

Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres

Work and gender: the production of masculinities in the perspective of women and men

Claudia Sirangelo Eccel¹
Carmem Lúcia Iochins Grisci²

Resumo

Neste artigo, analisam-se as relações de gênero no trabalho na ótica da masculinidade e propõe-se uma ampliação do foco dos estudos de gênero na Administração no Brasil. Ainda que os sujeitos masculinos do trabalho sejam amplamente estudados, é importante considerá-los da perspectiva de gênero e não apenas como sujeitos-padrão do trabalho, norma da qual as mulheres se distanciam. A presente pesquisa objetivou analisar como os ideais de masculinidade hegemônica engendrados em uma organização afetam a construção de estilos de vida de homens e mulheres. Os dados analisados à luz das teorias pós-estruturalistas indicaram que o contexto organizacional atua na produção e valorização de determinados estilos de masculinidade que se tornam hegemônicos em detrimento de outros. Além disso, as análises possibilitaram a compreensão das dinâmicas da masculinidade na organização pesquisada mediante os processos de subjetivação. Como contribuição teórica para os estudos organizacionais, esta pesquisa possibilita um olhar sobre as relações de poder e hierarquização entre as masculinidades, e não apenas a dominação do masculino sobre o feminino.

Palavras-chave: Gênero; masculinidade; subjetividade; estudos organizacionais

Abstract

This article examines gender relations at work regarding the issues of masculinity, and argues for widening the focus of gender studies within the organizational field in Brazil. Although male workers are widely studied, it is important to consider the gender perspective, questioning the idea of standard workers, from which norm women are detached. This study aims to analyze how hegemonic masculinity ideals produced in the context of an organization are experienced, and how they affect the life-styles of men and women. Data analyzed in the light of the post-structuralist theory pointed out the organizational context as active in the production and enhancement of certain styles of masculinity, which become hegemonic, in detriment of others. Furthermore, the analysis enabled an understanding of the dynamics of masculinity in the organization under study, considering the processes of subjectification. As a theoretical contribution to the organizational field, this study offers a view of power relations and hierarchies among masculinities, rather than only male domination over women.

Keywords: Gender, masculinity, subjectivity, organizational studies.

Artigo submetido em agosto de 2009 e aceito para publicação em março de 2010.

1 Doutora em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS. Professora do curso de pós-graduação em Psicologia Organizacional do Instituto de Psicologia da UFRGS. Endereço: Rua Ramiro Barcelos, 2600. CEP 90035-003. Porto Alegre, RS, Brasil. Email: claudiaeccel@hotmail.com

2 Doutora em Psicologia pela PUCRS; Professora associada PPGA/EA/UFRGS, pesquisadora CNPq 1D Endereço: Escola de Administração/UFRGS - Rua Washington Luiz, 155, CEP 90010-460. Porto Alegre, RS, Brasil. Email: cligrisci@ea.ufrgs.br

Introdução

No Brasil, o foco das pesquisas em Administração sobre gênero no trabalho recai sobre as mulheres. A importância destes estudos é indiscutível, já que permitiram reconhecer os desafios enfrentados e embasaram políticas organizacionais em prol da inserção de mulheres. Contudo, os homens costumam ser vistos como bloco homogêneo e a masculinidade permanece como um atributo naturalizado. Como consequência, tem-se não só a cristalização da dicotomia masculino-feminino, mas também a impossibilidade de perceber as especificidades e diferenças entre os homens e suas vivências masculinas.

Kimmel (2006) ressalta que masculinidade não é uma essência inata que se revela em virtude de uma determinada condição biológica, mas, uma ideia socialmente construída, que se relaciona a aspectos espaço-temporais e culturais. O significado de ser homem em cada contexto depende também da classe, etnia, geração, sexualidade, etc. O reconhecimento destas diferenças demanda que se fale em masculinidades em lugar do termo 'homens', considerando que ambos não são simples sinônimos.

Masculinidade pode, então, ser compreendida como um projeto construído e sustentado coletivamente em contextos específicos; entre eles, as organizações. Embora afete diretamente os homens, atinge também as mulheres, sobretudo no mundo do trabalho, seja na sua inserção, costumeiramente marcada pela diferença em relação ao homem, seja na maneira como elas representam os ideais masculinos em seus discursos, na valoração que atribuem ou não às diferentes masculinidades. Além disso, no espaço organizacional constroem-se relações e representações que se refletem amplamente na sociedade, uma vez que as formas de trabalhar afetam também as formas de viver (PELBART, 2000).

Nos últimos anos, os estudos sobre masculinidades em diversos campos do conhecimento têm explicitado uma pluralidade de vivências masculinas, as quais contêm relações de poder e de diferenciação. Aquelas que contam com maior legitimação denominam-se masculinidades hegemônicas, e operam como ideais construídos social e historicamente, como as maneiras mais 'normais' e 'certas' de viver como homem em dado momento. Atuam como regimes de verdade, produzindo e afetando os estilos de vida (KIMMEL, 2006; 1998; OLIVEIRA, 2004; CONNELL, 2003, 1998; 1995).

O objetivo neste artigo é descrever e analisar como os ideais de masculinidade hegemônica engendrados em uma organização são vivenciados e como afetam a construção de estilos de vida de homens e mulheres. A pesquisa que originou os dados aqui trabalhados foi realizada em uma indústria de grande porte, e se justifica pela falta de estudos sobre o gênero masculino neste âmbito.

A seguir será traçado um breve panorama sobre as abordagens conceituais de gênero e as produções teóricas disponíveis sobre Administração no Brasil e exterior. Após, apresenta-se o tema das masculinidades e a relação destas com os processos de subjetivação. Em seguida são esclarecidos os procedimentos metodológicos da pesquisa e apresentados os aspectos do contexto organizacional como produtor de masculinidades, sendo aprofundadas a descrição do ideal e a compreensão das dinâmicas da masculinidade nos processos de subjetivação.

Esclarecimentos sobre os estudos de gênero na Administração

São várias as abordagens sobre gênero disponíveis na literatura, as quais Scott (1995) categoriza como descritivas não causais e causais. Estas proposições conceituais resultaram de posturas feministas e buscam explicar a dominação masculina por meio de posições teóricas e políticas disponíveis em diferentes momentos históricos – elas se fazem visíveis nas formas como o gênero tem sido abordado nos estudos organizacionais.

Para Scott (1995), na abordagem descritiva, o termo ‘gênero’ foi inicialmente utilizado para designar mulheres, mantendo, ainda, o aspecto relacional entre o feminino e o masculino. Assim, gênero indica construções culturais de papéis adequados para homens e mulheres. Porém, esta abordagem que prioriza a relação social entre os sexos não chega a buscar as causas destas construções, e, portanto, não promove mudanças.

Em virtude desta fragilidade conceitual e com base em postulados pós-estruturalistas de Foucault, novas maneiras de pensar gênero ganharam espaço. Esta nova visão rompeu com as oposições binárias entre masculino e feminino e enfatizou os aspectos causais, especialmente no poder e nas significações. Conforme Rosaldo, o lugar do feminino e do masculino baseia-se nos sentidos atribuídos no social, e “gênero, em todos os grupos humanos, deve então ser entendido em termos políticos e sociais com referência não a limitações biológicas, mas sim às formas locais e específicas de relações sociais e particularmente de desigualdade social” (1995, p. 22).

Para Scott (1995), falar de gênero é abordar de maneira mais ampla os sistemas de relações sociais ou sexuais. O autor propõe uma aproximação entre gênero e poder, apontando para as articulações entre estes no Ocidente. “(...) na medida em que estas referências [de gênero] estabelecem distribuições de poder (um controle ou um acesso diferencial aos recursos materiais e simbólicos), o gênero torna-se implicado na concepção e na construção do próprio poder” (SCOTT, 1995, p. 88).

O posicionamento feminista pós-estruturalista questiona as narrativas tidas como verdadeiras e problematiza os binarismos de gênero. Para Meyer (1996), nesta perspectiva, gênero articula-se com outras categorias sociais, como classe, etnia e religião, junto com e nas quais se constrói. Rolnik (1996) sustenta, ainda, que gêneros e identidades misturam-se de diversas maneiras, desconstruindo e reconstruindo figuras possíveis, engendrando uma lógica de multiplicidades que impossibilita pensar gênero binariamente. Estas ideias permitiram uma ampliação do entendimento do gênero como um organizador do social, estando, portanto, além dos indivíduos que ocupam funções masculinas ou femininas. Louro (1996) afirma que não mais se trata de ter apenas as mulheres como foco de estudo e, sim, processos de construção da masculinidade e da feminilidade, ou da formação de sujeitos masculinos e femininos.

Em Administração, gênero tem sido tema de inúmeras pesquisas no contexto nacional e internacional nos últimos anos. As produções nacionais, contudo, têm-se limitado a uma análise do feminino com predomínio da abordagem descritiva (CAPPELLE *et al.*, 2006). Nestas pesquisas, a atenção recai sobre as mulheres e suas especificidades, enquanto os homens são tratados como “o homem”, ou seja, como um bloco indiferenciado.

Além disso, no Brasil, em revisão de artigos publicados nos anais dos congressos de Administração, o EnANPAD e o EnEO, e nos principais periódicos nacionais: RAE, O&S, RAC, RAUSP, RAP e Cadernos Ebape, não foram encontrados trabalhos que problematizassem especificamente o masculino nas organizações. Entre os estudos de gênero, houve casos em que o masculino foi tangenciado na sua relação com o feminino, conforme exemplifica o trabalho de Cavedon, Giordani e Craide (2005), no qual as autoras analisam a inserção

de mulheres em ambientes entendidos como masculino, porém, sem explorar o que compreendem como masculinidade. Outros discorreram sobre questões que atingem os trabalhadores de uma forma geral, tais como: impactos do *home-office* (PUMA; WETSEL, 2007), relação de tempo de trabalho e não trabalho na ótica de altos executivos (SCANFONE; CARVALHO NETO; TANURE, 2007), e a amizade entre executivos (SOUZA; GARCIA, 2007); não trataram, porém, sobre o masculino, embora os pesquisados fossem, em alguns casos, exclusivamente homens. Há, ainda, alguns estudos sobre a inserção profissional de homens homossexuais e questionam a heteronormatividade masculina nas organizações (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; IRIGARAY, 2007).

