado de forma geral com os seus discursos empresariais em prol da diversidade. Essa constatação também aparece no artigo de Junior e Hein (2021), que analisaram a trajetória das mulheres negras executivas, utilizando das gerações e dos marcadores sociais de gênero, raça e classe, para entender as dificuldades encontradas ao longo das suas carreiras. Infelizmente o estudo mostra que apesar da segunda geração das mulheres negras ter encontrado um cenário social mais favorável, isso não demonstra uma visão de igualdade racial no mundo corporativo.

Outro contexto estudado foram as representações das líderes nos ambientes organizacionais a partir da análise dos filmes Amor sem escala, O diabo veste Prada e Um Senhor Estagiário, a fim de discutir os marcadores da diferença e a interseccionalidade entre classe, gênero, raça, sexualidade e geração. As autoras observaram que a ficção é uma encenação da vida real onde os indivíduos que não seguem o padrão são discriminados, ou seja, os líderes e seus subordinados reforçam os padrões normativos através das suas relações e das práticas organizacionais (FERREIRA; ALVES; LINS; SANTOS, 2020).

Utilizando a articulação de gênero, raça e classe, Bernardino-Costa (2015) analisa as trabalhadoras domésticas, que em sua grande maioria são negras e pobres, e a vulnerabilidade que esse emprego carrega, bem como as razões das desigualdades sociais acometidas a essa profissão. Além de mostrar a resistência ao longo da história dessas trabalhadoras, o autor evidencia as articulações delas com diversos movimentos como os movimentos negros que dialogam com os movimentos sociais sindicais e feministas, entre outros atores sociais que juntos articulam um projeto decolonial. À relação e à articulação com esses movimentos o autor dá o nome de Interseccionalidade emancipadora (BERNARDINO-COSTA, 2015).

Os estudos mencionados contêm cruzamentos diversos relacionados aos grupos minorizados que sofrem opressão na sociedade, e que de alguma forma são inferiorizados pelas suas características e por sistemas de opressão que hierarquizam essas diferenças. Esses fatos demonstram a importância de utilizar o conceito da interseccionalidade para analisar as experiências sociais a partir das diversas diferenças de identidades, para garantir a justiça e a cidadania.

Para Acker (2006, p. 443) “todas as organizações têm regimes de desigualdade, definidos como práticas, processos, ações e significados que resultam e mantêm classe, gênero, e desigualdades raciais dentro de organizações particulares”. Esses regimes foram sendo reproduzidos ao longo dos anos pela sociedade, estendendo-se para os ambientes organizacionais. O conceito “regime de desigualdade” foi desenvolvido para apresentar a

combinação de processos e práticas que resultam na perpetuação das relações de desigualdades existentes entre as pessoas envolvidas nas organizações (AKER,2006)

De acordo com Acker (2006), as bases para as desigualdades nas organizações vão além de classe, gênero e raça, apesar de serem esses os marcadores que aparecem com frequência. Existem outras diferenças que também fazem parte das bases das desigualdades nas organizações como a religião, idade, deficiência física e sexualidade onde o padrão da heterossexualidade impossibilita e inibe a homossexualidade nos processos das organizações.

A fim de demonstrar os regimes de desigualdades que estão ligados de forma direta com a cultura, política e a história da sociedade, e que são reproduzidas nos ambientes organizacionais, Acker (2006) lista cinco práticas organizacionais que (re)produzem desigualdade:

- Requisitos gerais de trabalho: As organizações mudam de acordo com as suas estruturas hierárquicas, porém, frequentemente tem a imagem do homem branco como o melhor colaborador por não ter responsabilidades familiares, diferentemente da colaboradora do gênero feminino.
- Hierarquia: Os cargos, tarefas e responsabilidades são divididos de acordo com a hierarquia tendo como base o gênero e os padrões de raça.
- Recrutamento e Contratação: na procura por indivíduos que tenham o padrão do determinado cargo e da organização, deixa-se de lado a competência usando como critérios gênero, raça e outros marcadores sociais.
- Fixação salarial e práticas de supervisão: são as determinações das divisões salariais que acontecem de acordo com os processos de hierarquização fundamentados nas diferenças de raça e gênero.
- Interações informais durante o trabalho: as relações e os comportamentos também são afetados pela forma em que gênero, classe e raça se comportam socialmente e interagem entre si.

Nesse sentido, é interessante observar que Acker (2006) define os processos organizacionais, as práticas de organização do trabalho, como contratação e remuneração como mantenedoras das desigualdades relativas às articulações de raça, classe e gênero, por vezes mantidas por homens brancos que não querem perder seus privilégios.

Considerando que a presente pesquisa considera o contexto do Agreste de Pernambuco, questões referentes ao gênero e a interseccionalidades vem sendo investigadas na região, especificamente na cidade de Caruaru-PE como no caso das dificuldades encontradas pelas mulheres que empreendem na economia criativa na cidade de Caruaru (ALMEIDA; DIAS; SANTOS, 2019), das mulheres que atuam na feira da sulanca da cidade (ANDRADE; SANTOS; OLIVEIRA, 2018), e da gestão ordinária na feira de Caruaru (SANTOS; SANTOS 2022).

O estudo de Andrade, Santos e Oliveira (2018) tem como objetivo promover uma discussão sobre a precariedade e a desvalorização das mulheres no mercado de trabalho informal, revelando ao longo do trabalho que a maior dificuldade enfrentada pelas mulheres na feira da sulanca está relacionada à insegurança do local de trabalho, às condições precárias, às duplas jornadas de trabalho que envolvem os cuidados domésticos a criação dos filhos e às tarefas de produção dos produtos que serão negociados na feira. As feirantes se sentem despercebidas e consideram importante falar sobre os seus anseios, para quebrar a invisibilidade que a atividade não valorizada traz, ainda que essa atividade econômica seja de grande relevância para a região.

Almeida, Dias e Santos (2019), observaram que na atuação de empreendedores da economia criativa na cidade de Caruaru-PE, as mulheres tiveram dificuldades em relação à credibilidade do seu negócio comparada aos homens, às duplas e triplas jornadas de trabalho, à falta de credibilidade dos seus fornecedores, dificuldade de encontrar sócios e parceiros que dividam os mesmos princípios e valores, acarretando os múltiplos papéis e atividades necessárias para gerenciar o seu negócio, mesmo não tendo habilidades ou formação para desempenhar tais papéis. Outro ponto interessante nessa pesquisa é a percepção de que mulheres mais velhas possuem mais dificuldade em realizar certas práticas tecnológicas ligadas à produção, e que o fato dessas empreendedoras estarem localizadas num contexto periférico as faz ter certas dificuldades em comercializar os produtos. Para o alcance dessas interpretações, as autoras mobilizaram o conceito de interseccionalidade.

Já o estudo realizado por Santos e Santos (2022) para entender a pluralidade da gestão ordinária na feira de caruaru-PE, conseguiu analisar através da interseccionalidade e dos marcadores sociais da diferença que as pessoas que atuam na feira são, em sua maioria, brancas, e tem faixa etária de 40 a 56 anos. Com o olhar interseccional percebeu-se que a maioria dos homens e mulheres que declararam ter ensino superior completo ou incompleto são brancas(os). Além disso, as desigualdades foram percebidas através da invisibilidade de pessoas deficientes

e transgênero e homossexuais na feira, das dificuldades de locomoção nos espaços para as pessoas idosas e deficientes, assim como as poucas pessoas negras que atuam na feira e que têm acesso ao ensino superior.

Essas relações demonstram as desigualdades sociais referentes aos marcadores de gênero, sexualidade, deficiência, raça e geração. Esses dados demonstram que mesmo as mulheres conquistando os seus espaços na feira (importante ocupação na região do Agreste de Pernambuco) e no empreendedorismo da economia colaborativa, esses espaços não abrangem as diversas diferenças, e quando abrangem, reproduzem desigualdades. Essas pesquisas reforçam a importância de utilizar a ferramenta da interseccionalidade e a noção dos marcadores sociais da diferença para analisar os espaços em que as pessoas estão inseridas levando em consideração as diferenças que as constituem e os lugares sociais em que ocupam.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalização da pesquisa.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Para direcionarmos melhor a pesquisa optamos pela pesquisa qualitativa e exploratória. Qualitativa por permitir a obtenção de informações de forma direta com os entrevistados a partir das suas falas e práticas que fazem parte das suas rotinas profissionais. E exploratória, já que a pesquisa busca apresentar uma maior proximidade com o problema.

