



**HAL**  
open science

**Transpor o teto de vidro sindical na França:  
entrelaçamento entre políticas de igualdade,  
oportunidades organizacionais e capacidades individuais**

Sophie Pochic, Cécile Guillaume

► **To cite this version:**

Sophie Pochic, Cécile Guillaume. Transpor o teto de vidro sindical na França: entrelaçamento entre políticas de igualdade, oportunidades organizacionais e capacidades individuais. de Suza N. (dir.). Sentidos das mudanças no trabalho no Brasil e na França, EDITORA CRV, 2019. hal-02570220

**HAL Id: hal-02570220**

**<https://hal.science/hal-02570220>**

Submitted on 4 Dec 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Transpor o teto de vidro sindical na França: entrelaçamento entre políticas de igualdade, oportunidades organizacionais e capacidades individuais**

Sophie Pochic, diretora de pesquisa no Centre National de la Recherche Scientifique - CNRS

Centre Maurice Halbwachs, Paris

E-mail : [sophie.pochic@gmail.com](mailto:sophie.pochic@gmail.com)

Cécile Guillaume, professora associada, Université de Roehampton

Center for Organizational Research, Londres

E-mail : [cecile.guillaume94@gmail.com](mailto:cecile.guillaume94@gmail.com)

## **Resumo**

*Na França como em muitos outros países, as mulheres têm grandes dificuldades de aceder a postos de direção no interior das estruturas sindicais, mesmo quando são implementadas políticas de igualdade, como no caso da CFDT (Confederação Francesa Democrática do Trabalho) desde 1982. Com base em cerca de cinquenta biografias e observações de cursos de formação e de congressos, esta pesquisa explora os fatores estruturais, organizacionais e individuais que possibilitaram a uma minoria de mulheres tornarem-se dirigentes sindicais nos anos de 2000. Examinaremos especialmente a inter-relação entre as políticas internas de igualdade de gênero e outras dimensões, tais como as lutas entre facções políticas internas, a evolução do trabalho sindical, a seletividade social em termos de nível de qualificação e do emprego inicialmente ocupado, e a relação com o feminismo.*

**Palavras-chave** = políticas de igualdade, biografias, sindicatos, teto de vidro, cotas, feminismo.

## **Résumé**

*En France, comme dans beaucoup d'autres pays, les femmes ont de grandes difficultés à accéder aux responsabilités au sein des structures syndicales, même lorsque des politiques d'égalité sont mises en œuvre, comme dans le cas de la CFDT (Confédération française démocratique du travail) depuis 1982. À partir d'une cinquantaine de biographies et d'observations de formations et congrès, cette enquête explore les facteurs structurels, organisationnels et individuels qui ont permis à une minorité de femmes de devenir dirigeantes syndicales dans les années 2000. Nous examinerons notamment l'interrelation entre les politiques internes d'égalité et d'autres dimensions comme les luttes entre factions politiques internes, l'évolution du travail syndical, la sélectivité sociale en terme de niveau de qualification et d'emploi exercé à l'origine, et le rapport au féminisme.*

**Mots-clés** = politiques d'égalité, biographies, syndicats, plafond de verre, quotas, féminisme.

## **Abstract**

*In France, as in many other countries, women have great difficulty in gaining access to responsibilities within trade union structures, even when gender equality policies are implemented, as in the case of the CFDT (Confédération française démocratique du travail) since 1982. Based on about fifty biographies and fieldwork of training sessions and congresses, this survey explores the structural, organizational and individual factors that enabled a minority of women to become trade union leaders in the 2000s. In particular, we examine the interrelationship between internal gender equality policies and other dimensions such as struggles between internal political factions, the evolution of trade union work, social selectivity in terms of qualification level and employment, and the relationship to feminism.*

Na França, como na maioria dos países, as mulheres têm grande dificuldade de aceder a posições de direção nacional dentro das estruturas sindicais. Embora representem hoje mais de 40% dos membros de alguns grandes sindicatos, a diferença entre a proporção de mulheres, dentre o total de membros, e a de responsáveis nacionais, remunerados ou eleitos, permanece alta (Contrepois, 2006; Silvera, 2006). As pesquisas existentes sobre as mulheres e os sindicatos exploraram os fatores explicativos para o teto de vidro, os condicionalismos de gênero que impedem que as mulheres sejam melhor representadas nas organizações sindicais (Briskin, 1990; Cockburn, 2001; Colgan e Ledwith, 2002; Dunezat, 2006; Franzway, 2000; Kirton e Healy, 1999; Munro, 1999; Rogerat, Zylberberg-Hocquard, 2009). Entretanto, desde há trinta anos uma combinação de medidas liberais e radicais<sup>1</sup> em favor da igualdade (Jewson e Mason, 1986) foi implementada em alguns sindicatos franceses, levando à ascensão de algumas dirigentes. Nicole Notat foi a primeira mulher a ser eleita como secretária-geral, de 1992 a 2002, da importante Confederação Democrática Francesa do Trabalho (CFDT). Em 2010, à época da nossa pesquisa, a CFDT era, com base nos resultados de eleições profissionais, o segundo maior sindicato francês. Nessa ocasião, três mulheres, de um total de nove dirigentes, faziam parte do comitê executivo nacional da CFDT. À primeira vista, essas trajetórias excepcionais só poderiam ser explicadas como resultado da

---

<sup>1</sup>As políticas liberais ou meritocráticas apreendem a discriminação no nível individual e buscam assegurar-se, em curto prazo, que as regras do jogo no nível formal não sejam discriminatórias, de maneira direta ou indireta, e de “erradicar barreiras coletivas que podem impedir a expressão do talento individual”. As políticas radicais consideram que a discriminação só pode ser identificada a nível coletivo (do grupo) e que a tomada de decisões deve ser politizada sob a forma de cotas e metas de proporcionalidade, mas também de formação e de redes “para mulheres (ou minorias)” “a fim de assegurar uma distribuição equitativa de recompensas em base a uma escala de mérito e de valor” (Jewson, Mason, 1986, p. 314-315).

implementação bem-sucedida de uma política de igualdade de gênero, incorporando cotas para mulheres, adotada desde 1982<sup>2</sup>. Mas a realidade é mais complexa.

Em fase com pesquisadoras inglesas que enfocaram as capacidades individuais- *agency* – das mulheres no contexto sindical (Colgan e Ledwith, 2002, Kirton, 2006b, Moore, 2011), este capítulo explora os fatores estruturais, organizacionais e individuais que possibilitaram a uma minoria de mulheres tornarem-se dirigentes sindicais. Examinaremos, mais precisamente, o entrelaçamento de políticas internas de igualdade (chamada de “*mixité*”<sup>3</sup> na CFDT) destinadas a melhorar a representação das mulheres, principalmente graças às cotas, com outras dimensões menos exploradas, como as lutas políticas internas sobre a mudança de identidade sindical, sua relação com o feminismo e recursos próprios das mulheres.

Na literatura anglo-saxônica, a chegada de mulheres dirigentes foi apontada como uma questão-chave para os sindicatos; ela é percebida tanto como um meio de questionar o caráter oligárquico da liderança sindical (Healy e Kirton, 2000) quanto como um recurso para assegurar maior diversidade e a democracia necessárias à “renovação” sindical (Foley e Baker, 2009). Essas autoras assumem frequentemente a hipótese de que, uma vez em posições de influência e de poder, essas mulheres vão introduzir suas próprias crenças, valores e preocupações (Heery e Kelly, 1988; Kirton e Healy, 1999), servirão de exemplos inspiradores para as outras militantes (Dorgan, Grieco, 1993; Sayce et al, 2006), e se empenharão em mudar o estilo e o conteúdo das práticas sindicais (Heery e Kelly, 2001). Elas afirmam frequentemente que as mulheres exercem o poder de forma diferente em virtude de suas experiências de vida e da sua “visão politizada do empoderamento e da inclusão” (Briskin, 2006: 370) e, por vezes, devido à sua participação em cursos de formação destinados às mulheres (Kirton, 2006a), embora a

---

<sup>2</sup> A própria Nicole Notat negou que sua rápida ascensão esteja ligada às cotas, embora uma historiadora tenha estabelecido uma relação entre a sua trajetória excepcional e a adoção da política de igualdade pela CFDT (Zancarini-Fournel, 1998).

