

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Cláudia Sirangelo Eccel

**Subjetividades Contemporâneas, Trabalho e Masculinidades**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carmem Lígia Iochins Grisci

Porto Alegre, 2009.

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Cláudia Sirangelo Eccel

**Subjetividades Contemporâneas, Trabalho e Masculinidades**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Carmem Lígia Lochins Grisci

Porto Alegre, 2009.

Cláudia Sirangelo Eccel

## **Subjetividades Contemporâneas, Trabalho e Masculinidades**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Conceito final:  
Aprovado em 12 de Janeiro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri – CEPEAD/CAD/Face/UFGM

---

Prof. Dr. Fernando Seffner – PPGEDU/ FAGED/UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Neusa Rolita Cavedon – PPGA/EA/UFRGS

---

Orientador – Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carmem Lígia Iochins Grisci – PPGA/EA/UFRGS

Dedico a tese ao meu pai, Luiz, por seu constante incentivo.

## **Agradecimentos**

A escrita de uma tese é um trabalho solitário, mas que apenas conclui um outro bem mais longo e compartilhado. Este é o momento de agradecer àqueles que foram parte importante deste momento de vida.

Como não poderia deixar de ser, agradeço ao meu pai, que, junto com a lembrança da minha mãe, me foram uma boa referência de amor e carinho. Agradeço ao pai por todo o suporte nas coisas práticas da vida, de que ele cuidou para mim, por minha falta de tempo ou vontade.

Sônia, pelo cuidado, atenção e carinho desde meus primeiros anos.

Carmem, minha orientadora, que mais do que me recebeu como sua orientanda, ofereceu amizade, confiança e segurança. Agradeço pela diferença que fez nas maneiras como me vejo e posiciono profissional e pessoalmente.

Neusa, que foi minha orientadora de mestrado e participou de todas as etapas deste doutorado. Obrigada pelas contribuições, esclarecimentos e bate-papos divertidos.

Carrieri, que gostou do tema e me incentivou mesmo antes do começo do doutorado. Agradeço também pelas trocas que integram este texto final.

Fernando, que conheci na procura por conhecimentos e tem sido para mim uma referência sempre muito lembrada. Obrigada pela participação nas bancas e pelos construtivos comentários.

Amélia, Andréa, Christine, Deise, Lílian, Luciana, Paola e Renata, colegas de doutorado e amigas, por partilharem comigo as angústias, o cansaço, os muitos medos – de prazos, de disciplinas, de exames de qualificação, de bancas. E também pelos ótimos encontrinhos.

Maria Tereza e Sidinei, amigos queridos desde o mestrado. Agradeço por estarem perto, por me ouvirem, incentivarem e ajudarem a encontrar caminhos – acadêmicos ou não.

Leonardo, que se tornou amigo durante o curso e espero que se mantenha para a vida. Obrigada pelas escritas em conjunto, pela recíproca admiração e por tantos quebra-galhos.

Luiz Alex, pela amabilidade e pelas parcerias acadêmicas, que, espero, se multipliquem.

Adriana, Mariana, Caroline, Carolina, Louise e Rodrigo, por fazerem parte das horas de descanso e diversão.

Deise, Lúcia e Marlise, pelos os momentos de leveza durante os dias de trabalho.

Aos funcionários da Escola de Administração pelo essencial trabalho administrativo. Agradeço especialmente à atenciosa Gabriela.

À Capes pela concessão da bolsa nos dois primeiros anos de doutorado.

À Gerência Corporativa e de Recursos Humanos da Refinaria, pela autorização do estudo e pelos comentários de incentivo.

Enfim, aos participantes desta pesquisa, pela confiança depositada.

## Resumo

Meu objetivo nesta tese é analisar como os ideais de masculinidade hegemônica engendrados em uma organização são vivenciados e como afetam os estilos de vida de homens e mulheres, o que implica em uma ampliação do foco dos estudos de gênero na Administração no Brasil. Embora a produção sobre gênero nos estudos organizacionais brasileiros seja vasta, limita-se às mulheres e suas especificidades, opondo binariamente o feminino e o masculino. Os sujeitos masculinos do trabalho são largamente estudados, porém, não são considerados sob a perspectiva da masculinidade, o que os apresenta como trabalhadores padrão, norma da qual as mulheres se distanciam. Noutras disciplinas, os estudos de gênero apontam para uma pluralidade de masculinidades dentre as quais operam dinâmicas de poder, fazendo com que algumas se tornem hegemônicas e atuem como modelo social em determinado recorte de tempo, espaço e cultura (CONNELL, 2003, 1998, 1995; KIMMELL, 2006; 1998; OLIVEIRA, 2004). Ao mesmo tempo, o caráter imaterial do trabalho na contemporaneidade (LAZZARATO e NEGRI, 2001), permite a compreensão dos processos de subjetivação nas organizações (GUATTARI e ROLNIK, 2005). A pesquisa, um estudo de caso qualitativo em uma Refinaria de petróleo do sul do país, teve duração de 20 meses, permitiu verificar e analisar o ideal de masculinidade hegemônica construído e como este era vivido em diferentes instâncias pelos gestores homens e mulheres. Os dados encontrados sugerem que o contexto organizacional contribui para a produção e valorização de determinada masculinidade, que atua como ideal hegemônico, e possibilitaram compreender a reprodução desta subjetividade a partir dos movimentos de alienação e resistência. Como aporte para os estudos organizacionais, esta tese possibilita um olhar sobre as relações de poder dentre as masculinidades, e não mais apenas a dominação do masculino sobre o feminino, além de trazer como contribuição aos estudos de gênero o aspecto teórico-metodológico de considerar na análise das relações de gênero os processos de construção de subjetividade.

**Palavras-chave:** gênero, masculinidades, processos de subjetivação, trabalho imaterial, resistências.



## Abstract

My aim in this thesis is to analyze how the ideals of hegemonic masculinity engendered in an organization are lived and how do they affect the lifestyles of men and women, which implies widening the focus of gender studies in management in Brazil. Although the production of gender in Brazilian organizational studies is wide, it narrows to women and their particulars, opposing male and female binary. The male subjects of labor are widely studied, however, are not considered from the perspective of masculinity, which place them as standard workers, norm from which women detach. In other disciplines, gender studies show a plurality of masculinities among which operate power relations, causing some to become hegemonic and operate as a social model in a certain period of time, space and culture (CONNELL, 2003, 1998, 1995, KIMMEL, 2006, 1998, OLIVEIRA, 2004). At the same time, the immaterial nature of work in contemporary (LAZZARATO and NEGRI, 2001), leads to understand the processes of subjectification within organizations (GUATTARI and ROLNIK, 2005). The research, a qualitative case study in an southern oil refinery, lasted for 20 months and made possible to verify and analyze the masculinity ideal constructed and how it was lived in different instances by men and women. The data suggest that the organizational context contributes to the production and valorization of a certain masculinity, which becomes a hegemonic ideal, and also made possible to understand the reproduction of subjectivity, considering the processes of alienation and resistance. As contribution to organizational studies, this thesis provides a indication of the power relationships among masculinities, not just the domination of male over female, and contributes theoretical and methodologically to gender studies by bringing the processes of construction of subjectivity into the gender analysis.

**Keywords:** gender, masculinities, processes of subjectification, immaterial work, resistance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Distribuição por faixa etária e sexo dos empregados da Refinaria.....92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização dos sujeitos no momento das entrevistas.....	98
---	----

## **LISTA DE E SIGLAS**

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

E1... E23 – Entrevistados numerados pela ordem de realização das entrevistas

EnANPAD – Encontro da ANPAD

EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais

EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

GLP – Gás liquefeito de petróleo

NEOS – Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade

OIT - Organização Internacional do Trabalho

RH – Recursos humanos

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e comunicação

TPM – Tensão pré-menstrual

UNIFEM – Fundo das Nações Unidas para as Mulheres

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	13
1 GÊNERO .....	22
1.1 Para entender gênero: diferentes abordagens conceituais .....	22
1.2 Gênero nos estudos de Administração .....	30
1.2.1 <i>Contexto brasileiro</i> .....	31
1.2.2 <i>Literatura internacional</i> .....	34
1.3 Pressupostos de gênero na Administração .....	42
1.4 Formas de estudar gênero nos estudos organizacionais .....	49
2 MASCULINIDADES .....	52
2.1 Sobre as masculinidades na perspectiva causal de gênero.....	54
2.2 Apontamentos histórico-sociais sobre as masculinidades.....	60
2.3 Masculinidades contemporâneas .....	63
2.4 Outros olhares: masculinidades na perspectiva não-causal de gênero .....	68
3 TRABALHO E PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADES.....	71
3.1 Subjetividades, masculinidades e resistência .....	78
4 ESCOLHAS EPISTEMOLÓGICAS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS....	82
4.1 Construcionismo social em estudo de caso qualitativo .....	82
4.2 Formas de aproximação com o contexto estudado.....	87

5. ANÁLISE DOS DADOS.....	104
5.1 Dimensões interpretativas da masculinidade hegemônica.....	113
5.1.1 <i>Engenharia, domínio técnico e racionalidade</i> .....	113
5.1.2 <i>Estruturas de suporte à masculinidade</i> .....	122
5.1.3 <i>Sexualidades</i> .....	130
5.1.4 <i>Cuidados de si</i> .....	135
5.2 As mulheres e a masculinidade hegemônica .....	142
5.3 Vivências de individuação e singularização .....	148
6. CONCLUSÕES .....	159
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	168
APÊNDICE A – ORGANOGRAMA DA EMPRESA .....	183
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....	184

## INTRODUÇÃO

O gênero tem sido um tema de interesse de pesquisadores em Administração tanto no contexto brasileiro, quanto no internacional, como se observa pelo número de artigos publicados em revistas, congressos e periódicos. A interface entre gênero e trabalho apresenta-se um importante campo de análise de relações de poder, de desigualdades e de conseqüências da dicotomia masculino e feminino. Além disso, o trabalho contemporâneo, por sua característica imaterial, atua na construção de subjetividades, afetando a vida de maneira global (BAUMAN, 1999; PELBART, 2000).

No que tange aos estudos do gênero na atualidade, Louro (2000b) afirma que segue sendo uma temática importante em meio às transformações pelas quais vêm passando as instituições. A autora considera que as mudanças em termos da vivência de tempo, das formas de relacionar-se, do acesso a novas tecnologias, incluindo as reprodutivas, impactam nas formas de viver e, assim, nas identidades de gênero e sexuais.

A Administração busca noutras disciplinas os aportes teóricos para os estudos do gênero, o que significa dialogar principalmente com autores oriundos da Psicologia, História, Educação, Sociologia, Filosofia e Antropologia. Desta forma, os estudos sobre gênero situam-se necessariamente em um campo multidisciplinar. É nesta troca com outras áreas do conhecimento que reside a possibilidade de fazer avançar novas pesquisas e visões até então disponíveis a respeito de gênero e trabalho.

É possível encontrar, na produção acerca do tema, diferentes abordagens teóricas que se baseiam em também diversos conceitos de gênero. Vários olhares coexistem e proporcionam visões distintas dos problemas pesquisados. No Brasil, os estudos publicados têm-se restringido a inserção feminina e suas especificidades,

como questões salariais, ocupacionais, e desafios postos. Uma ampla revisão dos artigos relacionados à temática de gênero revelou que, embora houvesse várias publicações, apenas muito recentemente alguns autores começaram a incluir o masculino em suas análises. Da mesma forma, empreendi uma busca em periódicos internacionais, onde já pude encontrar artigos que tiveram os homens como foco de estudo.

O foco das pesquisas locais sobre gênero no trabalho costuma recair sobre as mulheres inseridas em setores econômicos específicos, suas estratégias de inserção e sobrevivência no trabalho. Já os homens costumeiramente não são vistos como generificados e a masculinidade permanece como um atributo naturalizado e que perpassa, sem que dela se fale, as vidas profissionais destes homens. Os trabalhadores homens são estudados como indivíduos, por vias que não problematizam o fato de eles serem, antes de tudo, homens.

Se, no cotidiano, as mulheres ainda são vistas como diferentes nas organizações, os estudos sobre gênero em Administração no Brasil tendem a confirmar esta relação. É de forma binária que as pesquisas têm analisado esta questão, opondo de um lado as mulheres e suas especificidades e, de outro, os homens como grupo universalizado, constituindo a regra nos ambientes corporativos.

Os estudos de gênero voltados exclusivamente para as mulheres e a noção de masculinidade única foram, em dado momento, comuns nos estudos do gênero também em outras disciplinas. Scott (1995) coloca que gênero, segundo uma abordagem não-causal, é muitas vezes tomado como sinônimo de mulheres.

Kimmel, Hearn e Connell (2004) sustentam que, nos últimos anos, com a expansão dos estudos de gênero, pesquisas sobre homens e masculinidades passaram a ser empreendidas nas ciências sociais, humanas, biológicas, entre outras. Tais estudos demonstraram interesse nas identidades, condutas e problemas de homens, em especial sobre educação e violência. Os autores afirmam, ainda, que revelar as dinâmicas de gênero dá visibilidade ao masculino e problematiza a masculinidade. Hoje em dia, pesquisadores de diversas áreas têm questionado a norma masculina que historicamente serviu de base para a ciência, cidadania e



religião. Teóricos de diferentes áreas do conhecimento reconhecem as masculinidades como plurais e diferentes e estudam suas origens, dinâmicas e estruturas, mas esta prática ainda não foi completamente adotada pela Administração no Brasil.

Apesar da produção já empreendida acerca das masculinidades, Kimmel, Hearn e Connell (2004) referem que, dentre as ciências sociais, a Economia tem sido aquela que mais tem relutado em contribuir com estudos sobre homens e masculinidades, embora os aspectos econômicos sejam fundamentais nas relações de gênero e para a generificação<sup>1</sup> de homens e das masculinidades.

Neste sentido, sustento que se faz necessária uma ampliação de foco dos estudos sobre o gênero no espaço organizacional, em razão do que tem sido até o momento empreendido, que evidencia uma lacuna no que tange ao masculino. Em Administração, no contexto brasileiro, os estudos trabalham na perspectiva não-causal (SCOTT, 1995), opondo de forma binária o masculino e o feminino.

As diferenças que emergem do feminino deram a ver as dificuldades específicas das mulheres, discriminações sofridas, e os modos de enfrentamento de desafios que vieram a embasar as práticas de gestão, como se percebe nas políticas organizacionais que apóiam a inserção de mulheres. Ao mesmo tempo, o fato de não ser lançado um olhar específico sobre os homens leva à legitimação da norma masculina e das relações assimétricas de poder, além de limitar a geração de subsídios em termos de conhecimento às práticas da Administração.

Os estudos sobre o masculino mostram que dentre as masculinidades operam relações de poder e diferenciação que revelam que ser homem não é sempre igual. As masculinidades hegemônicas operam como ideais construídos social e historicamente (Kimmell, 2006; 1998; Oliveira, 2004; Connell, 2003, 1998, 1995) e se apresentam como as maneiras mais normais e certas de viver como homem naquele momento. Embora a aproximação aos ideais hegemônicos não seja acessível a todos os homens, um grande número deles os legitima e adota como estilos de vida, produzindo, desta maneira, uma relação de cumplicidade. Já as

---

<sup>1</sup> Tradução de “*gendering*”, termo que mostra o reconhecimento do masculino como gênero, construído social e politicamente em redes de relação e disputa, em vez do simples entendimento do masculino como oposto do feminino, ou norma do qual este se diferenciaria.

masculinidades subordinadas são entendidas como desviantes, costumam ser discriminadas e sofrer diferentes rejeições sociais.

As organizações são entendidas por Hansen (2002) como ambientes fortemente marcados pela masculinidade, pois campo teórico da Administração foi construído sobre o pressuposto de que os trabalhadores eram homens, brancos e empregados de indústrias. Hassard, Hollyday e Willmot (2000) colocam que as noções dominantes de racionalidade, usualmente percebidas como articuladas a uma concepção tradicional de masculinidade, são sustentadas e valorizadas nas corporações por homens e também por mulheres. Neste sentido, as noções contextualmente construídas sobre as masculinidades afetam diretamente as expectativas colocadas sobre todos os indivíduos nas organizações.

Kimmel (2006) ressalta que masculinidade não é uma essência inata que se revela a partir de uma determinada condição biológica, pois se trata de uma idéia socialmente construída, que se relaciona a aspectos espaço-temporais e culturais. O significado de ser homem em cada contexto depende de outros pertencimentos e o reconhecimento destas diferenças demanda que se fale em masculinidade em vez de homens, considerando que estes termos não são simples sinônimos.

Masculinidade pode, então, ser compreendida como um projeto construído e sustentado coletivamente em contextos específicos, dentre os quais as organizações. Embora afete diretamente aos homens, atinge também às mulheres, especialmente no mundo do trabalho, marcado pelo trabalhador genérico masculino (HANSEN, 2002; TIENARI, QUACK e THEOBALD, 2002), seja na sua inserção, costumeiramente marcada pela diferença, seja nas maneiras como elas representam os ideais masculinos em seus discursos, na valoração que atribuem ou não às diferentes masculinidades.

