

## ELAS NO VOLANTE: A INCLUSÃO DE MULHERES MOTORISTAS DE ÔNIBUS

### THEM ON THE STEERING WHEEL: THE INCLUSION OF WOMEN BUS DRIVERS

**Adriano dos Santos Junior**

Universidade Federal do Ceará – UFC  
[contato.asantosjr@gmail.com](mailto:contato.asantosjr@gmail.com)

**Davi Sampaio Marques**

Universidade Federal do Ceará – UFC  
[davi.marques@ufc.br](mailto:davi.marques@ufc.br)

**Tereza Cristina Batista de Lima**

Universidade Federal do Ceará – UFC  
[tcblima@uol.com.br](mailto:tcblima@uol.com.br)

**Luis Eduardo Brandão Paiva**

Universidade Federal do Ceará – UFC  
[edubrandas@gmail.com](mailto:edubrandas@gmail.com)

**Submissão:** 31/08/2021

**Aprovação:** 03/10/2022

#### RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar o processo de inclusão no ambiente de trabalho de mulheres motoristas de transporte público. Foi utilizado como base teórica os paradoxos de Ferdman (2017) que se dividem em três núcleos: expressão de si e identidade, que diz respeito às tensões entre a singularidade e o pertencimento; fronteiras e normas, que tratam de estabilidade e delimitação ou instabilidade e mudança; e por último, a segurança e conforto, que se referem às sensações de conforto ou desconfortos que gerem mudanças no indivíduo e em, nas relações de trabalho. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa qualitativa por intermédio de entrevistas semiestruturadas com 11 motoristas do transporte público em Fortaleza, cujos dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Dentre os resultados, percebeu-se que a maior valorização das características semelhantes do que das diferenças, as normas bem definidas, o tratamento igualitário, as oportunidades de crescimento profissional e a aceitação do grupo são fatores determinantes para a inclusão. Entretanto, fatores como o preconceito, jornadas múltiplas, interferências de órgãos externos nas políticas das empresas, poucas ações inclusivas, além dos desafios inerentes à profissão são barreiras que afetam o sentimento de inclusão das motoristas.

**Palavras-chave:** Diversidade; Estigma; Inclusão; Mulheres Motoristas.

#### ABSTRACT

This research aims to investigate the process of inclusion in the work environment of female public transport motorists. As a theoretical basis, Ferdman's paradoxes (2017) were used,

divided into three nuclei: self-expression and identity, which concerns the tensions between singularity and belonging; borders and norms, which deal with stability and delimitation or instability and change; and finally, safety and comfort, which refer to the sensations of comfort or discomfort that generate changes in the individual and in work relationships. Thus, qualitative research was carried out through semi-structured interviews with 11 public transport drivers in Fortaleza, whose data were analyzed using the content analysis technique. Among the results, it was noticed that the greater appreciation of similar characteristics than differences, well-defined norms, equal treatment, opportunities for professional growth and acceptance of the group are determining factors for inclusion. However, factors such as prejudice, multiple journeys, interference from external bodies in company policies, few inclusive actions, in addition to the challenges inherent to the profession are barriers that affect the drivers' sense of inclusion.

**Keywords:** Diversity; Stigma; Inclusion; Women Drivers.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão da diversidade nas empresas ganhou força na última década, sobretudo em organizações multinacionais que atuam no Brasil. Entretanto, percebe-se que esse investimento não ocorreu por acaso, mas pela lógica da diversidade que possibilita a geração de lucro, proporcionando vantagem competitiva em termos de engajamento e inovação, pois isso, muitas vezes, pode gerar melhores resultados financeiros (HANASHIRO; ALBUQUERQUE, 2017; NEVES, 2020; RENNER; GOMES, 2020; SALES, 2019).

Borsa e Nunes (2017) e Santos et al. (2021) ressaltam que a consolidação do espaço feminino no mercado de trabalho trouxe mudanças expressivas para os contextos social e familiar contemporâneos, promovendo a necessidade de uma divisão mais igualitária das tarefas de cuidado e direto à prole e ao lar – que antes era direcionada somente às mulheres. Essas mudanças reforçam a presença paterna no desenvolvimento da criança, ou seja, o pai (ou quem representa essa figura) também precisa estar mais presente no cotidiano do lar.

Contudo, mesmo com as diversas melhorias conquistadas, as mulheres ainda sofrem muitos preconceitos e discriminações no mercado de trabalho, sendo a divisão sexual de trabalho uma evidência clara da expressão do fenômeno da estereotipagem dos gêneros, organizando e separando as atividades laborais em masculinas e femininas (COLCERNIANI; D'ÁVILA NETO; CAVAS, 2015; HE et al., 2019; MENEZES et al., 2021; SANTOS et al., 2021). Dentro do cenário discriminatório, Schlindwein e Bezerra (2018) enfatizam que as mulheres que exercem a profissão de motorista de ônibus têm exigências maiores em diversas áreas de suas vidas, pois, além de suas responsabilidades profissionais, também vivenciam o estranhamento vindo dos usuários do transporte coletivo e ainda têm que cumprir seus papéis enquanto esposas, mães e responsáveis pelos afazeres domésticos.

Menezes et al. (2021) e Santos et al. (2021) ressaltam que é necessário ampliar compreensões e olhares sobre as barreiras existentes nos ambientes de trabalho que podem dificultar a ascensão das mulheres. Nesse sentido, é pertinente promover mais oportunidades de desenvolvimento para as mulheres, tendo em vista o maior número de mulheres profissionais ativas e as suas buscas por mais reconhecimento, como também pela ideia de que apenas o gênero não qualifica um profissional, mas por suas capacidades e habilidades.

Sendo assim, diante das alterações do contexto social e da nova dinâmica do próprio mercado de trabalho, que traz mais diversidade, torna-se imprescindível que as empresas também proporcionem ambientes de trabalho mais inclusivos para os mais diversos grupos, pois isso gera um clima de inovação, pertencimento e inclusão, trazendo, por consequência,

melhorias para todos os colaboradores e para as organizações que praticam a inclusão (HANASHIRO; ALBUQUERQUE, 2017; SANTOS; BRAZ, 2018).

Ferdman (2017) propõe que o processo de inclusão do indivíduo envolve tensões que podem ser vistas por meio das lentes do paradoxo, uma vez que quando se observa apenas um lado da polarização da inclusão, pode resultar em abordagens problemáticas, pois surge a necessidade do lado oposto; entretanto, quando se adota uma perspectiva paradoxal, consideram-se os desafios e as tensões inerentes do processo de inclusão, e ainda há uma contribuição para se evitar o apego a apenas um ‘lado da moeda’.

Diante dessas perspectivas, considerando a profissão de mulheres motoristas de transporte público e levando em conta os estereótipos ligados à profissão em meio ao ambiente laboral com maior presença do público masculino, surge a seguinte questão de pesquisa: como o processo de inclusão no ambiente de trabalho é percebido pelas mulheres motoristas de transporte público? A partir disso, a pesquisa tem como objetivo investigar o processo de inclusão no ambiente de trabalho de mulheres motoristas de transporte público.

Há vários estudos nacionais e internacionais em torno das condições de trabalho de motoristas de ônibus (ALMEIDA, 2018; CARVALHO; CASAGRANDE, 2020; MORAES et al. 2017). Contudo, poucos são os que abordam as questões relacionadas ao gênero, e menos ainda os que têm esse tema como foco central em profissões “masculinizadas”. A partir disso, a contribuição desta pesquisa é reforçada pela busca de ampliar olhares e saberes sobre a profissão da mulher motorista de ônibus, evidenciando o seu processo de inclusão na profissão, especialmente em relação às necessidades de mudanças que ocorrem para fazer com que ela se sinta mais incluída no ambiente de trabalho, de modo a ter mais abertura nos campos de trabalho tidos como predominantemente masculinos.

## 2 O TRANSPORTE PÚBLICO E A MULHER MOTORISTA

A mobilidade urbana, processo caracterizado pela movimentação de pessoas nas cidades, tornou-se uma condição crítica para as principais regiões urbanas em todo o mundo, especialmente em virtude da crescente dificuldade de deslocamento. No Brasil, as grandes capitais, como São Paulo, Rio de Janeiro e outras, sentem o impacto da redução da mobilidade, que suscita em sérias consequências para a economia, o meio ambiente, assim como para a qualidade de vida das pessoas (REIS, 2014).