Para Godoy (1995) “a análise qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”. Desse modo, é uma abordagem de pesquisa que consiste na obtenção de informações descritivas de determinadas populações ou lugares por permitir o contato direto entre o pesquisador e o objeto de estudo.

Para Godoi e Mattos (2006) a pesquisa qualitativa tem três condições essenciais: o entrevistador ter o direito de expressar a seu modo face aos estímulos do entrevistador, as seções e as ordens das perguntas não prejudicam as expressões livres, e fica aberto ao entrevistador a possibilidade de inserir novas perguntas durante o diálogo, de acordo com as oportunidades dentro do objetivo geral da entrevista.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento escolhido foi a entrevista semiestruturada. Segundo Godoi e Mattos 2006, p.306), a entrevista é uma “...prática de investigação [que] permite a obtenção de uma grande riqueza informativa; proporciona ao investidor a oportunidade de clarificação e seguimento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível”. Esse tipo de entrevista permite maior interação entre as partes, estimulando o entrevistado a falar de forma descontraída as experiências vividas contribuindo para o objetivo do trabalho

A entrevista foi formada por um roteiro semiestruturado (Apêndice A), elaborado a partir da fundamentação teórica e dos objetivos específicos da pesquisa, e foi aplicado aos Consultores de RH, buscando obter informações de como acontecem os processos nas organizações da região.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de julho, agosto e setembro do ano de 2022. Uma entrevista foi feita presencialmente e registrada através de áudio, as demais foram feitas de forma virtual, utilizando o aplicativo Zoom, que realiza videoconferência de forma gratuita com duração de 40 minutos. Algumas entrevistas ultrapassaram o tempo limite, dessa forma realizamos uma nova chamada de vídeo para concluir a entrevista. De modo geral, as entrevistas tiveram em média uma hora de duração, e todos(as) os(as) participantes aceitaram ligar a câmera.

A primeira entrevistada foi acessada devido à proximidade da pesquisadora com a profissional, por terem trabalhado juntas na área de Recursos Humanos. Ao final da primeira entrevista, a entrevistada indicou mais duas profissionais da área. A partir de então, a escolha das demais entrevistadas se deu pela técnica bola de neve, na qual um(a) entrevistado(a) indica um(a) colega da profissão para participar da entrevista. Essa técnica foi escolhida por se tratar de profissionais específicos e não escolhidos por acaso, ressaltando que as pessoas indicadas poderiam não aceitar fazer parte da pesquisa. Foram entrevistadas 8 pessoas, e essa quantidade foi definida pelo critério de exaustão de dados, isto é, quando as respostas começam a se repetir.

Os entrevistados foram convidados a assinarem o termo de aceite antes das entrevistas, no qual permitiram o uso das informações para a pesquisa. O termo também especificava que as informações obtidas seriam usadas com a finalidade estritamente acadêmica, de maneira que a pesquisa não terá retorno pecuniário para a autora. Foi assegurado o anonimato dos respondentes e das empresas citadas, uma vez que as (os) entrevistadas (os) poderiam revelar dados das organizações para as quais prestam serviços, de modo que os mesmos estão identificados como entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3 e assim por diante. Ressaltando que todas as entrevistas foram conduzidas pela própria pesquisadora e foram gravadas e transcritas posteriormente, cada entrevista tem de oito a doze páginas.

3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

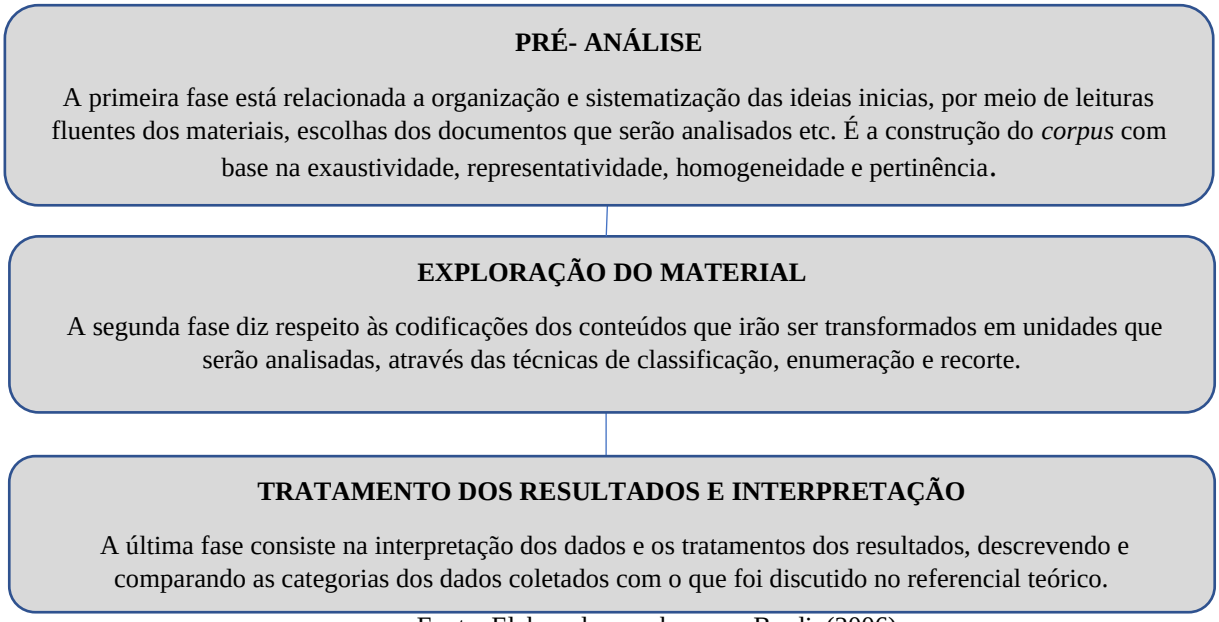
Para responder à pergunta de pesquisa proposta por este trabalho, utilizaremos o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2009). Esta análise, conforme definido pela autora, compõe-se de:

> um conjunto de técnicas e análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (Bardin, 2009, p. 44).

Dessa forma a análise de conteúdo permite o acesso a vários conteúdos implícitos e explícitos que estão evidentes em um texto de diversos campos.

A análise de conteúdo, segundo Bardin poderá ser dividida em três fases:

Figura 1 – Fases da Análise de Conteúdo



Fonte: Elaborado com base em Bardin(2006)

Posto isto, na etapa da pré análise, foram selecionadas categorias e subcategorias teóricas para a construção da análise no trabalho sendo essas as principais: Marcadores Sociais da diferença (raça, gênero, Escolaridade, sexualidade e Idade) Regimes de desigualdades: (Recrutamento e seleção, Interações informais no trabalho, hierarquias e regimes gerais do trabalho) e Principais práticas para combater as desigualdades (competência no trabalho e

diálogo), em seguida foi realizada as transcrições das entrevistas, que constituíram o corpus da pesquisa. Na exploração do material foram selecionadas as unidades de registros, fazendo recortes das transcrições das entrevistas depois de ter realizado as releituras por no mínimo cinco vezes, as unidades separadas foram incluídas em planilhas de acordo com as categorias e subcategorias já definidas na pré análise. Na última etapa do tratamento dos resultados e interpretação, foi realizada a interpretação entre as informações coletadas e o referencial teórico exposto nesta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

As informações iniciais obtidas por meio das oito entrevistas visavam entender as organizações para as quais os consultores prestam serviços e entender como esses profissionais se comportam de acordo com a demanda do mercado. O quadro a seguir demonstra as informações sobre os entrevistados, e para preservar a identidade dos entrevistados, serão chamados de Entrevistado 1 (E1), entrevistado 2 (E2), e assim sucessivamente.