<sup>3</sup>N.T.: Não há termo equivalente em português para a palavra francesa “*mixité*”. Ela foi traduzida por “coexistência entre os sexos” na edição brasileira do Dicionário Crítico do Feminismo (Fortino, 2009). As autoras do presente capítulo mencionam mais adiante que “*mixité*” tem aqui o sentido de “copresença entre homens e mulheres”, razão pela qual optamos por esta terminologia para substituir as menções ao termo que não se encontram em destaque. Optamos por manter conforme o original em francês todas as menções ao termo em que as autoras lhe deram destaque através do uso de aspas e itálico.

relação de responsáveis sindicais com o feminismo seja variável de acordo com as gerações e com os contextos sindicais (Pochic, 2014).

Para entender porque na França e, particularmente na CFDT, a fabricação de dirigentes sindicais não pode ser explicada unicamente pelo papel das políticas de igualdade e de valores feministas, é preciso reconstituir a longa história da política de igualdade no seio da CFDT e seu progressivo distanciamento do movimento feminista. A participação das mulheres depende fortemente da sua seleção pelos responsáveis sindicais masculinos no poder e das suas convicções pessoais sobre os benefícios de apoiar uma candidatura feminina. Esses processos informais e organizacionais se mostram tanto quanto ou até mais influentes do que as políticas formais de igualdade, pois os processos de recrutamento dos sindicatos baseiam-se na cooptação interpessoal e na designação oficiosa, seja para postos de direção remunerados seja para cargos eletivos (Guillaume, 2018a). Nesse contexto, algumas mulheres podem ter mais recursos individuais (incluindo-se aí um cônjuge que a apoie) e capital social para defender sua candidatura. Esse fato ilustra um dos principais desafios das políticas de igualdade e das teorias feministas: a diversidade interna da categoria mulheres, o que faz com que seja necessário levar em conta a interseccionalidade entre as relações sociais de gênero, de classe, de raça e de idade (Bilge, 2009).

### **Metodologia de pesquisa: narrativas de carreira em contextos**

Esta pesquisa está baseada em dados qualitativos resultantes de um estudo sobre mulheres sindicalistas, realizado durante o período de 2006-2010, junto a uma grande confederação sindical francesa. A Confederação Francesa Democrática do Trabalho (CFDT) era, na época da pesquisa, o segundo maior sindicato representativo francês, com 600.000 membros - e tornou-se o primeiro em 2018, tendo em vista os resultados das eleições profissionais. Ela está organizada em 18 federações de indústrias dos setores público e privado, compreendendo 1.321 sindicatos locais<sup>4</sup> filiados à CFDT. A confederação está também dividida em 22 regiões. Este estudo de caso foi realizado no âmbito de um projeto de pesquisa comparativo na Europa (França, Reino Unido e

---

<sup>4</sup> Um sindicato na França é um sindicato geral local, filiado a uma federação industrial. Na CFDT os sindicatos têm um papel político importante, pois são os seus representantes que possuem o mandato para votar no congresso da confederação, a cada quatro anos.

Hungria), financiado pelo Fundo Social Europeu (FSE), enfocando a sub-representação das mulheres na direção dos sindicatos e os efeitos das políticas internas de igualdade (Guillaume, Pochic, 2011; Guillaume, 2018a).

A noção de “dirigente sindical” abrange uma ampla gama de papéis e de estatutos (Kaminski e Yakura, 2008; Ledwith et al, 1990), compreendendo desde o responsável permanente de um sindicato local até a elite do aparelho nacional no poder, sendo uma minoria remunerada em tempo integral pela organização e os demais nomeados (pela direção) ou eleitos (pelos delegados nos congressos). Foram selecionados/as militantes seniores com certo nível de envolvimento e de responsabilidade sindical, abarcando diversos tipos de mandatos (Briskin, 2006, Greene e Kirton, 2003). O fato de concentrar-se unicamente nas posições oficiais de poder invisibiliza a participação das mulheres que militam em seus locais de trabalho, sem chegar a ocupar um posto de direção formal nos aparelhos sindicais e sem obter progressão vertical (Kirton, 2006), mas possibilita uma melhor compreensão dos fatores contextuais e pessoais que favorecem o avanço das mulheres nas estruturas sindicais.

Em relação a outros países, o contexto legislativo e social francês mostra-se bastante favorável aos sindicatos. Claro que os sindicatos franceses têm uma das menores taxas de afiliação entre os países da OCDE, estimada em 11% (Pignoni, 2017), mas eles têm uma forte influência institucional, uma vez que 95% dos trabalhadores estão cobertos por uma convenção coletiva. De fato, estes são regularmente estendidos a toda a indústria para incluir empresas com poucos ou nenhum funcionário sindicalizado, especialmente as pequenas e médias empresas (Visser, 2006). A outra característica do sindicalismo francês é a de ser um movimento sindical pluralista e politizado. Os trabalhadores podem optar entre serem filiados a sindicatos gerais ou a sindicatos de empresas com linhas ideológicas diferentes. É possível encontrar três ou quatro sindicatos diferentes no mesmo local de trabalho. Antes da reforma da representação sindical de 2008 (Bérout, Le Crom e Yon, 2012), os direitos sindicais não estavam ligados ao número de filiados ou aos resultados das eleições profissionais. Eles eram, desde 1946, conferidos em partes iguais a cinco diferentes sindicatos gerais (CGT, CFDT,

CFTC, FO, CFE-CGC)<sup>5</sup>, que eram considerados como parceiros sociais “juridicamente legítimos”, financiados em parte pelo Estado. Esses sindicatos podiam designar representantes dos trabalhadores: em qualquer empresa com mais de 10 assalariados, para os delegados de pessoal; em empresas com mais de 50 assalariados, para representantes eleitos do comitê de empresa e delegados sindicais - sendo estes últimos os únicos autorizados a negociar acordos coletivos com o empregador. Até recentemente, o modelo francês de relações profissionais oferecia muitas possibilidades de ser um sindicalista de tempo integral, fosse ele eleito ou nomeado em nível de empresa ou de setor ou em outros organismos paritários responsáveis pela assistência social ou pensões. A maioria dos sindicalistas acumulavam muitos mandatos sindicais, trabalhavam em tempo integral para as estruturas sindicais em nível local/regional/nacional, sendo pagos pelo seu antigo empregador (Pignoni, 2017).

Inspirados pela escola interacionista de Chicago (Becker, Strauss, 1962; Barley, 1989), nós nos concentramos nos fatores organizacionais e individuais que possibilitaram a determinadas mulheres atingirem os níveis intermediários e superiores da hierarquia sindical. Com base numa análise comparativa de biografias (Crompton, 2001), elaboramos narrativas de carreira para explorar os processos organizacionais e os requisitos de carreira implicitamente necessários à fabricação de dirigentes sindicais: as diferentes sequências de uma “carreira sindical”, as etapas necessárias, as vias principais ou atípicas de acesso a posições de poder, as bifurcações e o papel de outros significativos. Essa abordagem dinâmica e relacional permite apreender a articulação e as interferências entre as diversas esferas de atividade - profissional, familiar, militante (Kirton, 2006b), e sobre o papel das estratégias sindicais na promoção de perfis específicos de dirigentes, de acordo com os períodos. Enfim, essa abordagem possibilita colocar em contexto essas biografias e apreender a influência das políticas de igualdade sobre as carreiras das mulheres e o papel de suas capacidades individuais - *agency* - na gestão dos obstáculos e limitações.

---

<sup>5</sup> N.T.: CGT: Confédération Générale du Travail (Confederação Geral do Trabalho); CFDT: Confédération française démocratique du travail (Confederação Francesa Democrática do Trabalho); CFTC: Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (Confederação Francesa dos Trabalhadores Cristãos; FO: Force Ouvrière (Força Operária); CFE-CGC: Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres (Confederação Francesa de Executivos- Confederação Geral de Executivos).