Por ser um serviço que demanda intensa movimentação, se faz necessário o bom preparo de seus profissionais, que devem ter habilidades técnicas e bons relacionamentos com o público, uma vez que eles podem estar cercados de estresse e tensão (GONÇALVES; PATRÍCIO, 2016). Para Medeiros et al. (2018), o trânsito é um ambiente de alto estresse, em que pode ocorrer diversas situações de conflito. Nesse entendimento, o comportamento humano tende a ser afetado diretamente, determinando a atuação do ser humano no trânsito, que faz com que ele cause desordem tanto para o trânsito como para a vida de outras pessoas.

Dessa maneira, ao cuidar da qualidade de vida de profissionais que são motoristas de ônibus, além de potencialmente reduzir o índice de violência e acidentes, também pode ocorrer a redução de encargos financeiros, tanto público como privado. Ademais, isso pode fortalecer a segurança social no trânsito, pois ao se investigar os acidentes em todos os seus aspectos, é possível ajudar cada pessoa a desempenhar o seu papel na luta por um trânsito seguro, igualitário e que preserve a vida humana (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2007; QUIRINO; AMARAL, 2015).

Quando se observam os estereótipos de gênero nas relações de trânsito, é possível verificar que a percepção discriminatória é replicada nesse meio, sobretudo dos homens com relação às mulheres (ALMEIDA et al., 2005). De acordo com o Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN), no ano de 2020, o número de pessoas habilitadas no Brasil foi de

74.258,684, sendo 35% mulheres. Enquanto isso, na Região Nordeste do Brasil são 11.388.156 habilitados, sendo apenas 28% mulheres. Entretanto, com um olhar mais aprofundado, a Confederação Nacional de Transportes (CNT) revelou que elas eram apenas 6% do mercado profissional no ano de 2019 e que, entre os caminhoneiros, por exemplo, as mulheres representavam apenas 0,5% do total.

O Instituto de Certificação e Estudos de Trânsito e Transportes (ICETTRAN) destaca algumas questões que podem afastar a mulher desta profissão, como: a insegurança na profissão; a jornada dupla de trabalho, uma vez que a realidade casa-trabalho é presente na vida de muitas mulheres; e o cansaço físico e mental decorrentes da profissão (ICETTRAN, 2020). Além disso, para as mulheres motoristas, o processo de desgaste mental é diferente, em virtude de que a preocupação com as atividades domésticas, por exemplo, é carregada de estresse, e isto reduz o tempo de descanso dessas mulheres, gerando ainda mais cansaço para as suas vidas (ALMEIDA, 2018; BOLOTNYI; EMANUEL, 2022).

No estado do Ceará, o DENATRAN revela que existem 685.401 mulheres habilitadas, e a Seguradora Líder-DPVAT indica que apenas 22% das mulheres se envolveram em acidentes. Nos transportes de aplicativos, a empresa Uber confirmou que, somente no estado do Ceará, 792 motoristas mulheres estão cadastradas e atuando por meio deste aplicativo de transporte, sendo apenas de 4,4% a chance de alguma pessoa ser transportada por uma mulher motorista.

A implicação de gênero no mercado de trabalho, especialmente em espaços tidos como predominantemente “masculinizados”, a exemplo do transporte público, ainda é marcada por uma série de preconceitos e discriminações, tanto por parte das empresas quanto dos trabalhadores. Assim, cabe às empresas desenvolverem projetos de conscientização em seus espaços, atuando em vista de apoiar os funcionários e aprimorar o ambiente laboral (CELESTINI, 2015; MORAES et al., 2017). Consoante essas abordagens sobre transporte público e a mulher como motorista, aborda-se, em seguida, estigma, preconceito, discriminação, bem como os paradigmas da inclusão.

### **3 ESTIGMA, PRECONCEITO, DISCRIMINAÇÃO E OS PARADIGMAS DA INCLUSÃO**

De acordo com Goffman (1988), o termo estigma é utilizado para expor determinados sinais corporais com os quais se aponta algo extraordinário ou ruim, que depende unicamente do ponto de quem os apontava. Em um maior contexto, destacam-se que os ambientes sociais são responsáveis por categorizar as pessoas que têm uma maior probabilidade de serem neles encontradas. Dessa forma, pode-se assumir que, a própria sociedade, por meio deste processo, é quem estabelece tais categorias, com seus respectivos atributos tidos como naturais para os membros de cada uma dessas categorias.

Ao se tratar de normalidade, Schilling e Miyashiro (2008) afirmam que a instituição do estigma se dá tão somente para que a figura do “nativo”, aquele que rejeita a ideia de um outro indivíduo não pertencer, sinta-se seguro, especialmente pelo fato de o ser estranho estar imobilizado na condição de ser excluído. Em outras palavras, o indivíduo estigmatizado tem sua plena humanidade questionada, tido como uma pessoa defeituosa diante de um agrupamento social e que, muitas vezes, não é visto como habilitado para o convívio social (HEATHERTON, 2003).

Em suma, o estigma pode ser compreendido como um tipo especial de relação entre atributo e estereótipo, em que se deve existir uma relação de linguagem para que se possa configurar como depreciativo ou não, visto que um mesmo atributo que estigmatiza uma pessoa pode garantir a normalidade de outra, ou seja, o atributo em si não é bom e nem ruim. Contudo,

também é preciso levar em consideração que nossa sociedade tem numerosos e importantes atributos que, quase sempre, levam ao descrédito de alguém que o tenha (GOFFMAN, 1988).

Bandeira e Batista (2002) ressaltam que várias marchas e manifestações de ações identitárias já tentaram enfrentar as atribuições negativas, sendo contrários ao sentimento de vergonha e reforçando o sentimento de orgulho, até então silenciado por meio de sociabilidades baseadas na negação da alteridade. Esses movimentos buscaram trazer luz a este debate e denunciar o preconceito, discriminação e exclusão presentes nas várias esferas da sociedade.

Dentre os tipos de estigmas, destacam-se características sociológicas semelhantes, salientando que um indivíduo que poderia ter sido facilmente recebido na relação social cotidiana possui um traço que se pode impor a atenção e afastar aqueles que ele encontra, destruindo a possibilidade de atenção para outros atributos seus (GOFFMAN, 1988). Assim, o indivíduo tem características diferentes que contrariam as expectativas de quem os observa, resultando no fato de que somente os semelhantes atendem às expectativas e são considerados pessoas normais.

Pessoas estigmatizadas podem sofrer muitos efeitos negativos, tais como medo de rejeição e comportamentos ruins, que podem gerar isolamento social, tendo em vista a permissividade que o estigma traz para que se trate mal pessoas diferentes do grupo, só porque, diante do olhar social, elas são desvalorizadas (HATZENBUEHLER; PHELAN; LINK, 2013). Ademais, esses autores sugerem que uma maior atenção deve ser dada ao estigma enquanto fator determinante social de saúde, apontando que o estigma afeta milhões de pessoas por meio de diversos mecanismos.

De acordo com Bandeira e Batista (2002) e Marques, Lima e Paiva (2022), devido a sua capacidade de sutileza, difusão e intromissão nas relações sociais, o preconceito é de difícil percepção; porém, é de máxima eficácia para práticas de controle, dominação e subordinação presentes em todas as categorias sociais. O preconceito pode se manifestar como produtor e reproduzidor de situações em que o contexto revela controle, humilhação, intimidação, dentre outros, e isto promove exclusão nas relações entre os gêneros no ambiente de trabalho, nas posições de poder e nos mais variados espaços morais e éticos. Quanto ao meio organizacional, Kawase et al. (2015) evidenciam que a estigmatização pode ser praticada de maneira informal, sobretudo por meio de uma fofoca e comentários maldosos, além da maneira formal, que se caracteriza como discriminação ao se negar a mulher promoções e/ou recursos.

Ferdman (2014) define inclusão como um processo ativo no qual indivíduos, grupos, organizações e sociedades optam por promover a diversidade, em vez da homogeneidade; considerando-a como um recurso valioso. Siqueira e Samparo (2017) e Marques, Lima e Paiva (2022) reforçam que não existe um guia prático de como construir um ambiente de diversidade ideal, entretanto, há um direcionamento de como não criar um ambiente de exclusão para pessoas e grupos que não estão adequados à maioria. Assim, mesmo que ocorram ações afirmativas e leis contra a discriminação, não há garantia de que a inclusão no trabalho realmente ocorra.

Nesse sentido, Ferdman (2017) apresenta sua abordagem denominada de “Paradoxos da Inclusão”, dividindo em três núcleos: expressão de si e identidade; normas e fronteiras; e segurança e conforto. Cada núcleo tem suas tensões que ocorrem entre suas categorias. No primeiro núcleo, expressão de si e identidade, Ferdman (2017) apresenta a tensão entre a visão da inclusão como constituindo plena aceitação, pertencimento e absorção a um todo maior *versus* a capacidade deste processo de inclusão em manter a distinção e singularidade de uma pessoa sem que se percam os benefícios ou os direitos disponíveis para outros membros. Inclusão significa adaptação mútua a serviço do coletivo e, ao mesmo tempo, permissão – para que os membros possam permanecer como são sem que se adaptem a uma condição para participarem deste grupo. Em síntese, a inclusão diz respeito a experimentar uma sensação de

conexão e participação completas juntamente com uma sensação aparentemente contraditória de diferença, singularidade e até distância (FERDMAN, 2017).