Quadro 3 - Informações sobre os entrevistados

Entrevistado	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**
Gênero	Mulher cisgênero	Mulher cisgênero	Mulher cisgênero	Mulher cisgênero	Mulher cisgênero	Mulher cisgênero	Mulher cisgênero	Homem cisgênero
Orientação Sexual	Heterossexual	Heterossexual	Heterossexual	Lésbica	Heterossexual	Heterossexual	Heterossexual	Heterossexual
Raça/Etnia	Parda	Branca	Branca	Branca	Branca	Branca	Branca	Caboclo
Idade	51	28	39	26	38	40	31	39
Pessoa com Deficiência	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Escolaridade	Pós - graduação	Pós - graduação	Pós - graduação	Pós - graduação	Pós - graduação	Pós - graduação	Pós - graduação	Pós - graduação

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Verifica-se que o gênero predominante entre os consultores de RH entrevistados é o feminino, sendo apenas um deles do gênero masculino. É possível destacar que apenas uma entrevistada se autodeclara lésbica e os demais se autodeclaram heterossexuais. Nenhum dos entrevistados se identificam como pessoas com deficiência nem transexuais, e apenas um se declara pardo e um caboclo. Dessa forma podemos concluir que apesar de ser uma amostra pequena dos consultores de RH da região do agreste pernambucano, esses profissionais seguem um padrão constituído por mulheres cisgênero, brancas e heterossexuais.

A seguir, é apresentado o tempo de atuação do profissional na área da consultoria e os tipos de organizações para as quais prestam serviço. Dessa forma podemos entender como se dá a relação dos entrevistados de acordo com as organizações.

Quadro 4 – Informações sobre os entrevistados

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Área de formação	psicologia e pedagogia, com pós-graduação em psicologia organizacional e área de gestão orçamentária da saúde	psicologia, com pós-graduação em psicologia organizacional do trabalho e liderança de pessoas	administração, com pós-graduação em psicologia organizacional	psicologia, com pós-graduação na área de estão de pessoas de saúde pública e da família.	administração, com pós-graduação em inovação e em gestão de pessoas,	psicologia e pós-graduada em gestão,	psicóloga	administração e pós graduação em gestão
Tempo de atuação	mais de trinta anos	quatro anos	Dezessete anos	mais de cinco anos	oito anos	onze anos	a cinco anos	quatorze anos
Fonte de renda Principal	Consultoria Organizacional	Consultoria Organizacional	Consultoria Organizacional	Consultoria Organizacional	Consultoria Organizacional	Consultoria Organizacional	Consultoria Organizacional	Consultoria Organizacional
Cidades em que os(as) consultores(as) atuam	Caruaru, Santa Cruz, Toritama, Gravata, Belo Jardim, Pesqueira,	Caruaru, Bezerros, Toritama, Santa Cruz,Belo Jardim	Caruaru, São Caetano, Agrestina Santa Cruz, Toritama, Belo	Caruaru, Belo Jardim,	Caruaru, Toritama, Santa Cruz	Caruaru, Santa Cruz	Caruaru, Toritama	Caruaru, Toritama, Santa Cruz, Surubim. Limoeiro

	Limoeiro, Surubim,		Jardim, Pesqueira					
Área de atuação das organizações	saúde e comércio	Escritório de Publicidade, advocacia, contabilidade, cartório, rede hospitalar Industria e comercio	comércio	alimentício, clínica de estética e comércio.	moda, confecções comércio no geral, áreas de prestação de serviço	indústrias e comércio na área de confecções	comércio no geral, área de confecção e fábricas	varejistas e atacadistas principalmente no ramo da moda
Perfis das organizações que atendem	familiares com perfil conservador	familiares, mais de 80% dos clientes tem o perfil conservador	a grande maioria tem o perfil conservador e são empresas familiares	dividido em perfis conservadores e liberal e são empresas familiares	grande parte e familiar ou formada por amigos, com o perfil conservador	perfil conservador	a grande maioria tem o perfil conservador	

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Podemos concluir que 62,5% dos entrevistados são graduados em psicologia enquanto os outros 37,5% possuem graduação em administração. Desses graduandos somente uma consultora não possui o diploma de pós-graduação. Esses resultados demonstram a qualificação dos profissionais entrevistados e o nível de preparação para atuar como consultores nas organizações do agreste, já que a experiência na área varia de cinco a trinta anos de atuação.

As organizações que os consultores atuam são integralmente formais e sua grande maioria são empresas familiares com perfis conservadores em ramos organizacionais diversificados como: Moda, saúde, confecções, Indústrias, clínicas de estética, escritórios de

advocacia, contabilidade e comércio em geral. As principais cidades de atuação são Caruaru, Santa Cruz, Toritama, Gravata, Belo Jardim, Pesqueira, Limoeiro, Surubim, São Caetano e Bezerros.

4.2 DIFERENÇAS E INTERSECCIONALIDADES ACESSADAS

No que diz respeito aos marcadores sociais da diferença e às desigualdades relativas à raça, podemos perceber que a composição dos quadros de funcionários reproduz condições de apagamento social dos indivíduos negros, o que é destacado por meio de falas como da E2: "*a gente só tem um funcionário negro aqui"*. Além da baixa participação de pessoas negras nos quadros de funcionários, essa ocupação é restrita aos cargos de menor remuneração, sendo que a diferença entre a quantidade de pessoas negras e pessoas brancas em cargos de liderança é discrepante. A fala da entrevistada E4 reflete isso*: sempre vejo mais [pessoas negras em] níveis mais operacionais, que é a limpeza, auxiliar de logística, esses níveis baixos. De liderança, por exemplo, tem, mas não tem muito".* Como reforça a fala da E7: "*a quantidade de pessoas negras nos processos seletivos é muito, muito baixa. E eles só aparecem em uma maior quantidade ou assim aparecem uma quantidade legal quando são em processos seletivos direcionados aos cargos operacionais pra cargos de nível fundamental".*

Além da participação da população negra ser minoritária, as empresas e os consultores de recursos humanos ainda apresentam dificuldades para integrar estas pessoas aos quadros de funcionários. Pudemos perceber que há certa insegurança no que diz respeito à aceitação popular aos programas de cotas raciais, conforme demonstrado pela entrevistada E4:

> A gente já pensou em fazer um programa [com vagas específicas para pessoas negras] (...), mas a gente ainda tem um pouco de receio na nossa região de como é que esse público vai receber, se ele vai receber de forma afirmativa como inclusão, ou se eles vão se sentir expostos.

Essa constatação sobre a baixa participação de pessoas negras em cargos de liderança se aproxima do que afirmaram Junior e Hein (2021), quando demonstraram que grandes empresas no país não têm planejamento ou ações para a participação de negros e negras nos cargos de alta e média gerencias. Essa dificuldade é acentuada na região estudada. Segundo a DIEESSE (2021) 68% da população de Pernambuco é proporcionalmente negra, porém, de acordo com os relatos dos entrevistados, essas pessoas se encontram em baixa porcentagem nas

organizações formais o que nos leva a perceber que a porcentagem maior dessa população se encontra em trabalhos informais de forma desprotegida sem seus direitos assegurados, como a previdência social.

A não identificação se mostra como uma das consequências deste preconceito institucional. Como mostra o trecho da E4: "*Outra coisa que eu vejo é eles não se identificarem. Não se descreverem como negros.*". Essa falta de autoidentificação como pessoa negra pode estar associada a um projeto histórico de embranquecimento da sociedade (CONCEIÇAO, 2009), e pode até mesmo ser observada entre os consultores entrevistados, levando em consideração que apenas um se autodeclara pardo, e um caboclo.

Dessa forma, compreende-se que, de acordo com os relatos das(os) consultoras(es) entrevistadas(os), os candidatos preferem não se identificarem como negros, pois acreditam que assim terão mais chances durante o processo seletivo. Assim, observa-se que as pessoas negras enfrentam maior dificuldade de ser inseridos no mercado de trabalho, e se for do gênero feminino, essas chances diminuem ainda mais, o que reforça a indicação dos autores Bernardino Costa (2015) e Lélia Gonzalez (1986) que os negros continuam tendo suas imagens e posições socias determinadas pelos padrões de poder construtivo da modernidade/Colonialidade e que nos apontam para a importância de olhar para gênero e raça de forma interseccional.