Como a CFDT é uma confederação geral, nós deliberadamente contrastamos os contextos, entre sindicatos com diferentes taxas de feminização e de políticas de igualdade. Foram entrevistadas no total 32 mulheres, todas brancas: 8 são de sindicatos com predominância masculina, 16 de sindicatos com predominância feminina e 8 da confederação (ver tabela 1 no Apêndice). Neste capítulo, optamos por nos basearmos em três narrativas de carreira detalhadas que ilustram os respectivos papéis da estrutura, do contexto e da *agency* na construção das carreiras de mulheres sindicalistas.

### **A estratégia da igualdade de gênero na CFDT: uma história longa e descontínua**

Dentro da CFDT a luta pela igualdade entre as mulheres e os homens tem uma longa história, intimamente ligada às sucessivas mudanças da identidade sindical que a confederação tem conhecido desde os anos de 1960. A CFDT foi criada em 1964, após a decisão da maioria dos dirigentes sindicais de rejeitar a referência à doutrina católica e de se separar da antiga Confederação Francesa de Trabalhadores Cristãos (CFTC), que continua existindo. Na década de 1960, a CFDT foi gradualmente adotando uma análise politizada das condições de trabalho das mulheres a partir da ideia da sua sobre-exploração, graças à mobilização de algumas mulheres responsáveis pelo dossiê “Mulheres Trabalhadoras”. Na década de 1970, após os acontecimentos de maio de 1968, a orientação política do sindicato evoluiu para a esquerda, articulando as lutas das mulheres e a luta de classes, ampliando as reivindicações ao direito à contracepção e ao aborto. Greves em fábricas de mulheres e em fábricas mistas foram apoiadas pela CFDT (Maruani, 1979), provocando a ampliação das reivindicações ao integrar as questões de maternidade, igualdade no trabalho e partilha do trabalho doméstico. Teceram-se laços estreitos com associações feministas, especialmente o Movimento pela Liberdade de Aborto e de Contracepção - MLAC. Durante esse período de 20 anos em que a CFDT desempenhou um papel preponderante na adoção de políticas públicas em favor da igualdade, o sindicato hesitou em adotar estruturas separadas para as mulheres, substituindo a *Commission Confédérale Femmes* [Comissão Confederal Mulheres] (CCF), herdada da CFTC, por um comitê misto em 1971, abrindo para os homens os cursos de formação destinados às mulheres e dando pouco suporte aos “grupos de mulheres” no nível das empresas (Le Brouster, 2010; Maruani, 1979). A ênfase na “*mixité*”, no sentido de copresença de mulheres e homens, levou progressivamente a CFDT a evitar trabalhar

com movimentos feministas radicais exclusivamente femininos e a promover uma abordagem integrada da igualdade (chamada, em inglês, de *gender mainstreaming*).

A partir de 1978, a CFDT redefiniu também a sua doutrina sindical e começou a se distanciar dos partidos políticos, dos movimentos sociais e das questões sociais. A eliminação da análise de classe e dos valores socialistas e a aceitação do liberalismo econômico (Defaud, 2009) levaram à promoção de um sindicalismo de massas, capaz de abordar os problemas de todos, inclusive das mulheres, a fim de fazer face à dessindicalização que teve início no final dos anos de 1970. Campanhas específicas de sindicalização – chamada “promoção” - foram lançadas em diferentes setores para atrair as mulheres e um curso de formação específico foi projetado para promover a nova linha política e formar os futuros dirigentes (Guillaume e Pochic, 2009b). Em 1982, em termos de igualdade entre mulheres e homens, a CFDT adotou uma combinação de medidas liberais (recursos financeiros específicos, curso de formação específico, uma dirigente nacional da igualdade e uma conferência anual de mulheres, *Actu'Elles*, a cada 8 de março durante o período de 1987 a 2004) e radicais (cotas de postos no Comitê Executivo Nacional e representação mínima das delegações no Congresso). Essas medidas em favor das mulheres provocaram controvérsias na época porque foram percebidas como um instrumento para promover novos perfis de líderes, mais de acordo com a abordagem reformista (Le Brouster, 2010).

Em comparação ao Reino Unido, onde a agenda da igualdade foi constantemente impulsionada pelos principais sindicatos e pelo Trades Union Congress (TUC), com a extensão progressiva a outros grupos minoritários (minorias étnicas, LGBT, pessoas com deficiência), a CFDT apresenta uma história mais descontínua, que está claramente associada ao enfraquecimento do feminismo de “segunda onda” na França na década de 1980 e ao crescente distanciamento, desde então, entre sindicalistas da CFDT e feministas. As medidas internas de igualdade foram rapidamente mitigadas pelo desenvolvimento do “Feminismo de Estado” após a eleição de um presidente socialista, François Mitterrand, em 1981 (Mazur, 1995; Revillard, 2016). Muitas dirigentes sindicais feministas, incluindo Jeannette Laot, responsável de igualdade na CFDT por 20 anos (1961-1981), foram absorvidas por essas estruturas e deixaram de incentivar os sindicatos (Le Brouster, 2011). O enfoque das mulheres e de outros grupos sub-

representados (jovens, executivos, empregados de PMEs) na política de desenvolvimento tornou-se instrumental e não estava explicitamente ligada a uma busca por representação equitativa. A partir de 1995 as políticas internas e externas em matéria de igualdade se mostram exíguas. A confederação permanece muito relutante a qualquer associação com os movimentos feministas, frequentemente à esquerda, ou mesmo próximos da extrema esquerda, devido à sua despolitização (ao contrário de outros sindicatos como a CGT ou Solidaires, cf. Guillaume, 2018). Os sindicatos não desenvolveram políticas de equidade ou de diversidade sobre a questão das discriminações étnicas e raciais, embora a CFDT tivesse organizado e defendido trabalhadores migrantes em seu período mais politizado da década de 1970 e tivesse feito campanha contra o racismo (Poli, 2013). A falta de representatividade dos membros da CFDT no aspecto raça/etnia nunca foi sequer mencionada em nossas entrevistas porque a democracia francesa foi construída sobre uma representação da cidadania como universal e neutra no que diz respeito à raça.

Apesar da promulgação de várias leis sobre a igualdade entre mulheres e homens no trabalho sob a influência da União Européia (lei Roudy em 1983, lei Génisson em 2001, lei sobre igualdade salarial em 2006) e de uma lei sobre paridade na política, adotada em 2000, legitimando o uso de cotas por sexo (Bereni, 2009), os sindicatos, incluindo a CFDT, raramente encabeçam negociações coletivas sobre a igualdade profissional. Desde 2004, a taxa de rotatividade de responsáveis nacionais pela igualdade- “*mixité*” no nível da confederação tem ser revelado excepcionalmente alta, levando à falta de continuidade e ao fim do curso de formação destinado às mulheres. O Comité Confédéral Femmes [Comitê Confederal das Mulheres] (CCF) ainda existe, mas ele é misto, aberto aos homens. Embora possua um vínculo organizacional direto com os dirigentes, ele desempenha um papel secundário em termos de tomada de decisão e não constitui um contrapoder feminista dentro da organização.

Dentro de cada federação e estrutura territorial (sindicato distrital, sindicato regional) da CFDT, a situação era bem diversificada na época da pesquisa, em 2010. Alguns mantiveram uma política de igualdade interna ativa (particularmente nos sindicatos de predominância masculina e sindicatos industriais), inclusive com cotas e recomendações, enquanto outros não, especialmente nos setores feminizados, como a

saúde, a assistência social e a educação. No conjunto, contudo, as medidas com vista à igualdade e a feminização decorrente da adesão de novos membros estabelecidos no setor de serviços, levaram a certa feminização dos níveis mais altos da confederação e das federações (ver tabela 2 no Apêndice). Por ocasião do Congresso de 2010, não se decidiu pela paridade total para o Escritório Nacional por medo de não encontrar candidatas em número suficiente para ocupar os postos adicionais reservados às mulheres, ao passo que no Conselho Executivo a paridade foi adotada em 2014. Nós nos perguntamos como, nesse cenário, algumas mulheres conseguiram transpor o teto de vidro da hierarquia sindical.