No segundo núcleo, normas e fronteiras, Ferdman (2017) revela que os grupos normalmente têm modos (explícitos ou implícitos) aplicados no processo de decisão para saber quem está dentro e quem está fora, bem como existem normas e suposições sobre o comportamento apropriado ou necessário para os membros. Entretanto, essas fronteiras e normas podem não ser compartilhadas por todos os membros e podem gerar conflito. Nessa perspectiva, é necessária a existência de um ambiente bem definido para a promoção da inclusão. Assim, quando se tem limites bem especificados e estáveis, é possível viabilizar o desenvolvimento de normas, garantindo segurança e práticas, assim como processos para conhecer e se envolver com as diferenças. Se os limites forem muito engessados e as regras não puderem ser reexaminadas, não é possível garantir seu pleno funcionamento para seus membros atuais (e potenciais).

Já na última perspectiva, Ferdman (2017) destaca que um dos principais objetivos da inclusão é aumentar a participação, a confiança e a segurança de indivíduos e grupos, de modo a permitir e incentivar a autenticidade. A inclusão deve fazer com que um maior número de pessoas e grupos seja mais seguro e esteja mais à vontade. Todavia, quanto mais se cria espaço para uma nova leva de diferenças, mais se aumenta a probabilidade de que todos necessitem sair de padrões familiares e zonas de conforto, pois essas diferenças trazidas podem ser desconhecidas ou até possivelmente incompatíveis (FERDMAN, 2017).

Se por um lado, criar e promover a inclusão é facilitar e possibilitar a expressão de indivíduos e grupos de maneira autêntica, podendo manter suas identidades e preferências de diferentes modos de vida e trabalho; por outro lado, isso também exige que todos estejam mais abertos para entender às necessidades dos outros e mais atentos aos impactos de suas abordagens preferidas e estilos, o que tem como consequência então mais – e não menos – adaptação mútua (FERDMAN, 2017).

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é qualitativa, de caráter descritivo. A pesquisa qualitativa é usada quando o fenômeno é compreendido no contexto em que ocorre e em que faz parte, devendo ser analisado de modo integrado (GODOY, 1995). Os sujeitos investigados neste estudo foram escolhidos dentro do quadro de funcionários de empresas de ônibus, localizadas em um estado da Região Nordeste do Brasil. Dentre as 16 empresas que foram contatadas pelos pesquisadores, todas com mais de 10 anos de atuação, 7 não tinham mulheres em seu quadro de motoristas, 4 não aceitaram participar da pesquisa, e com 1 não se conseguiu contato. Com isso, foram investigadas, no total, motoristas mulheres de 4 empresas de ônibus.

A coleta de dados foi obtida por meio de entrevistas em profundidade junto às mulheres motoristas, aplicando-se um roteiro com perguntas semiestruturadas, que teve como fundamentação a perspectiva de Ferdman (2017), adaptada para a realidade das mulheres motoristas de ônibus. As entrevistas foram realizadas de modo híbrido, entre os dias 16 de julho de 2020 e 3 de março de 2021, sendo 7 delas por videochamadas individuais, devido à pandemia ocasionada pelo COVID-19 e 4 pessoalmente no ambiente de trabalho delas (incluindo terminais de ônibus e garagem de uma das empresas), todas registradas mediante o auxílio de um gravador de áudio – com autorização prévia das entrevistadas e do setor de Recursos Humanos de todas as empresas, tendo sido explicado tanto para as empresas como para as entrevistadas o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), antes da realização das entrevistas.

Na primeira parte da entrevista, as perguntas foram direcionadas para a descrição do perfil socioeconômico, tendo itens como: idade, escolaridade, estado civil, quantidade de filhos,

com quantas pessoas moram, nível de responsabilidade financeira no lar, tempo de empresa e tempo de profissão. Já na segunda parte, interroga-se a respeito de como as participantes se veem dentro da profissão, de acordo com os paradigmas de Ferdman (2017), considerando expressão de si e identidade, normas e fronteiras e segurança e conforto.

Para a interpretação das entrevistas, foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo, fazendo uma descrição sistemática e objetiva do conteúdo das respostas e procurando inferir significados, motivações e consequências dos enunciados. A análise de conteúdo (BARDIN, 2011), se dá por três fases: (i) pré-análise, organização e sistematização dos materiais disponíveis para a pesquisa; (ii) exploração do material, compreensão do significado dado pelos envolvidos no estudo ao *corpus* da pesquisa; e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, denominada de categorização.

No tratamento dos dados, adotou-se como *software* de análise de dados qualitativos (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software – CAQDAS*), o ATLAS.ti. Esse *software* deu o suporte necessário para a organização das categorias de análise definidas, assim como as suas respectivas unidades de contexto e de registro. As categorias de análise e as unidades de contexto estão relacionadas a elas por meio de setas em um par ordenado  $\{x, y\}$ , em que cada código é indicado com um par ordenado de dois números, sendo o primeiro o número de citações ao qual o código foi relacionado ao outro; e o segundo número evidencia a quantidade de unidades de contexto que ele está associado.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Perfil das entrevistadas

Foram investigadas 10 motoristas de ônibus, constatando-se que, dentre elas, 9 atuam em linhas urbanas, 1 atua em linhas intermunicipais e 1 atua internamente manobrando veículos na garagem da empresa de ônibus. Verifica-se, em relação a idade das participantes, que não há tanta variação, uma vez que a profissional mais nova (M9) tem 38 anos e a mais velha (M6), 58 anos, com uma média de 45,4 anos. Em relação ao tempo de profissão, a diferença é mais perceptível, com 5 delas apresentando menos de 2 anos na profissão; 4 com mais de 10 anos; e as demais entre 5 e 9 anos no ramo.

Em relação à escolaridade e estado civil, tem-se que 6 são casadas, 4 solteiras e apenas 1 divorciada; e 10 delas tem o ensino médio completo e apenas 1 com ensino superior incompleto. Por fim, todas as entrevistadas solteiras, juntamente da divorciada, são responsáveis por toda a renda doméstica; e dentre as 5, apenas 2 moram só; e todas as 6 entrevistadas casadas dividem a responsabilidade financeira com o esposo, revelando a importância da profissão do ponto de vista econômico.

### 5.2 Análise do processo de inclusão das mulheres motoristas

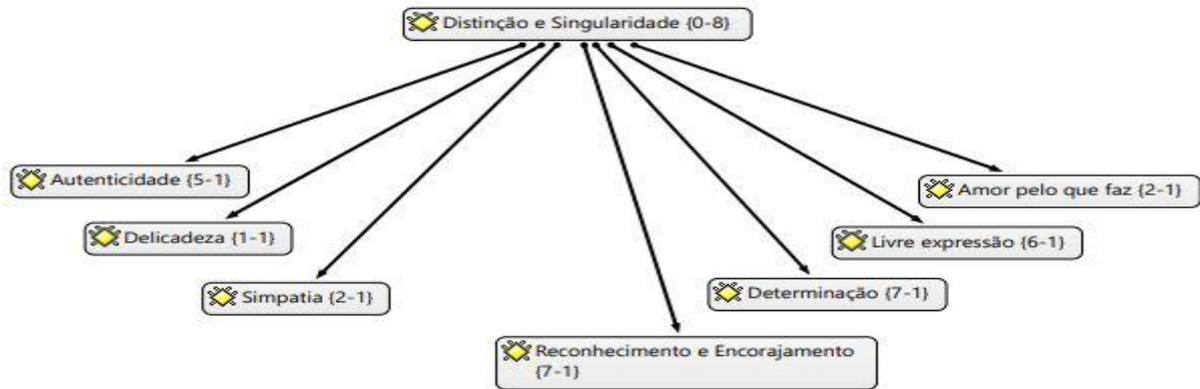
#### 5.2.1 Expressão de Si e Identidade

Quanto à expressão de si e identidade, analisam-se as unidades que se referem aos tensionamentos entre distinção e singularidade e pertencimento e absorção dissertadas por Ferdman (2017). Apresentam-se, ainda, as três unidades que representam dificuldades para a inclusão das entrevistadas.