As questões de gênero também se mostram presentes durante as falas dos entrevistados, que ainda categorizam tipos de trabalho com relação ao marcador social da diferença em questão. Cargos considerados mais "agressivos", por exemplo, são muitas vezes destinados aos homens:

> E1: Se eu for trabalhar num segmento comercial, que é muito agressivo na questão de vendas, principalmente a parte externa, a tendência maior será um homem". Já cargos considerados mais "sociais", são destinados às mulheres.

> E3: "[...] tem lojas no comércio que só preferem né? Que sejam mulheres porque o público que vai atender são mulheres. Entende? Também tem outros cargos que só querem homens porque realmente é um trabalho mais braçal. Assim é as mulheres pela questão também social né? De ter que ficar em casa pra cuidar dos filhos ainda não ter essa base né? De creche de escola e também assim a oportunidade.".

As falas da E1 e E3 evidenciam a polarização dos gêneros em determinadas atividades e principalmente colocando a mulher em determinados cargos e posicionamentos por ser mais frágil, por não aguentar determinadas tarefas ditas mais "agressivas", e por ser mãe. A criação

dos filhos também é atribuída majoritariamente às mulheres, diminuindo, ainda mais, a janela de oportunidades trabalhistas para mães, como diz a E4 "*tenho perfil de empresas que chegam para mim e falam que só contratam mulher solteira. Não querem mulher casada, nem que tenham filhos, porque elas são muito menos disponíveis [para dedicar-se ao trabalho]"*. Essa visão tem sido combatida pelas equipes de recrutamento, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido, como coloca a E4

> Às vezes a gente tem uma visão de competência atrelada a coisas pessoais que não tem nada a ver. Quantas mães a gente não vê aí que revoluciona o mercado de trabalho? Evoluções da empresa que são superativas. Isso não é nenhum impedimento para que elas exerçam o trabalhar delas, né? E eu também no lugar de mulher, obviamente, eu preciso apontar isso pra o empreendedor.

Acker (2006) reforça que as organizações que contratam com base no gênero, geralmente possuem os cargos de alta gerência preferencialmente constituídos por homens brancos totalmente dedicados ao trabalho e que não tem responsabilidade com os filhos, não atrasam e tem total atenção no trabalho, sendo essa e a imagem do trabalhador ideal, por ser desimpedido e ter flexibilidade. Diferentemente dos homens, as mulheres são vistas como cuidadoras possuindo mais obrigações fora do trabalho. Essa desigualdade de gênero nas organizações aumenta a distribuição desequilibrada de homens e mulheres em cargos de gerências e classes organizacionais. Assim, gênero e desigualdade de classes são criados ao mesmo tempo nas organizações.

No que se refere ao marcador social da diferença relativo à escolaridade, também percebido em campo, a exigência de níveis mais altos mostra-se uma tendência, conforme fala da E2: *"hoje as empresas não querem mais com um nível de ensino de médio incompleto, só acima do ensino médio e olhe lá. A maioria hoje das vagas quer investir em cursos superiores.*" Com essa exigência, as corporações acabam por aumentar as desigualdades sociais e afastar grupos sociais minorizados. Neste aspecto, o estudo reforçou o que foi percebido por Lélia Gonzales (1986), que nas escolas a educação eurocêntrica violenta e desrespeita as diferenças, dificultando a participação dos grupos minorizados a ter acesso ao ensino superior, porque muitas vezes eles não conseguem concluir o ensino médio. Diferentemente dos privilegiados brancos e de classe média que tem seus direitos garantidos com acesso a bens e serviços e boas escolas para estudar, sem enfrentar depredação ambiental ou falta de saneamento (AKOTIRENE, 2021).

A cultura meritocrática se mostra presente no que diz respeito às questões de escolaridade. O déficit educacional dos candidatos é visto, muitas vezes, como sendo de responsabilidade individual, e não como um problema sócio-político, como exemplificado no trecho da E6: "*eu entendo que tem uma parte que é muito social, mas tinha outra parte também, que é responsabilidade do indivíduo. Hoje eu só faço contratações se a pessoa tiver no mínimo o ensino médio. Fundamental dificilmente uma empresa vai pedir".* Dessa forma, podemos perceber que há um preconceito direcionado às pessoas com baixa escolaridade, reforçado pelos profissionais entrevistados.

Questões ligadas à sexualidade também são, usualmente, gatilhos para a discriminação. Durante nossas entrevistas, pudemos perceber que a homofobia nas empresas é um fator estrutural, atingindo todas as áreas e cargos. Pessoas LGBTQIAP+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais, transgêneros, queers, intersexuais, assexuados, pansexuais e mais) são constantemente rejeitadas em processos seletivos, e muitos empregadores têm a sexualidade como um fator excludente nestes processos. Conforme foi demonstrado no trecho da E5:

> O empresário queria dizer que queria [contratar] um rapaz jovem, bonito, de boa aparência, bem assim, para atendimento, para atender no balcão. Então assim, nichou né? Gênero, idade e o que podia ou não podia, e outra opção: era que não podia ser homossexual. Então tinha que ser um modelo, uma cópia, até uma cópia dele, vamos dizer. Aí eu disse por quê? O que é que você tem contra homossexual? Aí ele disse, não, porque meus filhos frequentam a empresa, minha esposa está aqui, meus filhos frequentam a empresa e eu não quero que meus filhos convivam com esse tipo de pessoa. Aí eu, eu anotei, né? Na hora, passei para outra consultora. Aí eu disse, ó, o cliente está fazendo isso, está se posicionando assim.

Utilizando a noção de interseccionalidade para compreender o trecho acima, percebe-se que há uma dificuldade para o homem homossexual periférico, principalmente o afeminado, que tem seu comportamento desaprovado pela sociedade, e nas organizações, são alvos de preconceitos não somente pelo fato de ser homossexual, mas pelo seu comportamento ligado a feminilidade, como afirmam Moura e Nascimento (2021). Esse preconceito com os gays afeminados não é somente vivenciado no Agreste de Pernambuco, mas em todo o Brasil, como indica o estudo de Moura e Nascimento (2021). Isso acontece porque o ideal de homem presente neste contexto é fortemente associado à heterossexualidade, sendo o homem homossexual visto como um "perigo" para a formação de crianças, de acordo com o trecho em análise.

Outro fator discriminante na cultura organizacional é a idade. Percebemos, durante a análise das entrevistas, que determinados cargos, principalmente os administrativos, são

ofertados, preferencialmente, para pessoas mais experientes como destaca a fala da E1: "*o que eu quero para uma área administrativa é uma pessoa que tem uma idade, que tem uma bagagem, que tem uma vivência, um nível de maturidade. Ela vai me trazer conhecimento e visão de vida e de mundo que uma pessoa jovem, que está começando não tem".*

Os empresários optam por preencher suas vagas seguindo padrões que são, na maioria das vezes, discriminatórios. Passar pelo processo de seleção e conseguir ingressar no mercado de trabalho é um desafio para quem não se encaixa neste padrão estabelecido. Por não se enquadrar na idade desejada pelos empresários, por exemplo, candidatos com experiência e que poderiam agregar positivamente para o crescimento da empresa são descartados como mostra o trecho da E5:

> Porque o senhor era mais velho do que ele. Aí ele disse 'não, ele é muito resistente. É um profissional experiente. Ele vai bater de frente aqui. Não vai dar certo.' Porque era uma pessoa mais velha do que os empresários.

A experiência é um fator determinante em muitos processos seletivos. Ser jovem nessa região também é um fator determinante para ser selecionado em cargos tecnológicos ou de contato com o cliente, como demonstra a fala da E6: *Tem uma empresa que, a média da idade dela é vinte e cinco anos, vinte, vinte e cinco anos. Muito novo. Bem novinho. Nessa média, eles pegam pessoas mais novas. O* que torna mais difícil para pessoas com idades avançadas entrarem no mercado de trabalho, e principalmente idosos, que sofrem discriminação e possuem dificuldades em conseguir se candidatar às oportunidades de emprego como declarado pelos entrevistados:

> E2: Eu particularmente recebo poucas candidaturas de pessoas com idade mais avançada. Eu não sei se porque elas já estão inseridas ou porque elas mesmo já estão tendo uma dificuldade de se candidatar.