Concomitantemente, a compreensão de que o trabalho na contemporaneidade é, sobretudo, imaterial (LAZZARATO e NEGRI, 2001), encaminha a possibilidade de entendimento de um processo de construção de subjetividades que tem lugar nas organizações. Se o trabalho necessita da expressão subjetiva do indivíduo que o realiza, o indivíduo é também moldado e

construído pelo meio social do trabalho, tal qual afirmam Guattari e Rolnik (2005), que o capitalismo tanto necessita, quanto produz subjetividades.

A subjetivação deve ser entendida como um processo ilimitado, que tem origem nas relações das forças sociais com a interioridade, de tal maneira que é impossível separá-las. Rolnik (1997b) faz uso da imagem da subjetividade como pele cujas dobras que se fazem e desfazem conforme a incidência das forças do meio, que são advindas o social de maneira ampla, mas também mais especificamente dos saberes e das instituições, como família, mídia, trabalho, grupo geracional. Porém, o processo de subjetivação não apenas individual, já que decorre de um engendramento maior.

O processo de subjetivação, para Guattari e Rolnik (2005), compõe-se de dois movimentos, a alienação ou individuação, e a expressão de resistência ou singularização. O primeiro movimento pode ser caracterizado como uma fixação aos modelos sociais, numa repetição constante de identidades, ou subjetividades prontas para o consumo. Esta repetição, tal como a colagem de decalque, não permite a criatividade, mas a reprodução de estilos de vida massificadores. Já o segundo movimento, a singularização, se faz possível a partir das resistências frente aos modelos, na afirmação de maneiras alternativas de ser e viver que rompem com os fluxos pré-determinados. Contudo, mesmo que sejam pensados e expostos separadamente, há uma oscilação ou deslizamento entre estes pólos, visto que ora o indivíduo pode impor resistências, ora vê-se capturado pelas massificações.

Nas organizações, os sistemas de relações e culturas organizacionais geram diferentes significados (PRESTES MOTTA, 1996) para o masculino e para o feminino (ALVESSON e BILLING, 1992), valorizando ou desqualificando diferentes atributos. Aliado ao que expõe Connell (1995) de que as masculinidades hegemônicas são contextualmente definidas, as organizações constroem ideais de masculinidade conforme seus valores e formas de trabalho que operam, localmente, como direcionadores de comportamento dos homens e mulheres.

Neste sentido, os modos de subjetivação nas organizações estão intimamente ligados a estes significados e ideais. O ideal de masculinidade hegemônica compartilhado pode ser entendido como um modelo de subjetividade valorizado e

mantido como adequado para sustentar o trabalho a ser realizado. Trata-se de um molde de subjetividade a ser reproduzido na organização e que dá forma aos estilos de vida dos indivíduos, ao mesmo tempo em que estes se adaptam e resistem, colam-se ou alteram-no.

Considerando este imbricamento das questões de gênero com a produção da subjetividade no trabalho, a questão que norteia esta tese é: como a noção de masculinidade hegemônica vigente no mundo do trabalho contemporâneo afeta os estilos de vida de homens e mulheres executivos?

Para respondê-la, tenho como objetivo geral: compreender como homens e mulheres trabalhadores executivos vivenciam no seu dia-dia de trabalho a noção de masculinidade hegemônica, e como esta afeta seus estilos de vida. E este é complementado pelos seguintes objetivos específicos:

- Descrever e analisar como a noção de masculinidade hegemônica no mundo do trabalho é percebida por homens e mulheres.

- Verificar e analisar como os homens se legitimam frente ao ideal de masculinidade hegemônica.

- Verificar e analisar como as mulheres se mantêm no ambiente de trabalho face ao ideal de masculinidade hegemônica.

- Verificar e analisar como os homens constroem e expressam modos de resistência ao ideal de masculinidade hegemônica.

- Verificar e analisar como as mulheres constroem e expressam modos de resistência ao ideal de masculinidade hegemônica.

Para responder à questão e atingir os objetivos propostos, realizei uma pesquisa empírica com duração de 20 meses em uma Refinaria de petróleo, durante a qual busquei compreender que ideal de masculinidade hegemônica se construía e compartilhava no contexto e como este era vivido em diferentes instâncias pelos gestores homens e mulheres. Para tanto, utilizei-me de entrevistas em profundidade, aliadas à observação sistemática e análise documental, de maneira que foi possível

incluir na análise aspectos organizacionais, entrelaçados às interpretações e vivências individuais dos entrevistados.

Um esclarecimento se faz importante. Embora tenha criticado o fato de os estudos em Administração no Brasil construírem oposições binárias, na tese trabalho com homens e mulheres, salientando as formas como estes vivenciam e se relacionam com as noções de masculinidade hegemônica, como modelo de subjetividade. Trata-se não de uma oposição simples, mas de um entendimento da marca que o sexo, como a primordial categoria de distinção (Louro, 2000a), imprime nas vivências do indivíduo, sobretudo no mundo do trabalho. Igualmente, conforme abordado teoricamente ao longo desta tese, entendo que dentre o grupo dos homens e o grupo das mulheres existirão permanências e diferenças, que dizem das distintas e incalculáveis formas de viver que um indivíduo pode criar em relação aos seus posicionamentos nas redes de poder, seus pertencimentos, suas formas de resistir.

Além disso, embora a literatura sobre masculinidades apresente o termo masculinidade hegemônica (CONNEL, 1998, 2003; KIMMEL, 1998, HEARN, 2004) para designar uma determinada masculinidade mais valorizada, na tese opto por trabalhar com ideais ou noções de masculinidade hegemônica para me dirigir a um conceito muito próximo, mas com a ressalva de que este ideal poderia operar como um modelo e não necessariamente ser representado fisicamente por um ou mais homens. Contudo, no decorrer da pesquisa, um homem específico foi apontado pelos entrevistados como exemplo e ícone de admiração e sucesso na empresa, de forma que o tomei como representante deste ideal.

Minha escolha por este tema de pesquisa deu-se, inicialmente, por observar de que os estudos de gênero na Administração eram necessariamente voltados para a inserção feminina, além de muito frequentemente serem conduzidos por pesquisadoras mulheres, o que, como soube mais tarde, foi apontado também por Kimmel, Hearn e Connell (2004) e Saavedra (2004). A partir do questionamento de onde estariam os homens nestes estudos, iniciei o percurso de leituras e aprofundamentos teóricos que permitem justificar a realização desta tese, qual seja: a necessidade de uma ampliação do foco dos estudos de gênero em contexto brasileiro, visto que estes mostram uma repetição de abordagens teóricas e de

temáticas, sem abrir espaço para novas discussões ou alcançar a dimensão política de questionar uma norma instituída e que, em maior ou menor grau, exclui aqueles que se diferenciam. Assim, ressalto que tenho como foco nesta pesquisa o homem “normal”, modelo naturalizado de masculinidade, e não homens que poderiam ser entendidos como desviantes.

Este trabalho encontra também apoio na pesquisa realizada por Oliveira (2004), o qual se voltou para o entendimento de como e de que maneiras a masculinidade, entendida como lugar simbólico e imaginário estruturante dos processos de subjetivação, representa um valor social em si mesmo no Ocidente. Em sua produção, o autor percorreu formas pelas quais as masculinidades são influenciadas e influenciam os processos sociais, como ordenam comportamentos, e como agem sobre os processos identitários e subjetivos. Assim, aliar o enfoque de gênero aos processos de subjetivação permite lançar um olhar sobre o gênero como subjetividade construída e vivida contextualmente.

A presente tese encontra-se estruturada nos seguintes pilares: em primeiro lugar, gênero e, mais especificamente, masculinidades; o trabalho imaterial na contemporaneidade, os processos de subjetivação e sua relação com as masculinidades e resistências, bem como a articulação destes temas com o paradigma construcionista, que embasa a operacionalização da pesquisa.

O primeiro capítulo dedica-se a um panorama sobre gênero. Início sistematizando diferentes perspectivas conceituais, que represento de acordo com as abordagens não-causal e causal de Scott (1995) e diversidade de posturas feministas (MEYER, 1996; CALÁS e SMIRCICH, 1998), e apresento meu posicionamento. A seguir, trago uma apreciação de produções teóricas brasileiras e internacionais sobre gênero no campo dos estudos organizacionais, sigo com uma discussão sobre gênero na construção da disciplina Administração, e as conseqüências na divisão sexual do trabalho, com o objetivo de ressaltar que estas relações não se restringem ao mundo corporativo.

O segundo capítulo dedica-se às teorizações relativas ao tema das masculinidades. Início com insumos da Dominação Masculina de Pierre Bourdieu e aprofundo o pensamento de autores como Connell (1995, 1998, 2003), Kimmel

(1998, 2003) e Oliveira (2004), na abordagem causal de gênero. Em seguida, trago apontamentos histórico-sociais centrais na construção das masculinidades, dando a ver como estas noções foram constituídas ao longo do tempo, e como algumas masculinidades tornam-se hegemônicas. Em seguida, discuto as masculinidades na contemporaneidade, face ao que o senso comum refere como a emergência de novos homens ou a uma crise da masculinidade, mostrando mudanças nas relações de gênero e nos papéis tradicionalmente estabelecidos para cada indivíduo.

No terceiro capítulo apresento as relações entre trabalho na contemporaneidade, os processos de subjetivação e as masculinidades, tomando os movimentos de individuação e singularização, entendidos como a alienação e a resistência aos modelos vigentes, a partir de Guattari e Rolnik, (2005) e Deleuze (2005; 2000). Finalmente, situo as resistências como inerentes à subjetividade.

No quarto capítulo delinheiro as escolhas epistemológicas e metodológicas para a realização desta pesquisa. Parto da argumentação de minha opção pelo paradigma construcionista, descrevo a orientação qualitativa do estudo, e os procedimentos metodológicos realizados, incluindo as técnicas para coleta de dados e recorte do grupo pesquisado. Narro, ainda, minha percepção sobre o contexto organizacional, a minha inserção como pesquisadora, a aproximação com o tema em campo e o processo de validação interna dos dados.

No quinto item desenvolvo a análise dos dados. Apresento as dimensões interpretativas que compõe o ideal de masculinidade hegemônica na Refinaria, considerando o grupo gerencial, subdividindo-o em quatro dimensões interpretativas, quais sejam: Engenharia, domínio técnico e racionalidade; estruturas de suporte à masculinidade; sexualidade e cuidados de si. Além disso, analiso as vivências das mulheres frente ao ideal de masculinidade e, finalmente, desenvolvo como se dão os movimentos de individuação e singularização por meio dos quais os homens e mulheres se constituem face ao ideal de masculinidade.

No capítulo final retomo teoricamente a construção da tese, buscando apresentar minhas conclusões e as contribuições sugeridas pela pesquisa em termos teóricos e metodológicos. Situo, ainda, as limitações deste estudo e possibilidades de pesquisas futuras.

## **1 GÊNERO**

Neste capítulo apresento o tema do gênero em três diferentes momentos. De início, exponho conceitualmente diferentes abordagens de gênero, com vistas a afirmar meu posicionamento teórico. Em seguida, com o objetivo de contextualizar a produção acadêmica sobre a temática, traço um panorama dos estudos de gênero em Administração, dividindo-os entre o contexto nacional e o internacional. E, por fim, apresento uma discussão sobre gênero na construção da disciplina Administração, assim como seus reflexos na divisão sexual do trabalho, a fim de salientar a importância e abrangência destas relações que ultrapassam o âmbito corporativo.

### **1.1 Para entender gênero: diferentes abordagens conceituais**

São várias as abordagens sobre gênero disponíveis na literatura em função das diferentes posições teóricas. A busca por um entendimento mais aprofundado dos conceitos de gênero remete aos movimentos feministas. Tomarei, portanto, algum espaço para considerá-los.

Embora ações de resistência tenham sido empreendidas por mulheres desde a Revolução Francesa, o feminismo existe como um movimento organizado a partir dos anos 1960. Daí para frente, surgiram novas formas de pensar as diferenças de gênero, assim como novas reivindicações, o que levou a uma pluralidade de perspectivas feministas, de modo que se deve, hoje, chamá-los de movimentos feministas, considerando sua diversidade.



Podem-se encontrar diferentes categorizações dos feminismos. A fim de sistematizar parte deste conhecimento, trago a seguir as classificações apontadas por Scott (1995), por Meyer (1996) e, em seguida, por Calás e Smircich (1998).

Para Scott (1995) o termo gênero tem sido utilizado de duas formas: uma descritiva, não-causal, e outra causal. Na abordagem descritiva, o termo gênero foi inicialmente utilizado para designar mulheres, mantendo o aspecto relacional para o qual falar sobre mulheres implica, necessariamente, falar sobre homens. Nestes termos, gênero indica construções culturais, ou seja, noções sobre papéis sociais adequados para homens e mulheres. Esta abordagem, que prioriza a relação social entre os sexos, não chega a trabalhar as causas destas construções, e, assim, não promove maiores questionamentos.

Esta abordagem, que inicialmente utilizou o termo gênero como sinônimo de mulheres, salientou o aspecto relacional entre os gêneros feminino e masculino, rejeitando a possibilidade de tratar homens e mulheres em âmbitos separados e desconexos. Gênero, neste sentido:

Torna-se uma forma de indicar 'construções culturais' – a criação inteiramente social de idéias sobre os papéis adequados aos homens e às mulheres. Trata-se de uma forma de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas de homens e mulheres. 'Gênero' é, segundo esta definição, uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado (SCOTT, 1995, p. 75).

Este uso descritivo do gênero, ainda que ressalte que as relações entre os sexos sejam sociais, não chega a mencionar os motivos pelas quais estas relações se dão de determinada maneira, nem mesmo como ocorrem ou como se alteram.

Scott (1995) coloca que foi com base nesta fragilidade conceitual que historiadores empreenderam esforços no sentido de construir teorias de gênero que propusessem questionamentos e mudanças. As novas teorias colocaram ênfase nos aspectos causais, e tomaram de empréstimo diferentes perspectivas de outros campos do conhecimento a fim de gerar novas posições teóricas.

Considerando o pensamento de Rosaldo, Scott (1995) propõe mudanças na forma de pensar suas hipóteses e problemas, não perseguindo causalidades gerais,

mas buscando explicações baseadas nos significados e considerando o indivíduo sempre em interação com o social. Para Rosaldo:

Parece-me agora que o lugar da mulher na vida social humana não é, diretamente, o produto daquilo que ela faz (e menos ainda função do que, biologicamente, ela é), mas sim do sentido que suas atividades adquirem por meio da interação social concreta. E as significações que as mulheres atribuem para as atividades de suas vidas são coisas que nós somente podemos compreender por meio de uma análise das relações que as mulheres forjam, dos contextos sociais que elas, junto com os homens, criam e dentro dos quais elas são definidas. 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).

A abordagem causal de gênero, de acordo com Scott (1995), pode ser dividida em três posições teóricas feministas: a patriarcal, a marxista e a psicanalítica. A perspectiva patriarcal busca explicar as origens da dominação das mulheres dando ênfase especial às questões biológicas de sexualidade e reprodução. A marxista funda-se nas questões históricas de divisão sexual do trabalho, sendo que gênero, neste pensamento, está subordinado às estruturas econômicas, sem contar com peso conceitual próprio. Por fim, a psicanalítica enfatiza a construção do sujeito. Contudo, para Scott (1995), cada uma destas posições teóricas, se trabalhadas isoladamente, é reducionista e incapaz de dar conta do conceito, uma vez que falar em gênero é uma maneira de tratar sobre sistemas de relações sociais ou sexuais. Ou seja, a autora amplia as noções existentes e propõe um conceito que abrange outras relações que aí se cruzam.

Minha definição de gênero tem duas partes e diversos subconjuntos que estão inter-relacionados, mas devem ser analiticamente diferenciados. O núcleo da definição repousa igualmente numa conexão integral entre duas proposições: (1) o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder (SCOTT, 1995, p. 86).

Na primeira parte da sua definição, Scott (1995) revela elementos interdependentes que compõem o gênero, afirmando que o entendimento das relações entre estes deve ser pesquisada em cada contexto. Seu objetivo é esclarecer e levar a pensar nos efeitos do gênero nas relações institucionais e sociais.

É, entretanto, na segunda parte que reside sua contribuição teórica, pois a autora aproxima gênero e poder, apontando para suas relações, “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).

Neste ponto, Scott (1995) suplanta o entendimento do poder como coeso pela perspectiva de Foucault (1997), que apresenta o poder diferentemente de como havia sido tratado até então. Para o autor, o poder não é único ou coeso, exercido por um grupo sobre outros, e sim composto por relações de força desiguais e difusas, em ação discursivamente no campo social.

Foucault escreve:

Parece-me que se deve compreender o poder, primeiro, como uma multiplicidade de correlações de força imanentes ao domínio onde se exercem e constitutivas de sua organização; o jogo que, através de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de força encontram umas nas outras, formando cadeias ou sistemas ou ao contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si; enfim, as estratégias em que se originam e cujo esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação da lei, nas hegemonias sociais (FOUCAULT, 1997, p. 88-89).