No contexto internacional, conforme revisão das publicações sobre gênero nos periódicos *Gender, Work and Organizations*; *Human Relations*; e *Organization Studies*, observa-se que, embora os estudos sobre gênero no espaço organizacional focalizem principalmente o feminino, existem pesquisas que tratam dos homens. Algumas destas trazem à tona diferentes facetas do masculino e mostram que entre os homens há especificidades na maneira como se inserem profissionalmente, negociam seus interesses e responsabilidade. Brandth e Kvande (2002) analisaram como os homens utilizam o direito à licença paternidade, frente às demandas e oportunidades de trabalho na União Européia, pois mesmo que as condições legais e laborais fossem favoráveis à licença, a utilização do direito dependia das expectativas de gênero compartilhadas e vivenciadas pelos trabalhadores. No artigo debatem-se o papel masculino na família, a relação do homem com o trabalho, e dos demais homens colegas de trabalho com aquele que é pai e precisa se ausentar. O mesmo tema da licença-paternidade foi abordado por Murgia e Poggio (2009), considerando homens profissionais na Itália.

Embora as pesquisas de orientação pós-estruturalista sejam ainda incipientes, há alguns artigos que analisam diferentes masculinidades, os desníveis de legitimação entre estas, as relações de dominação dos homens sobre as mulheres e entre os homens. A imagem tradicional do homem provedor foi trabalhada em artigos sobre o desemprego masculino (NIXON, 2009; KELAN, 2008b). Kelan (2008b), por exemplo, avaliou as consequências sobre a identidade dos homens geradas pela insegurança no emprego ou pela percepção de risco de desemprego. Nixon (2009) foca homens de classe trabalhadora com baixa qualificação na Inglaterra, que, mesmo frente ao crescente desemprego, relutam em engajar-se no setor de serviços, no qual se demanda trabalho emocional, por este divergir dos sentidos de masculinidade comuns à classe. A identidade masculina foi discutida por Mooney-Somers e Ussher (2008) acerca dos discursos masculinos sobre práticas sexuais, como garantia de reconhecimento da heterossexualidade. Já Prokos e Padavic (2002) revelaram a construção de uma masculinidade hegemônica na Academia de Polícia americana, na qual, apesar de um discurso oficial de neutralidade de gênero, emergem informalmente brincadeiras e comentários que excluem as mulheres e demarcam a diferença de gênero como a mais importante. Assim, a entrada de policiais femininas abala a representação do trabalho de policial como uma profissão inerentemente masculina. A masculinidade hegemônica neste contexto é associada a uso de armamentos, combate ao crime, agressividade, resistência aos comandos, brigas e aspiração por atuar em áreas urbanas com altos níveis de criminalidade. Já a percepção da feminilidade vincula-se a características opostas, como domínio do lar, virtudes morais, regras formais, trabalho social, limpeza, e emotividade.

Os achados de Prokos e Padavic (2002) remetem a características atribuídas universalmente a homens e mulheres, as quais reforçam que algumas atividades sejam entendidas como naturalmente masculinas ou femininas. Alguns ofícios, além do policial, são frequentemente entendidos como masculinos. São eles: militar do exército (CAPPELLE; CRAMER; PAULA NETO, 2001), do corpo de bombeiros (PACHOLOK, 2009), engenharias (WATTS, 2009; POWELL; BAGILHOLE; DAINTY, 2009), tecnologia da informação (PETERSON, 2007) e petroleiro (MILLER, 2004). Em pesquisa na indústria de petróleo canadense, cuja maioria de empregados é de homens, Miller (2004) analisou as experiências das profissionais mulheres

engenheiras e geólogas. As noções de masculinidade compartilhadas neste contexto misturam-se com a concepção de trabalho, e se fazem presentes no cotidiano em aspectos amplos, que reforçam as formas de ser e agir dos homens: as interações cotidianas são marcadas por informalidade e paternalismo, baseadas em interesses masculinos compartilhados e que excluem as mulheres; a competitividade individual, associada a um domínio profissional das áreas de engenharia, reforça a divisão de gênero do trabalho; e, por fim, a incorporação de uma simbologia específica tanto nas interações quanto nas ocupações. Para sobreviverem e prosperarem neste contexto, as mulheres pesquisadas adaptaram-se e se conformaram à posição dominante da cultura masculina. Precisaram, contudo, enfrentar o paradoxo de tentar se parecer com o modelo masculino e evitar o estigma da masculinização.

Tomando o modelo masculino de trabalhador que perpassa muitos setores, Hassard, Hollyday e Willmot (2000) ressaltam a forte associação das noções de racionalidade, caras ao trabalho organizado, à compreensão socialmente construída de masculinidade. Estes autores argumentam que o corpo próprio para o trabalho foi concebido pelo ideal de corpo masculino, disciplinado, desvinculado da reprodução, emocionalmente controlado e disponível para a produção.

Além disso, internacionalmente tem havido uma reflexão acerca dos pressupostos de gênero na constituição da Administração como disciplina e implicações nos estudos organizacionais. Linstead (2000) analisa a supressão proposital do tema nas teorias clássicas da Administração, que buscavam eliminar variáveis que produzissem diferenças. Já teorias organizacionais mais recentes consideram a natureza relacional e processual do gerenciamento, mas não deixam visíveis as questões de gênero na sua construção, o que pode ser entendido, e por isso criticado, como cegueira. Mavin, Bryans e Waring (2004) afirmam que esta cegueira restringe as possibilidades de mudanças nas práticas organizacionais, pois o gerenciamento é entendido como masculino, o que encontra apoio em Collinson e Hearn (1994), uma vez que as formas tradicionais de administrar foram desenvolvidas em contextos dominados por homens – o que se repete no pensamento científico em geral, visto que a cultura ocidental existe sob uma dominação masculina (BOURDIEU, 1995). Ainda nesta orientação, destacam-se os estudos de Runté e Mills (2006), que investigam os pressupostos de gênero integrantes do discurso da gestão, o qual reforça o papel masculino; de Bruni (2006) que apresenta, por meio de pesquisa empírica, a heteronormatividade subjacente aos estudos organizacionais; e a autorreflexão de Knights (2006) e seu trabalho acadêmico nos últimos 30 anos, com atenção para o tema da masculinidade como uma identidade não problematizada no meio universitário.

Hansen (2002) argumenta que se faz necessária uma ampliação de foco nos estudos de gênero, visto que a área foi construída sobre o pressuposto de que os trabalhadores eram homens brancos empregados de indústrias, e seu corpo teórico foi formado com orientação para o masculino, o que encontra respaldo também na pesquisa de Miller (2004). Além disso, o não questionamento da masculinidade única atua na consolidação do homem como a norma da qual as mulheres se diferenciam; e, ainda, não permite observar as singularidades das diversas maneiras possíveis de se viver e trabalhar como homem.

Masculinidades

No final da década de 1970, surgiram os primeiros debates sobre o masculino, mas foi a partir dos anos 1990 que os estudos sobre masculinidades contribuíram para desnaturalizar a noção de homem universalizado, até então estudado apenas pela via da dominação exercida sobre as mulheres. Inicialmente os pesquisadores

dirigiram a atenção para o local e específico na construção das masculinidades – o que, além de permitir que começassem a ser vistas como múltiplas, apontou para os desníveis de poder entre aquelas mais ou menos legitimadas.

O entendimento de Connell (1995) acerca das masculinidades e do gênero remete também às relações de poder. Masculinidade é uma configuração de prática, ou seja, não se refere a categorias abstratas, mas àquilo que de fato se faz – é moldada na esfera da produção. E abrange, além das inter-relações entre homens e mulheres, economia e Estado. É, assim, vista como um projeto tanto coletivo quanto individual (CONNELL, 1995).

Ainda, para Connell (1998), as masculinidades não são homogêneas, já que concentram desejos e condutas contraditórios entre formas de masculinidade hegemônicas e subordinadas. Em lugar de oposições binárias entre o feminino e o masculino, Connell (1995) aponta, como já o fez Freud, a presença de traços de feminilidade na masculinidade e vice-versa.

Oliveira (2004, p. 13) acrescenta que masculinidade “é um lugar simbólico/imaginário de sentido estruturante nos processos de subjetivação. (...) Uma significação social, um ideal culturalmente elaborado ou sistema relacional que aponta para uma ordem de comportamentos socialmente sancionados”.

Segundo Connell (1998), a ordem de gênero global é inquestionavelmente patriarcal, no sentido de privilegiar os homens. Destas relações desiguais, resultam dividendos, vantagens reais que os homens têm sobre as mulheres, tais como salários mais altos, controle do poder político, da riqueza e da violência. Contudo, o acesso aos privilégios de gênero não é equilibradamente repartido entre os homens, o que se faz ver pelo desnível de aceitação de diferentes masculinidades, como, por exemplo, a dificuldade de os homossexuais transmitirem herança aos seus companheiros.

As diferenças de poder e legitimação permitem que algumas masculinidades se tornem hegemônicas e, assim, subjuguem outras. Para Seffner (2003), o gênero, entendido como relacional, é um regime classificatório e opera entre homens e mulheres, mas também entre homens, possibilitando hierarquias e diferenças de poder entre eles. De acordo com os autores, o homem “mais normal” tem sido, historicamente, o ocidental, branco, heterossexual.