> E3: Infelizmente a questão da idade é uma coisa que eu realmente bato forte, porque eles dizem até trinta e cinco anos. Aí eu pego. Expectativa de vida? Vivem até quantos anos? Não, até cem anos. E como é que o senhor quer uma pessoa até trinta e cinco anos, né? Então assim com isso a gente consegue que ele abra mais assim né? flexibilize mais pra que a gente consiga né? Ter uma inclusão maior (...).

Percebe-se então, que as oportunidades de trabalho são mais escassas para quem está iniciando a carreira profissional (principalmente para cargos administrativos) e para quem está em uma faixa etária próxima à terceira idade (para outros cargos).

As deficiências são mais um dos marcadores sociais da diferença que indicam desigualdade neste estudo. Assim como apontado pela E1:*"os gestores são muito resistentes*

em relação à questão da deficiência", e oferecer oportunidades de trabalho para PCDs (Pessoas Com Deficiência) é um desafio para os consultores de RH. Os programas de cotas instituídos pelos poderes governamentais auxiliam no preenchimento de vagas por estas pessoas, mesmo que isso seja feito de maneira obrigatória pelas empresas. Mesmo assim, as cotas ainda não garantem a inclusão total das PCDs no mercado, uma vez que as obrigatoriedades são destinadas apenas à grandes empresas. No caso de pequenas organizações, a contratação de PCDs é opcional, e grande parte dos empresários ainda apresentam atitudes capacitistas. Em nossas entrevistas essa questão foi apontada como um dos fatores que aumentam a desigualdade como pode ser visto pela fala da E2:

> Falo das minhas empresas, as empresas que eu atuo hoje, todas são pequenas empresas. Elas não precisam atender nenhuma cota. Então, hoje em dia elas não procuram dizer 'quero abrir uma só para deficiente'. Você não precisa atender uma cota.

O sistema de cotas também é criticado por, em alguns casos, se tornar mais uma ferramenta de desigualdade, haja vista que as empresas, em busca de atender às legislações de cotas, não procuram pessoas com determinadas qualificações. Dessa forma, as PCDs são contratadas apenas de forma a ocuparem cargos, sem necessariamente se tornarem membros importantes para a empresa como fica explícito na fala da E3:

> [As empresas] só vão pela questão da cota que também é ruim, não pela competência. Então eles não têm perspectiva de crescimento também, e é uma vaga operacional né. Então fica assim um finge que dá emprego e o outro finge que é empregado. Assim ninguém avança, com esse pensamento.

A presença de PCDs nos quadros de funcionários tem crescido, mas muitas empresas ainda apresentam dificuldades em adaptar seus processos e estruturas para recebê-los. Isso foi apontado durante as entrevistas, como no trecho da E1:

> Eu tenho que estar preparada, se eu não tenho libras, eu tenho como obrigação proporcionar esse ambiente para uma pessoa habilitada a passar libras para aquela pessoa conseguir fazer a prova ou participar da dinâmica. E assim sucessivamente. Como também se for uma pessoa cadeirante, o espaço físico do local que eu for organizar essa seleção, por exemplo, tem que ter uma acessibilidade para receber todas as pessoas e para que eu não venha causar nenhuma situação ou constrangimento para esse outro. Tem que conhecer a empresa, tem que entender como é esse ambiente no sentido estrutural, porque eu vou fazer uma seleção e eu tenho que considerar se a pessoa ela for auditiva, se ela for portadora [de deficiência] física, se ela for [...] uma pessoa cega, então se ela for cadeirante, então a minha estrutura enquanto empresa ela tem que estar preparada para receber esse outro.

A aparência física dos candidatos, principalmente no que tange ao padrão de corpo considerado “aceitável” na sociedade, ou seja, magro, também se mostra como um fator de exclusão. Neste sentido, a gordofobia é percebida no relato das entrevistadas, como destacado pela fala da E5: *“com a [mulher] obesa ele fez bastante resistência. Porque [era] uma das pessoas que mais se aproximaram do perfil da vaga. Tinha experiência, tinha todos os requisitos. E aí ele disse ‘não, essa pessoa ela não vai aguentar. E outra coisa, como é que está a saúde dessa pessoa?’”.* Conforme Couto e Cardoso (2017) os atos de gordofobia inferiorizam e menosprezam as pessoas, reforçando o estereótipo de serem desqualificadas e incapazes de trabalhar, manifestando uma pretensa preocupação com a saúde dessas pessoas, quando, na verdade, não questionam a saúde de pessoas magras.

Mesmo após a contratação, os funcionários que “carregam” os marcadores sociais da diferença citados anteriormente, ainda têm dificuldades para se manter nos cargos, uma vez que a cultura organizacional não integra de maneira efetiva e respeitosa essas pessoas nos grupos de trabalho, como declarou o E8: *“também depende da integração que é aquele processo quando inicia né? Não adianta ter a seleção ir para empresa e quando chegar lá eles não vão ter essa cultura de receber. E aí também não adianta. A pessoa sai e não adianta.”*

Para PCDs, por exemplo, o preconceito se torna ainda mais escancarado, dificultado a entrada desses profissionais no mercado e, muitas vezes, impedindo sua permanência nas empresas:

> E5: Teve um que ele tinha uma deficiência no braço esquerdo. E aí não impedia em nada, era setor administrativo. [Ele] tem uma atrofia no braço esquerdo, e era o profissional que melhor atendia os requisitos da vaga. Quando a gente foi apresentar a gente teve que justificar. Não sei, foi até humilhante. [...] Depois eles fizeram um teste de uma semana na empresa e disseram que o rapaz não tinha agilidade para digitar. Mas a gente fez teste de digitação, a gente fez teste com ele. E ele tinha, ele conseguia digitar sim. Ele tinha um encurtamento, mas ele digitava com as duas mãos. Não era só com uma mão. E aí foram várias barreiras até tirar o rapaz”

Desta forma, percebe-se a dificuldade das pessoas negras, idosas, LGBTQIAP+, com baixa escolaridade, PCD ou que não se enquadrem nos padrões estabelecidos socialmente, sendo elas afastadas do mercado e, como consequência, marginalizadas, principalmente se fizermos o entrelaçamento entre esses marcadores, como é o caso das mulheres negras que são ausentes nos processos seletivos, encontrando-se em pequenas quantidades nas organizações. Se essas mulheres são deficientes, a probabilidade de ser inserida no mercado de trabalho é baixíssima.

No que diz respeito às interações informais durante o trabalho Acker (2006), percebe que, muitas vezes, as empresas têm se mostrado potencializadoras de desigualdades. Muitas vezes, conforme apontado por uma das entrevistadas, o ambiente de trabalho e as interações se tornam intoleráveis, levando os funcionários a optarem por se desligar da empresa. De acordo com a E7: *"está certo, a pessoa vai trabalhar e quando chega lá no trabalho a pessoa pede para sair. Você não aguenta a cultura daquela organização"*.

O modelo de trabalho seguido por diversas pessoas mostra-se como um fomentador de doenças psíquicas causadas, principalmente, pelo *stress*. Além disso, é comum que os próprios funcionários dificultem a permanência de trabalhadores que não se enquadrem nos padrões do grupo, como pode ser visto na seguinte fala da E5 :

> A gente tem casos que a própria equipe não quis. Por exemplo, era uma equipe muito jovem. Aí entrou uma senhora para cozinheira. Aí teve uma briga lá dentro, que a gente atribuiu à resistência. É porque aqui é todo mundo igual. Porque a empresa contrata sim. Todo mundo igual. Então, todo mundo tem que ter aquele padrão. E o mesmo movimento daquele padrão. Aí a empresa veio questionar dizendo que essa pessoa foi o pivô da briga. Essa pessoa tem oito anos em empresas renomadas, a gente conhece, a gente pediu referência às pessoas e aos empregos dela em carteira assinada. E ela só estava querendo concluir o tempo para se aposentar. E aí ela não deu prosseguimento por conta disso. Aí quando eu liguei para ela [perguntando] porque até ela não foi mais para empresa, ela chorou, dizendo 'olha eu nunca faria isso'. É uma injustiça.