E ainda:

O poder está em toda parte; não porque englobe tudo, e sim porque provém de todos os lugares. [...] O poder não é uma instituição e nem uma estrutura, não é uma certa potência de que alguns sejam dotados: é o nome dado a uma situação estratégica complexa numa sociedade determinada (FOUCAULT, 1997, p. 89).

Segundo as proposições de Foucault (1997) sobre o poder, este não é uma propriedade, mas um exercício a partir de relações mutáveis e desiguais. As relações de poder são imanentes a outras relações, como as econômicas, de conhecimento, sexuais; são os efeitos e condições destas diferenciações. O poder não se exerce unicamente de cima para baixo, dos dominantes sobre os dominados, mas em todos os pontos, nos grupos familiares, no campo da produção, nas instituições, os quais sustentam a dominação. As relações de poder têm intencionalidade, entretanto, não são efeitos de decisões individuais, nem do Estado, nem dos governantes. Condição *sine qua non* para o poder são as resistências, que cumprem a função de antagonista às quais o poder pode se impor, sendo, assim o

oposto do poder. Resistências, do mesmo modo como relações de poder, não são localizadas, mas plurais, irregulares, exercidas em todos os níveis. Além disso, nem sempre o poder é coercitivo, como até então havia sido entendido, mas é também produtor de discursos, verdades e saberes.

Neste sentido, nos discursos sociais estão em jogo as relações de poder: naquilo que se diz, em quem está autorizado a dizer, e em que momentos. Nos discursos o poder se articula ao saber.

Os discursos, como os silêncios, nem são submetidos de uma vez por todas ao poder, nem opostos a ele. É preciso admitir um jogo complexo e instável em que o discurso pode ser, ao mesmo tempo, instrumento e efeito do poder, e também obstáculo, escora, ponto de resistência e ponto de partida de uma estratégia oposta. O discurso veicula e produz poder; reforça-o mas também o mina, expõe, debilita e permite barrá-lo (FOUCAULT, 1997, p. 96).

Considerando estes conceitos, Meyer (1996) classifica quatro abordagens feministas, a partir das maneiras como cada uma delas compreende e trata as concepções de poder. São estas: a abordagem liberal, a radical, a marxista e a pós-estruturalista.

O feminismo liberal esteve fortemente calcado nas doutrinas liberais da Revolução Francesa, criticava a discriminação das mulheres e, no seu surgimento, lutava por condições de libertação tanto social, quanto material das mulheres, como a possibilidade de acesso à educação, ao trabalho e à política. Sua concepção de poder baseava-se no Direito, e discutia especialmente questões referentes à legislação, ao que o Estado julgava lícito ou não (MEYER, 1996).

O feminismo radical almejou explicar as razões da subordinação feminina principalmente a partir do conceito de patriarcado, e questionava a determinação biológica dos papéis sexuais. O poder era entendido como propriedade dos homens, que o exerciam sobre as mulheres e era confirmado pelas diferenças biológicas que dirigiam às mulheres as responsabilidades domésticas e reprodutivas. Tanto o feminismo liberal quanto o radical mantinham posições essencialistas, contrapondo mulheres e homens de forma universal e sem considerar especificidades (MEYER, 1996).

O feminismo marxista trouxe à tona elementos das relações econômicas e de produção. As feministas identificadas com o marxismo argumentaram que a dominação se constituía a partir do espaço ocupado na divisão do trabalho, e no reconhecimento do trabalho como produtivo ou improdutivo. Os homens sobrepunham-se às mulheres por inserirem-se na esfera produtiva, que implicava em realizar trabalhos reconhecidos como tal e, conseqüentemente, remunerados. A teoria marxista, com sua ênfase na materialidade histórica, trouxe a possibilidade de um pensamento não essencialista da construção de gêneros no social. Porém, ainda entendia o poder como sendo propriedade da classe dominante em razão da posse dos meios de produção.

Aproximando-se dos postulados de Foucault (1997), algumas feministas passaram a questionar as narrativas tidas como verdadeiras e problematizaram os binarismos de gênero. A abordagem feminista pós-estruturalista:

Parece permitir ampliar a compreensão da dinâmica de funcionamento dos processos pelos quais a hierarquia de gênero – que não só modula a relação de homens e mulheres, mas estrutura e recorta o social – é construída e, continuamente, reconstruída, reformulada e legitimada (MEYER, 1996, p. 49).

Para Meyer (1996) a partir destes pressupostos o entendimento de gênero como construção social articula-se com outras categorias sociais como classe, etnia, religião, junto com e nas quais o gênero se constrói. Saavedra (2004) ressalta que os estudos sociológicos e antropológicos que vieram a contrariar as noções essencialistas dos feminismos liberal e radical lançaram luz sobre as diferenças entre mulheres de sociedades distintas, mas também dentre mulheres de uma mesma cultura, em função de seus pertencimentos específicos. Ou seja, constituir-se como mulher, homem, pobre, rico, branco, negro são vivências diferentes e que se inserem distintamente nas redes de poder. Estas idéias possibilitaram uma ampliação do entendimento do feminino e, conseqüentemente do masculino, como veio a ser posteriormente trabalhado por Connell e outros.

O gênero, nesta abordagem, é mais do que papéis ou funções de homens e mulheres, pois é um organizador social e cultural, estando, portanto, além dos indivíduos que ocupam funções masculinas ou femininas. No entendimento de Meyer:

O gênero é mais do que o 'lugar' onde as subjetividades sexuadas são produzidas. Enquanto discurso, ele produz e é produzido, organiza e é organizado e, portanto, atravessa, modula e regula o próprio contexto social. Enquanto discurso, ele está implicado na constituição e na operação de símbolos, de doutrinas, de instituições e organizações sociais e políticas, bem como nos processos de construção das identidades subjetivas (1996, p. 49).

O percurso de Calás e Smircich (1998) é igualmente válido para um melhor entendimento do que está implicado nos diferentes conceitos e posicionamentos teóricos disponíveis. A primeira abordagem é a do feminismo liberal, como já mencionado de acordo com o olhar de Meyer (1996). Para Calás e Smircich (1998) esta se baseia epistemologicamente no positivismo e numa posição de "neutralidade" em relação ao gênero, sendo que sua concepção é de que este se refere aos comportamentos considerados socialmente adequados para cada sexo. Trata-se de uma vertente que trabalha com um ideal de humanidade ahistórica e universal, sem considerar aspectos contextuais e relações de poder.

Já o feminismo radical surge de um descontentamento das feministas em relação aos movimentos supostamente libertadores das décadas de 1960 e 1970. Propõe-se a questionar a subordinação das mulheres em uma sociedade patriarcal, de onde se originam outras formas de opressão. Nesta abordagem, o gênero é tido como uma categoria social que garante a subordinação das mulheres aos homens, supervalorizando a experiência masculina sobre a feminina.

Já a abordagem feminista psicanalítica foi desenvolvida com base na teoria freudiana, a qual é criticada e reinterpretada. Segundo este ponto de vista, o gênero é estruturado no desenvolvimento psicosssexual, que se dá em um sistema de dominação masculina, a família patriarcal, e mudanças nas práticas e divisão de responsabilidades entre os pais poderiam resultar em uma menor dominação do masculino sobre o feminino. Porém, criticam as autoras, não chega a tratar de arranjos familiares alternativos.

Na abordagem feminista marxista, gênero e identidade de gênero são demarcados estrutural, material e historicamente. E, assim como classe, gênero é uma categoria social marcada pela opressão e dominação. A abordagem feminista socialista, pouco mais recente do que a anterior, se funda na idéia de que aquela colocava em primeiro lugar a opressão da classe trabalhadora. Esta visão trabalha o

gênero como constituído de forma processual e social, a partir de imbricamentos com o sexo, etnia, ideologia, e opressão capitalista e patriarcal.

A abordagem feminista pós-estruturalista surgida na década de 1970 almeja reunir as visões radical, psicanalítica e marxista. Trabalha com ênfase nas questões da linguagem, do conhecimento e poder como criadores de discursos, que, por sua vez, constituem subjetividades. Sexo e gênero são, portanto, práticas discursivas que refletem poder e resistência nos corpos individuais. O gênero é uma categoria em construção e não fixa, pois deve ser entendido em termos de múltiplas relações de poder.

Por fim, Calás e Smircich (1998) acrescentam a abordagem terceiro mundista ou pós-colonialista, que critica a anterior por ser elitista e própria de países de primeiro mundo, não refletindo as realidades de mulheres oprimidas, pobres e não-brancas do terceiro mundo. Essa abordagem enfatiza a necessidade de produções locais e considera que a constituição da subjetividade é complexa, ultrapassando conceitos ocidentais de sexo e gênero, que são tomados universalmente.

Tais abordagens feministas e suas conseqüentes formas de conceber o gênero coexistem e se materializam em variadas produções sobre o assunto. Conforme pesquisado por Cappelle *et al.* (2006) e corroborado pela revisão apresentada a seguir, os estudos de gênero em Administração no Brasil são predominantemente de abordagem liberal, de forma que gênero tem sido estudado, basicamente, como rol de comportamentos aprendidos de acordo com o sexo do indivíduo e de forma universalizante.

Louro (1996) afirma que o entendimento do conceito de gênero como uma construção social e histórica pressupõe que este seja concebido como plural, pois há femininos e masculinos histórica e socialmente diversos. Tal multiplicidade implica que em uma mesma sociedade haja concepções de masculino e feminino diferenciadas, de acordo com a classe, o pertencimento religioso, a etnia, geração, etc, e, ainda, que estes conceitos de masculino e feminino possam se modificar com o passar do tempo.

Acerca das diferentes apropriações do conceito de gênero, Louro (1996) afirma que o debate continuado lhe concede, ao mesmo tempo, um caráter de instabilidade – pois é um campo contestado e em contínua mudança – e de vitalidade – visto que garante estímulos ao questionamento e à crítica. O tema inicialmente foi trabalhado pela militância feminista, para denunciar as discriminações sofridas pelas mulheres, e, pouco mais tarde, foi tomado pelas ciências humanas em geral, de forma analítica e com maior peso teórico (Louro, 1996). Desta forma, a autora enfatiza, não mais se trata de ter apenas as mulheres como foco de estudo, e sim os processos de construção da masculinidade e da feminilidade, ou da constituição de sujeitos masculinos e femininos.

Meu entendimento teórico sobre gênero nesta tese identifica-se com o pós-estruturalismo, pelo entendimento que possibilita das diferentes intersecções dos pertencimentos de um sujeito, dos discursos como produtores de subjetividade, e pela possibilidade de questionar conceitos naturalizados, como o masculino, mostrando aí as relações de poder.

## **1.2 Gênero nos estudos de Administração**

Delineio aqui um panorama sobre os estudos de gênero em Administração, dividindo-os entre os contextos nacional e internacional, dado suas especificidades. Esta revisão priorizou os mais relevantes congressos e periódicos brasileiros, bem como periódicos internacionais de destaque acadêmico.

Dentre os congressos locais, pesquisei os anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) de 1997 a 2009; do Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO) no período de 2000 a 2008, e do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR, de 2007 a 2009. Os periódicos nacionais revisados foram: Revista de Administração de Empresas (RAE); Organizações e Sociedade (O&S); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP); Revista de Administração Pública (RAP); e Cadernos Ebape, a partir das



seguintes palavras-chave: gênero, masculino, feminino, mulheres, homens, homossexual, *gay*. Os periódicos internacionais analisados foram: *Gender, Work and Organizations*; *Human Relations*; e *Organization Studies*, e as palavras-chave utilizadas para a busca foram: *gender*, *male*, *masculinity*, *female*, *femininity*, *homossexual*, *gay*.

### **1.2.1 Contexto brasileiro**

Conforme mostraram Cappelle *et al.* (2006), o que tem sido produzido no meio acadêmico de Administração sobre gênero no Brasil não tem garantido uma real contribuição teórica. Conforme verificam, há uma repetição de temáticas, tais como os desafios das mulheres nos mais variados setores da economia. A maioria dos artigos sobre gênero apresentados nos principais periódicos e anais de congressos encontrar-se-ia limitada à análise do feminino em empresas ou contextos específicos, ilustrando um quadro teórico pré-existente, sem uma inovação em termos referenciais e conceituais. Constatam, inclusive, a intensa reprodução de assuntos, como o teto de vidro que impede o crescimento das mulheres; a dupla jornada de trabalho; as diferenças salariais entre os sexos; e as características femininas e masculinas nos modos de gestão. Além disso, em sua meta-análise, Cappelle *et al.* (2006) afirmam que há, para as questões de gênero, o predomínio de uma abordagem feminista liberal, tomando por referência a categorização de Calás e Smircich (1998), a qual mantém a polarização entre o masculino e o feminino.

Ainda que a produção existente tenha-se restringido a uma base de saberes já conhecida, Cappelle *et al.* (2006) não negam a importância de reaplicações das pesquisas em situações específicas, mas atentam para o fato de que suas contribuições se mostram pequenas e lentas para uma ampliação do conceito de gênero em Administração. Consideram que, uma vez que as mulheres se inseriram e impulsionaram mudanças nas relações de trabalho, instalou-se a necessidade de que os estudos de gênero também prossigam em outras direções.

Minhas leituras dos artigos publicados nos anais dos congressos brasileiros de Administração, o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), o Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO) e o Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR), corroboram em grande parte o estudo de Cappelle *et al.* (2006), uma vez que também percebo a repetição dos temas e certa homogeneidade nos referenciais teóricos adotados.

Dentre os artigos pesquisados, alguns tangenciaram o masculino em sua relação com o feminino, sem, entretanto, analisá-lo especificamente (SILVA e HONÓRIO, 2009; PEREIRA e HANASHIRO, 2009; CRAMER, 2009; HOCH, ANDRADE e FOSSÁ, 2009; MEDEIROS e VALADÃO JUNIOR, 2008; ROSA e BRITO, 2008; PINHO, BERGAMASCHI e MELO, 2006; SCHMIDT *et al.*, 2005; MACÊDO e MACÊDO, 2004; CAPPELLE, CRAMER e PAULA NETTO, 2001; BETIOL, 2000), e outros trouxeram algumas discussões sobre homens, sem ainda promover um questionamento da noção de masculinidade única ou trabalhar o masculino como gênero (CAVEDON, GIORDANI e CRAIDE, 2005; ASSIS *et al.*, 2004; CAPPELLE, MELO e BRITO, 2002). Além disso, encontrei alguns trabalhos não especificamente denominados estudos de gênero, mas que discorriam sobre questões que atingem os trabalhadores de uma forma geral, tais como: sofrimento no trabalho (OLIVEIRA e VIEIRA, 2009); *burnout* (SILVA e ALMEIDA, 2004), construção da identidade (SOUZA e REIS, 2005), comprometimento organizacional (CRUZ, 2002), impacto de novas tecnologias (SOARES e PIMENTA, 2000), impactos do trabalho em casa, também conhecido como *home-office* (PUMA e WETSEL, 2007), perfil de liderança (CARVALHO NETO *et al.*, 2009); relação de tempo de trabalho e não-trabalho na ótica de altos executivos (SCANFONE, CARVALHO NETO e TANURE, 2007), busca de equilíbrio na relação entre trabalho e família (SILVA e ROSSETTO, 2007), e a amizade entre executivos (SOUZA e GARCIA, 2007), e em nenhum dos casos houve a problematização do gênero masculino, ainda que os pesquisados fossem exclusivamente homens ou os incluíssem.

No ano de 2009 alguns artigos publicados nos congressos da ANPAD, o EnANPAD e o EnGPR, chamaram atenção por uma abordagem da masculinidade

diferente dos anos anteriores. Alcadipani e Tonelli (2009) aproximaram-se do tema analisando desenhos feitos por operadores de impressoras rotativas que produzem jornais em uma grande gráfica europeia, em momento de mudanças tecnológicas, que geraram tanto alterações nas formas de trabalhar, quanto demissões. A maioria dos trabalhadores pesquisados era de homens e os autores perceberam nos desenhos – que foram primeiramente encontrados no chão-de-fábrica e, em seguida, utilizados como técnica de pesquisa – aspectos de agressividade. A violência simbólica decorrente das transformações produtivas foi associada à sexualidade e à dominação masculina, representadas por órgãos sexuais, ameaças de ataques físicos e mal estar. Os autores consideraram a masculinidade como produtora de determinadas expressões de violência simbólica na organização. As questões de identidade e gênero, considerando a masculinidade, foram examinadas por Tonon e Cavedon (2009), a partir de espaços de socialização masculina, como barbearias tradicionais.

Parte da presente pesquisa foi apresentada no EnANPAD. Neste artigo propusemos uma ampliação do foco dos estudos de gênero na Administração no Brasil, analisando como os ideais de masculinidade hegemônica construídos em uma organização eram vivenciados e como afetavam a construção de estilos de vida de homens e mulheres. Os dados indicaram um contexto organizacional atuante na produção e valorização de determinados estilos de masculinidades que se tornaram hegemônicos, em detrimento de outros. Além disso, as análises possibilitaram a compreensão das dinâmicas da masculinidade na organização pesquisada, a partir dos processos de subjetivação (ECCEL e GRISCI, 2009).