Tratando-se de uma relação de poder e dominação, as masculinidades hegemônicas constantemente desvalorizam o que é diferente, demarcam o que é tido como a verdadeira masculinidade, desqualificam as demais (CONNELL, 1998; KIMMEL, 1998; SEFFNER, 2003; SAAVEDRA, 2004). E, embora a masculinidade hegemônica seja acessível a poucos homens que reúnem todos os atributos desejados (GIFFIN, 2005), é apoiada e imitada mesmo por aqueles que não os possuem, no intuito de gozar dos privilégios de gênero (CONNELL, 1998). Desta maneira, as masculinidades hegemônicas não têm sido questionadas, e é importante ressaltar que estas identidades não problematizadas e de que não se fala, cristalizam-se como a norma aceita. É necessário pensar politicamente as identidades de gênero, pois algumas, como a masculina branca, são vistas como “tão ‘normais’ que *não precisam dizer de si*; enquanto outras se tornam ‘marcadas’ e, geralmente, *não podem falar por si*” (LOURO, 2000, p. 67).

Segundo Connell (2003), embora não se deva perder de vista as consequências políticas desta normatização do masculino, há de se entender que as masculinidades hegemônicas ou subordinadas não são condições fixas, pois o próprio caráter de disputa de poder leva a alterações.

Masculinidades e subjetividades contemporâneas

Atualmente é comum ver referências, especialmente na mídia popular, sobre uma crise da masculinidade ou sobre a emergência de novos homens, o que revela que as representações tradicionais de masculinidades vêm sendo questionadas. Oliveira (2004) afirma que o abalo de instituições que historicamente organizaram a vida em sociedade leva ao questionamento também dos padrões de masculinidade que nelas se basearam.

As formas hegemônicas de masculinidade contemporâneas não podem ser compreendidas sem menções ao contexto mundial. De acordo com Connell e Wood (2005), historicamente os modelos de masculinidade mostraram relação com a esfera econômica, portanto, também se fazem presentes nos regimes de gênero as mudanças decorrentes da globalização. As instituições, como os governos e as organizações transnacionais, não são imparciais em termos de gênero, e apesar do discurso de neutralidade do neoliberalismo, constroem políticas de gênero implícitas (CONNELL, 1998). Com o desmantelamento do Estado de bem-estar (nos países em que existiu), houve um enfraquecimento da posição das mulheres, tornando o homem o indivíduo com atributos que interessam à economia, além de o poder estratégico das grandes corporações manter-se centralizado nas mãos de pequenos grupos de homens (CONNELL, 1998). Autores como Marcondes *et al.* (2003), Posthuma e Lombardi (1997) observam que a precarização das relações de trabalho na atualidade atinge especialmente as mulheres, que sofrem com a segregação ocupacional.

A produção de masculinidades hegemônicas pode ser entendida como parte dos processos de subjetivação contemporâneos. Não se trata de qualquer masculinidade aquela que Connell (1998) e Kimmel (1998) têm apontado como hegemônica, mas, sim, a figura do executivo, que guarda o poderio financeiro e decisório em um mundo marcado pelo domínio do capital (PELBART, 2000). Connell (1998) nomeia-a “masculinidade de negócios transnacionais”, cujos representantes são executivos nômades globais que se caracterizam por um crescente egocentrismo, lealdades condicionais – mesmo com as corporações que os empregam – e declínio do senso de responsabilidade para com os outros. Kimmel (1998) destaca, ainda, como atributo desta masculinidade, a mobilidade: transitar globalmente equipado com tecnologias comunicacionais.

Connell e Wood (2005) consideram que esta masculinidade contemporânea mostra alguns aspectos de continuidade com modelos anteriores, como a permanência do domínio financeiro e técnico. Ao mesmo tempo, caracteriza-se por uma maior tolerância à diversidade cultural, e uma grande insegurança a respeito de sua posição no mundo em virtude da instabilidade inerente à ocupação de cargos altamente remunerados, mas sem garantia de permanência. Além disso, o discurso padrão entre jovens executivos é o da equidade de gênero e da não discriminação da homossexualidade, embora as práticas possam ser outras.

Contudo, é importante salientar que esta masculinidade apontada pelos autores é um modelo fortemente relacionado aos países desenvolvidos, em especial aos Estados Unidos, mas que se impõe noutros contextos, assim como os modelos de gestão, hábitos e estilos de vida. Porém, passa igualmente por adaptações e variações locais que indicam que a dominância desta masculinidade não está completamente assegurada, sobretudo no que tange aos valores culturais.

Os ideais de masculinidade hegemônica funcionam frequentemente como modelos de referência, aos quais especialmente os homens podem se aproximar a fim de desfrutar da condição legitimada que garantem. Ao incorporar os estilos de vida valorizados, homens e mulheres copiam maneiras de viver, fazendo uso destas como subjetividades *prêt-à-porter* (ROLNIK, 1997).

Entretanto, a incorporação de modelos prontos de subjetividade não é um processo simples. Guattari e Rolnik (2005) salientam que a subjetividade é construída por meio de registros do social, e diferenciam dois movimentos neste sentido: a individuação, que se caracteriza pela repetição alienante de modelos vigentes; e a singularização, possibilidade de criação e reinvenção subjetiva. Para Foucault, a singularização é o processo de resistência às forças externas, como um enfrentamento destas (DELEUZE, 2000). Estas duas possibilidades coexistem e, para Guattari e Rolnik (2005), não há probabilidade de se viver em uma singularização pura. A individuação atinge os sujeitos por várias frentes, seja por razões biológicas, ou de classe, por exemplo; pertencimentos que por si só realizam certa normalização dos sujeitos.

As possibilidades de resistência individuais e coletivas encontram e constroem maneiras alternativas de existir, sem necessariamente romper com o sistema (ROLNIK, 2001). Tais resistências em geral não se mostram em estilos completamente opostos, mas em pequenas modificações e adaptações, formas plurais, difusas e irregulares, que permitem alguma criatividade e realização subjetiva, mantendo a vida como princípio ético norteador, ou seja, na produção desta como obra de arte (DELEUZE, 2005).

Esclarecimentos Metodológicos

Os dados que originaram este artigo tiveram origem em um estudo exploratório de orientação qualitativa, que, segundo Vítora, Knauth e Hassen (2000), fundamenta-se no entendimento de que a realidade existe na medida em que é percebida e significada pelos sujeitos. Outro fundamento, neste artigo, refere-se ao paradigma construcionista, segundo o qual não existe conhecimento apolítico ou neutro, as pretensões de neutralidade do pesquisador são substituídas pela compreensão de que pesquisar é interferir, ou seja, deve haver uma atenção reflexiva sobre a atuação do pesquisador. Assim, em vez de existir uma verdade objetiva a ser descoberta, os achados de pesquisa são conjuntamente criados (GUBA; LINCOLN, 2005).

Os dados foram coletados por uma das autoras por meio de três técnicas: *observação sistemática*, *análise documental* e *entrevistas em profundidade*. No entendimento de Stake (2005) a triangulação de dados permite que as evidências se enriqueçam e ampliem a compreensão do contexto estudado. A análise priorizou o grupo gerencial em virtude de outros estudos (CONNELL, 1998) terem apontado os executivos como representantes do ideal hegemônico contemporâneo.

Para Stake (2005), o estudo de caso não pode ser considerado apenas uma alternativa metodológica, mas uma escolha do que será estudado. Uma vez que esta pesquisa analisa como os ideais de masculinidade são vividos e influenciam os estilos de vida de homens e mulheres de uma empresa específica, pode ser assim caracterizada. De acordo com Yin (2001, p. 32), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A observação sistemática teve duração de doze meses. Entre janeiro de 2008 (quando autorizada a pesquisa)³ e janeiro de 2009, foram feitos registros em anotações pessoais com o objetivo de compreender o funcionamento

³ A autorização recebida pela pesquisadora permite mencionar o nome da refinaria pesquisada. Contudo, a fim de preservar a identidade dos entrevistados e do grupo pesquisado, optamos por não revelá-lo. Utilizamos neste trabalho os termos “Refinaria” para designar a empresa onde se deu imediatamente a pesquisa, e “Companhia”, a corporação detentora de 70% das ações da refinaria.

da empresa e apreender as representações da masculinidade nas falas, comportamentos dos empregados, em especial dos gerentes e coordenadores, além das formas como a masculinidade era representada no discurso organizacional. As análises documentais basearam-se em materiais públicos e oficiais (HODDER, 2003) que visam organizar, estruturar e comunicar os modos de funcionamento da empresa, como comunicações institucionais, normas de recursos humanos, código de ética e dois materiais corporativos, um livro sobre a inserção feminina na empresa e um relato sobre a história dos trabalhadores intitulado Projeto Memória.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com dezoito sujeitos – treze homens e cinco mulheres – e tiveram duração em torno de duas horas. Foram priorizados gerentes e coordenadores formais ou informais, representantes das diversas áreas, com a seguinte abordagem: origem familiar, trajetória profissional, percepções acerca das relações de gênero no dia a dia de trabalho, vivência e representações da masculinidade, relacionamentos com colegas e mudanças pessoais decorrentes da entrada na empresa e na função ocupada. Os sujeitos são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: caracterização dos entrevistados:

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Tempo na empresa	Filhos	Formação
E1	Masculino	49	Casado	23 anos	3	Engenharia de Minas
E2	Masculino	47	Separado	22 anos	1	Engenharia Elétrica
E3	Masculino	53	Casado	31 anos	2	Engenharia Mecânica
E4	Feminino	35	Casada	5 anos	1	Relações Públicas
E5	Masculino	36	Casado	7 anos	1	Engenharia Química
E6	Feminino	47	Divorciada	23 anos	2	Química
E7	Feminino	54	Viúva	31 anos	2	Engenharia Civil
E8	Masculino	45	Casado	20 anos	2	Engenharia Química
E9	Masculino	42	Casado	22 anos	2	Engenharia Civil
E10	Masculino	41	Casado	20 anos	0	Química
E11	Masculino	39	Separado	7 anos	0	Engenharia Mecânica
E12	Masculino	48	Casado	22 anos	1	Engenharia Química
E13	Masculino	51	Casado	30 anos	2	Engenharia de Equipamentos
E14	Feminino	46	Casada	22 anos	2	Engenharia Química
E15	Masculino	44	Casado	22 anos	0	Engenharia Química
E16	Masculino	44	Casado	22 anos	1	Engenharia Química
E17	Feminino	51	Casada	31 anos	2	Direito
E18	Masculino	55	Casado	18 anos	3	Direito

Fonte: Dados de pesquisa.