Nesta categoria, Ferdman (2017) reforça que a inclusão é adaptação mútua a serviço do coletivo, referindo-se à permissão para que os membros possam permanecer como são, não sendo a adaptação uma condição obrigatória para a participação deste grupo. Dessa forma, a

Figura 1 apresenta os tensionamentos da Distinção e singularidade, que diz respeito à individualidade e às características singulares valorizadas no ambiente de trabalho.

Figura 1 – A Distinção e singularidade e suas unidades de registro



Fonte: Elaborada pelos autores.

A unidade de registro reconhecimento e encorajamento (7 citações) é um dos destaques ligados à categoria de distinção e singularidade, em que aparecem as citações que destacam a valorização das diferenças, que fazem com que cada indivíduo se sinta reconhecido e especial, reforçando suas respectivas singularidades, e isto corrobora as ideias de Ferdman (2017), quando destaca que se devem encorajar as semelhanças sem inibir as manifestações das diferenças. A fala da M01 reforça esse aspecto: “eu me sinto muito orgulhosa e valorizada, com certeza! [...] os nossos passageiros sempre dão os parabéns, tem muitas mulheres que se espelham e dizem: ‘olha aí ó! Você é uma guerreira e tal’”.

Apresentam-se também as características relacionadas as suas respectivas personalidades como diferenciação dos demais, reforçando a valorização destas diferenças, como a delicadeza (1 marcação), simpatia (2 marcações), amor pelo que faz (2 marcações) e, em grande destaque, a determinação (7 marcações), como a M08 afirma: “eu me vejo como uma pessoa muito forte, guerreira, porque enfrentar essa de motorista não é para quem quer não! Porque é difícil, é complicado”.

A partir disso, são identificados atributos relacionados não somente ao indivíduo, mas também ao gênero. Conforme afirma Goffman (1988), nem sempre os estereótipos são tidos como negativos, depende-se, em muitos casos, do sentido a ser utilizado; e nestas falas, observam-se algumas identificações positivas, como o estereótipo da mulher forte e guerreira, uma vez que as participantes se orgulham disso.

O fator livre expressão, também com cinco menções, ganha destaque e revela o quanto as motoristas conseguem expressar seus posicionamentos sem se sentirem acudadas. A partir disso, pode-se constatar nas seguintes falas: “eu consigo me expressar tranquilamente em roda de amigos, com diálogo, a gente consegue trocar ideias e tira dúvidas um com o outro e um vai ajudando ao outro” (M06); e ainda: “para me expressar eu tenho facilidade até demais! Do meu gosto até demais, porque assim, eu sou muito de conversar” (M07).

Por fim, por meio das unidades de registro de boa convivência e de respeito, infere-se que existe um esforço para que se estabeleçam relações cordiais, ou seja, mesmo não concordando com a opinião diferente, cada membro do grupo procura respeitar e evitar quaisquer desentendimentos. A entrevistada M10 exemplifica isso com sua fala: “já aconteceram situações em que eu preferi ficar calada e não me meter naquele assunto, porque poderia gerar desconforto na situação. Tem certas situações que é melhor não gerar atrito [...]”.

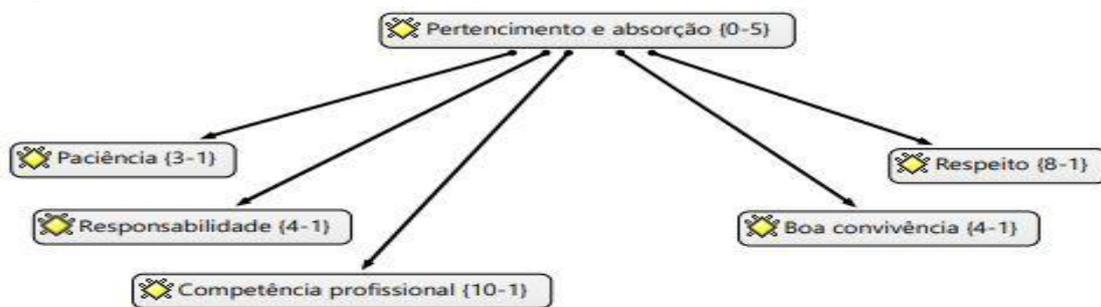
Esse ponto de alguma forma pode indicar que a livre expressão não é tão plena como apresentada no parágrafo anterior.

É necessário frisar que isso não significa que ações veladas ou vieses inconscientes não estejam presentes nestas relações, pelo contrário, trechos das próprias entrevistadas, como: “só que a mulher no fundo ela é sexo frágil!” (M05) ou também “[...] só tem eu aqui, porque muitas mulheres ainda não se encorajaram de buscar a profissão, a empresa [...] acho que com medo de levar um não [...] acho que por trás sentem um medo, algo do tipo” (M09).

Essas falas descritas reforçam que os estereótipos carregados pelas mulheres independem de seus papéis culturais e, ainda, o preconceito acontece não só por parte da organização, mas também por parte dos próprios trabalhadores, e isso tende a gerar problemas de comunicação e interpretação que afetam diretamente as relações de trabalho, mesmo quando existem respeito e ideias em comum (ALMEIDA et al., 2005; CELESTINI, 2015).

Do outro lado, apresenta-se o pertencimento e a absorção, ou seja, tudo o que faz com o que o indivíduo se sinta semelhante e pertencente. A Figura 2 representa as unidades de registro encontradas.

Figura 2 – O Pertencimento e Absorção e suas unidades de registro



Fonte: Elaborada pelos autores.

No que diz respeito à categoria de pertencimento e absorção, a competência profissional foi a mais citada (10 menções), como sendo um fator determinante na sensação de pertencimento ao grupo, pois valoriza o que as profissionais têm em comum ao grupo. A entrevistada M03 deixa explícito em sua colocação: “a característica igual seria a competência. As mulheres dirigem tão bem quanto os homens e executam o trabalho com a mesma competência dos homens”.

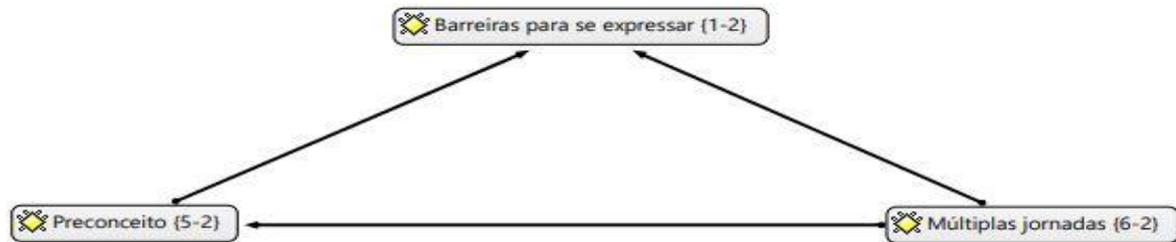
Nesta unidade, é possível visualizar o que foi levantado por Almeida (2018), sobretudo a respeito da existência de uma necessidade de se comprovar capaz de realizar o trabalho. Entretanto, essas falas não deixam explícito se há concordância com o embrutecimento dessas profissionais diante de uma ótica da feminilidade. Assim, não se pode confirmar essa segunda parte, pois ainda seria preciso entender de onde surgem e como se manifestam os vieses inconscientes.

De modo mais específico, duas características foram bem citadas que se tem em comum nos grupos: a responsabilidade (4 menções) e a paciência (3 menções). A M05 comenta sobre a responsabilidade na profissão: “e responsável, eu acho, sou muito responsável. Para dirigir um ônibus tem que ter muita paciência e muita responsabilidade, a paciência em primeiro lugar, é uma necessidade do grupo”. Já a entrevistada M11 ressalta a paciência: “[...], mas a maioria também tem calma e prudência, que é essencial para o trabalho”.

Ademais, algumas unidades que se interligam estão presentes como empecilhos para a inclusão completa dessas profissionais. Apesar de não terem grande ênfase em quantidade conjunta a ponto de ser necessário uma nova unidade de contexto vinculada a um

tensionamento, visto que são apenas 3 unidades de registro: barreiras para se expressar, preconceito e múltiplas jornadas.

Figura 3 – As barreiras de expressão e suas unidades de registro



Fonte: Elaborada pelos autores.

Inicialmente, tem-se a unidade de registro das múltiplas jornadas, com um maior destaque embasado por seis falas. Apesar de terem sentimento de orgulho por conseguirem realizar suas atividades profissionais, essas jornadas podem ser consideradas como um fator impeditivo no processo de inclusão, essas complicações são percebidas em algumas falas, tais como: “é difícil você ver mulher nessa profissão [...] o homem só tem aquele trabalho, a mulher tem dois: o trabalho da empresa e o trabalho de casa, jornada dupla! É difícil! É complicado!” (M04); e ainda: “além de ser motorista de ônibus, a gente tem outras profissões fora isso: dona de casa, mãe, empregada doméstica [...] a motorista mulher já vai trabalhar cansada, são várias jornadas. Aí então eu me defino como uma pessoa altamente batalhadora, muito!” (M05).