Tomando a vivência de homens homossexuais, as masculinidades hegemônicas foram tangenciadas. Por meio da avaliação de políticas de apoio à diversidade sexual sob a ótica de trabalhadores *gays*, Diniz e Gandra (2009) e abordaram as noções de masculinidade hegemônica, bem como a heteronormatividade presente nos ambientes empresariais, e que ocasiona comportamentos homofóbicos nas organizações. Já Irigaray e Freitas (2009) discutiram a pluralidade das identidades homossexuais masculinas na ótica da *queer theory*. Em adição, Eccel e Saraiva (2009) analisaram as representações sociais de masculinidade, a auto-imagem e o preconceito entre os homens homossexuais

inseridos em ambientes corporativos. Perceberam que estes buscavam se ajustar aos ideais de masculinidade hegemônica e discriminavam os *gays* que desviavam destes padrões, como os afeminados ou mesmo militantes.

Assim, embora seja possível observar recentemente novas vertentes teóricas nos estudos de gênero, em termos numéricos e históricos a atenção destes costuma recair sobre as mulheres e suas diferentes estratégias de inserção, ao passo em que os homens são tratados como bloco único e indiferenciado. Tomando os estudos brasileiros, percebo que o não questionamento das masculinidades, que se mostra por meio de um emudecimento dos estudos de gênero no que tange o masculino, reafirma a naturalização das relações de dominação dos homens sobre as mulheres e também dos homens entre si. Desta forma, ressalto a necessidade de estudos que tomem os homens e as masculinidades como objetos de análise.

### **1.2.2 *Literatura internacional***

No contexto internacional também predominam as pesquisas direcionadas para a inserção feminina, que tratam sobre os impactos do gênero em diferentes facetas da vida organizacional, considerando as dificuldades encontradas e arranjos organizacionais decorrentes (GUILLAUME, POCHIC, 2009; ERIKSSON-ZETTERQUIST, STYHRE, 2008; WOODWARD, WINTER, 2006; WOOD, NEWTON, 2006; NENTWICH, 2006; WARD, WINSTANLEY, 2006; MILLER, 2004; DREHER, 2003; BENSCHOP, DOOREWAARD, 1998; CIANNI, ROMBERGER, 1997), diferenças salariais (JOSHI, MAKEPEACE, DOLTON, 2007; VAN DE VLIERT, VAN DER VEGT, 2004; BARRON, 2003), segregação ocupacional em diferentes setores (BEN, 2007; CRUMP, LOGAN, McILROY, 2007; LARSEN, 2006; PROBERT, 2005; STANWORTH, 2000; WALLACE, 1999), estilos de atuação ou percepções de acordo com o gênero (KELAN, 2008; GREENER, 2007; GUNKEL *et al.*, 2007; HITE, 2007, JANSSON, MÖRTBERG, BERG, 2007; LEWIS, 2006; LYNESS, KROPF, 2005; CLIFF, LANGTON, ALDRICH, 2005; SMITH, SMITS, HOY, 1998) e estereótipos associados ao feminino (GUSTAVSSON, 2005). Dentre estes artigos,

também foram encontrados alguns que referiram questões relativas ao poder nas organizações e o assédio sexual como uma de suas demonstrações (BREWIS, 2001; WILSON e THOMPSON, 2001).

Embora o tema predominante tenha sido o feminino e, em muitos casos, seguindo uma abordagem descritiva, vale destacar que alguns artigos trazem à discussão os discursos organizacionais (NENTWICH, 2006; BENSCHOP, DOOREWAARD, 1998), ou referem a norma masculina (KELAN, 2008; LEWIS, 2006) propondo, assim, uma desnaturalização das diferenças entre os gêneros. Além disso, em congruência com a postura pós-colonialista de Calás e Smircich (1998), alguns autores trabalharam com questões étnicas atreladas ao gênero (MIRCHANDANI, 2003), como os estilos de empreendedorismo de mulheres de origem turca ou marroquina (ESSERS e BENSCHOP, 2007; 2009) e ressaltando que mulheres de origem hispânica possuem vivências de gênero diferentes das mulheres brancas nos Estados Unidos (HITE, 2007).

Por outro lado, os homens já vêm sendo pesquisados. Estes trabalhos que trazem à tona diferentes facetas do masculino e mostram que dentre os homens há especificidades nas maneiras como se inserem profissionalmente e negociam seus interesses e responsabilidades (HALRYNJO, 2009).

Alguns assuntos são recorrentes, como a relação entre a paternidade e a atuação profissional. Neste tópico, Brandth e Kvande (2002) discutem como os homens utilizam o direito à licença paternidade, em contraponto a suas demandas e oportunidades de trabalho na União Européia. Ao mesmo tempo em que as condições de trabalho eram favoráveis ao uso da licença, a utilização do direito dependia das expectativas de gênero experimentadas por diferentes trabalhadores e classes de trabalhadores. O artigo debate o papel masculino na família, a relação do homem com seu 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. Marsh e Musson (2007) analisaram como os homens vivenciam teletrabalho, como constroem suas identidades de trabalhadores e de pais trabalhando em casa e, de que maneira, como pais, gerenciam emocionalmente a conciliação entre trabalho e família. Os achados sugerem que, para gerenciar os aspectos emocionais do

teletrabalho, na maior parte do tempo eles dissociam os papéis e ora assumem mais o aspecto profissional, ora parental de sua identidade e, noutros momentos, tentam assumir os dois papéis simultaneamente. Os autores concluíram que o teletrabalho pode propiciar espaços nos quais os homens podem adotar práticas e discursos afetivos tradicionalmente associados ao feminino e, em especial, com trabalhadoras-mães.

Paralelamente, Halford (2006) avaliaram os impactos do trabalho em casa sobre as práticas parentais de homens para com seus filhos pequenos, além das representações da paternidade mencionadas por estes homens e por seus gerentes. A autora concluiu que quando as barreiras entre casa e trabalho são transpostas, novas configurações de paternidade puderam emergir, mas, ainda assim, estas eram balizadas pela divisão tradicional do trabalho. Já Aaltio-Marjosola e Lehtinen (1998) pesquisaram as relações entre vida profissional e privada de homens em posições gerenciais, em especial as influências da paternidade sobre a atuação profissional, e perceberam que tornar-se pai contribui para que os homens gerentes consigam lidar melhor com problemas envolvendo seus subordinados, sejam estes homens ou mulheres.

Outro assunto que chama atenção dos pesquisadores é a entrada de homens em ocupações que tradicionalmente foram redutos femininos. Simpson (2005) analisou as experiências de homens em profissões não comumente masculinas, como enfermeiros, bibliotecários, professores primários e comissários de bordo, em particular sobre como se deu a entrada na carreira, a preferência por recompensas intrínsecas ou extrínsecas ao trabalho, e as possíveis conseqüências negativas destes papéis. Os resultados sugeriram três categorias: homens que escolheram ativamente as profissões femininas; aqueles que não procuraram, mas encontraram estas ocupações ao longo do processo de direcionamento profissional; e aqueles que escolheram a ocupação devido à insatisfação com outras carreiras tipicamente masculinas. A pesquisa apontou, ainda, as ambigüidades e tensões inerentes a ocupar papéis não tradicionalmente masculinos, visto que os homens administram os conflitos nos quais de um lado está o estereotipo negativo e, do outro, a alta satisfação no trabalho. Da mesma forma, os homens convivem com a ambigüidade entre as noções dominantes de masculinidade e a natureza “feminina” de seus

trabalhos, sendo que uma maior harmonia era experimentada por homens homossexuais, o que indica a dificuldade de o contexto heterossexual aceitar traços de feminilidade nos homens. Estes achados foram recentemente corroborados também pelas análises de Pullen e Simpson (2009) a respeito de homens enfermeiros e professores primários.

Lupton (2006), nesta mesma linha, investigou por que alguns homens ingressam em ocupações predominantemente femininas e concluiu que a entrada em profissões como ensino primário, administração de recursos humanos, biblioteconomia, e secretariado, pode ser mais bem compreendida não como uma questão específica da masculinidade, e sim relativa à mobilidade social em um mercado de trabalho generificado, sendo que homens nestas profissões tendem a um crescimento mais rápido do que suas colegas. Cross e Bagilhole (2002) estudaram homens que trabalham em enfermagem, terapia ocupacional, serviços de limpeza e escola primária, entre outras profissões entendidas como femininas, os quais se sentiram desafiados quanto à suas identidades masculinas frente à profissional em diversas situações. Como consequência, observaram três diferentes reações: alguns destes homens mantiveram postura tradicionalmente masculina e se afastaram das colegas mulheres; outros reconstruíram sua identidade masculina a partir da identificação com o trabalho não tradicionalmente masculino; ou conservaram valores habitualmente masculinos e, em adição, reconstruíram parte de suas identidades. As reações construídas pelos homens tiveram como efeito a manutenção de uma posição masculina dominante mesmo em ambientes tradicionalmente femininos.

O desemprego masculino se mostrou presente em artigos recentes. O tema da insegurança no emprego ou percepção de risco de desemprego e suas consequências na identidade de homem provedor foi abordado tanto por Nolan (2009) quanto por Kelan (2008). Já Nixon (2009) analisou o crescente desemprego entre homens da classe trabalhadora com baixa qualificação e sugeriu que há relutância, dentre eles, de engajar-se no setor de serviços, onde é demandado trabalho emocional, o que não está de acordo com o *habitus* da classe.

No que tange à imagem masculina clássica, Bird (2003) estudou os efeitos da aderência a estereótipos dominantes de masculinidade sobre as relações sociais

nas organizações, como a convivência após o trabalho e sentimentos de proximidade de um homem em grupos exclusivamente masculinos, predominantemente masculinos ou mistos. A partir de uma abordagem quantitativa a autora revelou que a proximidade dos homens com a ideologia tradicional de gênero, ou características como competitividade, falta de empatia e distanciamento emocional, influenciavam as relações sociais diferentemente, conforme o aspecto em que se distanciavam e o tipo de grupo onde se inseriam. Por exemplo: homens que representavam menos a ideologia tradicional de gênero costumavam ter menos interações sociais em grupos exclusivamente masculinos, mas interagiam mais em grupos mistos.

Aspectos tradicionais da imagem masculina também influenciam as maneiras como grupos de homens lidam com questões específicas de seu dia-dia de trabalho. De acordo com Bishop, Cassell e Hoel (2009), motoristas de ônibus no Reino Unido não reportavam os comportamentos anti-sociais de passageiros, pois esta atitude iria de encontro aos valores da masculinidade da classe trabalhadora naquele contexto.

Acerca das representações masculinas, Hodgson (2003) examinou os mecanismos de controle e resistência em organizações e questionou como as formas de resistência são influenciadas pela mística masculina de algumas profissões, em especial a área de vendas. O autor analisou como as reações dos empregados à tecnologia burocrática de controle são estruturadas a partir de identidades masculinas específicas, as quais são valorizadas e reproduzidas no campo de vendas, centradas no ideal de autonomia e auto-suficiência. Como efeito mais amplo, percebeu que, ao mesmo tempo em que o discurso masculino de autonomia frequentemente resultava em resistência aos meios de controle, estes discursos deixavam os empregados isolados e vulneráveis a mecanismos de controle ainda mais profundos, em função da dependência destes para com suas chefias. Hodgson (2003) ressaltou que a divisão de tarefas na área de vendas posiciona as mulheres em tarefas de apoio, e os homens, na linha de frente, onde precisam demonstrar resultados e, conseqüentemente, têm maior remuneração, o que confirma a capacidade de provedor do vendedor homem.



As representações tradicionalmente associadas aos homens balizam as possibilidades de fazer valer uma relação de gênero igualitária no ambiente de trabalho, mesmo quando as políticas organizacionais têm este objetivo. Smithson e Stokoe (2005) analisaram os debates contemporâneos sobre a igualdade entre os sexos, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e horários flexíveis, comparando os discursos organizacionais com as falas dos empregados sobre estes temas. As autoras perceberam que, apesar do crescente discurso de neutralidade de gênero, os homens normalmente não flexibilizam suas rotinas para um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, assim como não utilizam as políticas favoráveis à família ofertadas pelas empresas, pois essas carregam um estigma que tende a atrasar as chances de crescimento.

Ainda sobre os discursos organizacionais que afirmam a igualdade de gêneros, Tienari *et al.* (2005) analisaram a desigualdade vertical em um contexto de fusão e aquisição que deu origem a uma multinacional européia. Os pesquisadores perceberam que o pequeno número de mulheres em altos escalões era justificado por meio de argumentos que revelavam o quanto os executivos seniores mantinham-se fundamentados nos modelos tradicionais de família nuclear, na qual o homem é o responsável pelo sustento do lar. Ademais, as representações de masculinidade relevaram uma forte orientação para negócios, competitividade, mobilidade e completo comprometimento com o trabalho.

Outros autores assumem uma postura crítica frente aos ideais de masculinidade hegemônica e analisam como estes atuam nas possibilidades de inserção e sobrevivência de trabalhadores homens e mulheres. Estes ideais, por não serem questionados atuam como parâmetros a partir dos quais os indivíduos são diferenciados.

A imagem hegemônica da masculinidade foi posta em pauta de diversas maneiras. Pacholok (2009) estudou grupos de bombeiros, entre os quais havia disputas e conflitos e percebeu que as estratégias utilizadas para dar conta das tensões foi o posicionamento entre grupos superiores e subordinados, sendo que os primeiros eram prestigiados como heróis. Peterson (2007) percebeu que a valorização ou desvalorização de trabalhadores no mercado de tecnologia da informação (TI) é permeada por imagens estereotipadas de gênero. O padrão ideal

de consultor de TI remete a características da masculinidade hegemônica referida por Connell, como o exercício da autoridade, foco na carreira, agressividade, individualismo, auto-suficiência e habilidade para lidar com tecnologia, e esta associação pode justificar a exclusão de mulheres desta função.

Da mesma forma, Prokos e Padavic (2002) revelaram aspectos da masculinidade hegemônica presentes na Academia de Polícia americana. Durante uma observação participante, as autoras perceberam que apesar do discurso oficial de neutralidade de gênero, há um código oculto que emerge nas relações informais, brincadeiras e comentários, o qual exclui as mulheres e demarca constantemente a diferença de gênero como a mais importante e intransponível, pois a entrada delas abala a representação do trabalho de policial como uma profissão inerentemente masculina. A masculinidade hegemônica neste contexto é associada ao uso de armamentos, combate ao crime, personalidade combativa, resistência à gerência, brigas e aspiração por atuar em áreas urbanas com altos níveis de criminalidade. Além disso, há o mito de que o trabalho do policial seja excitante, perigoso e cheio de aventuras, quando a realidade envolve um serviço burocrático, com pouco combate ao crime ou violência. As mulheres, por outro lado, são associadas a características opostas, como domínio do lar, virtudes morais, regras formais, trabalho social, limpeza, e emotividade.

Considerando a masculinidade dominante, Miller (2004) analisou a experiência de mulheres profissionais na indústria petrolífera no Canadá, que historicamente emprega principalmente homens, e como elas são afetadas por este ideal. De acordo com a autora, os ideais de masculinidade se expressam em três amplos aspectos, que reforçam uma cultura masculina: 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, que 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, as mulheres, neste contexto, se adaptaram e conformaram à posição dominante da cultura masculina, em vez de tentar alterá-la. Contudo, precisaram enfrentar a ambigüidade

de tentar ser “como” o modelo masculino e ao mesmo tempo evitar a suposição de que elas não eram "mulheres de verdade".

Tienari, Quack e Theobald (2002) analisaram as relações de gênero em instituições bancárias europeias e perceberam que são entrelaçadas com os pressupostos de trabalhador ideal, aos quais os indivíduos são comparados na gestão. Trabalhador ideal não é uma categoria estanque, já que as organizações são submetidas a transformações ao longo do tempo, mas suas características são aparentemente descorporificadas, e incluem qualificações, disponibilidade em tempo integral para o trabalho e motivação contínua, características que aproximam o modelo ao masculino.

Neste sentido, destaco, ainda, os estudos de Runté e Mills (2006) que investigaram os pressupostos de gênero que fazem parte 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 autoreflexão de Knights (2006) sobre seu trabalho acadêmico nos últimos 30 anos, com atenção para o tema da masculinidade como uma identidade não problematizada no meio universitário.

Com um olhar mais amplo, Simpson e Lewis (2005) analisaram o uso dos conceitos de voz e visibilidade nos estudos de gênero, nos quais estes são utilizados para tratar de desigualdades e exclusão e argumentam pela necessidade de aprofundar as discussões, uma vez que as práticas discursivas incluem o silêncio, que torna invisível a norma masculina. A invisibilidade, nestes termos, é associada ao poder, devido à filiação ao grupo dominante, e a visibilidade, pelo contrário, situa o diferente à margem do grupo culturalmente dominante, submetido ao controle da maioria. As autoras salientam que a ênfase dada ao gênero pelas mulheres, e à raça, pelos não brancos, garante aos homens brancos o privilégio da invisibilidade e de serem o sujeito universal.