Os dados advindos das três técnicas citadas foram trabalhados por meio de uma análise interpretativa, que se caracteriza por um esforço de compreensão, do qual derivam possibilidades de leitura embasadas em um determinado corpo teórico (GUBA; LINCOLN, 2005).

O contexto produtor de masculinidades

A presente pesquisa foi realizada em uma refinaria de petróleo localizada no sul do país, inaugurada no final da década de 1960 como uma unidade de negócios de uma companhia do ramo de energia. Grosso modo, seu funcionamento pode ser resumido em compra, recebimento e estocagem de petróleo, refino, venda e distribuição dos derivados. Os principais produtos são: óleo diesel, gasolina, nafta petroquímica, querosene de aviação, coque⁴ e GLP.⁵

Desde a inauguração, várias modificações foram implementadas na produção. Em 2001 teve início uma ampliação da planta industrial, na qual foram construídas novas unidades de processamento, o que propiciou tanto um aumento da capacidade de produção, quanto uma maior complexidade para os processos. Também no ano de 2001, a Refinaria deixou de ser uma unidade de negócios para se constituir em uma empresa do sistema da Companhia. Apesar desta mudança, os processos de funcionamento interno da Refinaria seguem as políticas corporativas da sede.

A força de trabalho,⁶ em um breve perfil, caracteriza-se por um quadro de trabalhadores composto por 820 empregados diretos, além de um número variável de terceirizados não considerados na pesquisa. Entre os funcionários, 82% são homens. No que diz respeito às funções, 23% dos empregados ocupam cargos de nível superior e 77%, de nível médio. O regime de trabalho de 55% dos empregados é em horário administrativo, e 45% trabalham em revezamento ininterrupto. Quanto à etnia, observou-se que são menos comuns os trabalhadores não brancos; tendo sido encontrados alguns empregados operacionais negros ou pardos e poucos amarelos. A crença religiosa predominante é a católica, mas, durante a observação, foram identificados empregados espíritas, evangélicos e de umbanda.

O corpo de diretores e gerentes compõe-se majoritariamente por homens. As quatro diretorias são ocupadas por homens e há uma mulher como gerente corporativa, *status* que a situa acima dos demais gerentes, estando subordinada diretamente ao presidente. Entre os 30 gerentes, a proporção é de 10% de mulheres. As três gerências ocupadas por mulheres são as de recursos humanos, comunicação e tecnologia da informação. Percebe-se que este grupo de executivos é composto por pessoas brancas, na faixa de quarenta a cinquenta anos, boa parte delas casada ou separada, aparentemente heterossexuais, com filhos e formação superior já quando ingressaram na empresa em cargos de nível médio.

Historicamente as empresas de petróleo empregaram mais homens do que mulheres, como também observou Miller (2004). O que se costumava explicar pelo tipo de trabalho realizado: as plataformas de extração do mineral exigem que empregados permaneçam embarcados por longos períodos, a operação das plantas de refino demandavam, e em parte ainda demandam, força física para manuseio de válvulas e bombas, e grande parte dos ambientes de trabalho é ao ar livre e sujeita a intempérie.

Na Refinaria, por meio de relatos do passado, observa-se que a dificuldade de inserção das mulheres no processo produtivo devia-se mais a uma concepção do trabalho como masculino do que a uma impossibilidade de elas atuarem nas áreas operacionais. Muitos setores da empresa, como as unidades de processamento e as

⁴ Coque é um derivado do petróleo, que pode ser utilizado em fornos industriais.

⁵ Gás Liquefeito de Petróleo

⁶ Dados fornecidos pelo setor de Recursos Humanos em setembro de 2008.

oficinas de manutenção, eram ambientes ocupados exclusivamente por homens. A entrada de mulheres acarretou mudanças: foi necessário adaptar a estrutura física – com a construção de banheiros e vestiários femininos – e a gestão de pessoas, pois as equipes passaram a contar com empregadas que poderiam engravidar e, conseqüentemente, ser afastadas dos serviços que oferecessem algum risco de contaminação ou desgaste físico, além de licenciar-se por meses. De maneira geral, a produção propriamente dita constitui-se como um campo de trabalho masculinizado, que reflete a norma masculina estabelecida da concepção de trabalho e de trabalhador. Os postos e mesmo os locais de trabalho são concebidos tendo os homens como padrão, tal qual referem Hassard, Hollyday e Willmot (2000), e, desta maneira, apresentam desafios para as mulheres, e também para os homens que se diferenciem dos demais, seja por seu estilo de vida, seja por alguma necessidade específica. Já em áreas administrativas, de saúde e de suporte, atividades que condizem com um imaginário da posição feminina tradicional, como refere Gherardi (1994), mulheres sempre foram admitidas.

A Refinaria pode ser compreendida como uma condição comum ao grupo pesquisado, que afeta, constrói e organiza os estilos de vida, pois ao mesmo tempo em que proporciona determinadas condições, também impõe limites e regramentos. Muitos dos entrevistados ali iniciaram suas carreiras, a média de empresa do grupo é de 21 anos. Além disso, o número de horas diárias passadas no interior da Refinaria ou de envolvimento com o trabalho é alto, de maneira que suas rotinas costumam se restringir ao trabalho e à família.

A convivência com outros grupos sociais é referida como eventual pelos entrevistados, que costumam encontrar familiares nos finais de semana. A prática de esportes é realizada com frequência no Clube dos Empregados, ou com times formados por colegas de trabalho de diversos níveis. Raros são os empregados em função gerencial que possuem algum compromisso além do trabalho, como estudo ou uma segunda atividade profissional. Algumas atividades da vida diária são mediadas pela Refinaria, tais como o transporte de ida e vinda de casa para o trabalho e as refeições, que se dão no restaurante da empresa.

A entrada no emprego propiciou a muitos dos entrevistados uma importante mudança nas condições socioeconômicas, levando-se em conta suas famílias de origem. Vários referiram ter superado as condições materiais de que dispunham seus pais, que eventualmente não chegaram a cursar nível superior, mas investiram em possibilidades de estudo para os filhos. A remuneração que recebem, composta por salário e benefícios, oferece condições financeiras estáveis, de modo que todos os entrevistados afirmaram ter lastro financeiro para aquisição de casas próprias, carros e realização de viagens a lazer. O grupo pesquisado compõe um recorte da classe média brasileira que detém possibilidades de consumo, usufrui de bens e de condições de vida confortáveis.

Em termos de posicionamento político, parte dos entrevistados apresenta opiniões pessoais nem sempre de acordo com a empresa, mas, por ocupar funções gratificadas, assume as decisões corporativas sem contrariedade. A Companhia tem um histórico que remete à ditadura militar; sua estrutura baseou-se na lógica burocrática, a qual se justifica pela dominação racional-legal, ou seja, na crença e legitimação dos princípios jurídicos. Este tipo de organização caracteriza-se pela separação entre concepção e execução do trabalho, pela hierarquização de funções, pelas regras impessoais, pela limitação da liberdade individual e pela intensa racionalização (PRESTES MOTTA, 1985). Assim, os aspectos técnicos e normativos do trabalho são altamente valorizados na Refinaria.

Na Companhia, grande parte das carreiras de nível superior tem como fase inicial um curso de formação, no qual são apresentados informações relativas à empresa, as normas técnicas e regulamentadoras da atividade, o mercado de petróleo, a cadeia produtiva e, especificamente, aspectos da área de atuação do novo empregado. Estes cursos têm duração variável, com média de nove meses e são centralizados na universidade corporativa;

as turmas são formadas conforme a classificação dos empregados nos concursos públicos. O período de curso é composto por disciplinas teóricas e provas e considerado ainda como etapa eliminatória. Somente após a conclusão e aprovação nesta fase é que os novos empregados são alocados nos setores de negócio.

O tipo de trabalho que se realiza na Refinaria e as formas como é organizado atuam diretamente na construção do ideal de masculinidade ali valorizado e reproduzido. Trata-se de um trabalho que envolve alto risco e demanda dos empregados uma atuação precisa e padronizada. A atividade de refino de petróleo e armazenamento de derivados contém diversos elementos perigosos, que exigem o domínio técnico de uma série de informações e procedimentos a realizar. Há um apelo nitidamente racional para a atividade: conhecimento de cálculo, de fórmulas, de interações químicas, de tecnologias.

O mote “o desafio é a nossa energia”, criado na Companhia, faz-se presente no dia a dia de trabalho, com ênfase no domínio de um processo perigoso, em que se administram variáveis diversas. Assim, a atividade é entendida como segura e controlada pelo grupo de empregados e pela sociedade. A mesma exigência de consecução de procedimentos específicos das áreas do núcleo da Refinaria se repete nas atividades de apoio e administrativas. Já os aspectos não racionais do trabalho dificilmente são reconhecidos. Para exemplificar, os entrevistados referem que a maior dificuldade em se tornar gerente é a de gerenciar pessoas, que não funcionam pela lógica racional como os equipamentos ou processos químicos e físicos.

Considerando estes elementos, embora possa haver exceções, o grupo pesquisado vive em uma realidade produzida por determinadas condições estabelecidas pela corporação, absorvendo, em muitas instâncias, as formas de viver propagadas na Companhia. A atuação desta, de maneira direta ou indireta, na vida fora do trabalho, permite e mesmo viabiliza a realização do trabalho, uma vez que garante certa tranquilidade e apoio na esfera pessoal e torna os empregados mais disponíveis para investirem na empresa.