## **Trajetórias excepcionais em função de recursos individuais e de contextos de trabalho**

### **O papel primordial das características do emprego no ativismo sindical**

Na maior parte dos casos as mulheres entrevistadas iniciaram sua carreira sindical em seus locais de trabalho, primeiro sendo eleitas para um mandato de representação sindical local dentro de sua empresa ou da sua administração. Embora as circunstâncias variem consideravelmente de uma geração para outra, suas formas de ativismo dependem principalmente do contexto profissional. Em locais de trabalho sindicalizados, onde o clima social é bom, especialmente nos serviços públicos, algumas mulheres se sindicalizaram por influência de seus colegas, mas às vezes permaneceram membros passivos por muitos anos. Em outros lugares, elas rapidamente se engajaram em diferentes formas de ação e logo assumiram responsabilidades sindicais: greves por salários e condições de trabalho nos anos de 1970, lutas contra a redução de efetivos e de recursos, ou lutas pela aplicação do direito do trabalho nos anos de 1990 e de 2000. Como outros estudos o demonstraram, eventos no local de trabalho parecem ser o principal fator desencadeador do engajamento sindical, enquanto a influência de antecedentes familiares e da experiência militante em movimentos políticos, religiosos ou juvenis diminuiu a partir dos anos de 1980 (Duriez e Sawicki, 2003, Guillaume e Pochic, 2009a).

A transmissão de “competências básicas” militantes (Kaminski e Yakura, 2008) continua a depender da boa vontade dos sindicalistas locais. Em setores altamente sindicalizados (bancos, indústrias, serviços públicos), particularmente na década de 1970, uma seção local dinâmica possibilitou que os/as recém-chegados/as aprendessem o sindicalismo no posto de trabalho, por meio de discussões informais, ganhando gradualmente confiança. As greves também foram frequentemente mencionadas como momentos de intensa sociabilidade e de detecção de “boas militantes” pelos responsáveis sindicais no poder. Mas desde a década de 1990, num contexto de sindicalização em declínio, particularmente na França, onde a taxa de sindicalização é muito baixa, as mulheres que se tornaram militantes no contexto de ação coletiva contra as reestruturações, especialmente em pequenas empresas, tiveram frequentemente que se organizarem sozinhas e adquirir por conta própria as competências requeridas. Nos casos em que a participação é rara, algumas delas tiveram carreiras sindicais aceleradas, onde os papéis sindicais rapidamente se acumularam no local de trabalho, nas estruturas sindicais locais, regionais ou nacionais. Muitas mulheres também se beneficiaram da expansão dos setores feminizados, particularmente nos serviços públicos e associativos (saúde, assistência social, administração local) e de campanhas de sindicalização da CFDT voltadas para esses setores.

No entanto, essas oportunidades gerais crescentes para as mulheres favoreceram as assalariadas estáveis dentro de grandes empresas ou no setor público, com os sindicatos estando quase ausentes das pequenas empresas (Dufour et al., 2007). Embora as mulheres possam se beneficiar da sua super-representação no setor público, elas estão igualmente concentradas em empregos precários (contratos de tempo de duração determinado, de tempo parcial imposto na contratação), nas PME e no setor, em expansão, de serviços não organizados (hotelaria-restauração, supermercados, serviços pessoais). Trabalhar em serviços públicos ou em grandes empresas com uma tradição de diálogo social facilita a utilização do tempo livre para as funções e atividades sindicais e a negociação do afastamento com retorno garantido ao trabalho. Nas pequenas empresas, contudo, embora as mulheres tenham muitas razões para se sindicalizar, especialmente as operárias e empregadas (Yates, 2006), o ativismo sindical é arriscado no plano profissional e a transição para a militância em tempo integral é difícil de financiar porque os sindicatos têm menos direitos sindicais. Na nossa amostra, apenas uma ínfima

minoria de militantes foi demitida ou se demitiu de sua empresa (três de 35). A maioria delas continuou sendo paga pelo seu antigo empregador, o que indica que a integração estável numa organização de grande porte, mais plausível para executivos e graduados, é uma condição essencial para o engajamento nas estruturas sindicais (Guillaume e Pochic, 2009a; Lescurieux, 2019), como no caso de Sylvie.

Sylvie considera que se envolveu no sindicalismo “por acaso”, tentando obter financiamento para um curso de formação em 1995. Depois de ter viajado muito como coreógrafa, ela tornou-se técnica de laboratório para duas ONGs (Médicos do Mundo e Cruz Vermelha). Ela soube por acaso que o hospital associativo no qual trabalhava em Paris seria fechado, pois essa era a razão pela qual seu empregador recusava-se a conceder-lhe uma licença para a formação remunerada. Diante da falta de reação do comitê de empresa, controlado por outro sindicato (FO, Força Operária), ela foi incumbida por seus colegas de contatar outros sindicatos, primeiro a CGT e depois a CFDT. Com a CFDT já melhor informada sobre a sua situação, ela convenceu seus vinte colegas a se afiliarem a esse sindicato. A CFDT a designou então como delegada sindical para negociar o plano social que acompanharia o fechamento do seu hospital e, seis meses depois, ela ganhou a eleição para se tornar secretária do comitê de empresa. Como proteção contra as pressões de seu empregador, ela foi nomeada delegada sindical central para todos os estabelecimentos da Cruz Vermelha pelo sindicato e ela negociou um afastamento de tempo parcial para poder buscar novos membros em seu setor de atividade (missão de “promotora sindical”). Dois anos depois, no final do seu mandato, a secretária geral do seu sindicato local (saúde e ação social de Paris) pediu a Sylvie que a substituísse, com atribuição de tempo integral. Mas como ela detesta a rotina e achava-se exausta após o nascimento de seus gêmeos e do seu divórcio quando estes tinham dois anos, ela começou a considerar a possibilidade de uma reorientação de carreira, retomando um curso de formação em administração de organizações de economia social.

Sabendo disso, a Federação de Saúde e Serviços Sociais, altamente feminizada e em plena expansão, ofereceu-lhe um cargo de secretária federal, responsável pelo setor sem fins lucrativos. Ela aceitou porque achava que tinha competências para o trabalho relacional e ela queria transferir suas habilidades de negociadora para a gestão da federação: “*como interagir com as pessoas, como transformá-las ou influenciá-las*”. Mas a

carga de trabalho ao nível da federação era pesada porque havia apenas oito responsáveis nacionais (dos/as quais quatro mulheres), com poucas assistentes, e ela tinha que ser polivalente em numerosas tarefas: *“Eu não passo a vassoura, mas quase”*. Embora tivesse trabalhado com uma coreógrafa feminista quando era uma jovem bailarina e represente um grupo muito feminizado, Sylvie não se define como “feminista”. Ela é bem diferencialista, pois considera que há qualidades especificamente femininas: “eu sou mais rápida, mais eficiente, mais democrática e menos carreirista” do que os homens. Ela considera que as principais dificuldades para as mulheres sindicalistas são o equilíbrio entre vida profissional e vida familiar e o sexismo dos empregadores. Na época da entrevista, ela estava preocupada com o seu futuro profissional, porque não conseguia se imaginar voltando para um laboratório médico para manipular pipetas. Dois anos depois, aos 46 anos, ela foi eleita secretária geral da sua federação, provavelmente devido ao seu engajamento sindical e às suas competências, mas também graças ao alto nível de feminização da direção da federação que apóia a sua candidatura.

### **A forte influência das estruturas sindicais sobre a formação de dirigentes sindicais**

Da mesma maneira, outras mulheres também se beneficiaram de políticas de igualdade em federações predominantemente masculinas. Embora a política em prol da copresença de mulheres e homens lançada em 1982 tenha conscientizado os militantes da CFDT sobre a necessidade de integrar as mulheres às instâncias de decisão, essa política foi utilizada de maneira diferente de acordo com as federações.

Nos sindicatos com predominância masculina, onde o contingente de mulheres militantes é limitado (energia, transportes, metalurgia), algumas mulheres se beneficiaram das cotas, seja por meio de eleições ou através de nomeação. As mulheres também se beneficiaram da estratégia de recrutamento dirigida a jovens e executivos - uma população que se encontra em crescimento quantitativo e estável em grandes empresas. Várias mulheres jovens com menos de 40 anos consideram, assim, que se tornaram visíveis e foram selecionadas por acumularem trunfos: jovem, mulher e qualificada. Entretanto, essa promoção rápida a postos de direção é, muitas vezes, uma experiência difícil de gerir: as pessoas escolhidas por vezes carecem de conhecimento

dos códigos e rituais da organização, e não são consideradas legítimas pelos militantes de base.