Por meio dessa unidade de registro, é possível identificar a concordância com as questões trazidas por Moraes et al. (2017), que afirmam que esta dinâmica tende a proporcionar desgaste mental em detrimento do acúmulo de tarefas e de responsabilidades. A dupla jornada também salienta o que foi trazido por Bolotnyy e Emanuel (2022) a respeito das barreiras invisíveis geradas pelo desafio de conciliação entre a vida familiar e profissional, especialmente para mulheres que tenham dependentes. Nesse sentido, além das questões inerentes à profissão, o fator de gênero faz com que as empresas dificultem a ascensão feminina para postos de maior responsabilidade.

Isso pode se relacionar com as questões trazidas por Kawase et al. (2015), que evidenciaram que uma das maneiras formais de se praticar a estigmatização, transformando-a em discriminação tangível, é negar para a mulher a possibilidade de promoções e/ou recursos. Nos achados desta pesquisa, elementos corroboram isso, sobretudo por meio da dificuldade de ascensão e da falta de recursos para a segurança e cuidado maior da motorista. Hatzenbuehler et al. (2013) reforçam também que o estigma pode afetar a saúde da população em geral, pois, tal como apontado nesta unidade, as múltiplas jornadas potencializam o estresse de muitas responsabilidades, além da pressão já exercida pela profissão.

O preconceito, enquanto ações discriminatórias implícitas, também foi citado, mesmo que não como algo que gere grandes barreiras, uma vez que, de acordo com elas, não é cometido pela grande maioria do grupo, como salientado por M09: “só quando se trata de algum assunto mecânico ou algo do tipo é que sempre tem aquele metido a sabe tudo no meio [...], mas a gente tira tudo isso de letra, não é algo que é desconfortável, de jeito nenhum”. Percebe-se a sutileza apontada por Bandeira e Batista (2002), pois o preconceito se manifesta de forma quase imperceptível nesta relação de trabalho, e isto gera inclusive um pequeno incômodo, de acordo com as entrevistadas, mas que, em certo grau, causa uma exclusão relativa ao gênero.

Por último, apenas uma citação da entrevistada M09 integra a unidade barreiras para se expressar, que se refere às dificuldades em poder expressar seus posicionamentos diante do grupo. Entretanto, apesar de apenas presente em uma afirmação, é interessante salientar que

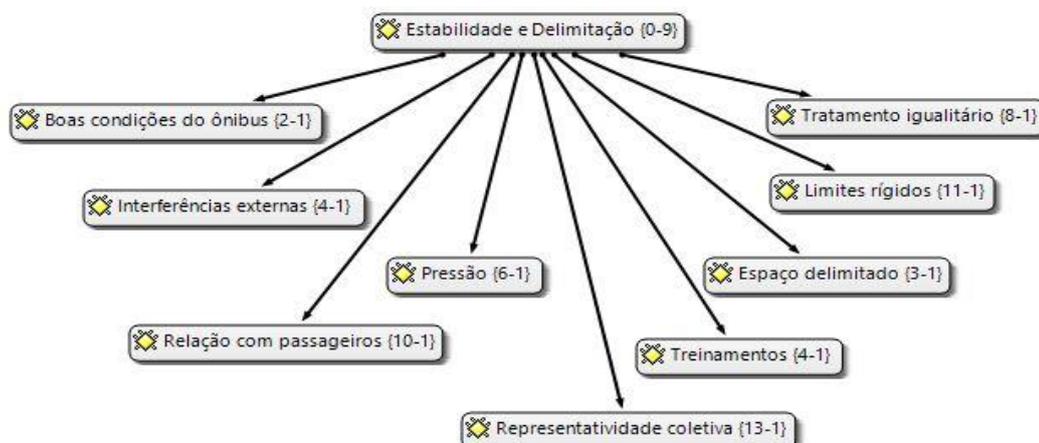
essa questão é apoiada por Schilling e Miyashiro (2008) ao indicarem que o “nativo”, indivíduo pertencente ao grupo majoritário, rejeita a ideia de pertencimento do outro indivíduo “estranho”; sendo assim, para este “estranho” se torna mais difícil o convívio social. De toda forma, nesse caso, não há dados suficientes que corroborem com a ideia de que isso se encontra relacionado com o estigma voltado para aspectos do gênero feminino e pertencente a um agrupamento social não visto como habilitado para o convívio social (BANDEIRA; BATISTA, 2002; GOFFMAN, 1988; HEATHERTON, 2003; MAJOR; O'BRIEN, 2005).

### 5.2.2 Normas e Fronteiras

No que se refere às percepções das mulheres motoristas sobre as normas e fronteiras relacionados aos seus processos de inclusão, são abordadas as unidades de contexto que dizem respeito às categorias de análise: estabilidade e delimitação; e instabilidade e mudança (FERDMAN, 2017).

Nesta categoria, Ferdman (2017) explica que os grupos normalmente têm modos utilizados no processo de decisão de seus membros, bem como normas e suposições sobre o comportamento apropriado ou necessário para os membros. Na unidade de contexto estabilidade e delimitação, representada pela Figura 4, encontram-se as unidades de registro que se referem a todas as normas bem definidas que proporcionam segurança e inclusão.

Figura 4 – A Estabilidade e Delimitação e suas unidades de registro



Fonte: Elaborada pelos autores.

No que concerne à análise de estabilidade e delimitação, a unidade de registro de limites rígidos se sobressai com 11 menções, tratando-se sobre normas bem definidas para que o sujeito se sinta incluído. Percebe-se que, em grande parte das empresas, os limites rígidos, como regras e políticas, favorecem o sentimento de pertencimento das entrevistadas em relação à classe: “às vezes, você precisa empurrar regra para ser cumprida e pronto! Então é complicado! Se você quer mudar é difícil, se denominam algo, normalmente você tem que cumprir!” (M03); “regra é para ser cumprida então a empresa que eu trabalho é muito rígida em relação à regra, ela tem as suas regras e é para ser cumprido” (M10).

Porém, acabam por inibir a representatividade coletiva. Nos trechos a seguir, é possível identificar tal inibição da voz coletiva: “ultimamente as coisas estão acontecendo e nós só vemos quando está acontecendo as mudanças, certo? Então o que eles resolveram entre eles... é como se diz ‘tu comes do que eu te der’, se não quiser, pede as contas, tá entendendo?” (M02). Ademais, constatou-se que: “a classe é que tá sem voz. Acho que falta perguntar mais para o

motorista que tá precisando, o que tá faltando, o que seria melhor para gente, entendeu? Cada dia está ficando mais complicado!” (M05).

Nessa perspectiva, apesar de entenderem a situação como limitante, as interferências de órgãos externos (4 menções) também empobrecem o sentimento de inclusão das profissionais, visto que estes reforçam uma rigidez nem sempre vista como necessária. A entrevistada M02 apresenta seu ponto de vista sobre isso: “[...] não depende só deles, depende do Sindiônibus, é uma reunião entre eles; então, o que eles resolveram entre eles [...] é por aí, não é que seja falta de consideração, mas é tipo como “tá com pena de mim então vai ficar no meu lugar”.

Portanto, diante do contexto apresentado, esses achados corroboram o que foi abordado por Gonçalves e Patrício (2016), quando mostram que as pesquisas podem ir além da temática de gênero e evidenciar outras questões, como legislação trabalhista, gestão e prestação de serviços públicos, assim como a capacidade do poder público de fazer gestão compartilhada para gerar políticas públicas de impacto para a sociedade.

A pressão (6 menções) exercida pela profissão e pela empresa também é sentida: “a pressão existe, como eu te falei a empresa é muito rígida, para a gente descer o nosso trabalho direito está sempre na linha” (M10); além disso, constata-se que: “na profissão existe muita pressão sim, existem desafios, mas é mais da profissão em si” (M04); mas, não vista como impeditiva, pois são desafios inerentes; entretanto, é vista como um fator que pode atrapalhar a sensação de inclusão, quando relacionada com o fato de ser mulher: “você sabe que na empresa existem câmeras e ali você é monitorado [...] porque é mais difícil você cobrar de 150 homens do que de quatro mulheres, a pressão é bem maior!” (M05).