Além disso, a imersão na zona de influência da Companhia leva os empregados a ter pouca relação com o que acontece além dos portões da Refinaria e na sociedade em geral. As condições socioeconômicas do país ou as flutuações e incertezas de mercado não são tão presentes para este grupo, que dispõe de uma série de facilidades práticas e de certa estabilidade no emprego.

Este contexto comum ao grupo pesquisado é relevante no processo de subjetivação, pois atua direta e amplamente nas formas de vida, como no que se sente, percebe, imagina, deseja, veste, etc. (PELBART, 2000). A influência sobre as maneiras de viver se vê em vários aspectos da vida, na construção de um mundo administrado, o que leva muitos dos entrevistados, especialmente aqueles que têm toda a sua vivência profissional na Companhia, a ter na corporação a referência para olhar, perceber e julgar o mundo.

Vivências da masculinidade: descrevendo o ideal

O ideal de masculinidade aqui descrito não estava pronto, à espera de ser apreendido. Foi constituído interpretativamente ao longo da pesquisa, por meio das falas dos participantes da pesquisa, que apontavam para atributos valorizados, formas de ser legitimadas e modelos de sucesso seguidos na empresa. Trata-se de um constructo complexo e composto por diferentes características que, se tomadas isoladamente, não esgotariam um ideal de masculinidade engendrado no trabalho, mas que, em conjunto, fazem sentido no contexto estudado. Estas dimensões dizem respeito ao perfil profissional valorizado na Refinaria, às maneiras de ser no trabalho, às

formas de vestir-se e portar-se. E, também, aos aspectos familiares e de exercício da sexualidade, que embora se deem fora do local de trabalho, suportam a imagem masculina.

Este ideal compartilhado baseia-se nas significações dos pesquisados e dá a ver o entendimento deles sobre como deve ser um homem; contudo, mais do que indicar os parâmetros de normalidade, aponta para aquilo que é hegemônico no grupo. Trata-se de um ideal fortemente relacionado à cultura, aqui entendida como uma rede de significados (PRESTES-MOTTA, 1996). Considerando o recorte de análise desta pesquisa, foram privilegiadas as significações culturais⁷ do grupo gerencial, a qual não é necessariamente homogênea e compartilhada por todos na empresa.

Tanto no cotidiano da Refinaria, quanto nos relatos do Projeto Memória, observa-se que os empregados que alcançaram cargos de maior destaque na organização eram engenheiros, o que se explica por esta ser uma profissão relacionada ao negócio central da Companhia. Em diversos momentos, ouve-se que “esta é uma empresa de engenheiros”. Sentença que se faz valer no *status* atribuído a estes profissionais, nas oportunidades de carreira que se abrem e na valorização do seu discurso. Porém, a profissão traz implicitamente a marca do gênero masculino, em virtude da maioria de homens entre estes profissionais – dos 83 engenheiros, apenas 8 são mulheres – e do histórico de que, até o final dos anos 1970, a Companhia não contratava engenheiras.

Visto que a entrada na empresa se dá via concurso público, consideramos que a disparidade possa ser explicada pelas condições socioculturais que permeiam as possibilidades de escolha individual, que cercam o campo de trabalho e a história da companhia, pois, assim como as engenharias (POWELL; BAGILHOLE; DAINY, 2009; WATTS, 2009), o setor petrolífero carrega um estigma de trabalho masculino, como apontado por Miller (2004).

A relevância atribuída a esta carreira é reforçada também pelos empregados de nível médio, os quais, embora não tenham a opção de reclassificação interna, cursam nível superior em Engenharia e preocupam-se em afirmar que, mesmo não ocupando o cargo, são formados, como uma maneira de fazer valer seu saber, aproximando-se do poder exercido por esta profissão. Com frequência tentam novos concursos públicos no intuito de se tornarem engenheiros desta corporação.

Trata-se de uma empresa que valoriza fortemente os aspectos técnicos do trabalho. A fala dos entrevistados, em especial E7, E9, E10, E11, E12, E13, E14 e E15, associa sucesso e poder ao domínio técnico. A E17 refere com clareza: a empresa é tecnocrática. De acordo com E7, E10, E12 e E15, disputas são ganhas e decisões tomadas em prol dos melhores, ou mais bem expostos, argumentos técnicos.

Com base nisso, pode-se inferir que os argumentos técnicos de que se dispõe não são independentes da maneira como são expostos. Assim ilustra a fala do E12: é preciso mostrar-se seguro, acreditar e defender o mesmo ponto até o fim, ser coerente. Refere, ainda, a importância em escolher os momentos adequados para fazer a exposição, por ser inútil entrar em discussões acirradas e não ser ouvido – é preciso aguardar o momento de silêncio e pronunciar-se com calma e firmeza. Em um debate, as exposições devem tratar de fatos, análises e probabilidades, não de sentimentos ou percepções subjetivas.

⁷ A opção por analisar a cultura organizacional em detrimento da cultura regional local encontra apoio em Alvesson e Billing (1992). Estes autores afirmam a importância de se buscarem as conotações de gênero presentes nas práticas organizacionais, dado que as normas, os valores, a divisão do trabalho e as características específicas deste influenciam a construção das categorias de gênero e as significações atribuídas ao masculino e ao feminino em cada contexto específico.

O contraponto entre posturas racionais e afetivas revela conotações de gênero e indica aquilo que é adequado para homens e mulheres nesta empresa. Se para os homens a demonstração de emotividade é vista como indesejável, também o é para mulheres gestoras, como refere o E15, o que encontra apoio na literatura, pois a racionalidade tem sido associada tradicionalmente aos homens (HASSARD; HOLLYDAY; WILLMOT, 2000). Já as emoções, segundo Kelan (2008a), são, no senso comum, associadas ao feminino, em referência aos valores patriarcais.

No que tange à estrutura familiar, os relatos do Projeto Memória, a observação e as entrevistas revelam que os homens são, em sua maioria, casados, têm filhos, suas esposas nem sempre trabalham, dependendo, nestes casos, financeiramente dos maridos. Há mais mulheres solteiras, separadas ou divorciadas, com ou sem filhos, do que homens na mesma situação. Entre os homens, muitos são separados ou divorciados, mas não tardam em construir novos relacionamentos.

A família é muito valorizada no discurso organizacional, é tida como a base afetiva que permite ao empregado o equilíbrio para o trabalho. As imagens institucionais representam a família por meio de casais com filhos, ou pais e mães com crianças, valorizando, assim, um dado modelo familiar: o nuclear patriarcal. Em congruência com as teorias sobre papéis sexuais, esta configuração sublinha a divisão de tarefas de acordo com o gênero, pois o homem é responsável pelos ganhos financeiros, enquanto a mulher é responsável pela educação dos filhos e administração do lar.

Embora existam outras configurações familiares, ou mesmo casais com filhos em que ambos os pais trabalhem fora, este modelo citado é ainda bastante frequente na Refinaria pesquisada. A política de benefícios da Companhia também valoriza esta constituição familiar: o plano de saúde é extensivo a esposos e filhos naturais ou adotados, mas não inclui pais e irmãos; e subsídios educacionais são direcionados aos filhos dependentes. Além disso, o nível salarial é atraente considerando-se a média nacional. Desta maneira, sendo os homens a grande maioria dos empregados da Companhia em todo o país, esta reforça o lugar ocupado por estes homens como chefes de família.

Nas entrevistas, surgiram representações que indicam a importância do trabalho e da capacidade de prover e sustentar uma família como atributos centrais para o homem adulto. Não precisar trabalhar é interpretado como um comportamento de *playboy* e visto com desconfiança pelos entrevistados. Na fala do E5, um homem normal deve “ter um bom emprego (...), querer formar família e conseguir pagar suas contas. (...) [Sobre desviantes] Pode acontecer de alguém que nasce em berço esplêndido e não quer nada com nada, mas não conheço ninguém assim”. Não formar uma família também gera algum estranhamento: “Não consigo entender, por exemplo, uma pessoa que não queira ter nenê. (...) Não aceito uma pessoa que não queira criar família, ou deixar algum herdeiro” (E5). O trabalho é referido por Oliveira (2004) e Seffner (2003) como elemento identitário constitutivo da masculinidade. Segundo Seffner (2003), o sucesso profissional e a possibilidade de ser um provedor legitimam a masculinidade, mesmo no caso de homens bissexuais que, por serem trabalhadores, se afirmavam realmente *viris*, não obstante os possíveis julgamentos sobre as suas práticas sexuais. Constituir uma família e sustentá-la completam o papel masculino valorizado neste contexto.

Apesar da importância do casamento, os entrevistados apontaram ser comum os homens empregados da Refinaria terem comportamentos sedutores para com mulheres no ambiente de trabalho. Há casais de empregados que se formaram na Refinaria, mas com frequência surgem ali relacionamentos extraconjugais, em especial de homens casados geralmente com mulheres terceirizadas. Sobre este ponto a E4 afirma: “Vejo estas conquistas como equivalentes a ter um carro do ano”. O E2 traz a ideia de uma imagem que precisa ser

transmitida com esta conduta “Muitos gostam de falar que aprontam. Às vezes nem fazem nada, mas gostam de falar, tem que falar que aprontaram isso e aquilo”.

Na construção da imagem masculina ideal, o casamento tem um lugar idealizado e é representado no ambiente de trabalho por fotos de esposa e filhos. Ao mesmo tempo, o fato de ser conquistador e manter casos é invejado e valorizado como um atributo que todos os demais gostariam de ter. Assim define o E16: “é o ‘cara’”. Fazer comentários sobre as mulheres, contar sobre aventuras sexuais ou comportar-se galanteadoramente são comportamentos que explicitam a heterossexualidade e são sustentados pelos homens que se regulam mutuamente pela aderência a estas práticas masculinas. Os discursos masculinos sobre a sexualidade são analisados por Mooney-Somers e Ussher (2008) como atributos que asseguram o reconhecimento da identidade heterossexual, e esta “garantia” tem consequências sobre as diferentes maneiras como eles se posicionam individual ou coletivamente.