Linstead e Pullen (2006) questionaram o pensamento binário que dicotomiza os termos homens, masculino e masculinidade em oposição à mulheres, feminino e feminilidade. A partir do trabalho de Deleuze e Guattari, argumentam que gênero deve ser entendido como rizomático, com níveis de imanência, intensidade e

consistência que constantemente mudam e se realinham. Os autores propõem que o gênero seja visto em si mesmo como uma força produtora, em vez de um simples resultado de performances das práticas e construções sociais.

No contexto internacional, embora ainda seja possível encontrar artigos que seguem a abordagem descritiva, considerando atributos de gênero diferenciadores de mulheres e homens, já há pesquisas que ultrapassam a oposição binária entre o feminino, representante da diferença, e o masculino como regra. Além disso, exploram masculinidades que se distinguem das formas hegemônicas, e a hegemonia, nestes casos, é discutida, dando a ver as relações de poder e dominação atuantes. Tais artigos podem ser classificados em uma abordagem causal, que, segundo Scott (1995) permite ultrapassar a descrição das diferenças entre os gêneros e analisar os significados sociais atribuídos ao masculino e ao feminino e suas conseqüências.

Vale ressaltar que existe uma publicação específica sobre masculinidades, intitulada *Men and Masculinities*, que traz pesquisas de diferentes enfoques sobre homens em contextos variados e será abordada longo do capítulo sobre Masculinidades, pois não faz parte da área de estudos organizacionais. A leitura destes materiais que põem em foco o homem é de grande relevância para a construção de novas maneiras de pesquisar e escrever sobre gênero no Brasil.

### **1.3 Pressupostos de gênero na Administração**

Ao mesmo tempo em que os homens tornaram-se objetos de estudo, também se iniciou uma reflexão sobre gênero nos estudos organizacionais. Nesta seção, inicialmente apresento os pressupostos de gênero na constituição da Administração como campo do conhecimento e como se construiu o sujeito do trabalho, a partir das teorias clássicas. Em seguida debato sobre a inserção das mulheres no mundo do trabalho, bem como algumas conseqüências da divisão sexual do trabalho.

A Administração estruturou-se como um campo do conhecimento após da Revolução Industrial, no século XVIII, a partir das teorizações de Taylor e Fayol. Baseou-se no trabalho entendido como uma atividade racional e objetiva, que teria a produtividade maximizada por meio de técnicas de otimização das tarefas, portanto, as primeiras iniciativas que ganharam notoriedade foram os estudos de Taylor sobre tempos e movimentos e a esteira rolante de Ford.

Muitas vezes, o trabalho demandava força física e, portanto, um corpo apto para exercê-la. Embora mulheres trabalhassem em alguns setores, considerados leves, como o têxtil, as indústrias pesadas empregavam basicamente homens. Já que os estudos mais relevantes se deram em indústrias que empregavam homens, em especial nos Estados Unidos, o campo teórico da Administração construiu-se sobre um parâmetro implícito de gênero, o masculino, o que é corroborado por Hansen (2002).

Hassard, Hollyday e Willmot (2000) argumentam que o corpo próprio para o trabalho foi concebido a partir do ideal de corpo masculino, disciplinado, desvinculado da reprodução, emocionalmente controlado e disponível para a produção. Entretanto, este não se tornou imediatamente visível nas teorias organizacionais. Durante muito tempo o corpo – e conseqüentemente o gênero – esteve presente como aparato para a produção, sem ser de fato considerado e analisado nos estudos organizacionais, o que Dale (2001) refere como uma *absent presence* ou presença ausente.

A autora afirma que o entendimento de corpo que permeia a área é o modelo das ciências médicas e biológicas, ou seja, um organismo universal, normalizado, composto por partes especializadas. Neste sentido, as correntes teóricas gerencialistas da Administração têm-se atido ao corpo de maneira instrumental, como um objeto a ser adaptado para o sistema de produção, e, portanto, que deve ser mantido saudável e pronto para o trabalho (DALE, 2001).

Esta ausência alicerça-se na separação cartesiana entre corpo e alma, que serviu de base também para a divisão entre concepção e a execução de tarefas, que marca o trabalho moderno a partir de Taylor. A tradição cartesiana pressupõe a passividade do corpo em relação à mente, pois é tido como apenas um instrumento

ou veículo de expressão, e o indivíduo é entendido como um espírito que possui um corpo (DALE, 2001; FLORES-PEREIRA, DAVEL e CAVEDON, 2007). Porém, para Hassard, Hollyday e Willmot o corpo é marcado culturalmente, é um constructo, ainda que convenções promovam o “esquecimento de como as zonas do corpo são arbitrariamente demarcadas e, por isso, vulneráveis à construção e reconstrução” (2000, p. 2). Esses autores afirmam que as representações de diferentes corpos situam desigualmente os indivíduos a partir de seus atributos físicos. Nesta comparação, os homens brancos heterossexuais e sem deficiências são colocados como corpo ideal, do qual as mulheres, os negros, os homossexuais e as pessoas com deficiências se diferenciam.

O gênero nos estudos organizacionais surge como uma questão referente ao corpo, sendo que o feminino não conta com a mesma valorização que o masculino (TIENARI *et al.* 2002). Hassard, Hollyday e Willmot (2000) colocam que as noções de racionalidade são articuladas a uma concepção socialmente construída de masculinidade, que é sustentada não apenas por homens, mas muitas vezes também por mulheres no intento de competirem e igualarem-se aos homens. Contudo, em função desta racionalidade e concepção de corpo universal, são poucos são os espaços concedidos para lidar com os processos corporais especificamente femininos, de forma que postos de trabalho construídos como masculinos excluem as mulheres, sob as mais variadas justificativas (HASSARD, HOLLYDAY e WILLMOT, 2000; MAVIN, BRYANS e WARING, 2004).

Na Administração Clássica o tema gênero foi propositalmente eliminado das teorizações, que buscavam suprimir variáveis que produzissem diferenças. Linstead (2000) afirma que os fundadores da disciplina, Taylor, Weber, Mayo e Maslow conscientemente retiraram o gênero de suas teorizações, pois o projeto epistemológico em que se sustentavam reduzia toda a diferença a uma interferência, ou seja, um padrão desviante que precisava ser excluído do sistema.

Já as teorias organizacionais mais recentes, ao mesmo tempo em que consideram a natureza relacional e processual do gerenciamento, invisibilizam as questões de gênero na sua construção, e podem ser criticadas por operarem sob uma cegueira de gênero. Mavin, Bryans e Waring (2004) afirmam que esta limitação restringe as possibilidades de mudanças nas práticas organizacionais, pois o

gerenciamento é entendido como masculino. Ou, citando Collinson e Hearn (1994), gerenciamento (*management*) é entendido como “aquilo que os homens fazem” (*man-agement*), 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).

O entendimento de que gerenciamento guarda estreita relação com o masculino é partilhado por diversos autores (DALE, 2001; HASSARD, HOLLIDAY e WILLMOT, 2000; LINSTEAD, 2000; GHERARDI, 1994; BELLE, 1991). Para Linstead (2000), as teorias do *mainstream* podem ser vistas como *malestream*, enfatizando seu caráter masculinizado e, mesmo assim, sem reconhecer as relações entre gerenciamento e gênero: primeiro, pois não abrem espaço para analisar os indivíduos que de fato ocupam as posições de comando e, segundo, pois não reconhecem gênero como uma variável importante.

Uma vez que a construção do gerenciamento está intrinsecamente ligada a qualidades relacionadas aos homens, as mulheres nas organizações, especialmente em postos de comando, são percebidas como fora de lugar, como afirma Gherardi (1994), para a qual o contexto organizacional relaciona-se aos atributos masculinos como racionalidade, autoridade, combatividade, e competitividade. A autora expõe que quando as mulheres entram nos espaços masculinos, provocam uma quebra na ordem simbólica de separação entre homens e mulheres, o que gera reações em diferentes momentos. A primeira delas é uma ação formal, que reafirma a diferença entre mulheres e homens, ou seja, de que elas constituem-se como a exceção nas organizações, o que pode ser ilustrado por comentários e comportamentos específicos dos homens dirigidos às mulheres, como cuidar o vocabulário ou puxar a cadeira para que ela sente. Já a segunda é uma ação corretiva, que atua na suspensão da ordem simbólica de gênero, como uma aceitação ou reconhecimento do trabalho da mulher, que pode ser exemplificada por comentários que indicam que a mulher já foi incorporada à organização e pode ser tratada (quase) como os homens. Porém, considerando a intensidade com que se faz presente a diferença, a autora questiona-se se é possível que exista uma participação equitativa entre homens e mulheres nas organizações (GHERARDI, 1994).

Defendendo a necessidade de ampliar a abrangência dos estudos de gênero, Hansen (2002) afirma que a participação das mulheres no mercado gera mudanças no próprio entendimento do trabalho. Para a autora, a área de recursos humanos tem discutido gênero de uma forma superficial, como um assunto acessório e separado do seu núcleo teórico, uma vez que apresenta as instituições e seus atores como neutros em termos de gênero, e, por esta mesma razão, os estudos têm-se mantido restritos às mulheres.

De acordo com Simpson e Lewis (2005) as teorias feministas liberais têm-se atido ao desequilíbrio numérico entre homens e mulheres no mercado de trabalho e visibilidade das poucas mulheres em posições de muito destaque (nomeadas *tokens*, ou símbolos). Tal qual a crítica feita por Calás e Smircich (1998), Simpson e Lewis (2005) consideram esta uma visão restritiva.

Quando o olhar dirigido ao mercado de trabalho se faz pela via das teorias feministas liberais, pode-se difundir uma idéia otimista de que as mulheres vêm entrando com força crescente no mercado de trabalho. Especialmente após a década de 1960 as mulheres de classe média ingressaram nas organizações e, desde então, conquistaram postos de trabalho, antes ocupados apenas por homens. Porém, é preciso atentar para as maneiras como tem acontecido esta inserção.

O emprego de mulheres aumentou consideravelmente após a disseminação do modo de produção taylorista, o qual simplificou o trabalho por meio da decomposição em pequenas tarefas, e permitiu o emprego de pessoal menos qualificado ou mesmo com menos força física, mas também se justificou pela escassez de trabalhadores homens nos períodos de guerras. A utilização da mão de obra feminina foi interessante aos industriais, pois permitiu aumentar a lucratividade, baixando os custos de produção, uma vez que as mulheres recebiam salários mais baixos.

Para pensar a inserção das mulheres, é preciso ter em mente a divisão sexual do trabalho. Para Marcondes *et al.* (2003), esta divisão é primordialmente social, pois se dá com base em hierarquias, valores e significados compartilhados culturalmente. Para Cattani e Holzmann (2006) a divisão sexual do trabalho diz respeito à atribuição de atividades produtivas e reprodutivas a partir do sexo do



indivíduo. Historicamente, o trabalho reprodutivo, que se vincula ao mundo doméstico, é endereçado às mulheres, enquanto aos homens cabe o trabalho produtivo, relacionado com o espaço público, e que possui maior *status*. Conforme aprofundado anteriormente, as justificativas para tal divisão basearam-se no aspecto biológico e foram rebatidas pelos movimentos feministas.

Como consequência de tal divisão sexual, os trabalhos produtivo e reprodutivo são diferentemente valorizados. Tarefas domésticas não são remuneradas, nem reconhecidas como trabalho, e são as mulheres que, mesmo quando empregadas, cuidam da casa e dos filhos (MARCONDES *et al.*, 2003; MADALOZZO, MARTINS e SHIRATORI, 2008). Carlotto (2002) afirma que o papel de mulher dona-de-casa, tão arraigado simbolicamente na sociedade, projeta uma sombra sobre a mulher trabalhadora, condicionando seus modos de inserção no mercado e contribuindo para a exploração da mão-de-obra feminina.

Além disso, segundo Carlotto (2002), Marcondes *et al.* (2003) e Casaca (2005; 2006), as características atribuídas aos homens e às mulheres são norteadores das funções que irão executar. Paciência, delicadeza, minúcia, afetividade e comunicação são entendidas como habilidades femininas, que as permite inserirem-se em funções que não são tidas como próprias para homens, os quais são vistos como mais fortes, objetivos e racionais. Marcondes *et al.* (2003) observaram que em um ambiente fabril havia uma hierarquização do trabalho feminino e masculino a partir das noções de trabalho “leve” ou “pesado”. As funções consideradas leves eram aquelas supostamente mais fáceis e que requeriam cuidado com detalhes. Já as tarefas pesadas necessitavam de força física, eram vistas como mais difíceis e arriscadas, e, em função disto, o trabalho pesado era entendido como mais importante e difícil, além de melhor remunerado.

Autores como Posthuma e Lombardi (1997), Carlotto (2002), Marcondes *et al.* (2003), Casaca (2005; 2006), e, em pesquisa local, Eccel, Flach e Oltramari (2007) apontam que, apesar de as mulheres ocuparem espaços no mercado de trabalho, sua inserção não se dá equitativamente à dos homens. As mulheres vivem uma segregação ocupacional, ou seja, inserem-se em setores de atividade com menor valorização, ou em atividades mais simples, recebem menor remuneração e

comumente sofrem mais com a flexibilização e a precarização das relações de trabalho.

Analogamente, Mazzei-Nogueira (2004) afirma que a partir das décadas de 1980 e 1990, a globalização teve efeitos desiguais sobre o trabalho de mulheres e homens. Em relação ao trabalho masculino, houve uma estagnação ou mesmo um retrocesso, já o emprego feminino mostrou crescimento, especialmente em áreas em que predominam precarização e vulnerabilidade. Vale esclarecer que a precarização atinge também os trabalhadores homens, mas com menor intensidade. Nas palavras da autora:

A divisão social e sexual do trabalho, na configuração assumida pelo capitalismo contemporâneo, intensifica fortemente a exploração do trabalho, fazendo-o, entretanto, de modo ainda mais acentuado em relação ao mundo do trabalho feminino (MAZZEI-NOGUEIRA, 2004 p.3).

A disputa do mercado de trabalho entre homens e mulheres produz uma maior oferta de mão-de-obra, da qual as organizações se beneficiam. Como apontam Marcondes *et al.* (2003) o mercado vale-se das habilidades entendidas como femininas ou masculinas em busca de melhor desempenho nas funções e gerenciar custos.

Ademais, o gênero, associado à etnia, gera mais uma diferenciação entre os trabalhadores, que produz e torna visíveis desigualdades sociais. Sobre o contexto brasileiro, Carlotto (2002, p.9) afirma: “Trabalhadores pretos e pardos ganham em média, menos que os homens brancos e mulheres brancas, mas são as trabalhadoras não-brancas as mais discriminadas de todos os grupos em todas as regiões do país”. Esta colocação é corroborada pelo relatório Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça do IPEA<sup>2</sup> de 2008.

Ainda, a entrada das mulheres no mercado de trabalho gera necessidades de ajustes familiares e individuais, considerando arranjos tradicionais. O “novo homem”

---

<sup>2</sup> IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. O relatório citado traz os resultados colhidos na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sob o enfoque das desigualdades de gênero e de raça no Brasil. Os indicadores são apresentados por categorias mulheres e homens, negros e brancos, mas também são disponibilizados especificamente por interseccionalidades: mulheres brancas, mulheres negras, homens brancos e homens negros.

comumente referido pela mídia, que assume tarefas no lar, pode ser visto como um reflexo das mudanças por que vêm passando a sociedade. O trabalho feminino relaciona-se a estas transformações pela saída da mulher do ambiente exclusivamente familiar, o que leva a reorganizar o trabalho doméstico, que, em alguns casos, é repassado ao homem. Além disso, com o ganho salarial, as mulheres podem alcançar independência financeira e construir novas estruturas familiares, nas quais não se faz necessária a figura de um homem para o sustento da família.

A realidade atual brasileira demonstra que, de fato, a participação feminina no mercado de trabalho tem acarretado mudanças nas relações familiares. O relatório de pesquisa do IPEA de 2008 revela que nos últimos 15 anos houve um aumento na proporção de famílias compostas por casais com filhos chefiadas por mulheres, que somavam 3,4%, em 1993, e, em 2007 chegam a 18,3% dos domicílios. Estes dados, de acordo com o relatório, “apontam para um questionamento do lugar simbólico do homem como o provedor exclusivo” (PINHEIRO *et al.*, 2008, p. 17).