Há também relação com passageiros, com 10 citações, ligada à questão da delimitação de um espaço seguro (3 menções), tida como positiva, pois, apesar de importunarem as motoristas, elas conseguem ter segurança na tomada de decisão, confiando em sua capacidade profissional, se impondo e seguindo as regras da empresa, o que faz com que a experiência de inclusão na profissão e em suas respectivas organizações se eleve: “com passageiro eu sou muito educada, mas tem coisas que o passageiro quer e que não tem condições, aí eu digo: ‘não, aqui quem manda nessa máquina sou eu e eu estou fazendo certo, não estou fugindo da regra! Então, irei fazer o certo embora você não goste” (M04).

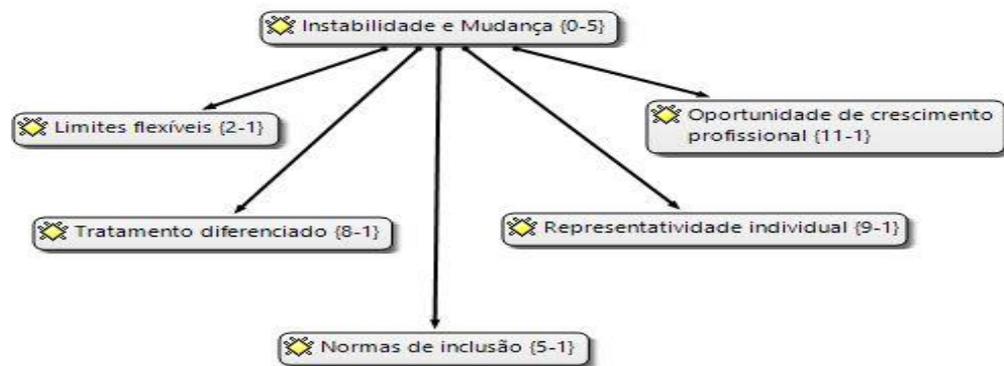
Ainda nesta perspectiva, as políticas de treinamentos (4 menções) também exercem um papel importante nesta experiência, em virtude de que as palestras, orientações de direção defensiva e cursos através do SEST/SENAT promovem segurança para as motoristas, como trazido por uma delas: “eles sempre estão dando curso para, para a gente sempre estar aprendendo, a gente tem o SEST/SENAT, porque se a gente quiser se aperfeiçoar a gente aperfeiçoa; sempre estamos estudando, é um aprendizado no dia a dia” (M01).

Com isso, reforça-se as afirmações de Moraes et al. (2017), que destacam que a categoria de motorista necessita de aperfeiçoamento profissional constante, sendo este um fator fundamental para o seu desenvolvimento e, conseqüentemente, uma grande contribuição para o desenvolvimento do modal rodoviário, bem como vantagens competitivas para as empresas do segmento de ônibus.

As boas condições do ônibus (2 menções) também são lembradas como um ponto que afeta a experiência das profissionais, visto que gera desgaste físico e mental, desacordos com a liderança, e tudo isso se reflete não apenas no trabalho, mas também nas outras jornadas encaradas, como relatado no discurso: “agora para ficar confortável na direção é quando eu pego um carro que não tem problema, que ele tem uma direção boa [...] mas se eu pegar um carro com problema, quando eu chegar em casa eu tô um caco” (M02).

Já na segunda unidade de contexto, instabilidade e mudança, apresentam-se as unidades de registro que dizem respeito aos limites flexíveis e ao envolvimento do indivíduo na criação e adaptação das regras coletivas. A Figura 5 apresenta tais unidades de registro.

Figura 5 – A Instabilidade e Mudança e suas unidades de registro



Fonte: Elaborada pelos autores.

Apesar da forte presença dos limites rígidos, ainda é possível alcançar algum tipo de flexibilidade, mesmo que baixa, diante de exceções que se apresentem à administração da empresa. Nesse cenário, com apenas dois trechos, a flexibilidade foi percebida em apenas uma empresa, conforme pode-se observar: “não é nada rígido que você faz isso e pronto, não, é super flexível, a gente tem palavra, a gente tem debate” (M01).

Já em relação às demais empresas participantes, ocorrem percepções diferentes sobre como se dá a representatividade individual (9 menções): “[...] se tiver problema para resolver, ou falta ou então tem que ir lá negociar [...], mas às vezes tenho um problema particular que não quero que a empresa saiba, mesmo assim tem que expressar para ir resolver naquele dia” (M06).

A unidade de normas de inclusão também é citada cinco vezes. Estas poucas menções tratam de políticas contra assédio nas empresas, em que apenas uma empresa tem uma política de folga no domingo para elas, demonstrando certa compreensão de seus múltiplos papéis, como pode se observar nestas descrições: “contra o assédio a empresa trabalha muito, acontece independente de ser motorista ou não empresa já trabalha muito contra o assédio; pode ser passageiro ou funcionário interno” (M07); “desde que eu entrei na empresa existe uma regra: mulheres não trabalham dia de domingo. A regra que eu conheço é essa daí” (M02).

Em contrapartida, as oportunidades de crescimento profissional representam uma unidade bastante significativa para a inclusão, tendo onze menções a seu favor, destacando-se na seguintes fala: “eu era cobradora e passei para motorista, assim como outras pessoas e também para outras funções [...] tem muita possibilidade” (M07); “bom, o crescimento eu percebo a partir do momento que você começa a trabalhar [...] A própria empresa tem a escolinha dela para formar o motorista, eu sou formada pela escolinha” (M10). De todo modo, seria necessária uma investigação mais ampliada para vislumbrar se há um limite desse crescimento dentro das organizações, no que diz respeito a cargos de chefia e supervisão.

Por fim, nesta categoria, à luz dos paradoxos de Ferdman (2017), constata-se que as normas internas de cada grupo, sejam explícitas ou não, sofrem influências dos sistemas nas quais se inserem. Ademais, o sentimento de pertencimento das entrevistadas ocorre muito mais pela adaptação às normas do grupo do que por sua flexibilização, o que não contrapõe a teoria, mas levanta um aspecto a ser questionado, em virtude de que a própria contradição das motoristas, sobretudo ao enfatizarem que se sentem incluídas, mas com certa inflexibilidade.

Evidenciou-se a necessidade de dar ênfase às unidades de tratamento igualitário e tratamento diferenciado, separando-os assim das demais unidades e analisando-os em conjunto, seguindo a metáfora de dois lados da mesma moeda. É possível enfatizar as unidades de tratamento igualitário e tratamento diferenciado, trazendo consigo aspectos positivos para a sensação de pertencimento das entrevistadas em falas como: “motorista é motorista, é tudo

igual! Se você entra hoje você não tem regalias de nada, você folga igual aos outros. [...], mas esse negócio de ‘Ah porque a mulher vai folgar todo domingo’, não existe isso” (M04); mas também, ao mesmo tempo, levantando preocupações no que diz respeito à promoção de ações de equidade em situações como: “já trabalhei até 1:40 da manhã, encarei porque era o que eu queria, [...] eu gostava, mas não ia para casa porque era perigoso [...] tomava banho e ia para dentro do ônibus, quando dava 4 horas da manhã que saía o primeiro ônibus, aí eu ia para casa”.

Até mesmo falas que refletem a falta de um real entendimento sobre equidade, como se vê nas frases a seguir: “eu acho assim que algumas coisas, às vezes você dá um dia uma folga, porque mulher sempre tem a casa para cuidar, eu folgo todo domingo, mas eu acho que não é por eu ser mulher, eu acho que é uma opção deles lá isso” (M01); enfatiza-se, assim, a necessidade de um tratamento diferenciado, o que revela a falta de ações inclusivas.

Essas falas vão de encontro às afirmações de Celestini (2015) e Menezes et al. (2021), uma vez que esses autores evidenciaram que, em profissões percebidas como masculinas, as profissionais do sexo feminino também sofrem com a falta de políticas de inclusão, projetos educativos e ações afirmativas por parte das organizações – com o intuito de apoiá-las no processo de inclusão. Além disso, as falas aqui relatadas mostram que há, entre as motoristas, um baixo nível de consciência no que se refere aos estigmas sofridos, especialmente pelo fato de elas serem mulheres e estarem trabalhando como motoristas de ônibus (BANDEIRA; BATISTA, 2002; MARQUES; LIMA; PAIVA, 2022).

### 5.2.3 Segurança e Conforto

Em relação às características da inclusão relacionadas à segurança e ao conforto, compreendidas pelas mulheres motoristas de ônibus, argumenta-se sobre o tensionamento do último paradoxo trazido por Ferdman (2017), que se refere à segurança e ao conforto das motoristas de ônibus entrevistadas.

Nesta categoria, Ferdman (2017) elucida que para o alcance da inclusão, as pessoas e grupos precisam estar mais à vontade. Para isso, é necessário que todos precisem sair de padrões familiares e zonas de conforto. Para a primeira unidade de contexto, dentro da zona de conforto, tem-se as unidades de registro sobre o conforto, aceitação e liberdade no grupo de trabalho (FIGURA 6).