Para além das políticas formais, as narrativas biográficas revelam também a predominância de regras e de processos informais na fabricação de dirigentes sindicais. A cooptação interna é um fator preponderante na seleção para mandatos em todos os níveis da hierarquia sindical. As eleições internas são frequentemente uma formalidade que valida candidatas e candidatos selecionados de modo informal pelos dirigentes no poder. Todas as mulheres entrevistadas mencionaram o apoio de um mentor do sexo masculino, que as ajudou a entender a política interna e que as guiou pelo caminho certo. Embora o apoio de tal mentor seja um fator chave para aceder a postos de poder em todos os tipos de organizações, isso tem um significado especial num sindicato que tem passado por episódios de crises internas, como no caso da CFDT em 1995 e em 2003 (Guillaume, Pochic, 2009b). No contexto dos conflitos ideológicos relativos à guinada da CFDT em direção ao liberalismo econômico e a uma estratégia de parceria social com os empregadores (Defaud, 2009), essa mentoria ou apadrinhamento têm sido muitas vezes associados a uma presumida proximidade com a linha política da confederação. Ao longo da década de 1990, o apoio da CFDT às reformas governamentais dos regimes de aposentadoria cristalizou essas tensões com os militantes de esquerda dos anos de 1970 e levou à saída de um número considerável de membros em 1995 e em 2003, particularmente em setores tradicionalmente sindicalizados (transportes, energia, educação e pesquisa). Posteriormente, algumas mulheres descobriram que haviam sido apoiadas porque incorporavam essa nova orientação reformista ou, ao menos, porque elas não haviam sido consideradas “muito” politizadas (de esquerda). A sua nomeação ou a sua eleição recebeu o apoio das estruturas nacionais e foi um meio de eliminar os antigos militantes (frequentemente homens, principalmente de meios populares), estigmatizados como “opponentes” ou “dissidentes”. A assunção de posições de direção em tempos de crise constituiu uma fonte de conflitos pessoais com militantes de base ou antigos dirigentes afastados das instâncias de poder. Após a sua eleição, essas mulheres tiveram que lutar também contra o estatuto de mulher álibi, sendo às vezes marginalizadas em funções secundárias ou expostas a uma sobrecarga de trabalho para construir a sua legitimidade como responsável sindical (Monney et al., 2013), como no caso de Rebecca.

Rebecca estava destinada a se tornar uma executiva sênior no mundo dos negócios. Proveniente da classe média, depois de um mestrado em Psicologia e um mestrado em Informática, ela ingressou numa empresa americana de informática como gerente de projetos, com muitos períodos de viagem pela Europa. Durante os planos sociais de 1993 a 1995, ela contribuiu para o desenvolvimento do recém-criado sindicato CFDT e assumiu várias funções sindicais no local de trabalho. Em seguida ela foi rapidamente eleita pelo seu sindicato local (minas e metalurgia de Paris), onde ela se tornou secretária geral adjunta. Ela também entrou no conselho executivo da sua federação, “porque eles estavam buscando mulheres” e porque ela queria também feminizar as estruturas sindicais. Mas depois de uma fusão-aquisição em 2001, ela não pôde manter seu contrato de tempo integral e foi obrigada a reintegrar-se à sua empresa como gerente de treinamento, o que objetivamente foi uma promoção para ela. Mas, dois anos depois, quando a sua chefe se recusou a promovê-la, alegando que lhe custaria mais caro demiti-la no futuro, ela decidiu ficar novamente disponível para o sindicato.

A federação de metalurgia lhe pediu então que ela se tornasse secretária nacional encarregada de questões de formação, o que lhes possibilitou preencher seu único assento reservado para uma mulher. Ela sabia que a direção da firma americana a apoiaria, pois isso impediria que outros candidatos de seu sindicato situados mais à esquerda se apresentassem. Ela foi eleita e aceitou uma perda de 1.000 euros por mês devido à sua mudança de situação. Seu marido, engenheiro de uma grande empresa industrial, mais voltado para a família do que para a carreira, apoiou-a nessa escolha e divide as tarefas domésticas (eles têm três filhos). Três anos depois, ela teve que aceitar uma demissão porque o período de atribuição havia terminado. No seio da federação de metalurgia ela aceitou, aos 50 anos, a um posto remunerado de dirigente sindical em tempo integral. Ela é também secretária geral adjunta do sindicato nacional de executivos (CFDT Executivos), que conta com um comitê executivo paritário, composto por quatro mulheres e quatro homens. Ela está persuadida pela política de copresença de homens e mulheres da confederação e da necessidade que haja mulheres em todos os níveis da hierarquia sindical, com a ajuda de cotas, se necessário. Embora tenha convicções moderadas em matéria de igualdade entre mulheres e homens, ela é particularmente sensível à questão da articulação entre os tempos da vida e do teto de vidro, como a maioria das mulheres executivas em empresas, postura caracterizada

como “feminismo de mercado”, no sentido de que a igualdade é considerada compatível e até mesmo benéfica para as empresas (Pochic, 2019). Ela apoia também uma campanha em favor da igualdade voltada para a extensão da licença parental aos homens, que é apoiada pelas organizações de empregadores (o Medef<sup>6</sup> era então dirigido por uma mulher, Laurence Parisot).

### **A “alavanca da qualificação” num mundo masculino**

Devido à sua guinada reformista a CFDT esteve envolvida, como parceira de negociação com o governo ou enquanto consultora, em questões de aposentadoria, de seguro desemprego, de tempo de trabalho, salário mínimo, saúde e segurança, igualdade e demissões (Guillaume, 2014). A mudança na estratégia política da CFDT, baseada na negociação coletiva e na profissionalização do trabalho sindical, tende a favorecer as mulheres executivas e as profissões qualificadas. Como em outras organizações, pode-se argumentar que as mulheres utilizaram a “alavanca da qualificação” (Crompton e Sanderson, 1990) para entrar em setores dominados pelos homens. Hoje em dia são requeridas muitas competências técnicas (em direito, em finanças, em redação e em comunicação oral), seja para desempenhar um papel sindical no local de trabalho (a fim de desenvolver uma argumentação sobre uma questão econômica ou social, ou para entender o direito do trabalho e sua jurisprudência complexa), seja para atuar nas estruturas sindicais (ser tesoureiro sem desviar fundos do sindicato, organizar uma estratégia de recrutamento eficaz ou gerir equipes de militantes voluntários).

Embora haja provavelmente um efeito de geração, uma vez que as mulheres jovens possuem nível educacional mais elevado do que o de seus homólogos masculinos mais velhos, isso não explica a enorme lacuna entre o nível de qualificação das mulheres e dos homens que são responsáveis nacionais. Em nossa amostra, quase todas as mulheres possuem um diploma universitário, desde graduação até mestrado. Algumas foram recrutadas como especialistas técnicas em nível nacional: recrutamento, direito, saúde e segurança, comunicação e jornalismo, treinamento, pesquisa. Outras pesquisas mostraram como o recrutamento externo favorece a feminização de responsáveis de

---

<sup>6</sup> N.T: Sigla para Mouvement des Entreprises de France (Movimento das Empresas da França), maior federação de empregadores/as na França.

tempo integral, ao mesmo tempo em que reforça a disparidade de qualificação entre elas e os membros comuns (Kelly e Heery, 2001, Heery, 2006). De fato, esses novos caminhos da especialização possibilitaram a chegada de executivas do setor privado, com idades entre 30 e 40 anos, sem experiência prévia de militância. Nenhuma procedente de movimentos sociais ou feministas. Apenas uma mulher da nossa amostra havia começado a sua vida profissional como secretária da central telefônica de uma federação sindical e subsequentemente passou para o campo dos responsáveis numa federação predominantemente masculina (energia), que teve dificuldade de cumprir suas cotas (duas mulheres de sete cadeiras no Conselho Executivo). As mulheres jovens qualificadas também se beneficiaram do desejo da ex-secretária geral (Nicole Notat, 1992-2002) de rejuvenescer e profissionalizar rapidamente a confederação. A adoção de uma estratégia formal de sindicalização, tendo por modelo estratégias anglo-saxônicas de *organizing*, também possibilitou o desenvolvimento de postos especializados (“promotores”) que foram oferecidos a jovens executivos, às mulheres e a executivos, de acordo com o princípio de que os semelhantes se atraem – “*like recruiting like*” (Guillaume e Pochic, 2009b). No entanto, essas executivas recrutadas com base em suas especializações foram, frequentemente, criticadas pela sua falta de experiência militante e muitas tiveram dificuldades relacionais, especialmente com alguns dirigentes políticos de perfil autodidata. A maioria delas foi ficando progressivamente decepcionada com as perspectivas estreitas ou limitadas de evolução da carreira, depois se demitiram ou foram demitidas, como foi o caso de Flore.