#### **1.4 Formas de estudar gênero nos estudos organizacionais**

Embora o tema gênero nas organizações seja entendido como relevante, comumente os estudos limitam-se a diferenciar as condições dos homens e mulheres trabalhadores, tratando gênero como uma categoria de análise separada do contexto, ou conectando as análises apenas a grupos genéricos de mulheres e homens. Desta forma, na área de relações industriais os estudos de gênero são frequentemente considerados um gueto teórico com um foco de interesse restrito, sem que sejam buscadas ou percebidas outras contribuições teóricas que tais estudos possam trazer ao campo de conhecimento (HANSEN, 2002)

Alvesson e Billing (1992) reconhecem que embora questões importantes tenham sido levantadas por estes estudos no campo organizacional, gênero costuma ser visto de maneira igual e, portanto, descontextualizada, em diferentes organizações. Em decorrência disso, apontam que é válido pensá-lo de forma

heterogênea e privilegiando suas interfaces com as culturas organizacionais, que revelam cada organização como única. Também Connell (2003) ressalta que as estruturas econômicas e organizacionais influem nas configurações de masculinidades, haja vista que as masculinidades operárias de ambientes fabris possuem dinâmicas distintas daquelas da classe média, que trabalham em escritórios climatizados.

Alvesson e Billing (1992) indicam o desafio, que se mantém por quase duas décadas, de buscar as conotações de gênero mais profundamente arraigadas nos arranjos sociais e práticas organizacionais. De acordo com estes autores, visto que o sistema capitalista e as organizações não são neutros em termos de gênero, todos os arranjos organizacionais, como as normas, os valores e a divisão do trabalho influenciam a construção e reconstrução das categorias de gênero e significações atribuídas ao masculino e ao feminino. Faz-se importante, para estes estudos, conhecer “como as categorias homem e mulher são construídas como gêneros sociais e com conotações específicas” (ALVESSON e BILLING, 1992, p. 77, tradução minha). Neste sentido, o entendimento das metáforas de gênero demanda a compreensão de como estas são construídas e reconstruídas em relação aos contextos específicos.

Para o entendimento do simbolismo de gênero, Alvesson e Billing (1992) consideram as significações e interpretações operantes, tendo por base os pressupostos do antropólogo Clifford Geertz, o qual compreende o estudo das culturas como um saber interpretativo, que busca os significados (CAVEDON, 2003). Também Prestes Motta (1996) parte deste entendimento para definir cultura como:

Um contexto, um sistema de relações. Porém, a cultura não é e não deve ser vista como um poder que determina os comportamentos. A cultura é algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque seus significados variam. Desta forma, o fato em si, ou o comportamento em si, importam na medida do que significam, e esses significados variam conforme a cultura. Isto quer dizer que a cultura é um contexto de significados (PRESTES MOTTA, 1996, p. 191).

Recentemente Flores-Pereira *et al.* (2009) acrescentaram ao entendimento da cultura como rede de significações, a dimensão de que a cultura organizacional é também vivida corporalmente. Baseados no pressuposto de que a cultura envolve uma teia de sensações, os autores afirmam que nas organizações esta é

experimentada, sustentada, produzida, reproduzida por meio das práticas corporais daqueles que dela participam. Neste sentido, a cultura organizacional pode ser também compreendida pelas maneiras como os indivíduos lidam com seus corpos, como se cuidam, vestem, alimentam, descansam, movimentam, apresentam a sexualidade e emoções.

Considerando os diferentes significados que podem ser construídos em cada cultura, Alvesson e Billing (1992) argumentam que organizações são, portanto, diferentes em termos de gênero. As significações do masculino e do feminino e os ideais construídos variam conforme contexto sócio-histórico, como aponta Connell (1995), e também conforme a cultura organizacional (ALVESSON e BILLING, 1992; MILLS, 1988), o que se pode observar empiricamente comparando os achados de pesquisas realizadas em diferentes setores, como agências de publicidade (ALVESSON, 1998), turismo (GUERRIER e ADIB, 2004), polícia (PROKOS e PADAVIC, 2002), indústria petrolífera (MILLER, 2004), e entre as vivências masculinas em um salão de cabeleireiro, uma imobiliária e o corpo de bombeiros (HALL, HOCKEY, ROBINSON, 2007), as quais revelam diferentes facetas de gênero. Belle (1991) salienta igualmente que a cultura organizacional atua na moldagem das identidades profissionais, a partir do comparativo entre executivas de três empresas francesas.

Nesta pesquisa, tomo o desafio posto por Alvesson e Billing (1992) de produzir um entendimento de gênero entrelaçado aos aspectos culturais, considerando o masculino e o feminino em consonância com os significados localmente produzidos e vividos pelos homens e mulheres. Entendo que a compreensão da cultura organizacional se faz relevante, pois é o entorno de redes de poder e significação que compõe e produz subjetividades (DELEUZE, 2000). A valorização de determinados aspectos da masculinidade e conseqüente construção dos ideais de masculinidade hegemônica tem como referência fatores próprios do tipo de trabalho, da história e mais especificamente, das significações coletivamente construídas na Refinaria, tornando-os singulares e contextualizados.

## 2 MASCULINIDADES

Neste capítulo aprofundo o tema das masculinidades a partir das teorizações de autores, como Connell (1995, 1998, 2003), Kimmel (1998, 2003) e Oliveira (2004). Início com uma visão conceitual sobre as masculinidades na perspectiva causal de gênero, e, em seguida, trago um olhar sobre as masculinidades na perspectiva não-causal, salientando algumas diferenças teóricas. Sigo com os apontamentos histórico-sociais sobre as masculinidades, revelando a influência do momento histórico nos ideais que se conjugam, para, logo após situar em maior profundidade as masculinidades contemporâneas.

Também no campo de estudos das masculinidades há diferentes vertentes teóricas, e as escolhas conceituais, assim como as metodológicas são direcionadores do olhar que se lança sobre o campo estudado. É neste sentido que outras abordagens possíveis não serão mencionadas nesta tese. Embora Freud sido precursor ao estruturar o tema da masculinidade A linha psicanalítica, atual e localmente representada em parte pelos escritos de Contardo Calligaris é deixada de lado pelo caráter individual que este saber propõe, em contraponto a opção pela abordagem social e de construção coletiva que faço neste momento. Também é o caso dos autores mitopoéticos, como Robert Bly, que se baseia na psicologia jungiana para trabalhar os arquétipos de gênero, em paralelo com mitos e fábulas.

Inicialmente é importante situar o legado de Bourdieu, que com “A Dominação Masculina” trabalhou o tema. O texto se baseia no estudo antropológico da sociedade cabila, na qual a divisão hierárquica entre os sexos se fazia ver na demarcação entre trabalhos e atividades masculinos e femininos, que contavam com *status* e valorizações diferentes, e nas nomeações referentes aos órgãos e ato sexual, que indicavam a dominação dos homens sobre as mulheres. Mas, Bourdieu ultrapassa o tempo e espaço desta pesquisa imediata, e aponta para a dominação

masculina subjacente às demais relações sociais, universalmente. Esta dominação se constrói de maneira tão arraigada, que se torna invisível. Para o autor:

A dominação masculina está suficientemente assegurada para precisar de justificação: ela pode se contentar em ser e em se dizer nas práticas e discursos que enunciam o ser como se fosse uma evidência, concorrendo assim para fazê-lo de acordo com o dizer. A visão dominante da divisão sexual exprime-se nos discursos, tais como os ditados, os provérbios, os enigmas, os cantos, os poemas ou nas representações gráficas, tais como as decorações murais, os motivos das cerâmicas ou dos tecidos (1995, p. 137).

Bourdieu acrescenta que a dominação se entranha também nas práticas cotidianas, nas divisões de espaço e tempo e nas técnicas corporais, como gestos e posturas. Torna-se naturalizada, ou seja:

Se esta divisão parece estar “na ordem das coisas”, como se diz algumas vezes para falar daquilo que é normal, natural, a ponto de ser inevitável, é porque ela está presente, em estado incorporado, nos *habitus*, onde ela funciona como um princípio universal de visão e de divisão, como um sistema de categorias de percepção, de pensamento e de ação (1995, p. 137).

Por fazer parte do *habitus*, a dominação simbólica permanece inacessível ao consciente, e se mantém pela repetição ilimitada das práticas rituais, independentes das memórias individuais. Neste sentido, a dominação masculina é emparelhada com a violência simbólica, sustentada tanto pelos homens quanto pelas mulheres, visto que os dominados incorporam a dominação, reconhecida como natural. Nesta relação, o homem é igualado a uma posição superior. Segundo as palavras de Bourdieu:

Basta dizer de um homem, para elogiá-lo, que é ‘um homem’, o homem é um ser implicando um dever-ser, que se impõe como se fosse evidente por si mesmo, sem discussão: ser homem é estar instalado de imediato numa posição que implica poderes e privilégios, mas também deveres, e todas as obrigações inscritas na masculinidade como nobreza (1995, p. 158).

Porém, nesta relação, “o dominante é também dominado, mas por sua dominação” (1995, p. 158), o que significa que aos homens, fazer parte da casta nobre, implica participar dos sistemas de relação, das disputas e dos jogos reservados aos homens.

## 2.1 Sobre as masculinidades na perspectiva causal de gênero

Entre o final da década de 1970 e início da de 1980 tiveram início alguns debates sobre o masculino. Primeiramente, estes estiveram centrados no papel atribuído ao sexo masculino e na conseqüente socialização de homens e meninos. Entretanto, logo esta visão passou a ser criticada por suas demasiadas simplificações e incapacidade de dar conta de questões referentes ao poder. Na década de 1990 começaram, então, a surgir estudos sobre masculinidades que buscaram corrigir tal rumo (CONNELL, 1998). Para Giffin (2005) estes estudos contribuíram para desnaturalizar a noção de “homem universalizado” que era estudado apenas pela via do poder exercido sobre as mulheres.

Connell (1998) caracteriza esta fase teórica iniciada na década de 1990 como um momento etnográfico, em que pesquisadores dirigiram o foco da atenção para as especificidades na construção das masculinidades. Foram empreendidos estudos em escolas, comunidades, grupos de esportistas, todos enfatizando as particularidades dentre as masculinidades. Conseqüentemente, dentro desta perspectiva, passou-se a considerar masculinidades no plural, em vez do singular, que remetia a um bloco homogêneo de seres humanos do sexo masculino.

Ainda que os estudos das masculinidades tenham ganho representatividade, Connell (2003) alerta que masculinidade não é um objeto lógico que permita a construção de uma ciência generalizadora, capaz de criar categorias fixas, o que seria contraditório com a postura teórica. Os autores identificados com o pós-estruturalismo buscam problematizar as masculinidades, abrindo mais questionamentos do que oferecendo respostas.

Para Kimmel (2006) a masculinidade não pode ser reduzida a um simples sinônimo de homens. Não advém naturalmente de um corpo biologicamente masculino, pois consiste em uma noção socialmente construída e relacionada aos eixos de espaço temporais e cultura, nos quais os significado de ser homem aliam-se também à classe, à etnia, à geração, à sexualidade, etc.



Oliveira traz uma definição provisória, segundo a qual a 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” (2004, p. 13). 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.

O entendimento de Connell (1995) acerca das masculinidades e do gênero abarca questões amplas que remetem também às relações de poder e dominação.

A masculinidade é uma configuração de prática em torno da posição dos homens na estrutura das relações de gênero. Existe, normalmente, mais de uma configuração desse tipo em qualquer ordem de gênero de uma sociedade. Em reconhecimento desse fato, tem-se tornado comum falar em ‘masculinidades’. Existe o perigo, nesse uso, de que possamos pensar no gênero como um *pout-pourri* de identidades e estilos de vida relacionados ao consumo. Por isso, é importante sempre lembrar as relações de poder que estão aí envolvidas (CONNELL, 1995, p. 188).

Em outras palavras, a configuração de prática refere-se não a categorias abstratas, mas àquilo que de fato se faz, e a masculinidade é também moldada na esfera da produção, de acordo com a classe, local de trabalho, ambiente político, etc. A posição dos homens leva em consideração, ainda, os corpos como aparatos biológicos, pois considera que o gênero é a forma pela qual as capacidades reprodutivas são socializadas e historicizadas. No tocante à estrutura das relações de gênero, Connell (1995) salienta que além das interrelações entre homens e mulheres, abrange a economia e o Estado, mostrando-se uma estrutura ampla e complexa.

Porém, há que se considerar que um indivíduo incorpore uma ou outra masculinidade em uma relação dialética, e não mecânica, com as instituições. Ou seja, assim como os homens podem constituir-se em conformidade com os ditames, podem, também, agir no sentido contrário e estabelecer resistências aos modelos. A masculinidade é assim vista como um projeto tanto coletivo quanto individual (CONNELL, 1995).

Apesar do reconhecimento da importância dos contextos específicos na construção das masculinidades, Connell (1998) salienta que há pontos comuns.

Deste modo, propõe seja considerado um terceiro momento em pesquisas sobre masculinidades, e aponta para a necessidade de estudos que busquem enxergar as influências globais na construção de masculinidades e dinâmicas de gênero locais (CONNELL, 1998).

Mesmo que remetam a um corpo biologicamente masculino, a construção e vivência das masculinidades ultrapassam a predeterminação física, uma vez que os corpos masculinos são construídos, significados, definidos e disciplinados especificamente conforme o contexto. As masculinidades são, neste sentido, ativamente produzidas com base nos recursos e nas estratégias disponíveis em determinada cultura (CONNELL, 1998, 2003). Cada cultura produz expectativas de condutas para homens e mulheres, que são estimuladas e ensinadas pelas diversas instituições sociais, como a família, a escola, a mídia, e ambiente de trabalho. Por meio da educação, alguns comportamentos são valorizados ou extintos de acordo com as significações recebidas.

Outro aspecto ressaltado por Connell (1998; 2003) é a relação de hierarquia e hegemonia entre as masculinidades. Por coexistirem diversas masculinidades, operam entre estas relações de hierarquização e exclusão, e em cada momento, há uma ou mais formas de masculinidade hegemônica, ou seja, masculinidades privilegiadas ou desejadas, que podem não ser as mais comuns numericamente, mas são mais legitimadas e aceitas. A dominância da masculinidade hegemônica se impõe pela desvalorização daquilo que é diferente, o que pode se exercer de modo implícito, ou mesmo violento. Além da *hegemonia*, há, nas relações entre as masculinidades, diferentes posições possíveis: a *cumplicidade*, caracterizada por aqueles que não se ajustam aos modelos hegemônicos, mas o defendem e praticam, com vistas a desfrutar das vantagens decorrentes da dominação sobre as mulheres, ou nas palavras do autor: “masculinidades que se constroem de formas que aproveitam o dividendo do patriarcado, sem as tensões ou riscos que demandadas por estar na vanguarda do patriarcado, são cúmplices neste ponto de vista” (2003, p. 120, tradução minha); e a *subordinação*, representada principalmente pelos homens homossexuais que sofrem opressão material, exclusão

social e política, violência legal, homofobia<sup>3</sup> e discriminação de ordem econômica e pessoal. Connell (2003) aponta também para a relação de *marginalização*, relativa a uma posição de autoridade que a masculinidade hegemônica do grupo dominante exerce sobre classes ou etnias dominadas.

As masculinidades são postas em ato não apenas por indivíduos, mas também por grupos e instituições, tais como escolas, mercado ou ambientes de trabalho, e dependem da interação social, sendo passíveis de mudanças e reconstruções. Além disso, as masculinidades concentram desejos e condutas contraditórios entre formas de masculinidade hegemônicas e subordinadas. Em vez de oposições binárias entre o feminino e o masculino, Connell (1995; 2003) aponta, como já o fez Freud, a presença de traços de feminilidade na masculinidade e vice-versa.

Vale ressaltar que embora tenham sido sistematizados por Connell (1998), alguns destes elementos foram também mencionados por outros autores, como Kimmel (1998), o qual aponta três suposições sobre masculinidades. Em primeiro lugar coloca:

Masculinidades variam conforme a cultura; variam em qualquer cultura no transcorrer de um certo período de tempo; variam em qualquer cultura através de um conjunto de variáveis, outros lugares potenciais de identidade; e variam no decorrer da vida de qualquer homem individual” (KIMMEL, 1998, p. 105).

Em segundo lugar, pressupõe que as masculinidades são construídas em dois campos simultâneos de relações de poder: entre os homens e mulheres, que configura as desigualdades de gênero; e entre homens e homens, onde apareceriam diferenças relativas à etnia, sexualidade, geração, ou outras. Sendo assim, o sexismo (discriminação em relação ao sexo, especialmente às mulheres) e homofobia aparecem como constitutivos da construção social das masculinidades.

Em terceiro lugar, um ponto importante no olhar de Kimmel (1998): a suposição de que os privilégios da masculinidade são normalmente invisíveis aos

---

<sup>3</sup> O termo é definido por Connell (2003, p. 66, tradução minha): “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 rejeitados”.

homens, uma vez que estes se encontram em uma posição de gênero dominante na ordem social, ao passo em que, para os dominados, estes são bastante notáveis. Sobre a falta de percepção do privilégio por aqueles que dele gozam, afirma:

Esta questão da invisibilidade é ela mesma uma questão política: os processos que conferem o privilégio a um grupo e não a outro grupo são frequentemente invisíveis àqueles que são, deste modo, privilegiados. A invisibilidade é um privilégio em dois sentidos – tanto descrevendo as relações de poder que são mantidas pela própria dinâmica da invisibilidade, quanto no sentido de privilégio como um luxo. É um luxo que somente pessoas brancas em nossa sociedade não pensem sobre raça a cada minuto de suas vidas. É um luxo que somente homens em nossa sociedade façam de conta que o gênero não importa (KIMMEL, 1998, 105-106).