Figura 6 – Dentro da zona de conforto e suas unidades de registro



Fonte: Elaborada pelos autores.

Nesta unidade, destaca-se o conforto e liberdade (8 menções), mostrando que as motoristas sentem liberdade para ser quem são e o quanto se sentem à vontade no ambiente de trabalho diante de seu grupo, sem a necessidade de mudanças. Nesse sentido, a fala de uma profissional ressalta essas percepções: “eu me sinto confortável para ser eu mesma lá no meu

trabalho. No trabalho, em casa, onde quer que eu esteja, eu me sinto confortável para ser eu mesma. Aqui todos têm essa liberdade para estar bem” (M10).

Quanto ao contexto de aceitação incondicional sem a necessidade de mudanças do indivíduo, a unidade de aceitação foi mencionada quatro vezes, podendo-se destacar o seguinte trecho: “existem umas pessoas diferentes no meu grupo: uns que são mais calados, outros mais espontâneos, uns ajudam mais e outros mais sozinhos [...], nada que interfira no nosso trabalho, porque ali nós somos uma equipe, uma família, né? Então nada que atrapalhe” (M09).

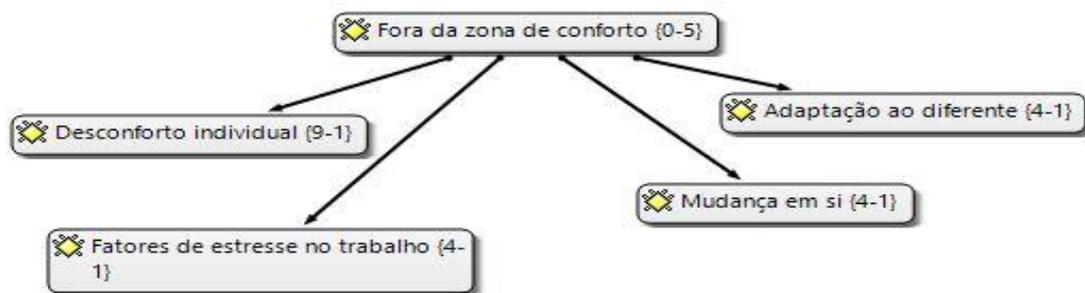
A segurança na tomada de decisão (5 vezes) também é uma unidade relevante para a compreensão da inclusão das motoristas, pois gera um conforto maior para elas dentro do grupo, sobretudo ao aumentarem sua confiança na execução de tarefas que envolvem risco. Percebe-se a ligação com a unidade de treinamentos, mencionada na subseção de normas e fronteiras, pois a política de capacitação de pessoal age diretamente ao proporcionar conforto com as tomadas de decisão.

Para melhor entendimento, tem-se os exemplos a seguir: “sobre as decisões, eu no volante, se ver uma decisão que seja para evitar algum tipo de acidente para o bem das pessoas que estão no coletivo, eu tomo” (M04); e ainda: “em relação a tomada de decisão, com certeza sou segura, a gente tem cursos para isso, em caso de colisão, batida, essas coisas... a gente já é preparado para quais decisões a gente tem que tomar, a gente é treinado para isso” (M01).

Apresenta-se em 3 falas o desconforto coletivo, como discurso de estagnação. Ou seja, algumas das entrevistadas acreditam que possíveis mudanças poderiam gerar desconfortos para o grupo: “se sentiriam desconfortáveis sim! Homem é homem eles acham que são donos da situação, eles não mudariam, se sentirão incomodados!” (M04), o que não vai de encontro ao aprendizado de novos padrões mencionado por Ferdman (2017), sobretudo na busca por um coletivo diversificado, pois se verifica que o grupo, na opinião destas motoristas, não estaria disposto a aprender sobre suas necessidades e se adaptar ao diferente em nome da inclusão.

Em relação ao segundo tensionamento, fora da zona de conforto, a Figura 7 apresenta as unidades de registro identificadas.

Figura 7 – Fora da zona de conforto e suas unidades de registro



Fonte: Elaborada pelos autores.

A unidade de adaptação ao diferente, que destaca a necessidade de o grupo sair de sua zona de conforto para benefício de todos, mesmo que isso gere certo nível de desconforto, é mencionada apenas quatro vezes, valendo-se evidenciar: “os meus companheiros são muito educados nessa parte eles não se “enxerem”, se eles estão comentando alguma coisa entre eles, quando eu chego eles param” (M01), e isto mostra que a presença de uma pessoa fora do padrão da maioria gera necessidade de adaptação. E, ainda, ao se tratar de mudanças maiores, elucida-se que isso ocorre apenas quando o coletivo sente essa necessidade.

A adaptação ao diferente ocorre em alguns grupos dentre as diferentes empresas, mas, em outros momentos, a motorista acaba sentindo um desconforto individual, unidade que foi citada 9 vezes. Diante disso, não se tem a distribuição de desconforto de modo equitativo, como

sugere Ferdman (2017), nestes casos as motoristas optam por se afastar do grupo. Segue um dos exemplos em comum citados pelas entrevistadas: “se estão em uma rodinha falando besteira, eles continuam [...] quando tem uma turma conversando, me excluo mais, porque eu sei como são homens quando estão reunidos [...] procuro não interferir nisso!” (M04).

Ainda em relação ao desconforto individual, relatam-se situações em que as mudanças, em si, são de fato necessárias para que se demande uma adaptação do grupo ao invés do isolamento, e casos em que em algum dia a mudança fosse necessária, isso seria desconfortável: “por ser mulher eu preciso ter um pouco mais de freio [...] eu preciso ser um pouco mais rígida com os colegas, e com as pessoas no geral a gente precisa dar um pouquinho de freio, não pode dar liberdade total” (M04); e ainda: “tem que ser diferente, porque a mulher tem que se impor [...] então você às vezes tem que se monitorar, você não pode ser você mesma!” (M05).

Fatores de estresse no trabalho (4 menções) também foram enfatizados como causadores de desconforto para as profissionais, que vão desde tensões com colegas até estresses gerados pela profissão em si, visto que o próprio trânsito é considerado estressante. A seguir, um relato de um estresse com um colega da: “ele (colega) colocava algum defeito, e eu via a hora de acontecer eu tenho que pagar um pneu da empresa, porque ele dizia que o pneu estava cortado, mas o pneu não estava cortado! E aquela situação foi me chateando cada vez mais, até que eu tive que chegar para o meu chefe e dizer!” (M06). Nessa fala, encontra-se correspondência para os achados de Medeiros et al. (2018), que afirmam que o trânsito é um ambiente de estresse, capaz de gerar inúmeras situações de conflito, afetando, conseqüentemente, o comportamento humano.

Em suma, por meio da análise desta categoria, corrobora-se o que foi destacado na teoria de Ferdman (2017), pois os achados implicam que é necessário que todos passem pelo desconforto da mudança em prol da inclusão do grupo. As motoristas revelam que podem ser quem são, pois há aceitação de um modo geral, mas à medida que seus colegas agem de maneira desagradável, a percepção de acolhimento diminui para elas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa percorreu pelo campo do conhecimento referente ao processo de inclusão no ambiente de trabalho de mulheres motoristas de transporte público, em que a metodologia proposta se mostrou pertinente para a obtenção dos resultados do estudo. Assim, foi constatado que estes dois tensionamentos têm percepções bem distribuídas; entretanto, mesmo diante desta complexidade, há valorização maior de suas semelhanças, percebidas por meio da competência profissional e de características em comum exigidas pela profissão, bem como das características singulares, agindo como fator de melhoria no trabalho executado e gerando orgulho às profissionais.

As motoristas têm a percepção de que as normas são rígidas, a flexibilidade é tida como exceção, com pouco espaço para a voz coletiva, e tais regras devem ser obedecidas; o que pode ajudar na inclusão, pois contribui para o senso de pertencimento, visto que as regras são para todos, mas também levanta preocupações por conta das interferências externas. Evidencia-se a necessidade de um trabalho de noção e ações de equidade. Existe um direcionamento em relação à inclusão das motoristas e que as profissionais se sentem confortáveis dentro do grupo. A segurança na tomada de decisão é um fator crucial para a inclusão das profissionais de trânsito, pois faz com que as mulheres se sintam mais seguras em relação às decisões de risco.