Dessa forma, grupos que já são passíveis de sofrerem com as desigualdades são ainda mais atingidos, afastando-se, como consequência, do mercado de trabalho por conta das interações e práticas informais dentro das organizações (ACKER,1998). No caso relatado acima, o pivô da situação desconfortável foi uma mulher idosa num cargo de menos prestígio, num contexto no qual prevaleciam pessoas mais jovens, o que demonstra a importância de um olhar interseccional para compreensão das desigualdades sofridas no contexto organizacional. Neste caso, gênero, geração e cargo ocupado foram os marcadores principais, por destoarem do restante da organização.

Já no que tange às hierarquias no ambiente de trabalho, as desigualdades são, novamente, visíveis. Conforme aponta Acker (1998) os cargos de liderança são majoritariamente ocupados por homens héteros, brancos e sem deficiências e a entrada e permanência de pessoas que apresentam determinados marcadores sociais de desigualdade são dificultadas, como foi apresentado no início dessa análise, em relação à pessoas negras. Dessa forma, a interseccionalidade ajuda a perceber como as articulações das desigualdades são reproduzidas em inúmeros ambientes e vivenciados por grupos minorizados que vivenciam

opressões, mas também permite a análise das intersecções que tornam possível o favorecimento de grupos privilegiados que mantém as desigualdades, como os homens brancos, heterossexuais sem deficiência e de classe média, considerando o que dizem as autoras como Lelia Gonzales (1986) e Henning (2015).

Nossa pesquisa buscou, com o apoio dos entrevistados, acessar possibilidades de melhorias para o cenário. O diálogo, principalmente com as empresas e empresários que buscam contratar funcionários, se mostrou a ferramenta mais apontada para o combate ao preconceito e às desigualdades. Isso, pois, apenas a atitude dos consultores de RH de realizar a seleção dos candidatos não é o suficiente para modificar a política excludente:

> E7: Eu busco ao máximo fazer [contratações de pessoas diferentes]. Mas assim, eu presto serviço para as empresas. A determinação, ela nunca vai ser minha, infelizmente. Mas, eu tento sempre alertar né? Às empresas sobre a necessidade desse processo de inclusão e o quanto isso está sendo, inclusive, muito adotado pelas grandes empresas. É um programa de diversidades que vem surgindo por aí. Mas sendo muito sincera? Na cultura que a gente tem, na nossa região, é uma prática pouco acolhida e as oportunidades [de inserção dessas pessoas] que eu tive que foram raras.

A fala do E7 reconhece que a inserção de grupos minorizados pelas organizações da região estudada é dificultada pelo fato dessas organizações serem compostas em sua grande maioria por características conservadoras, que são resistentes a mudanças e tem dificuldades para contratar os tidos como diferentes. Essa atitude está enraizada na cultura das organizações da região de desvalorizar os grupos minorizados, seja em relação a raça, orientação sexual, gênero etc.

Mesmo que as mudanças na cultura empresarial sejam o ponto mais necessário, os consultores acessados percebem que é importante assumir sua responsabilidade quanto à inclusão. A E6 comenta como ela aplica isso ao seu dia a dia:

> E6: O desafio é o tanto que a gente tem que buscar informações, o quanto a gente precisa ter competência mesmo para não assustar. Não vir com muita informação que eles não vão entender. Aí também ir dosando essas informações que a gente vai levando sabe? Porque eu já fui percebendo que primeiro a gente tem que ter uma linguagem acessível, fácil, a segunda coisa é que eu não posso querer mudanças rápidas e isso é normal do, cada um tem seu ritmo né? Aí eu fui lendo muito, estudando muito, fazendo curso, participando de congresso, enfim, todo o recurso que eu posso, para que eu entenda a minha realidade e saiba atuar.

O direcionamento de palestras, que não apontem para indivíduos específicos, mas eduquem empresas e funcionários sobre a importância da inclusão, também foi apontado como uma necessidade para que haja mudanças e evoluções neste aspecto:

> E1: Eu entendo que tem que existir dentro das organizações sempre trabalhos para se trabalhar as metas a cultura, alinhamentos direcionados, palestras direcionadas. Eu entendo assim, se eu estou numa empresa e eu trato um assunto como esse direcionado pra uma questão, uma pessoa com deficiência X, por exemplo, eu tô... eu já tô trazendo um modo de direcionando forte, mas quando eu trago uma palestra, quando eu trago uma vivência, quando eu faço uma ambientação, quando eu começo a trazer vários temas com enquanto o programa, durante um ano, a riqueza de resultado e de retorno é muito maior.

Podemos concluir, também, que os treinamentos institucionais são ferramentas fundamentais nestes processos de mudança, conforme foi apontado por uma das entrevistadas:

> E8: A gente fala da questão, a gente enfatiza muito essa questão do respeito, então, por exemplo, tem o treinamento institucional que é assim que entra; treinamento dos novatos da empresa, né? Foi a questão da cultura. Da cultura, só que a gente já fala de comportamento. A gente fala das regras, fala da história da empresa, né? Fala de responsabilidades deles enquanto colaboradores, direitos, desejos, enfim. E fala sobre comportamento. Então nessa entrada na empresa a gente já menciona a questão do respeito.

Por fim, a análise das entrevistas contribui para uma melhor compreensão dos fatores de desigualdade que ainda estão presentes em nossa sociedade. Pudemos perceber que mesmo em uma cultura que, cada vez mais, dialoga sobre a importância do respeito e da diversidade, ainda é um desafio criar um mercado de trabalho que abra portas para pessoas pertencentes a grupos sociais minorizados. As dificuldades vão muito além da exclusão nos momentos de contratação de novos colaboradores para as empresas. Ao passarem nos processos seletivos, essas pessoas também são constantemente desafiadas pela cultura organizacional e pelo preconceito dos colegas de trabalho, tornando a manutenção dessas pessoas na organização um desafio a mais para os grupos minorizados.

Mesmo assim, podemos perceber que há um movimento no sentido de ampliar as oportunidades de integração e inclusão. Para manter este movimento, é preciso que haja diálogos em todos os núcleos das empresas, tanto no que diz respeito aos empregadores, quanto aos empregados, incluindo nas integralizações e palestras temas voltados ao combate das desigualdades dos principais marcadores da diferença.

As desigualdades no ambiente de trabalho afetam negativamente todos os colaboradores de uma organização. Sejam desigualdades raciais, de gênero, etc., todas relacionadas a preconceitos enraizados em nossa cultura, e o meio corporativo reverbera, por meio de suas políticas institucionais e escolhas trabalhistas, discriminações contra grupos específicos da sociedade, assim como explorado por Crenshaw (2002).

Por fim, pudemos perceber que mesmo em uma cultura que cada vez mais dialoga sobre a importância do respeito e da diversidade, ainda é um desafio criar um mercado de trabalho que abra portas para pessoas em grupos sociais marginalizados. As dificuldades vão muito além da exclusão nos momentos de contratação de novos colaboradores para as empresas. Ao passarem nos processos seletivos, essas pessoas também são constantemente desafiadas pela cultura organizacional e pelo preconceito dos colegas de trabalho.

Abaixo, segue quadro que sintetiza os principais achados da pesquisa:

Quadro 5 - Síntese das análises das entrevistas

Marcadores Sociais da diferença	**Raça**	Os indivíduos da negros são vistos em pequena quantidade nas organizações, e quando vistos, estão em cargos de menor remuneração em cargos operacionais. E os consultores encontram dificuldade em encontrar pessoas negras para incluir nas organizações.
	Gênero	Os homens têm determinados privilégios comparados às mulheres, como não ter a responsabilidade de cuidar dos filhos e da casa, e determinadas funções estarem associadas ao gênero masculino, como os cargos de gerências. Por apresentar mais disponibilidade às organizações e eles têm mais chances de ser absorvidos no mercado de trabalho.
	Escolaridade	As organizações estão exigindo cada vez mais ensino superior e no mínimo ensino médio, porém os grupos minorizados não conseguem concluir nem o ensino médio, e são responsabilizados individualmente por tal dificuldade.
	Sexualidade	A homofobia nas empresas é um fator estrutural, atingindo todas as áreas e cargos, levando pessoas que desviam da heterossexualidade a serem rejeitadas nos processos seletivos e, quando são selecionadas para a vaga, duram pouco tempo, pedem demissão, porque a cultura da empresa não está preparada para recebê-los, ou são realocados para lugares que não tenham visibilidade nas organizações.
	Idade	Determinados cargos como os administrativos são ofertados para as pessoas experientes, e os jovens para cargos tecnológicos e de atendimento ao cliente. As pessoas acima dos 40 anos não entregam seus currículos para participar das seleções, e isso se dá pela cultura das organizações de não buscarem integrar ao quadro de funcionários pessoas mais velhas, segundo as entrevistadas.
	Deficiência	As organizações do agreste só contratam Pessoas com Deficiência quando são obrigados a cumprir com as leis de cotas. Mesmo assim, os consultores de RH encontram dificuldades para adaptação no processo seletivo para ser inclusivo.
	Corpo	Pessoas gordas são discriminadas no processo de seleção, tendo sua capacidade e saúde questionadas, quando o mesmo não acontece com pessoas magras.