Flore, 41 anos, foi uma das especialistas recrutadas por Nicole Notat para “*mudar a cara*” da confederação CFDT. Formada em direito internacional, ela jamais havia sido membro de um sindicato até ser recrutada para a confederação, mas ela militava no Partido Socialista desde 1987 e em associações de apoio à construção europeia. Na época em que era responsável numa ONG, trabalhando em programas educacionais europeus, ela soube através de uma amiga que a CFDT estava procurando uma secretária para cuidar dos assuntos europeus em 1996. Ela foi escolhida no lugar de outro candidato altamente qualificado porque “eu preenchia todas as cotas: jovem, mulher e graduada”. Sua integração num departamento composto por antigos metalúrgicos, os “dinossauros”, como ela os chama, foi muito difícil. Mas ela foi adquirindo pouco a pouco legitimidade graças às suas competências em direito europeu

e ao seu domínio do inglês, mas também devido ao seu engajamento anterior no Partido Socialista.

Flore era sensível a questões de igualdade entre mulheres e homens, pois participara de debates sobre o tema nas universidades de verão do Partido Socialista e chegou à CFDT atraída pela imagem da sua secretária geral. Mas ela logo se desiluiu, ao descobrir que a confederação *“ainda era um mundo masculino, especialmente no meu departamento, cheio de homens, de colarinhos azuis, com 50 a 55 anos de idade”*. Esse período foi muito cansativo, já que ela viajava para Bruxelas quase toda semana, sendo que ela morava em Paris com o marido, igualmente comprometido com uma carreira exigente (alto funcionário e homem político local no oeste da França). Ela não tem filhos. Paradoxalmente, foi uma mulher fortemente orientada para a carreira, com um passado de sindicalista militante, que conseguiu desestabilizar Flore, uma vez que esta última assumiu progressivamente a direção do seu projeto europeu, organizando debates públicos com militantes, a fim de se tornar visível e de ser eleita como secretária nacional. Na medida em que seu trabalho perdia em importância e depois de uma pequena depressão, Flore começou a buscar outro emprego, mas em 2003 a economia estava em recessão e *“agora sou rotulada como inconveniente”*. Ela finalmente conseguiu deixar a CFDT graças à intervenção de um responsável regional da CFDT, que a apadrinhou para que se tornasse assistente de pesquisa num órgão administrativo do Estado.

### **Poucas dirigentes feministas, mas mais dirigentes femininas?**

Ao contrário do que a literatura anglo-saxônica afirma a maioria das dirigentes da CFDT não se identifica como “feminista” (socialista ou radical), com poucas exceções. A maioria delas se recusa a considerar as mulheres como uma categoria específica e promovem medidas igualitárias e gerais. Elas se recusam a servirem de modelo para outras mulheres e a utilizarem estruturas separadas, pois geralmente subestimam, não têm ideia do quanto a sua própria carreira foi excepcional. Algumas mulheres neutralizaram sua identidade de gênero ou adotaram até mesmo posturas antifeministas, particularmente em sindicatos com predominância masculina: *“Eu não gosto dessa coisa de mulherzinha”*, diz uma responsável de uma federação, referindo-se a

uma conferência para mulheres organizada pela Confederação. Nicole Notat era um símbolo dessa postura de gênero neutralizada (Zancarini-Fournel, 1998).

No entanto, muitas dirigentes da CFDT reconhecem que elas têm uma evolução de carreira feminina, no sentido de uma progressão mais horizontal - enquanto seus camaradas masculinos seguem caminhos mais verticais e lineares (Kirton, 2006b). Muitas mulheres permaneceram até mesmo nos níveis mais baixos das estruturas sindicais, recusando-se a assumir posições de poder nacionais e a investir-se em mandatos de tempo integral, a fim de se manterem em contato com a base e com a realidade do trabalho: “*não deixar a área da empresa*”, diz uma, “*não cair no “reunismo”*”, diz outra. Essa recusa baseia-se numa crítica implícita ou explícita à burocracia sindical e no desejo de preservar sua liberdade de ação e de expressão. Mas esse discurso pode ser considerado como uma autocensura e uma estratégia de curto prazo, porque é muito difícil combinar trabalho remunerado e atividades sindicais. Pode também tratar-se, talvez, de uma racionalização *a posteriori* de uma escolha limitada por não estarem em condições de se estabelecer em Paris ou de efetuarem o deslocamento diário, de segunda a sexta-feira, necessário devido ao fato de todos os postos nacionais, em nível da federação ou da confederação, estarem concentrados na capital.

Muitas dirigentes também dizem adotar um estilo de liderança diferente, favorecendo uma abordagem mais cooperativa, consensual e profissional, dando mais atenção às preocupações dos/as filiados/as e buscando estimular uma maior participação nas seções ou sindicatos locais. Essas dirigentes geralmente se consideram agentes de mudança e de inovação, com foco voltado principalmente para os resultados (votos nas eleições, número de membros, número de acordos coletivos assinados). Mas é muito difícil dizer se se trata de uma característica feminina, de um *ethos* de executivo graduado ou de uma estratégia de novatas no sindicalismo (Guillaume, 2007). Pois muitos homens jovens também desenvolvem esse discurso, num contexto em que existe concorrência entre velhas e novas legitimidades.

Nas estruturas hierárquicas complexas, nas quais dirigentes devem coordenar o trabalho dos delegados sindicais autônomos, muitas se sentem isoladas quando exercem o poder. Quando surgem crises políticas internas, elas são, às vezes, obrigadas a usar um

estilo de liderança direto, duro e mesmo autoritário, em contradição com aquele que normalmente desejariam incorporar: “*bater com o punho na mesa*”, “*passar por uma cadela exigente*” ou “*uma maníaca por controle*”, segundo as interlocutoras. A esse respeito, o apelido de Nicole Notat quando ela era secretária geral era “*Czarina*”. As poucas mulheres que ocupam postos nacionais admitem terem certo apetite pelo poder. Uma das suas estratégias, ao enfrentar uma questão inovadora e visível, consiste em criar para si um espaço de complementaridade ao lado de outros dirigentes masculinos. Como elas são pouco numerosas nesse nível, as mulheres não pertencem a nenhuma rede formal que poderia compensar a falta de rede informal, ao contrário da situação dos homens, que estabeleceram extensas e sólidas relações com outros líderes quando eram militantes locais e regionais. No entanto, talvez por serem ainda relativamente jovens, não raro elas se inscrevem em programas universitários enquanto ainda trabalham para o sindicato, a fim de “validar” sua experiência sindical com vistas a uma reinsersão após seu mandato.

A referida distância frente à identificação como “feminista” pode ser interpretada de diferentes maneiras. Pode-se destacar, primeiramente, a possível diferença entre o fato de ter convicções feministas e o de adotar publicamente o rótulo de “feminista” (Kirton, 2006a, Pochic, 2014). Pois ser identificada como feminista dentro da CFDT poderia comprometer a construção da sua legitimidade numa confederação ainda dominada por homens, que favorece o interesse geral contra interesses corporativos ou comunitários. Outra interpretação possível: a doutrina da CFDT como um sindicato de interesse geral e reformista atrai (e retém) mulheres que não têm fortes convicções feministas. Na década de 1970, a maior parte das responsáveis pela igualdade da CFDT e muitas militantes sindicais estavam envolvidas também em movimentos feministas. Muitas dessas feministas deixaram a CFDT na década de 1990 por discordarem com a guinada ao liberalismo econômico e aderiram a outros sindicatos mais “radicais” em termos de orientação política, como a CGT ou o SUD<sup>7</sup> (Guillaume, 2018b) – o que implica que valores sindicais e valores feministas não necessariamente andam juntos. E finalmente, os cursos de formação sindical na França deixaram de ser politizados e passaram a se concentrar em competências técnicas. Eles não oferecem o mesmo espaço de

---

<sup>7</sup>N.T.: SUD, sigla de - “Solidaires, Unitaires, Démocratiques”- refere-se a uma parcela de sindicatos nacionais e federações vinculadas à “União Sindical Solidaires” (ou simplesmente “Solidaires”).

conscientização feminista que os cursos e grupos “para mulheres” no Reino Unido (Kirton, 2006a). Essa questão da tomada de consciência feminista revela a transformação e a diversidade de relações existentes entre os movimentos feministas e os sindicatos, que vai da aliança à indiferença, de acordo com o momento e com os países.