Esta pesquisa tem como principais contribuições: o auxílio para a compreensão da inclusão das mulheres na profissão de motorista de transporte público, possibilitando que estas vozes sejam notadas; e a ampliação de saberes para o campo do conhecimento científico do processo de inclusão no ambiente de trabalho, sobretudo a partir dos olhares das mulheres motoristas de ônibus. Ademais, esta pesquisa serve para que os setores relacionados à gestão

de pessoas tenham uma visão mais ampla e com mais entendimentos sobre as necessidades das mulheres motoristas de ônibus, de forma que essas organizações possam investir em ações inclusivas, que vão desde a conscientização dos grupos de trabalho até ações direcionadas para a inserção de mais diversidade em seus respectivos quadros.

De modo geral, este estudo detém algumas limitações que não foram suplantadas, as quais serão recomendações para futuras investigações. Dessa forma, sugere-se, primeiramente, a ampliação desta pesquisa em escala estadual ou até mesmo nacional. Ainda nesse aspecto, recomenda-se investigar quais as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações na promoção de ações inclusivas, uma vez que o estudo apontou que ainda existe uma carência nesse segmento. Além disso, foram detectadas que as percepções de tratamento igualitário carecem de um olhar mais profundo. Espera-se, portanto, que pesquisas futuras possam ampliar ainda mais compreensões e saberes para esse campo do conhecimento científico.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, N. D. V.; LIMA, A. K. B. D.; ALBUQUERQUE, C. M.; ANTUNES, L. As relações de gênero e as percepções dos/das motoristas no âmbito do sistema de trânsito. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 25, n. 2, p. 172-185, 2005.
- ALMEIDA, T. B. **O desgaste mental de motoristas de ônibus: um recorte de gênero**. 2018. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Instituto de Psicologia, Usp, São Paulo, 2018.
- BANDEIRA, L.; BATISTA, A. S. Preconceito e discriminação como expressões de violência. **Revista Estudos Feministas**, v. 10, p. 119-141, 2002.
- BOLOTNY, V.; EMANUEL, N. Why do women earn less than men? Evidence from bus and train operators. **Journal of Labor Economics**, v. 40, n. 2, p. 000-000, 2022.
- BORSA, J. C.; NUNES, M. L. T. Aspectos psicossociais da parentalidade: o papel de homens e mulheres na família nuclear. **Psicologia Argumento**, v. 29, n. 64, p. 31-39, 2017.
- CARVALHO, A. M.; CASAGRANDE, L. S. Mulheres motoristas de ônibus: o que se sabe sobre elas? **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 16, n. 39, p. 298-311, 2020.
- CELESTINI, S. **Mulher no volante, perigo constante?** um estudo sobre trabalhadoras no transporte coletivo por ônibus no interior paulista. 2015. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sociologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTES - CNT. **Pesquisa Perfil dos caminhoneiros**. 2019. Disponível em: <https://cnt.org.br/perfil-dos-caminhoneiros>. Acesso em: 28 abr. 2020.
- COLCERNIANI, C. B.; D'ÁVILA NETO, M. I.; CAVAS, C. S. T. A participação das mulheres no mercado de trabalho sob a perspectiva da teoria da justiça social de Nancy Fraser e dos conceitos relativos ao trabalho decente. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 18, n. 2, p. 169-180, 2015.
- DENATRAN. **Quantidade de habilitados - DENATRAN**. 2020. Disponível em: [encurtador.com.br/atDHW](http://encurtador.com.br/atDHW). Acesso em: 28 abr. 2020.
- FERDMAN, B. M. **The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework**. 2014.
- FERDMAN, B. M. Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 53, n. 2, p. 235-263, 2017.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade**. Tradução: Mathias Lambert, v. 4, 1988.

GONÇALVES, N. M.; PATRÍCIO, A. J. G. A contratação de mulheres no transporte público urbano da cidade de Criciúma, Brasil. **Revista dos Transportes Públicos-ANTP-Ano**, v. 38, p. 1º, 2016.

HANASHIRO, D. M. M.; ALBUQUERQUE, M. Similarities, appreciating. apreciando similaridades e valorizando diferenças: Um Estudo sobre Atitudes de Gestores em Relação ao Diverso. **Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 4-22, 2017.

HEATHERTON, T. F. (Ed.). **The social psychology of stigma**. Guilford Press, 2003.

HE, J. C.; KANG, S. K.; TSE, K.; TOH, S. M. Stereotypes at work: Occupational stereotypes predict race and gender segregation in the workforce. **Journal of Vocational Behavior**, v. 115, p. 103318, 2019.

HATZENBUEHLER, M. L.; PHELAN, J. C.; LINK, B. G. Stigma as a fundamental cause of population health inequalities. **American Journal of Public Health**, v. 103, n. 5, p. 813-821, 2013.

INSTITUTO DE CERTIFICAÇÃO E ESTUDOS DE TRANSPORTE E TRÂNSITO - ICETTRAN. **Profissão motorista – Mulheres ainda são minoria**. 2020. Disponível em: <<https://icetran.com.br/blog/motorista-mulheres-ainda-sao-minoria>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

KAWASE, K.; CARPELAN-HOLMSTRÖM, M.; KWONG, A.; SANFEY, H. Factors that can promote or impede the advancement of women as leaders in surgery: results from an international survey. **World Journal of Surgery**, v. 40, n. 2, p. 258-266, 2016.

MAJOR, B.; O'BRIEN, L. T. The social psychology of stigma. **Annual Review of Psychology**, v. 56, n. 1, p. 393-421, 2005.

MARQUES, D. S.; LIMA, T. C. B.; PAIVA, L. E. B. Paradoxos da Inclusão: para além dos mitos legitimadores do preconceito? **Revista Organizações em Contexto**, v. 18, n. 35, p. 183-198, 2022.

MEDEIROS, E. L.; VASCONCELOS, T. C.; VIONE, K. C.; SANTOS, J.; RAMOS, D. R. P.; GOUVEIA, Y. B. Estresse e comportamentos de risco no trânsito. **Temas em saúde, João Pessoa**, v. 18, n. 1, p. 31-50, 2018.

MENEZES, R. M.; LIMA, T. C. B.; PAIVA, L. E. B.; DE ARAÚJO, R. A. “Muito além da Capitã Marvel”: Socialização profissional de policiais federais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, n. 1, p. 147-164, 2021.

MORAES, T. D.; SANTORUM, K.; SOUZA, F. V. B. D.; ÁVILA, L. R.; VIEIRA, S. S. Considerações sobre o ofício de dirigir ônibus no Brasil: uma revisão de literatura. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v. 8, n. 1, p. 76-99, 2017.

NEVES, A. M. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

OLIVEIRA, A. C. F. PINHEIRO, J. Q. Indicadores psicossociais relacionados a acidentes de trânsito envolvendo motoristas de ônibus. **Psicologia em Estudo**, v. 12, p. 171-178, 2007.

QUIRINO, G. S.; AMARAL, A. E. V. Relação entre estresse e agressividade em motoristas profissionais. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 7, n. 2, p. 125-132, 2015.

RELATÓRIO ANUAL. 2019. **Seguradora Lider - Dpvat**. Disponível em: [encurtador.com.br/kEJKZ](http://encurtador.com.br/kEJKZ) Acesso em: 26 abr. 2020.

REIS, M. A. S. Modalidade urbana: um desafio para gestores públicos. **Cadernos FGV Projetos**, 2014. Disponível em: [encurtador.com.br/opITW](http://encurtador.com.br/opITW). Acesso em: 15 abril 2021.

RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020.

SALES, R. G. Diversidade para quê? Motivações para o desenvolvimento de práticas voltadas à inclusão da população LGBT em organizações multinacionais que atuam no Brasil. In: Else Lemos; Patricia Salvatori. (Org.). **Comunicação, Diversidades e Organizações: pensamento e ação**. 1 ed. São Paulo: Abrapcorp, v. 1, p. 1-303, 2019.

SANTOS, C. N.; BRAZ, H. M. F. S. Gestão da diversidade: uma questão de responsabilidade social? **Entrepreneurship**, v. 2, n. 2, p. 44-53, 2018.

SANTOS, I. C. O.; LIMA, T. C. B. D.; PAIVA, L. E. B.; MARQUES, D. S.; GUIMARÃES, E. T. Socialização Profissional sob a Ótica de Cirurgiões: Desafios e Realização na Carreira Profissional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, 2021.

SCHILLING, F.; MIYASHIRO, S. G. Como incluir? O debate sobre o preconceito e o estigma na atualidade. **Educação e Pesquisa**, v. 34, p. 243-254, 2008.

SCHLINDWEIN, V. L. C.; BEZERRA, G. S. “olhares tortos”-um estudo com motoristas de ônibus da cidade de Porto Velho-RO. **Revista Gênero**, v. 18, n. 2, p. 204-216, 2018.

SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **Revista Direito em Debate**, v. 26, n. 48, p. 287-325, 2017.