Regimes de desigualdades nas organizações	**Recrutamento e contratação**	Foi relatado por consultores que em alguns momentos, os empregadores deixaram de lado a competência do candidato para contratar pessoas de determinado gênero, raça, ou que sigam um padrão corporal associado à magreza.
	Interações informais	Uma vez que as organizações não trabalham a cultura da diversidade com os próprios empregados, quando entra um funcionário que não se enquadra no padrão desses grupos a permanência dele é dificultada pelos funcionários antigos, sendo o conceito de interseccionalidade útil para compreender as desigualdades existentes.
	Hierarquia	Através dos relatos foi percebido que os cargos e as atividades são divididas de acordo com o gênero, e que homens brancos sem deficiência se mantém em cargos de liderança.
Resistências	**Diálogo**	Os consultores entendem que através do diálogo é possível combater o preconceito e desigualdades e inserir os grupos minorizados nas organizações, realizando contratações por competência.
	Mudança na cultura empresarial	Através dos treinamentos e palestras que não apontem indivíduos específicos, mas que instruam as empresas e funcionários de forma geral a importância da inclusão.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O quadro acima sintetiza os resultados das análises das entrevistas de acordo com as categorias abordadas através da análise. Pode-se observar, portanto, as diferentes desigualdades existentes nas organizações do Agreste de Pernambuco, de acordo com as vivências de consultores(as) de RH, relativas a diferentes marcadores sociais da diferença. Fica evidente também as práticas ou processos organizacionais que mantem essas desigualdades no cotidiano organizacional, bem como as possibilidades de resistências destacadas pelas(os) consultoras(es) entrevistadas(os).

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi analisar, à luz da abordagem interseccional, como organizações do Agreste de Pernambuco lidam com os marcadores sociais da diferença, a partir de vivências de consultoras(es) locais. Pretendeu-se com o presente estudo contribuir para a compreensão dos marcadores sociais existentes na região e dos processos que se fazem necessários à inclusão desses grupos que são excluídos ou marginalizados pela sociedade. A fim de responder o objetivo geral, foram realizadas entrevistas com oito consultores de RH que atendem organizações situadas no Agreste Pernambucano.

O primeiro objetivo específico foi identificar, por meio de relatos de consultoras(es) de recursos humanos, práticas que reforcem desigualdades ligadas às diferenças em organizações do Agreste de Pernambuco. Ao considerar os marcadores sociais da diferença (raça, gênero, escolaridade, sexualidade e deficiência), foi possível evidenciar que os grupos minorizados sofrem preconceito nas práticas organizacionais de seleção, recrutamento e integração de pessoas. Isso fica evidente no caso das pessoas negras, que são vistas em pequenas quantidades nas organizações; dos homens que têm privilégios em determinados cargos comparados às mulheres; das pessoas com baixa escolaridade, que têm dificuldade de entrar no mercado de trabalho e são responsabilizados pela situação a que estão expostos; das pessoas com deficiência, que só são contratadas pelas organizações quando são obrigadas a atender as leis de cotas, além da dificuldade de se integrarem à organização; e das pessoas idosas.

O segundo objetivo específico foi compreender, a partir dos relatos dos consultores de recursos humanos, as ações tomadas para o combate às desigualdades nas organizações do Agreste de Pernambuco. As principais ações foram o diálogo, por ser entendido como uma forma de convencer o empregador a inserir na sua organização os grupos minorizados através das seleções por competência. Outra ação para combater a desigualdade protagonizada pelas consultoras dentro das organizações são os treinamentos e as palestras que não apontem as desigualdades específicas, mas que discutam a importância da inclusão tanto para os empregados como para os empregadores. Essas ações foram relatadas pelos(as) entrevistados(as), de acordo com as possibilidades e disponibilidades existentes para esses profissionais. Ou seja, acredita-se que essas ações são válidas, porém, elas não têm o poder de mudar as estruturas sociais desiguais.

O terceiro objetivo específico foi analisar as práticas de desigualdades e de combate a elas à luz do conceito da interseccionalidade. Percebemos que mulheres negras tem dificuldade

em acessar cargos de liderança, de acordo com os relatos das entrevistadas; que homens homossexuais periféricos são evitados para compor os quadros de funcionários; que mulheres idosas que ocupam cargos de baixo prestígio organizacional podem sofrer preconceitos caso se diferencie dos demais membros da organização. A articulação de categorias também permitiu perceber que os cargos de liderança nas organizações locais são predominantemente ocupados por homens brancos heterossexuais e sem deficiência. Ademais, não se evidenciou nenhuma prática de resistência das consultoras de recursos humanos que possua uma abordagem interseccional.

Diante da última afirmação, sugere-se ações interseccionais para combater o preconceito e as desigualdades, através de programas que incentivem o equilíbrio entre gênero, raça, orientação sexual, gerações e PCD em todos os cargos e atividades das organizações do Agreste de Pernambuco. Isso pode ser alcançado por meio de buscas incansáveis de candidatos potenciais, e sua respectiva contratação, para além do seguimento das leis de cotas apenas, de modo que haja um número proporcional entre os grupos minorizados e os grupos que tem privilégios. Isso deve ser alcançado principalmente em cargos de liderança, que é onde se percebe maior disparidade em termos de representatividade, sendo necessário equallizar a quantidade de mulheres negras e homens brancos, por exemplo.

Conclui-se que a partir de análise das vivências de consultoras de recursos humanos nas organizações do Agreste de Pernambuco, as organizações possuem regimes de desigualdades que mantém preconceitos relativos aos marcadores sociais da diferença, por meio de processos e práticas organizacionais importantes, como o recrutamento, a seleção e a integração.

Desse modo, a presente pesquisa possui como contribuição o fortalecimento de debates e reflexões acerca dos marcadores sociais da diferença e interseccionalidade nas organizações que compõem a região do Agreste, a partir das vivências dos(as) consultores(as) de RH da região. Além disso, a pesquisa contribui com as organizações locais para a identificação das desigualdades, e criação de projetos e gerenciamento de ações para inclusão dos grupos minorizados.

Por fim, recomenda-se realização de outros estudos no interior das organizações, dessa vez com os grupos minorizados na região do agreste Pernambucano, de modo que sejam acessadas as vivências das pessoas que constituem esses grupos, através do olhar interseccional e dos marcadores sociais da diferença, visando aprofundar a compreensão sobre essas relações. Recomenda-se também a realização de um estudo com os consultores (as) de RH da região do agreste, visando compreender as práticas desses profissionais, a partir do lugar social que

ocupam, ou seja, a partir dos seus marcadores sociais da diferença e das suas próprias interseccionalidades.

REFERÊNCIAS

ACKER, J. Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. **Gender & Society**, v.20, n.4, p.441-464, 2006.

AKOTIRENE, C. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen, 2019.

ALMEIDA, Heloísa; SIMÕES, Julio; MOUTINHO, Laura; SCHWARCZ, Lilia. Numas, 10 anos: um exercício de memória coletiva. In: SAGGESE, Gustavo et al. (Org.). **Marcadores Sociais da Diferença: Gênero, sexualidade, raça e classe em perspectiva antropológica**. São Paulo: Terceiro Nome; Gamma, p. 9-30, 2018.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A **crítica da gestão da diversidade nas organizações.** RAE-revista de administração de empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ANDRADE, M. M.; SANTOS, E. C.; OLIVEIRA, M. F. S. **Trabalho Feminino na Feira da Sulanca de Caruaru-Pernambuco**. In: Anais do V Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais (CBEO), Curitiba-PR, 2018.