A heterossexualidade é uma norma implícita. Embora existam homossexuais na Refinaria, nenhum dos trinta gerentes apresenta-se assumidamente como tal. E, apesar de a política de diversidade corporativa permitir a inclusão de parceiros homoafetivos no plano de saúde, na Refinaria apenas mulheres incluíram suas parceiras nestas condições. As piadas e dizeres informais denotam um tabu em relação à homossexualidade masculina, mas não à feminina. A todo o momento os homens regulam os comportamentos uns dos outros pela percepção do que é adequado e do que é “coisa de *gay*”, como mostrar medo ou não aceitar desafios.

A alusão à homossexualidade é ameaçadora e humilhante para os homens, visto que se trata de uma masculinidade subordinada em termos de legitimação social. A linguagem coloquial entre os homens também alude a conotações sexuais para expressar o uso do poder. Por exemplo, punir com vigor algum comportamento é equivalente a “foder” ou “enrubar” (nota de observação sistemática). A posição homossexual passiva, neste contexto, é representada como sinal de fraqueza e, em especial, de degradação.

As masculinidades homossexuais são frequentemente menos valorizadas e aceitas em comparação com as heterossexuais, especialmente quando há trejeitos afeminados ou que indiquem tal orientação sexual. A partir do estudo dos desníveis de legitimação entre as masculinidades, Connell (2003) pondera que a homossexualidade situa-se em relação de subordinação às hegemônicas, pois os homens homossexuais sofrem uma opressão material e prática, como exclusão social e política, violência legal, homofobia⁸ e discriminação de ordem econômica e pessoal.

Nos ambientes organizacionais as discriminações são vivenciadas com frequência; chega, por vezes, ao assédio moral. Irigaray (2007) concluiu que mesmo empresas multinacionais com políticas estruturadas de apoio à diversidade apresentavam discriminação, nas suas práticas diárias, por parte de dirigentes e empregados em geral, o que se devia, em parte, às questões culturais brasileiras de invisibilidade dos preconceitos. Igualmente, os preconceitos se apresentam, tal como observamos na Refinaria, por meio do humor. Em análise sobre este tema, Saraiva e Irigaray (2009) sustentam que as jocosidades dos heterossexuais dirigidas aos *gays* são explícitas e socialmente aceitas – os próprios homossexuais são vistos como engraçados e divertidos, rindo de si mesmos. Assim, as piadas acabam por ratificar o estigma social.

⁸ O termo é definido por Connell (2003, p. 66): “A homofobia não é apenas uma atitude. A hostilidade dos homens heterossexuais sobre os homens *gays* é uma prática social real que abarca desde a discriminação no trabalho, através da difamação na mídia, até a prisão e, algumas vezes, o assassinato – espectro que a libertação *gay* denomina ‘opressão’. [...] O objetivo destas práticas não é unicamente ultrajar os indivíduos e sim traçar limites sociais, ao definir a masculinidade ‘real’ distanciando-a dos rechaçados”.

Além disso, as maneiras de se vestir e de cuidar de si são parâmetros de avaliação mútua entre os homens: arrumar-se demais, usar acessórios da moda, ou ser muito “engomadinho” são atitudes imediatamente observadas pelos outros. O E15 comentou sobre seu novo funcionário: “Acho ele meio estranho. Estavam todos os operadores em volta da mesa, suando, tentando resolver o problema; e ele ali, calmo, com o cabelinho arrumado pro lado. Nem desarrumou o cabelo” (nota de observação sistemática).

A vestimenta dos homens na Refinaria apresenta-se padronizada: nas áreas administrativas, vestem camisas, calças *jeans* ou similares e sapatos esportivos de couro ou tênis. Todos os homens, incluindo os diretores, usam roupas informais, sem gravata ou terno. Já nas áreas operacionais, por questões de segurança, homens e mulheres vestem uniformes idênticos de cor cinza e botinas de segurança. Entre os homens, vestir-se com maior cuidado não é um comportamento valorizado, e pode até chamar a atenção dos demais, como se observa nos comentários sobre homens com roupas mais elaboradas, ou mais justas, ou mesmo de camisa cor de rosa. Para ilustrar, o E12 comenta sobre o que considera uma aparência normal na Refinaria:

Vir com uma calça jeans, um sapato, que não é sapatênis, é um sapato normal, uma cor única e uma camisa, talvez listadinha ou sem cor, sem nada, lisa. (...) Cabelo penteado normal. Não vem com o cabelo espetadinho, que aí já vai ser motivo de... Essas coisas que são um pouco diferentes dessa normalidade, o pessoal comenta.

As mulheres são igualmente impactadas e reforçam este código de aparência: em uma reunião da qual participavam apenas mulheres, surgiu o assunto de quantos homens *gays* estas conheciam na Refinaria. Depois de mencionadas pessoas já conhecidas de todas, um novo nome é citado e provoca surpresa. A mulher que o citou justifica: “ele é solteiro, não tem mulher. Diz que tem uma namorada no interior, mas ninguém conhece. E ele usa aquela bolsa atravessada, toda *fashion*” (nota de observação sistemática) – referindo-se a uma pasta de couro que este homem usa a tiracolo.

Por outro lado, a falta de cuidado com a vestimenta chama negativamente a atenção das entrevistadas mulheres, que consideram descuido dos homens trabalhar com roupas tão simples. “Acho que aqui é informal até demais. Não gosto nem de ver o pessoal distribuindo as jaquetas [brindes institucionais], senão depois a gente vê o pessoal usando todo dia a mesma coisa” (E4). A E17 comenta que a vestimenta simples e despojada combina com o tipo de trabalho realizado: ir para as unidades operacionais, utilizar EPIs, etc.

Dutra (2007) afirma que modelos de masculinidade são reforçados pela maneira como os homens se vestem; as roupas transmitem informações sobre os grupos sociais e permitem que sejam reconhecidos. A adaptação às formas de vestir usuais em um ambiente de trabalho revela um processo de aculturação mais profundo do que uma simples imitação. Bresler (1997) analisou o processo de integração em uma marcenaria, no qual a transformação da roupa nova e limpa em surrada marcava, entre os trabalhadores, o pertencimento ao grupo de marceneiros, já que era pela execução do ofício que a vestimenta tornava-se suja e gasta. A roupa, de acordo com Bresler (1997), atua como parte do sistema social de classificação.

A ousadia no vestir é analisada por Dutra (2007) mediante a comparação entre homens e mulheres. Com base nas dinâmicas de hegemonia e submissão das masculinidades, o autor afirma que a moda é associada às mulheres e aos homossexuais. Quando os homens saem do padrão clássico de vestimenta – calça e camisa –, frequentemente ouvem a pergunta: “onde você comprou esta roupa tem para homem?” (2007, p. 368), a qual não questiona o gosto de quem a escolheu e, sim, a identidade sexual.

O ideal de masculinidade descrito privilegia traços como: a profissão de engenheiro aliada à demonstração de uma postura racional e combativa frente aos pares, e a sustentação da imagem do homem trabalhador provedor da família, e, sobretudo, heterossexual, o que é evidenciado por meio de relacionamentos com mulheres, ou alusões a estes, e formas de vestir de acordo com o padrão local. Baseando-se na exposição destas características, se discorrerá brevemente sobre a vivência das mulheres frente a este ideal. Em seguida, busca-se compreender a dinâmica deste como atuante nos processos de subjetivação.

Mulheres e o ideal de masculinidade

Nesta pesquisa, foram entrevistadas cinco mulheres que ocupam cargos de liderança na organização com o intuito de analisar como elas experimentam o ideal de masculinidade no seu dia a dia, como se adaptam, resistem e como percebem os seus colegas homens. Assim, não serão aprofundadas as múltiplas vivências do feminino, mas a experiência deste grupo de mulheres frente ao ideal. Nas organizações, os modelos masculinos afetam as mulheres, por serem comparadas a um sujeito padrão do trabalho (HASSARD; HOLLYDAY; WILLMOT, 2000), e também na maneira como elas põem em prática tais ideais, na valorização de certas masculinidades e no exercício de adaptação a que se submetem.

As entrevistadas relataram que não se sentem discriminadas no trabalho pelo fato de serem mulheres. Todas reconheceram, contudo, que há poucas mulheres em posições de comando e que moldaram seu comportamento ao trabalhar predominantemente com homens, mesmo antes de se tornarem gerentes. As entrevistadas revelaram que, por a imagem feminina poder ser associada à fragilidade, procuram agir de maneira mais parecida com os homens, com objetividade, seriedade e pouca demonstração de emotividade, haja vista que não se esperam reações emotivas, como salientou o E15. A E17, por exemplo, afirma não ter o costume de falar de si e de assuntos particulares no trabalho, o que atribui a características suas e, também, ao fato de sempre haver trabalhado com homens, apesar de ter construído relações estreitas de amizade com alguns deles.

Os comportamentos dos homens percebidos pelas mulheres também moldaram sua maneira de se situar. Assim, não se tornar objeto de conquista sexual dos colegas é exigência para manter-se respeitável, bem como o uso de vestimentas que não revelem o corpo – duas entrevistadas referem nunca terem usado saia para ir trabalhar. Outro comportamento que ilustra este posicionamento pode ser observado nos relatos das E7, E14 e E17, que afirmam não terem necessitado ou mesmo desejado condições especiais de trabalho ou horários durante períodos de gravidez e amamentação.