## **Conclusão**

Nesta pesquisa, articulamos diferentes níveis de compreensão que explicam a feminização em curso, embora ainda seletiva, da hierarquia sindical da CFDT. Muitos estudos argumentam que as políticas de igualdade podem ser ignoradas pela oligarquia sindical, mesmo em termos de cotas e de medidas radicais. Esta pesquisa, tais como as realizadas por Geraldine Healy e Gill Kirton (2000; 2013), afirma, ao contrário, que para compreender a feminização da liderança sindical é preciso levar em conta o fato de que os sindicatos são organizações interpeladas tanto pelo ponto de vista de gênero quanto pelo ponto de vista político (Hyman, 2001), gerando opiniões divergentes sobre suas prioridades e as formas apropriadas de ação. Embora a influência das políticas de igualdade seja evidente, ao menos na identificação das mulheres como militantes ativas, ela não explica porque algumas mulheres atravessam o teto de vidro, enquanto a progressão da maioria delas permanece limitada.

Outros fatores são essenciais para a construção de uma carreira sindical, tais como as características do emprego inicial e os direitos sindicais a ele associados. A influência das redes de cooptação num contexto de lutas e de crise em torno da estratégia geral do sindicato (sindicato com proposta reformista e de promoção de negociação coletiva *versus* um sindicato mais protestador e que se opõe às reformas no setor público e às reestruturações no setor privado) é ainda mais crucial para entender a promoção de certos perfis de mulheres. Essa relação entre os objetivos estratégicos da organização e as convicções ideológicas dos/as militantes é provavelmente um dos aspectos que convém explorar em detalhes para tentar entender como as relações sociais de gênero, mas também de classe, de raça e de idade, interagem na experiência das sindicalistas (Moore, 2011).

## **Bibliografia**

- BARLEY Stephen (1989) « Careers, Identities, and Institutions: The Legacy of the Chicago School of Sociology », in Arthur, M. B., Hall, D.T. and Lawrence, B. S. (eds.) **Handbook of Career Theory**, Cambridge : Cambridge University Press.
- BECKER Howard, STRAUSS Anselm (1956) « Careers, personality and adult socialization », **American Journal of Sociology**, 62, 3, 253-263.
- BERENI Laure (2007) « French Feminists renegotiate Republican Universalism: the gender parity campaign », **French Politics**, 5, 3, 191-209.
- BEROUD Sophie, LE CROM Jean-Pierre, YON Karel (2012) « Représentativités syndicales, représentativités patronales. Règles juridiques et pratiques sociales », **Travail et emploi**, 131, 5-22.
- BILGE Sirma (2009) « Théorisations féministes de l'intersectionnalité », **Diogène**, 1, 70-88.
- BRISKIN Linda (2006) « Victimization and agency: the social construction of union women's leadership », **Industrial Relations Journal**, 37, 4, 359-379.
- BRISKIN Linda (1990) « Women, unions and leadership », **Canadian Dimensions**, 24, 1, 38-41.
- COCKBURN Cynthia (1991) **In the way of women: men's resistance to sex equality in organizations**, Basingstoke : Macmillan.
- COLGAN Fiona, LEDWITH Sue (dir.) (2002) **Gender, diversity and trade unions. International Perspectives**, London, Routledge.
- CONTREPOIS Sylvie (2006) « France : un accès encore inégal et partiel aux différentes sphères de la représentation syndicale », **Recherches féministes**, 19, 1, 25-45.
- CROMPTON Rosemary (2001) « Gender, comparative research and biographical matching », **European Societies**, 3, 2, 167-90.
- CROMPTON Rosemary, Sanderson, Kay (1990) **Gendered Jobs and Social Change**, London : Unwin Hyman.
- DEFAUD Nicolas (2009), **La CFDT (1968-1995). De l'autogestion au syndicalisme de proposition**, Paris : Presses de SciencesPo.
- DORGAN Theresa, GRIECO Margaret (1993) « Battling against the odds: the emergence of senior women trade unionists », **Industrial Relations Journal**, 24, 2, 151-164.

DUFOUR Christian et al. (2007) **Industrial relations in small companies. A comparison: France, Sweden and Germany**, Bruxelles : PIE Peter Lang.

DUNEZAT Xavier (2006) « Syndicalisme et domination masculine en France: parcours bibliographique féministe », **Recherches féministes**, 19, 1, 69-96.

DURIEZ Bruno, SAWICKI Frédéric (2003) « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale », **Politix**, 17, 63, 17-52.

FOLEY Janice, BAKER Patricia (eds) (2009) **Unions, equity and the path to renewal**, Vancouver: UBC Press.

FORTINO Sabine (2009) « Coexistência dos sexos » in HIRATA Helena, LABORIE, Françoise, LE DOARÉ Hélène, SENOTIER Danièle (orgs.) **Dicionário Crítico do feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 44-47.

FRANZWAY Suzan (2000) « Women working in a greedy institution: commitment and emotional labour in the Union Movement », **Gender, Work & Organization**, 7, 4, 258-268.

GREENE Anne-Marie, KIRTON Gill (2003) « Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists », **Industrial Relations Journal**, 34, 4, 319-333.

GREENE Anne-Marie, KIRTON Gill (2002) « Advancing Gender Equality in UK Trade Unions: the Role of Women-only Trade Union Education », **Gender, Work & Organization**, 9, 1, 39-59.

GUILLAUME Cécile (2007) « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation : la permanence paradoxale du 'plafond de verre' à la CFDT », **Politix**, 78, 39-63.

GUILLAUME Cécile (dir.) (2014) **La CFDT: sociologie d'une conversion réformatrice**, Rennes : Presses universitaires de Rennes.

GUILLAUME Cécile (2018) **Syndiquées. Défendre les intérêts des femmes au travail**, Paris : Presses de Sciences Po.

GUILLAUME Cécile (2018) « Women's participation in a radical trade union movement that claims to be feminist », **British Journal of Industrial Relations**, 56, 3, 556-578.

GUILLAUME Cécile, POCHIC Sophie (2009a) « Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT », **Revue française de science politique**, 59, 5, 535-568.

GUILLAUME Cécile, POCHIC Sophie (2009b) « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », **Politix**, 22, 31-

56.

GUILLAUME Cécile, POCHIC Sophie (2011) « The organisational nature of union careers: the touchstone of equality policies? Comparing France and the UK », **European Societies**, 1, 1-24.

HEALY Geraldine, KIRTON Gill (2000) « Women, power and trade union government in the UK », **British Journal of Industrial Relations**, 38, 3, 343-360.

HEERY Edmund (2006) « Union workers, union work: a profile of paid union officers in the United Kingdom », **British Journal of Industrial Relations**, 44, 3, 445-471.

HEERY Edmund, Kelly John (2001) « A cracking job for a woman - a profile of women trade union officers », **Industrial Relations Journal**, 20, 3, 192-202.

HEERY Edmund, Kelly John (1988) « Do female representatives make a difference? Women FTOs and Trade Unions Work », **Work Employment and Society**, 2, 4, 487-505.

HYMAN Richard (2001) **Understanding European Trade Unionism. Between Market, Class and Society**, London: Sage.

JEWSON Nick, MASON David (1986) « The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches », **Sociological Review**, 34, 2, 307-334.

KAMINSKI Michelle, YAKURA Elaine (2008) « Women's union leadership: closing the gender gap », **The Journal of Labor and Society**, 11, 549-475.