BARDIN, L**. Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011

CARDOSO, B; COUTO, N. **Gordofobia: o peso do preconceito.** Curso de Jornalismo da Faculdade de Satc. Criciúma SC, 2017.

CARNEIRO, M. L.T. **O Racismo na História do Brasil: Mito ou Realidade**. São Paulo: Edição 1. Editora Ática, 1996 .

COLLINS, P. H. Se perdeu na tradução? Feminismo negro, interseccionalidade e política emancipatória**. Revista Parágrafo**, v. 5, n. 1, 2017

COSTA, B. Decolonialidade e interseccionalidade emancipadora: a organização política das trabalhadoras domésticas no Brasil. **Revista Sociedade e Estado**, v. 30, n. 1, p. 147-163, abr. 2015.

CRENSHAW, K. Documento para o Encontro de Especialistas em Aspectos da Discriminação Racial Relativos ao Gênero. **Revista Estudos Feministas**, Ano 10, 2002.

CRENSHAW, K. A interseccionalidade na discriminação de raça e gênero. **In: VV.AA. Cruzamento: raça e gênero** Brasília; Unifem, 2004.

DIEESE. **Brasil a inserção da população negra e o mercado de trabalho**. Disponível em: https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2021/graficosPopulacaoNegra2021.html. Acesso em: 10 de jan. 2022.

FERREIRA, Andreza; ALVES, Bárbara; LINS, Emanuela; SANTOS, Elizabeth. Diferenças e interseccionalidades nas organizações: analise das representações de líderes nos filmes amor sem escala, o diabo veste prada e um senhor estagiário. **Revista Eletrônica de Administração (REAd),** Porto Alegre, v. 26, n. 3, p.819-850, set/dez. 2020.

FERREIRA, C. A; NUNES, S. C. Mulheres negras no mercado de trabalho: Interseccionalidade entre gênero, raça e classe social. X**LIII Encontro as ANPAD,** São Paulo, 2019.

GONZALEZ, L. 2020. Por um Feminismo Afro-Latino-Americano: Ensaios, Intervenções e Diálogos. Rio Janeiro: Zahar. 375 pp

HENNING, C. E. Interseccionalidade e pensamento feminista: As contribuições históricas e os debates contemporâneos acerca do entrelaçamento de marcadores sociais da diferença. **Mediações**, v. 20, n.2, p. 97-128, 2015.

HIRANO, Luis Felipe Kojima; ACUÑA, Maurício; MACHADO, Bernardo Fonseca (org.). **Marcadores sociais das diferenças: fluxos, trânsitos e intersecções.** Goiânia: Imprensa Universitária, p. 27-54, 2019.

JUNIOR, P. J. C.; HEIN A. S. Gênero, Raça e Diversidade: Trajetórias Profissionais de Executivas Negas. **Revista Organizações & Sociedade.** Universidade Federal da Bahia. 28 (97), p. 252-281, 2021.

LOTH, G.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecentes. **Revista de Ciências da Administração,** v. 16, n. 39, p. 65-82, 2014.

MARTINEZ, V. P. R. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência:** percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas. (Dissertação de mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.

MELLO, A. G. Deficiência, incapacidade e vulnerabilidade: do capacitismo ou a preeminência capacitista e biomédica do Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 21, n 10, p. 3265-3276, 2016.

MOURA, R. G.; NASCIMENTO, R. P. **O gay afeminado nas organizações: uma tensão permanente com padrões heteronormativos**. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v.29, n.1, e65840, 2021

POCAHY, F. A.; NARDI, H. C. **Saindo do armário e entrando em cena: juventudes, sexualidade e vulnerabilidade social.** Revista Estudos Feministas, v.15, n.1, 2007

SANTOS, N.; SANTOS, E. Gestão Ordinária na Feira de Caruaru: uma análise a partir dos conceitos de diferença e interseccionalidade. **Journal of Perspectives in Management – JPM,** 6, p. 39-54, 2022.

SARAIVA, L. A.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SCHWARCZ, Lilia Katri Moritz. Prefácio In: HIRANO, Luis Felipe Kojima; ACUÑA, Maurício; MACHADO, Bernardo Fonseca (org.). **Marcadores sociais das diferenças: fluxos, trânsitos e intersecções.** Goiânia: Imprensa Universitária, p. 8-19, 2019.

SHEN, J.; CHANDA, B.; MONGA, M. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. In The International Journal of Human Resource Management, v. 20, n. 2, p. 235–251, 2009

SEBRAE Pernambuco. **Estudo econômico do arranjo produtivo local de Confecções do Agreste Pernambucano:** Relatório final serviço de apoio às micro e pequenas empresas do estado de Pernambuco. Equipe SEBRAE: Recife, 2013.

SILVA, R. A; HELAL, D. H. **Ageismo nas Organizações: Questões para Debate**. Revista de Administração IMED, v. 9, n. 1, p. 187-197, 2019.

VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto; SANTANA, Marco Aurélio. **Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil**: João Pessoa: ed. UFPB, 2013.

ZAMBONI, M. Marcadores Sociais da Diferença. **Sociologia: grandes temas do conhecimento (Especial Desigualdades).** São Paulo, v. 1, p. 14-18, 2014

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

Perfil da(o) entrevistada(o)	Qual o seu nome completo?
	Qual sua idade?
	Qual a sua raça/etnia? (Negros, brancos, morenos, mulatos, asiáticos, indígenas).
	Qual a sua naturalidade?
	Qual o seu gênero? (Masculino, feminino, travesti, transexual;).
	Qual a sua orientação sexual? (heterossexual, homossexual, bissexual, pansexual, assexual, queer).
	Qual a sua escolaridade? (Até o Ensino Fundamental Completo ou Incompleto; Ensino Médio Completo ou Incompleto; Ensino Superior Completo ou Incompleto; Pós-Graduado Completo ou Incompleto)
	Qual a sua principal fonte de renda?
	Você possui alguma deficiência?
	Você pode contar um pouco sobre o seu trabalho? é o que você faz na sua atividade profissional? quanto tempo você atua na área?
	Você utiliza nas suas práticas alguma ação para inclusão da diversidade?
Identificar, por meio de relatos de consultoras(es) de recursos humanos, práticas que reforcem desigualdades ligadas às diferenças em organizações do Agreste de Pernambuco	Quais são os principais ramos das organizações para qual você presta serviço?
	Quais são os perfis das organizações em que você presta serviço? (Conservador,
	As organizações para qual você presta serviço exigem/ou determina o perfil dos possíveis candidatos? Como?
	Você percebe que a idade interfere no processo seletivo para as organizações? Como?
	Você percebe que a raça interfere no processo seletivo para as organizações? Como?
	Você percebe que a quantidade de homens e mulheres negros e brancos são quais durante nas seleções?
	Você percebe que o gênero interfere no processo seletivo para as organizações? Como?
	Você percebe que a orientação sexual interfere no processo seletivo para as organizações? Como?

	Você percebe que a escolaridade interfere no processo seletivo para as organizações? Como?
	Você percebe que possuir ou não deficiência interfere no processo seletivo para as organizações? Como?
Compreender, a partir do relato de consultoras(es) de recursos humanos, as ações tomadas para o combate às desigualdades nas organizações do Agreste de Pernambuco	Você já selecionou algum candidato e a organização não aceito por ele/ela ser dito como diferente? Qual foi a sua ação para reverter essa situação?
	Você já presenciou alguma experiencia negativa em relação aos candidatos, relacionado a idade, raça, gênero orientação sexual entre outros nas organizações?
	Caso já tenha passado por alguma experiencia negativa o que foi feito para reverter essa situação na organização?
Analisar as práticas de desigualdade e de combate a elas à luz do conceito de interseccionalidade	Existem algumas ações nas organizações que vocês prestam serviço referente a diferenças?
	Existe alguma política organizacional para a inclusão da diversidade?
Você gostaria de falar algo que não foi perguntado?	