As mulheres constituíram-se como profissionais com base em sua percepção de como são os homens nesta empresa. Assim, reproduziram o comportamento destes, ou, nas palavras delas, se masculinizaram como meio de sobrevivência e proteção. O domínio técnico, segundo alguns entrevistados, pode ser visto como um fator de equalização de homens e mulheres. Segundo E7, E13 e E17, uma profissional mulher que detenha conhecimento, saiba expô-lo e o defenda com coerência é escutada e respeitada tal qual um colega homem. O mesmo se repete em empresas de petróleo de outros países, tendo Miller (2004) observado que as mulheres se adaptavam à cultura masculina dominante em vez de tentar mudá-la. Porém, ao mesmo tempo em que a superação da condição feminina é vista pelas poucas mulheres nos altos escalões como uma forma de se manterem em tais posições, não há um movimento para a abertura de espaços a outras mulheres. O posicionamento lado a lado com os homens, legitimando a dominação deles, como se não fosse diferente ser

mulher, não tem o efeito de melhorar as condições de igualdade no trabalho, e, sim, de fomentar a lógica de que os homens são os trabalhadores ideais, especialmente em cargos de chefia.

Dinâmicas da masculinidade nos processos de subjetivação

Entre as diversas subjetividades produzidas na Refinaria, partiu-se aqui do ideal de masculinidade hegemônica, que se equipara a um modelo que baliza a produção dos estilos de vida. Porém, subjetividade não é um rótulo fixo, e, sim, construída numa relação da interioridade com o social e, embora a produção de subjetividades implique a fabricação de indivíduos serializados, é único o modo como cada um destes as vive (GUATTARI; ROLNIK, 2005).

O ideal de masculinidade hegemônica, como subjetividade produzida e produtora deste contexto, é vivido na oscilação entre movimentos de individuação ou alienação, e de singularização ou criação (GUATTARI; ROLNIK, 2005). A aproximação ou afastamento deste ideal mostra desníveis de poder, cria relações e parâmetros, mas também gera oposições, resistências e formas de se proteger. Por meio da individuação, há uma aproximação aos modelos, reproduzindo comportamentos e valores socialmente construídos e que muitas vezes não condizem com a história e constituição dos indivíduos. Já as singularizações, que são resistências aos modelos normativos, permitem um descolamento dos ideais, promovendo vivências criativas e diferenciadas. Da mesma forma, o ideal hegemônico de masculinidade é suportado pelas mulheres que validam ou desqualificam determinados comportamentos masculinos tanto em seus discursos, quanto em suas práticas cotidianas (CONNELL, 1998).

Tomando primeiramente o movimento de individuação, que é favorecido pela maneira como a organização atua sobre a vida do indivíduo, o exercício do trabalho neste contexto requer logo de início que o indivíduo aprenda as maneiras de trabalhar, conheça as regras do negócio. Os processos de produção de subjetividade que têm lugar na Refinaria se iniciam pela via técnica, que é muito valorizada. Embora os empregados já possuam conhecimentos quando são admitidos, existe uma valorização das normas, dos procedimentos de trabalho, o que leva a que a criatividade e a inventividade sejam substituídas pela execução do trabalho já previsto. A inovação é buscada, no sentido de implementação de melhorias, mas há áreas e momentos específicos para que novas idéias sejam testadas e difundidas. Como as unidades de produção oferecem riscos reais de explosões ou vazamentos, o discurso organizacional é de que, por motivo de segurança, nenhum empregado seja incentivado a realizar atividades não previstas nas áreas operacionais. No entanto, a resistência frente às mudanças ultrapassa a preocupação com a segurança, servindo para a manutenção dos procedimentos tal qual já existem.

O reconhecimento de um empregado como um bom técnico costuma acontecer quando este já acumula vários anos de experiência, sendo a antiguidade um quesito não verbalizado. Este reconhecimento requer uma visão ampla e de longo prazo sobre seu trabalho e possíveis consequências de suas ações (como, por exemplo, realizar alguma tarefa que impacte em outro setor), assim como domínio conceitual, atualização, capacidade de resolver problemas e de propor soluções viáveis. Mas, ainda, é preciso aprender como expor o conhecimento, o que envolve maneiras de se portar diante dos outros e das situações, de apresentar a si mesmo – de ocupar, enfim, um lugar, ou, segundo o E12, “colocar-se na vitrine”. Para desvendar tais artifícios, usa-se como modelo os sujeitos bem-sucedidos.

A descrição dos entrevistados sobre alguém bem-sucedido na organização apresenta um traço de gênero visível. As ideias convergem para uma figura masculina, com forte domínio técnico e respeito dos colegas, mas também dotada da capacidade de mover os demais na direção dos objetivos organizacionais. A E14 descreve: “Ele é um líder. Então a pessoa de sucesso é aquele que é um líder nato, reconhecido pelas pessoas”.

Durante as entrevistas, vários participantes apontaram um homem específico como modelo de sucesso e de dominância na Refinaria, apoiados em sua autoridade técnica, postura frente ao trabalho e alcance de resultados. Trata-se de um engenheiro que atua há muitos anos em função gerencial na organização, tendo recentemente assumido uma das diretorias mais importantes da empresa.

O homem referido nas falas pode ser comparado ao ideal de masculinidade compartilhado nesta organização, pois, além de reunir as características entendidas como hegemônicas, ocupa uma posição hierárquica que concretiza seu lugar de líder e de dominação legítima sobre os demais. Para os outros homens, aliar-se a este diretor, mantendo uma relação de mútuo apoio, garante um respaldo que se faz valer nos frequentes impasses criados. Embora haja outros homens, todos gerentes ou engenheiros, que também gozem de respeito e admiração e se aproximem bastante do ideal de masculinidade, este homem é aquele que conta com a legitimidade unânime do grupo, a qual se materializa em sua “indicação inquestionável” (E12) para a diretoria. Os demais, gerentes ou não, que contam com menos poder e valorização, costumam formar alianças políticas com aqueles mais fortes a fim de fazer valer suas opiniões e garantir seu espaço na organização. Eles vivem a relação de cumplicidade apontada por Connell (2003), visto que, mesmo não incorporando o ideal, o reforçam e reafirmam, buscando aproximar-se dos benefícios desta condição.

Já os movimentos de singularização, menos pronunciados e evidentes do que os de individuação, tornam-se possíveis com a conquista de um lugar respeitado diante dos demais, pela via do domínio técnico. Conforme observamos, é preciso, primeiro, adaptar-se para, mais tarde, poder distanciar-se dos modelos e encontrar brechas para expressão de suas singularidades. Nas entrevistas realizadas, foram encontrados movimentos de singularização entre aqueles sujeitos que já contam com um forte reconhecimento perante o grupo. As singularizações mostraram-se como processos sutis, que se inscrevem no cotidiano dos sujeitos sem grandes alardes ou rompimentos. São comportamentos, escolhas, opiniões, posicionamentos que divergem, sem causar cisões. A fala do E12 ilustra a possibilidade de vestir-se de maneira diferente: “Eu, às vezes, venho com uma camisa rosa. Quando tu vens, naquele dia comentam ‘pô como é que tá essa camisa rosa?’ Parece que é um desvio de comportamento. Mas não, é por causa de uma camisa rosa que eu usei naquele dia. A brincadeira vem na mesma hora”.

Conclusões

Os dados suscitados por esta pesquisa demonstram, tal qual a literatura aponta, que entre os homens operam relações de poder e hierarquizações, constituindo diversas e simultâneas maneiras de viver como homem. Além disso, a possibilidade de estudar o masculino, apontando para a existência de masculinidades hegemônicas e subalternas, rompe com a sua perspectiva universalizante.

Ampliar o foco dos estudos de gênero em Administração permite, ainda, lançar um olhar sobre aquele trabalhador tido como a norma universal, contraponto do qual as mulheres se distanciam e ao qual são comparadas no mundo do trabalho. Direcionar o olhar para o gênero masculino revela que não são apenas as

mulheres que passam por desafios na sua inserção, crescimento e permanência nos ambientes corporativos, visto que também aos homens são colocados parâmetros e expectativas de comportamento. Os ideais de masculinidade não são totalmente explícitos, mas perpassam as crenças, ideias e representações do que é valorizado em cada contexto.

As conseqüências para a gestão referem-se à possibilidade de compreender o trabalho como atividade generalizada e suas decorrências. A identidade masculina que se confunde com o modelo de trabalhador padrão (HASSARD, HOLLYDAY; WILLMOT, 2000) apresenta-se como parâmetro ao qual os sujeitos reais do trabalho são comparados, sejam mulheres, sejam homens que se distanciam dos modelos hegemônicos. Em termos políticos, trata-se de romper com a cegueira de gênero que perpassa os estudos organizacionais (MAVIN, BRYANS e WARING, 2004).

Ademais, a masculinidade hegemônica engendrada em cada contexto apresenta-se como um modelo ideal que baliza a produção dos estilos de vida. A masculinidade, para Oliveira (2004), atua nos processos de estruturação subjetiva, pois apresenta significações e orienta comportamentos. Neste sentido, compreendemos este ideal de masculinidade hegemônica como um modo de subjetivação moldado com base no social (GUATTARI; ROLNIK, 2005), que produz os indivíduos de que o trabalho necessita e que, por sua vez, os reproduz, o que afeta a todos, homens e mulheres. A vivência dos processos de subjetivação não se dá passivamente, pois ora os sujeitos se aproximam com movimentos de individuação, ora constroem singularizações, que são resistências aos modelos normativos, orientados por princípios de uma ética do cuidado de si, como se observa nos relatos dos entrevistados. A hegemonia é também suportada pelas mulheres que validam ou desqualificam determinados comportamentos masculinos tanto em seus discursos, quanto em suas práticas cotidianas.

É importante salientar que este estudo apresenta um entendimento de gênero profundamente arraigado às características locais do contexto pesquisado. Os significados de gênero são sempre culturalmente construídos, de maneira que, nos estudos organizacionais, não possamos tomar universalmente os sujeitos masculinos e femininos sem as referências locais e suas decorrências.