Segundo Connell (1998), e já referido por Bourdieu (1995), a ordem de gênero global é inquestionavelmente patriarcal, no sentido de privilegiar os homens em relação às mulheres. Destas relações desiguais resultam os dividendos patriarcais, que são vantagens práticas que os homens têm sobre as mulheres, tais como salários mais altos, controle do poder político, da riqueza e da violência. Contudo, o acesso a estes não é equilibradamente repartido entre os homens, seja em função dos interesses deles nas relações de gênero, seja pelo desnível de poder de diferentes masculinidades.

Cabe ressaltar que os homens vivenciam as políticas de gênero não apenas individualmente, mas relacionados a mulheres específicas, sejam suas cônjuges, familiares ou mesmo colegas de trabalho. Assim:

O interesse dos homens na hierarquia do gênero, definida pelo dividendo patriarcal, é real e grande; mas internamente dividido e cruzado por interesses relacionais partilhados com as mulheres. Qual desses interesses é realmente perseguido por homens particulares é uma questão de política – política no sentido bastante familiar de se organizar para a realização de um determinado programa de objetivos (CONNELL, 1995, p. 198).

É importante sublinhar que os homens heterossexuais não são oprimidos e as masculinidades hegemônicas não são estigmatizadas, mas privilegiadas. Louro (2000a) aponta para o fato de a identidade heterossexual branca ser essencialmente não problemática, e, portanto, invisível por se constituir uma regra. Como decorrência, tem-se esta identidade muitas vezes naturalizada, tomada como normal, enquanto aquelas que daí se distanciam são estigmatizadas como desvios, ou anormais.

Para o entendimento de masculinidades hegemônicas e subalternas, Kimmel (1998) reafirma que outros predicados, tais como etnia, geração, classe social e região onde habita, transformam o que é ser homem. Estas outras características, que adicionam predicados ao homem – pobre, homossexual, negro, morador de uma pequena cidade do interior – o posicionam em certas redes de significado.

Oliveira (2004) refere que os diferentes pertencimentos de um homem lhes proporcionarão vivências e significados variados de masculinidades. Assim, as demonstrações de agressividade e força são vistas pelas classes mais abastadas como sinais de grosseria e não civilidade, enquanto nas classes populares a falta destes atributos é tida como sinal de afeminação. Além disso, a interação é destacada pelo autor:

Essas variações, por sua vez, tornam-se compreensíveis quando avaliadas em contextos complexos, em que variáveis de gênero mesclam-se a outras, como posição social, classe de idade, etc. Um mesmo agente pode experimentar variações em suas vivências de acordo com seu trânsito social ao interagir com outros agentes em contextos de demandas variadas.

Não basta, portanto, dizer que a vivência da masculinidade, isto é, o modo de expressão dos atributos tidos como masculinos pelo agente, modifica-se em função de variáveis [...]. Será necessário também pensar em vivências diferenciadas inclusive para um mesmo agente, ou seja, uma variação nos modos de ser masculino de acordo com suas diferentes interações (OLIVEIRA, 2004, p. 278).

Pensar a masculinidade hegemônica implica estabelecer diferenças com o que não é masculino, ou seja, com o feminino e o afeminado. Assim, desvalorizando o que é diferente, a masculinidade hegemônica se impõe e, para se manter, necessita reafirmar o quão dominantes e ativos são os “verdadeiros” homens, numa constante demarcação da diferença. A hegemonia de uma masculinidade se constrói relacionalmente e em disputas de poder, nas quais se transforma os outros em desqualificados (CONNELL, 1998; KIMMEL, 1998; SEFFNER, 2003; SAAVEDRA, 2004). Saavedra (2004) afirma que esta é uma estratégia coletiva bem sucedida e que pode não ser explícita, mas serve de base para as relações sociais e é reforçada pelas instituições. Além disso, a masculinidade hegemônica é definida de forma a não ser acessível a todos os homens e, deste modo, opera como um aparelho de dominação. Connell (2003) afirma que poucos homens se ajustam de fato aos padrões, enquanto inúmeros outros agem por imitação a fim de não serem rejeitados.

Segundo Connell (2003) há de se entender que as masculinidades hegemônicas e subordinadas não são carimbos ou rótulos fixos, pois o próprio caráter de disputa de poder faz com que ocorram alterações. Trata-se de configurações de prática (2003; 1995) em situações específicas e relações instáveis, e que apresentarão mudanças ao longo do tempo.

Até o presente momento, as mulheres e homossexuais têm sido apontadas como as mais tradicionais identidades de gênero subalternas, em oposição às quais os homens brancos heterossexuais podem se destacar. As mulheres, vistas pelo prisma de suas responsabilidades domésticas e familiares, e os *gays* considerados fracos contrastam e potencializam a masculinidade hegemônica (KIMMEL, 1998).

Há, assim, um contexto de oposição e interação desigual entre masculinidades hegemônicas e subalternas que se transformou ao longo do tempo, e que será exposto a partir dos trabalhos de Oliveira (2004) e Kimmel (1998). Oliveira (2004) percorreu períodos históricos, como a passagem da Idade Média para a Moderna identificando aspectos dos ideais de masculinidade em cada época, relacionando-os com mudanças mais amplas na sociedade e no Estado. Já Kimmel (1998) analisou as masculinidades que vigoraram como hegemônicas especialmente nos Estados Unidos nos séculos XVIII e XIX.

## **2.2 Apontamentos histórico-sociais sobre as masculinidades**

O contexto histórico-social é preponderante na construção das noções de masculinidade. O masculino historicamente baseou-se em instituições sociais tradicionais, como o Estado, o exército, a religião, o trabalho, a família, e mudanças nestas geram, irremediavelmente, mudanças naquilo que se entende e se espera do masculino (CONNELL, 2003; OLIVEIRA, 2004)

Considerando a realidade européia, Oliveira (2004) coloca que, historicamente, a honra foi um demarcador da masculinidade. Em larga escala temporal, nos tempos medievais, provava-se a honra em duelos, o que, depois, foi

caindo em desuso. Já na era moderna, marcada por conflitos, os ideais de masculinidade, sem diferenças de classes, basearam-se especialmente na instituição militar. A masculinidade era associada ao sacrifício em defesa da soberania, a possibilidade de suportar sofrimentos igualava-se à virilidade, e a imagem do guerreiro que lutava em prol de uma causa nobre era socialmente estimada. No período das guerras mundiais os regimes nazista, fascista e socialista valorizaram atributos como força, vigor, amor à pátria, disciplina, obediência, trabalho e ordem, sempre em defesa do Estado.

Paralelamente, em épocas de paz, o ideal de homem burguês foi sendo reforçado. Este mantinha base familiar, era dedicado ao trabalho e perseverante. “Ao lado do ideal do soldado viria agora se juntar o ideal do trabalhador, do produtor de mercadorias e provedor: disciplinado, trabalhador, responsável” (OLIVEIRA, 2004, p. 46). O ideal de masculinidade moderno simbolizava também a permanência da sociedade, da família e das tradições mesmo em tempos de mudança, o que era reforçado pela cristalização de preconceitos e intolerância para com aqueles que daí desviavam.

Os valores da religião cristã somaram-se à ética burguesa e a reforçaram. O modelo de família nuclear centralizado na figura do pai provedor, o casamento como destino natural, e a separação de papéis entre os homens e as mulheres tornaram-se organizadores sociais. Os ideais burgueses não se restringiram a esta classe, mas foram, ao menos parcialmente, assumidos também pelos menos favorecidos, e incluíam a relação amorosa dos pais com filhos, a valorização dos laços consangüíneos, a proteção da intimidade, e a organização das práticas sexuais, priorizando que ocorresse entre casais após o enlace oficial. Além disso, o casamento afastava possíveis dúvidas quanto à sexualidade masculina, em momentos que a afeminação era vista como uma das maiores máculas (OLIVERA, 2004).

A ciência ocupou também papel importante tanto na diferenciação do masculino e do feminino, quanto na construção dos símbolos de masculinidade. Descobertas científicas que mostravam características masculinas e femininas atribuíam uma suposta superioridade masculina e vieram a justificar muitas diferenças de espaços e atribuições, como rebatido mais tarde pelos movimentos

feministas que se opunham às justificativas biológicas para a dominação dos homens sobre as mulheres (OLIVERA, 2004). Do mesmo modo a medicina impôs preceitos de normalidade para o masculino, uma vez que definiu o saudável e o patológico em termos de comportamento sexual, rotulando como doença condutas divergentes da norma heterossexual (FOUCAULT, 1997). O Direito também teve papel preponderante na organização do social, visto que as leis tratavam diferentemente mulheres e homens (MEYER, 1996).

Kimmel (1998), por sua vez, analisou a construção da masculinidade hegemônica nos Estados Unidos nos últimos séculos. Segundo ele, no final do século XVIII havia dois modelos de masculinidade na América do Norte, os quais coexistiram em certa harmonia até serem substituídos por um novo ideal. Havia o modelo do Patriarcal Gentil, que tinha como atributos o refinamento aristocrático, a elegância, a cordialidade e a sensualidade. O outro modelo, nomeado Artesão Heróico detinha força física, e era um trabalhador urbano independente que ensinaria o ofício aos filhos.

No início do século XIX, o *Self-Made Man* surgiu como novo modelo de masculinidade, desbancando os anteriores. Estes eram empresários urbanos, homens de negócios, que demonstravam seu valor a partir do que construíram, sem uma tradição familiar que os amparasse. Esta masculinidade necessitava ser constantemente afirmada no mercado de trabalho, e passava pela instabilidade de ser posta à prova repetidamente, onde sempre havia o risco de falhar. Fazia-se presente a ameaça de que, sendo homens feitos por si mesmos, podiam também desfazer-se como homens se viessem a falhar em suas atribuições. De acordo com Kimmel:

Estes *Self-Made Men* eram ausentes dos lares, cada vez mais distantes dos seus filhos, devotados ao seu trabalho em um ambiente de trabalho homosocial. Esta era uma masculinidade cada vez mais ansiosa, pois requeria demonstração e prova constantes, sendo a aquisição palpável de bens uma evidência de seu sucesso. Esta ansiedade foi incitada ainda mais pela ideologia de mobilidade ascendente – se na América, alguém podia subir tão alto quanto as suas próprias habilidades, motivações e desejos o levassem, então se podia também cair, sem qualquer rede de segurança e sem ter a quem culpar pelas suas falhas senão a si mesmo (1998, p. 111).

Para afirmarem-se como hegemônicos, os *Self-Made Men* geraram uma resignificação pejorativa os modelos anteriores: o Patriarcal Gentil passou a ser visto



como excessivamente afeminado, enquanto o Artesão Heróico tornou-se mão-de-obra desqualificada. Da mesma forma, diversos outros foram desprezados, como os negros, imigrantes europeus e asiáticos das mais diversas nacionalidades (KIMMEL, 1998), pois, como já apontado, a masculinidade se afirma também por meio da desqualificação de seus opostos.

Conforme o retrospecto dos movimentos feministas, foi apenas na metade do século XX, quando do início de uma série de outras transformações sociais, que grupos minoritários ganharam voz e puderam questionar a hegemonia masculina. A partir daí novas questões se colocaram para a masculinidade, como apresento a seguir.

### **2.3 Masculinidades contemporâneas**

Nos dias atuais tem sido comum ver referências especialmente na mídia popular<sup>4</sup> sobre a emergência de novos homens. As representações de masculinidade hegemônica têm sido questionadas, a ponto de no senso comum referir-se uma crise da masculinidade. Seffner (2003) afirma que, pelo menos em parte, esta dita crise deve-se ao atual estágio do capitalismo, que impõe mudanças para todos, não apenas para os homens. Trata-se, então, de uma crise na ordem de gênero, não apenas da masculinidade, pois se percebem mudanças nas relações de gênero e nos papéis tradicionalmente estabelecidos a cada indivíduo.

Oliveira (2004) afirma que se as instituições que organizaram a vida em períodos anteriores foram derrubadas, há conseqüências para os regimes de gênero. Ao questionar instituições, se questiona, também, os padrões de masculinidade que nelas se basearam. O modelo de soldado-trabalhador

---

<sup>4</sup> Para ilustrar, cito algumas destas reportagens: “Tudo sobre eles: pesquisa inédita e exclusiva revela os hábitos e as preferências dos homens gaúchos e aponta novas tendências de comportamento” (Caderno Donna, Zero Hora, 13 de setembro de 2009, p.14-18); “Nossa, como eles sofrem” (Revista Veja, 03 de junho de 2009, p.17-21); “Foi-se o martelo: homens que fazem consertos e cuidam da manutenção da própria casa estão em extinção – para tristeza das mulheres” (Caderno Donna, Zero Hora, 11 de março de 2007, p.9-11); “A nova masculinidade” (Caderno Donna, Zero Hora, 20 de agosto de 2006, p.8-11).

demandado na sociedade moderna e que parecia inabalável deixou de valer quando da mudança para uma sociedade de consumo. “Certamente, apenas numa época em que as certezas estão em discussão é que se poderia imaginar que um ideal até então indiscutível, como foi o caso do ideal de masculinidade, passasse a ser alvo de atenção, em função de sua possível inadequação aos novos tempos” (OLIVEIRA, 2004, p. 139).

Deste modo, as formas hegemônicas de masculinidade da contemporaneidade não podem ser compreendidas sem menções ao contexto histórico mundial e as instituições que as produzem. De acordo com Connell e Wood (2005), as formas hegemônicas de masculinidade historicamente derivaram do crescimento do capitalismo industrial e do imperialismo, e a globalização emergiu como uma arena de reconstruções culturais da masculinidade. Do mesmo modo, Giffin (2005) considera que na contemporaneidade o mercado de trabalho assumiu espaço importante na definição das masculinidades hegemônicas.

Connell (1998; 1995) coloca que as corporações multinacionais que atuam nos mercados globalizados levam para os países periféricos não só produtos e tecnologias, mas também suas formas de masculinidade. Kimmel (1998) acrescenta que a globalização, ao mesmo tempo em que possibilita multiplicar as formas de masculinidade, cria condições novas de dominação para pequenos grupos de homens, dominação esta que se institucionaliza em padrões de masculinidade, que se tornam comuns.

Segundo Connell (1998), o que acontece nas localidades é influenciado pelo que acontece nos países, que, por sua vez, são afetados pela história mundial. Vidas situadas localmente são influenciadas por questões geopolíticas globais e, portanto, nos estudos sobre masculinidades contemporâneas não se pode ignorar o contexto mais amplo. Não se trata, contudo, de considerar que se multipliquem cópias fieis de determinadas identidades masculinas, mas a interação global ajuda a criar novas formas de masculinidade hegemônicas, uma vez que atua diretamente na mudança de contexto.

Faz-se, deste modo, necessário pensar os efeitos da globalização no gênero. As instituições, tais como o Estado, as organizações transnacionais, os mercados

globais são generificadas, pois são espaços de formação de políticas de gênero. Desta forma, pode-se reconhecer a existência de uma ordem de gênero mundial, que Connel (1998) define como estruturas de relacionamento que interconectam os regimes de gênero das instituições e às sociedades locais em escala mundial. Apesar do discurso de neutralidade de gênero do neoliberalismo, o que se vê são políticas implícitas. 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 restrito a pequenos grupos de homens (CONNELL, 1998).

Connell (1998) considera três momentos da globalização para pensar os processos de construção de masculinidades. Primeiramente, sobre as masculinidades dos tempos das conquistas coloniais, refere que aqueles que realizaram, na prática, as conquistas eram homens, e que estes destruíram as ordens de gênero locais dos colonizados impondo as suas. Em segundo lugar, na estabilização das sociedades coloniais, novas divisões de gênero foram estabelecidas nas economias agrícolas, levando em conta hierarquias raciais, que desvalorizavam os nativos colonizados, e cristalizavam símbolos de superioridade e inferioridade próprios da cultura europeia. Em terceiro lugar, na era do neoliberalismo e globalização, testemunha-se uma nova divisão de gênero, que, apesar das supostas oportunidades igualitárias no mercado global, concede novas condições para grupos específicos.

Connell (1998) refere que no momento contemporâneo tem havido uma reconstrução das masculinidades, que pode ser apontada em vários níveis: em relação aos corpos, à vida pessoal, e às práticas coletivas. Aos corpos, uma vez que estão sendo realocados em função das migrações laborais, gerando possibilidades de hibridização no imaginário de gênero e sexualidades. À vida pessoal, posto que vem sendo gerida pelas exigências profissionais nas corporações que a coloca sob pressão, supondo que executivos contem com estruturas familiares que dêem conta de suas casas e filhos. Às práticas coletivas, pois, além da influência da mídia que faz circular mundialmente imagens de gênero estereotipadas das metrópoles, há a exportação de instituições, que instalam em diferentes países os mesmos modelos

dos países desenvolvidos do norte, como exércitos, estados, burocracias, corporações, mercados de capital, etc...