KIRTON Gill (2006a) **The making of women trade unionist**, Ashgate: Aldershot.

KIRTON Gill (2006b) « Alternative or parallel careers for women: the case of trade union participation », **Work, Employment and Society**, 20, 1, 47-66.

KIRTON Gill (2005) « The influences on women joining and participating in trade unions », **Industrial Relations Journal**, 36,5, 386-401.

KIRTON Gill, HEALY Geraldine (1999) « Transforming union women: the role of women trade union officials in union renewal », **Industrial Relations Journal**, 30, 31-45.

KIRTON Gill, HEALY Geraldine (2004) « Shaping Union and Gender Identities: a case study of women-only trade union courses », **British Journal of Industrial Relations**, 42, 2, 303-323.

KIRTON Gill, HEALY Geraldine (2013) **Gender and leadership in unions**, London: Routledge.

LE BROUSTER Pascale (2011) « Une syndicaliste-féministe : le parcours de Jeannette Laot, 1961- 1981 », in Bard C. (dir.) **Les féministes d'une vague à l'autre**, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

LE BROUSTER Pascale (2010) « La prise en charge par la CFDT de la question des femmes dans les années 1960 et 1970 », **Cahiers du Mage**, 14, 27-34.

LE BROUSTER Pascale (2008) « Contribution à l'histoire du Planning Familial : le partenariat CFDT- MFPF au cours des années soixante-dix », **Genre et Histoire**, 2, 1-13.

LEDWITH Sue (2006) « Feminist praxis in a trade union gender project », **Industrial Relations Journal** , 37, 4, 379-399.

LEDWITH Sue, COLGAN Fiona, JOYCE Paul, HAYES Mike (1990) « The making of women trade union leaders », **Industrial Relations Journal**, 21, 2, 112-125.

LESCURIEUX Maxime (2019) « La représentation syndicale des femmes, de l'adhésion à la prise de responsabilités. Une inclusion socialement sélective », **Revue de l'IRES**, à paraître.

MARUANI Margaret (1979) **Les syndicats à l'épreuve du féminisme**, Paris : Syros.

MAZUR Amy (1995) **Gender bias and the State, symbolic reform at work in Fifth Republic France**, Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.

MONNEY Vanessa, FILLIEULE Olivier, AVANZA Martina (2013) « Les souffrances de la femme-quota », **Travail, genre et sociétés**, 2, 33-51.

MOORE Sian (2011), **New trade union activism. Class Consciousness or Social Identity?**, London : Palgram Macmillan.

MUNRO Anne (1999) **Women, work and trade unions**, London : Mansell.

PIGNONI Maria-Teresa (2017) « De l'adhérent au responsable syndical. Quelles évolutions dans l'engagement des salariés syndiqués ? », **Dares Analyses**, 15.

POLI Alexandra (2013) **Les pratiques syndicales face aux discriminations liées à l'origine**, Rapport pour l'IRES – CFDT.

POCHIC Sophie (2014) « Femmes responsables syndicales en Angleterre et identification féministe : neutraliser leur genre pour mieux représenter leur classe ? », **Sociologie**, 5, 4, 369-386.

POCHIC Sophie (2019) « Le féminisme de marché ou l'égalité élitiste », in Maruani M. (dir.), **Je travaille donc je suis. Perspectives féministes**, Paris : La Découverte, 42-52.

REVILLARD Anne (2016) **La cause des femmes dans l'Etat**, Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.

ROGERAT Chantal, ZYLBERBERG-HOCQUARD Marie-Hélène (2009) « Sindicatos » in HIRATA Helena, LABORIE, Françoise, LE DOARÉ Hélène, SENOTIER Danièle (orgs.) **Dicionário Crítico do feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 236-240.

SAYCE Susan, GREENE Anne-Marie, ACKERS Peter (2006) « Small is beautiful? The development of women's activism in a small union », **Industrial Relations Journal**, 37, 4, 400-414.

SILVERA Rachel (2006) « Le défi de l'approche intégrée de l'égalité pour le syndicalisme en Europe », **La Revue de l'IRES**, 50, 1, 137-172.

VISSER Jelle (2006) « Union membership statistics in 24 countries », **Monthly Labor Review**, 1, 38- 49.

YATES Charlotte (2006) « Challenging misconceptions about organizing women into unions », **Gender, Work & Organization**, 13, 6, 565-584.

ZANCARINI-FOURNEL Michelle (1998), « Le parcours ascensionnel de Nicole Notat. Un exemple de mise en œuvre de la parité ? », in Martin J. (ed), **La parité : enjeux et mise en œuvre**, Toulouse: Presses Universitaires du Mirail, 127-139.

## Apêndices

Tabela 1. Perfis da amostra de sindicalistas

<b>Total</b>	<b>32</b>
<b>Nível de responsabilidade</b>	
Nível nacional (político) (*)	5
Nível nacional (técnico)	9
Nível intermediário (setor, sindicato regional, sindicato)	10
Nível local (empresa ou administração)	8
<b>Local</b>	
Paris	29
Outras regiões	3
<b>Categorias de idade</b>	
Jovem (menos de 35 anos)	6
Intermediária (35-49 anos)	14
Senior (mais de 50 anos)	12
<b>Tempo de adesão</b>	
Novos membros (menos de 10 anos)	10
Membros de nível intermediário (10 a 19 anos)	10
Membros experientes (mais de 20 anos)	12
<b>Nível educacional</b>	
Diplomados/as (diploma universitário, de graduação a mestrado)	24
Baixo ou sem diploma (ensino secundário no máximo)	8
<b>Parentalidade</b>	
Com filhos/as	23
Sem filhos/as	9

(\*) Nível nacional = *confederação e federação*

Tabela 2. Composição e políticas de igualdade da CFDT

	Taxa de feminização	Principais dispositivos das políticas de igualdade
<p><b>CFDT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 600 000 membros</li> <li>- as mulheres representavam 47% em 2016</li> <li>- Secretário geral: Laurent Berger desde 2012</li> </ul>	<p><b><u>Níveis locais/regionais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 24 % das secretarias gerais de sindicato em 2004 (22 % em 2001)</li> <li>- 28% das secretarias gerais de sindicato regional em 2016</li> <li>- 38% nas executivas regionais em 2016</li> </ul> <p><b><u>Nível nacional</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 37 % dos executivos de federações em 2016 (32% em 2004)</li> <li>- 30 % do Conselho Nacional Confederal (CNC) em 2016</li> <li>- 41 % do Escritório Nacional (incluindo 10 membros do CE, cinco homens e cinco mulheres) em 2016</li> <li>- 50 % do Comitê Executivo (CE) em 2014</li> </ul>	<p><b>Medidas radicais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mínimo de 30% de mulheres para o CNC desde 1985</li> <li>- mínimo de 30% de mulheres para o EN desde 1985</li> <li>- mínimo de três mulheres do total de 10 para o CE (desde 1985) – paridade decidida pela SG em 2014, mas sem mudanças formais de estatuto</li> <li>- meta de copresença proporcional para as federações, de paridade para a interprofissional e para a confederação desde 2001</li> <li>- meta de 40% de mulheres eleitas para a composição das listas para eleição de <i>prud'hommes</i> desde 2008</li> </ul> <p><b>Medidas liberais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uma delegada mulher em nível nacional e uma rede de responsáveis igualdade/copresença em nível regional e federal desde 1988</li> <li>- uma Commission Confédérale Femmes [Comissão Confederal Mulheres] mista desde 1964 (15 membros, eleitos pelo EN a cada quatro anos – quatro homens em 2016)</li> <li>- políticas de igualdade/copresença para cada federação e região, um plano de ação confederal de copresença desde 2013</li> <li>- cursos de formação “Trabalhadoras” de 1961 a 1982; cursos regulares de formação em igualdade profissional desde a década de 1970</li> <li>- conferência anual <i>Actu'Elles</i> de 1987 a 2004 - - Encontro bienal de militantes (de ambos os sexos) desde 2015.</li> </ul>

NB: o acesso às estatísticas segue sendo bem difícil, exceto em nível confederal. A maior parte dos números que obtivemos não fornece detalhes relativos a cada federação/região.