Referências:

- BOURDIEU, P. A dominação masculina. *In: Educação e Realidade*. Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul./dez. 1995.
- BRANDTH, B.; KVANDE, E. Reflexive fathers: negotiating parental leave and working life. **Gender, Work and Organization**, v. 9, n. 2, Apr., 2002.
- BRUNI, A. 'Have you got a boyfriend or are you single?': on the importance of being 'straight' in organizational research. *In: Gender, Work and Organization*, v. 13, n. 3, May 2006.
- CAVEDON, N.R; GIORDANI, C.G; CRAIDE, A. mulheres trabalhando e administrando espaços de identidade masculina. *In: XXIX EnANPAD*. Brasília, **Anais...**, 2005.
- CAPPELLE, M; BRITO, M; MELO, M; VASCONCELOS, K. A produção científica sobre gênero na Administração: uma meta-análise. *In: XXX EnANPAD*. Salvador, **Anais...**, 2006.
- CAPPELLE, M.C.A; CRAMER, L; PAULA NETO, A. relações de gênero na polícia: a construção das representações sociais do masculino e do feminino em uma organização militar. *In: ENANPAD*, 25, 2001. Campinas, **Anais...**, 2001. CD-ROM.
- COLLINSON, D.L; HEARN, J. "Naming men as men: implications for work organization and management. *In: Gender, Work and Organization*, v.1, n.1, 1994.
- CONNELL, R.W. **Masculinidades**. México: UNAN-PUEG, 2003.

- _____. Masculinities and globalization. *In: Men and Masculinities*, Sage Publications, v. 1, n. 1, July, 1998.
- _____. Políticas da masculinidade. *In: Educação e Realidade*. Porto Alegre, v. 20, n. 2, julho/ dezembro 1995.
- CONNELL, R.W; WOOD, J. Globalization and business masculinities. *In: Men and Masculinities*, Sage Publications, v. 7, n. 4, Apr. 2005.
- DELEUZE, G. **Foucault**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2005.
- DELEUZE, G. **Conversações: 1972-1990**. São Paulo: Ed. 34, 2000.
- DUTRA, J.L. "Onde você comprou esta roupa tem para homem?" – a construção de masculinidades nos mercados alternativos de moda. *In: GOLDEMBERG, Mirian (Org.) Nu & Vestido: dez antropólogos revelam a cultura do corpo carioca*. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- GHERARDI, S. The gender we think the gender we do in our everyday organizational lives. *In: Human Relations*, v. 47, n. 6, 1994.
- GIFFIN, K. A inserção dos homens nos estudos de gênero: contribuições de um sujeito histórico. *In: Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, jan./mar. 2005.
- GUATTARI, F.; ROLNIK, S. **Micropolítica: cartografias do desejo**. 7. ed. revisada, Petrópolis: Vozes, 2005.
- GUBA, E.G; LINCOLN, Y.S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. *In: DENZIN, N.K; LINCOLN, Y. S. (Eds.) The Sage Handbook of Qualitative Research*. Third Edition. London: Sage Publications, 2005.
- HANSEN, L. L. Rethinking the industrial relations tradition from a gender perspective: an invitation to integration. *In: Employee Relations*, v. 24, n. 2, 2002.
- HASSARD, J.; HOLLYDAY, R.; WILLMOT, H. Introduction: the body and organization. *In: Bodies and organization*. London, Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications, 2000.
- HODDER, I. The interpretation of documents and material culture. *In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Y. S. (Eds.) Collecting and interpreting qualitative materials*. London: Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, 2003.
- IRIGARAY, H.A.R. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. *In: ENANPAD*, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007. CD-ROM.
- KELAN, E. Emotions in a rational profession: the gendering of skills in ict work. *In: Gender, Work and Organization*, v. 15, n. 1, Jan. 2008a.
- _____. Gender, risk and employment insecurity: the masculine breadwinner subtext. *In: Human Relations*, v. 61, n. 9, 2008b.
- KIMMEL, M.S. **Manhood in America: a cultural history**. Second edition. Oxford United Press, New York, 2006.
- _____. A produção simultânea de masculinidades hegemônicas e subalternas. *In: Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, ano 4, n. 9, out. 1998.
- KNIGHTS, D. Authority at work: reflections and recollections. *In: Organization Studies*, v. 27, n. 5, 2006.
- LINSTEAD, S. Comment: gender blindness or gender suppression? A comment on Fiona Wilson's research note. *In: Organization Studies* v. 21, n. 1, 2000.
- LOURO, G.L. Nas redes do conceito de gênero. *In: LOPES, M. J., MEYER, D.E.; WALDOW, V.R. Gênero e saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- LOURO, G.L. Corpo, escola e identidade. *In: Educação e Realidade*. Porto Alegre, v. 25, n. 2, jul./dez. 2000.
- MARCONDES, W.B; ROTEMBERG, L; PORTELA, L.F; MORENO, C.R.C. O peso do trabalho "leve" feminino à saúde. *In: São Paulo em Perspectiva*, v. 17, n. 2, São Paulo, abr./jun. 2003.
- MAVIN, S; BRYANS P; WARING T. Unlearning gender blindness: new directions in management education. *In: Management Decision*, v. 42. n. 3/4, 2004.
- MEYER, D.E. Do poder ao gênero: uma articulação teórico-analítica. *In: LOPES, M. J., MEYER, D.E.; Waldow, V.R. Gênero e saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- MILLER, G. Frontier masculinity in the oil industry: the experience of women engineers. *In: Gender, Work and Organization*, v.11, n.1, Jan., 2004.
- MOONEY-SOMERS, J; USSHER, J. M. Sex as commodity: single and partnered men's subjectification as heterosexual men. *In: Men and Masculinities*, 2008.
- MURGIA, A; POGGIO, B. Challenging hegemonic masculinities: men's stories on gender culture in organizations. *In: Organization*, v. 16, n. 3, 2009.

- NIXON, D. 'I can't put a smiley face on': working-class masculinity, emotional labour and service work in the 'new economy'. *In: Gender, Work and Organization*, v. 16, n. 3, May 2009.
- OLIVEIRA, P.P. **A construção social da masculinidade**. Belo Horizonte: UFMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2004.
- PELBART, P.P. **A vertigem por um fio**: políticas de subjetividade contemporânea. São Paulo: FAPESP Iluminuras, 2000.
- PETERSON, H. Gendered WORK IDEALS IN SWEDISH IT FIRMS: VALUED AND NOT VALUED WORKERS. *In: Gender, Work and Organization*, v. 14, n. 4, July 2007.
- POSTHUMA, A.C; LOMBARDI, M.R. Mercado de trabalho e exclusão social da força de trabalho feminina. *In: São Paulo em Perspectiva*, v. 11, n. 1, 1997.
- POWELL, A; BAGILHOLE, B; DAINTY, A. How women engineers do and undo gender: consequences for gender equality. *In: Gender, Work and Organization*, v. 16, n. 4, July, 2009.
- PRESTES MOTTA, F.C. Cultura nacional e cultura organizacional. *In: DAVEL, E. VANCONCELOS, J. Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1996.
- _____. O que é Burocracia? São Paulo: Abril Cultural; Brasiliense, 1985.
- PROKOS, A. e PDAVIC, I. There oughtta be a law against bitches: masculinity lessons in police academy training. *In: Gender, Work and Organization*, v. 9, n. 4, Aug., 2002.
- PUMA, M; WETZEL, U. Trabalho em transformação: dimensões de espaço e tempo no trabalho em casa. In: XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007.
- ROLNIK, S. Guerra dos gêneros & guerra aos gêneros. Rizoma.net. Disponível em: <<http://www.rizoma.net/>>. 1996. Acesso em: 22 de fevereiro de 2009.
- _____. Despachos no museu: sabe-se lá o que vai acontecer... **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 3, jul./set 2001.
- _____. Toxicômanos de identidade: subjetividade em tempo de globalização. *In: LINS, D. (Org.). Cultura e subjetividade: saberes nômades*. Campinas: Papius, 1997.
- ROSALDO, M. O uso e o abuso da antropologia: reflexões sobre o feminismo e o entendimento intercultural. *In: Revista Horizontes Antropológicos*, v. 1, n. 1, Porto Alegre, 1995.
- RUNTÉ, M; MILLS, A. Cold War, chilly climate: exploring the roots of gendered discourse in organization and management theory. *In: Human Relations*, v. 59, n. 5, 2006.
- SAAVEDRA, L. Diversidade na identidade: a escola e as múltiplas formas de ser masculino. *In: Psicologia Educação Cultura*, v. 8, n. 1, Vila Nova de Gaia, 2004.
- SARAIVA, L. A. S; IRIGARAY, H.A.R. Humor e discriminação por orientação sexual nas organizações: um estudo sobre histórias de vida. *In: ENANPAD*, 33, 2009. São Paulo, **Anais ...**, 2009. CD-ROM.
- SCANFONE, L; CARVALHO NETO, A; TANURE, B. Tempos de trabalho e de não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. *In: XXXI EnANPAD*. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007.
- SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *In: Educação e Realidade*. Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul./dez. 1995.
- SEFFNER, F. **Derivas da masculinidade**: representação, identidade e diferença no âmbito da masculinidade bissexual. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- SOUZA, E.M; GARCIA, A. Amigos, amigos: negócios a parte? *In: XXXI EnANPAD*. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007.
- STAKE, R.E. Qualitative case studies. *In: DENZIN, N.K; LINCOLN, Y. S. The Sage Handbook of Qualitative Research*. Third edition. London: Sage Publications, 2005.
- VÍCTORA, C.G; KNAUTH, D.R; HASSEN, M.N.A. **Pesquisa qualitativa em saúde**: uma introdução ao tema. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.
- WATTS, Jacqueline.H. 'Allowed into a man's world' meanings of work–life balance: perspectives of women civil engineers as 'minority' workers in construction. *In: Gender, Work and Organization*, v. 16, n. 1, Jan., 2009.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.