Sobre a forma atualmente hegemônica de masculinidade, Seffner (2003) faz a ressalva de que não existe um consenso absoluto dentre os teóricos. Ainda assim, há aproximações entre Connell (1998) e Kimmel (1998), para os quais a masculinidade hegemônica contemporânea é ilustrada pelo executivo internacional, viajante do mundo e equipado com tecnologias comunicacionais. Connell (1998) afirma que a masculinidade hegemônica contemporânea está associada àqueles que detêm o controle nas instituições dominantes e que gerenciam os mercados globais.

A partir desta constatação, Connell e Wood (2005) denominam a masculinidade de negócios transnacionais. Esta é representada por executivos nômades globais que se caracterizam por um crescente egocentrismo, lealdades condicionais mesmo para com as corporações que os empregam e declínio do senso de responsabilidade com os outros, a não ser com vistas à construção de sua própria imagem. Ademais, não têm comprometerimentos permanentes que não sejam com propósitos de acumulação, e são orientados por teorias gerencialistas.

Connell e Wood (2005) consideram que a masculinidade de negócios transnacionais mostra, em alguns aspectos, continuidades com a masculinidade hegemônica burguesa, como a permanência do poder, o domínio financeiro e técnico. Contudo, esta nova masculinidade não apresenta algumas características anteriormente vigentes, como o patriarcado doméstico, esnobismo, autoridade social, patriotismo e religiosidade. Caracteriza-se por maior tolerância à diversidade – devido aos contatos compulsórios com diferentes culturas – e uma grande incerteza a respeito de sua posição no mundo, em função da instabilidade inerente ao ocupar cargos altamente remunerados, mas sem garantias de permanência. Além disso, há de se considerar que o discurso padrão entre jovens executivos é o da equidade de gênero e da não discriminação da homossexualidade, embora as práticas cotidianas possam ser outras. Outro ponto no qual esta masculinidade se afasta do ideal anterior se refere ao comportamento sexual e às novas relações com mulheres, uma vez que são oferecidos variados serviços sexuais aos executivos internacionais (CONNELL, 1998; CONNELL e WOOD, 2005).

A força física, ainda que não mais requerida por esta nova masculinidade, segue sendo afirmada pela imagem de esportistas patrocinados pelas corporações (CONNELL, 1998). Para os executivos de negócios transnacionais, segundo Connell e Wood (2005), os corpos são recursos a serem gerenciados, assim como o são mais amplamente suas vidas. Este gerenciamento é uma prática material e corporificada: as pressões, tensões e infindáveis horas dedicadas ao trabalho são parte constitutiva do que é ser um executivo e, deste modo, estes homens devem administrar seus corpos como o fazem com suas carreiras (ECCEL, GRISCI e TONON, 2006). Esta relação com o próprio corpo não é uma prática somente auto-reflexiva, mas sim coletiva, que cria estilos de vida, e que insere os corpos em matrizes e valores institucionais e culturais (CONNELL e WOOD, 2005).

Considero 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 por adaptações e variações locais que indicam que a dominância desta masculinidade não está completamente assegurada, sobretudo no que tange aos valores culturais. Enfatizando a relevância de considerar os aspectos culturais localizados na constituição das masculinidades e seus desníveis de legitimação, alguns autores (BEASLEY, 2009; COLES, 2009; LUSHER, ROBINS, 2009) já têm questionado a imagem do executivo de negócios transnacionais como representante universal da masculinidade hegemônica contemporânea.

Além disso, a possibilidade de transformação dos ideais se mostra possível nas oposições ao modelo, como movimentos anti-sexistas por parte de homens heterossexuais em diversas partes do mundo e pelos movimentos *gays* (CONNELL, 1998). Connell e Wood (2005) observaram que os dilemas de gênero e as indefinições ao longo da vida indicam que esta hegemonia não está firmemente estabelecida, assim como ressaltam que este modelo dá conta apenas de uma parcela das mudanças na masculinidade na era globalização, mesmo no mundo dos negócios. De qualquer modo, há aqueles homens que mesmo tendo contato com os predicados hegemônicos de masculinidade, resistem a moldar-se e encontram

maneiras alternativas de existir, o que exploro no item sobre subjetividades, masculinidades e resistência.

## **2.4 Outros olhares: masculinidades na perspectiva não-causal de gênero**

Além das abordagens teóricas desenvolvidas anteriormente, considero importante apresentar outra leitura, embora com a ressalva de que se baseie em núcleo teórico diferente daquele que optei nesta tese. A escolha de mencionar esta autora, e não outros de abordagens teóricas diferentes, se justifica pelo fato de Piscitelli trabalhar com aspectos das masculinidades bastante próximos dos que apresento, ou seja, também elege as masculinidades como foco de estudo e a revela plural e não naturalizada. Contudo, o faz a partir de entendimentos não-causais de gênero. Ao longo da exposição, aponto algumas semelhanças e diferenças em relação às abordagens causais de gênero e, conseqüentemente, de masculinidades.

Piscitelli (2004) explora os traços de gênero presentes nos relatos de vida de quatro fundadores de importantes grupos empresariais brasileiros, a partir do ponto de vista antropológico. O trabalho da autora se deu por meio de pesquisa documental, operacionalizada por meio da leitura de biografias, publicações comemorativas, além de autobiografias e relatos de descendentes destes homens, os quais datam do período entre as décadas de 1920 e 1980. Neste trabalho a principal ênfase recai sobre homens fundadores, os quais são chamados de “pioneiros”, mas inclui também as suas esposas e descendentes.

A autora afirma que as marcas de gênero presentes nos relatos sobre os pioneiros são bastante complexas e apresentam mudanças ao longo dos anos, incorporando alguns traços femininos, que qualifica como uma hibridez que torna inviável que se afirme tratar-se de um universo completamente masculino. Ela atenta para o que nomeia de denominadores de masculinidade ou feminilidade, ou seja, permanências destes atributos que indicam traços de masculinidade ou feminilidade.

Piscitelli (2004) posiciona-se: “Falo em estilos de masculinidade ou feminilidade referindo-me, simplesmente, às maneiras de ser homem e de ser mulher” (2004, p. 185). Seu entendimento de estilos de masculinidade refere-se a uma pluralidade de formas de viver como homem, que, ao longo do texto, indica dizerem respeito a uma incorporação de diferentes atributos culturalmente vistos como masculinos e femininos.

Alguns traços da masculinidade salientados por Piscitelli (2004) aproximam-se das teorizações dos autores referidos anteriormente, tais como a hibridizade de traços masculinos e femininos presentes na caracterização de um homem. A autora afirma ter percebido simultaneamente características consideradas femininas, como sensibilidade, intuição, percepção, e atributos masculinos, como força, energia, coragem, capacidade de decisão.

Além disso, Piscitelli (2004) observa em sua pesquisa que os relatos acerca dos estilos de masculinidade apresentaram variações ao longo do tempo e situa que estas variações se devem à época, origem e ambiente em que os documentos pesquisados – e as representações da masculinidade – foram construídos. Nos relatos do período compreendido entre as décadas de 1920 e 1950, os atributos que se relacionam aos denominadores femininos mostram-se constituintes de uma individualidade e atitude empresarial masculinizadas, enquanto nos documentos mais recentes, da década de 1980, percebe que os atributos masculinos e femininos são mais claramente expostos, originando, segundo a autora, um estilo gerencial neutro.

Ainda sobre as variações dos estilos de masculinidade percebidas nos relatos, a corporalidade é mostrada diferentemente em épocas mais antigas e mais recentes. Segundo a análise, as fotografias e descrições físicas mais remotas apresentam-se de maneira uniforme e demonstram apenas aspectos masculinos. Já os atuais apontam para diferentes nuances de masculinidade, trazendo aspectos de masculinidades de menor status, e até mesmo a presença de alguns atributos femininos (PISCITELLI, 2004).

A autora refere também as diferenças de valorização entre as masculinidades, visto que alguns estilos tornaram-se mais valorizados do que outros. Segundo ela:

“A valorização mais intensa da masculinidade remete a um estilo adulto balizado por um conjunto de atributos de personalidade que coincidem com aqueles vinculados às qualidades empresariais” (PISCITELLI, 2004, p. 193). Nos relatos, o trabalho mostrou-se como ponto central do que significa ser homem, e a valorização deste dependia das qualidades empresariais, que remetem a traços de personalidade, à relação com a família, a uma capacidade de trabalhar com eficácia nas empresas em benefício do grupo familiar, e, sobretudo, o sucesso empresarial e econômico. Por outro lado, os estilos menos valorizados foram aqueles que apresentam mais atributos relacionados ao feminino.

Apesar de os estilos de masculinidade propostos por Piscitelli (2004) demonstrarem certas aproximações com os autores anteriormente expostos, o entendimento de gênero que baseia as análises desta autora se distancia. Piscitelli (2004) refere que:

Gênero, pensado como uma maneira de criar e expressar diferenças que atravessam o social, é necessariamente relacional. Nessa perspectiva, uma leitura contextualizada das construções de masculinidade exige, simultaneamente, a apreensão das construções de feminilidade, e, em termos mais amplos, das maneiras como gênero se inter-relaciona com outras diferenciações (2004, p.175).

A autora faz a ressalva de que esta definição não se apóia em quaisquer diferenças, mas sim nas diferenças sexuais. Este posicionamento remete ao que Scott (1995) esclarece sobre a abordagem descritiva ou não-causal de gênero. Apesar de Piscitelli (2004) mencionar as diferentes valorizações de estilos de masculinidade, ela apenas as descreve, não analisando as relações de poder e disputas aí colocadas para que haja tais diferenças nas valorizações, e não problematiza os discursos dos relatos analisados, o que poderia dar a ver estas outras relações mencionadas.



### 3 TRABALHO E PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADES

Neste item apresento o trabalho na contemporaneidade como produtor de subjetividades, sua relação com os ideais de masculinidade e os processos de subjetivação, a partir dos movimentos de individuação e singularização. Finalmente, situo as resistências como inerentes à subjetividade.

Considerando as mudanças no sistema capitalista, Bauman (2007; 2001) refere que a contemporaneidade pode ser denominada como a modernidade líquida, marcada pela fluidez e instabilidade em contraste à anterior, sólida, de vínculos permanentes e planejamentos de longo prazo. As novas experimentações do tempo e do espaço, assim como as possibilidades de comunicação e mobilidade permitiram relações antes não pensadas e foram fortemente influenciadas pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs).

A mobilidade adquiriu um valor que possibilita ou não a inserção social. Para as empresas, significa seguir competindo, buscando locais com maiores incentivos tributários, mão-de-obra conveniente, fornecedores mais acessíveis. As tecnologias permitiram a circulação do capital, de maneira que as organizações não mais permanecessem presas a territórios físicos, mas se reorganizassem de modo a produzir onde lhes fosse mais conveniente, tomando por base o mundo todo (BAUMAN, 1999).

Para os indivíduos, uma determinada forma de mobilidade é também desejada. Bauman (1999) diferencia “turistas” de “vagabundos” para contrapor, de um lado, uma parcela de profissionais que circulam mundialmente em cargos corporativos e vêem o nomadismo como parte de suas vidas profissionais; e, de outro, aqueles trabalhadores desqualificados que, não conseguindo inserção, migram de um lado para o outro. Fazer parte do grupo de executivos respeitados e

cobiçados pelas organizações fornece a sensação de segurança e pertencimento que diferencia o nomadismo como opção vantajosa ou falta de possibilidades.

As mudanças não se restringem ao capital, mas se fazem ver na própria organização do trabalho e em suas relações. Das formas de trabalhar no modo de produção taylorista, o qual requisitava apenas a força física dos trabalhadores, sobrou pouco. O trabalho foi-se modificando e hoje é em grande medida imaterial. Para Lazzarato e Negri (2001) o trabalho imaterial não é uma oposição ao trabalho que produz algo material, mas se diferencia pelas relações que inaugura e novas solicitações que impõe. Para estes autores, o trabalho imaterial envolve afetividade, comunicação e cooperação. Grisci (2007) afirma que o trabalho imaterial gera informação, antecipação de necessidades, atenção, conforto, bem-estar, segurança, satisfação, relacionamentos, que o torna também produtivo.

A subjetividade é tanto a condição, quanto o conteúdo e o resultado final do trabalho imaterial, o que faz ver que o capital necessita de indivíduos inteiros, de corpo e alma para a produção. A subjetividade, na definição de Pelbart:

Não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente, das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de se embelezar, de fruir, etc. Se é um fato que a subjetividade está no cerne do trabalho contemporâneo, é a vida que aí está em jogo. O trabalho precisa da vida como nunca, e seu produto afeta a vida numa escala sem precedentes. (PELBART, 2000, p. 37).

O trabalho imaterial permite uma compreensão privilegiada da subjetividade, pois, de acordo com Lazzarato e Negri (2001), a gestão demanda e se ocupa da personalidade dos indivíduos. Assim, o trabalho imaterial se caracteriza por uma hipersolicitação do indivíduo, já que o obriga a uma “rentabilização de si” (GRISCI, 2007, p. 329).

Na atualidade não se vive mais a mesma escala de compartimentalização referida por Deleuze e Guattari (1997) que dividia o espaço da família, da fábrica e da caserna. Para Pelbart (2000), vive-se uma dissolução da separação entre tempo de trabalho e tempo de vida, uma vez que o trabalho imaterial se apodera da vida de forma completa. A subjetividade interessa ao capital, e é, em si mesma, o capital de que se dispõe como indivíduo (PELBART, 2000). Como consequência, os

trabalhadores, em geral, se adaptam aos moldes de subjetividade impostos pelas organizações, que incluem desde qualificações, vivências, e saberes até as formas de ser, de vestir, de falar, de cuidar do corpo e de relacionar-se.

A partir disso, entendo que a produção de masculinidades hegemônicas siga estes mesmos pressupostos. Não se trata de qualquer masculinidade aquela que Connell (1998) e Kimmel (1998) têm apontado como hegemônica, mas sim a figura do executivo, ou, nas palavras de Connell (1998) a masculinidade de negócios transnacionais, que guarda o poderio financeiro e decisório, em um mundo marcado pelo domínio do capital (PELBART, 2000). A emergência do executivo global marca as mudanças nas instituições tradicionais referidas por Oliveira (2004), que engendra novas masculinidades. Desta forma, considero possível pensar um paralelo entre os modelos de masculinidade hegemônica e os processos de subjetivação contemporâneos.

Da mesma forma como as masculinidades hegemônicas produzem masculinidades subalternas e desvalorizadas, Bauman (2005) menciona que a modernização produz necessariamente refugos humanos, que são aqueles “redundantes”, “excessivos”, que não são reconhecidos, e a quem não é concedido um espaço no social. Para o autor, a construção da ordem no atual sistema e o progresso econômico definem partes da população como indesejáveis ou inaptas, desqualificando aquilo que consideram passado ou obsoleto (BAUMAN, 2005). Através do jogo de luz e sombra com o refugio se pode ver que existem os inseridos, assim como é pela desvalorização do diferente que a masculinidade hegemônica se afirma (CONNELL, 1998; KIMMEL, 1998; SEFFNER, 2003; SAAVEDRA, 2004).

Para Bauman (2007; 2005) a maior fonte de angústia da modernidade é o medo de tornar-se refugio, redundante, o que significa ser desnecessário e não ter espaço na sociedade, ou sequer uma razão de existir. Esta angústia difere daquelas vividas por outras gerações, as quais temiam o desemprego. Para o autor, o desemprego aparecia como uma anomalia transitória, enquanto o virar refugio torna-se um estado permanente e não indica saída, é como virar um sem-teto social.

Assim, não apenas pela necessidade de ocupar um lugar na esfera produtiva, mas pela própria característica imaterial do trabalho, os indivíduos são capturados e

moldados conforme as demandas do trabalho que realizam, incorporando e reproduzindo os estilos de vida e valores promulgados no mundo corporativo. Em outras palavras, o trabalho realiza um processo de construção de subjetividades específicas de acordo com as características que requer.

O capitalismo atua por meio do controle da subjetividade, em que o capital opera a dominação econômica ao passo em que a cultura age na sujeição subjetiva. Considerando o trabalho em sentido amplo, “a produção de subjetividade constitui a matéria-prima de toda e qualquer produção” (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p.36). Esta subjetivação, para Guattari é da ordem “de uma modelização que diz respeito aos comportamentos, à sensibilidade, à percepção, à memória, às relações sociais, às relações sexuais, aos fantasmas imaginários, etc” (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p.36).

Para Foucault, a subjetivação é um processo de dobras que operam sob as forças do poder e do saber (DELEUZE, 2005). Não são, porém, forças coercitivas, e sim facultativas, voltadas para si, e que remetem ao poder sobre si mesmo. Estas regras facultativas produzem a vida como obra de arte, são éticas e estéticas e constituem os modos de viver, ou estilos de vida. “É isso a subjetivação: dar uma curvatura à linha, fazer com que ela retorne sobre si mesma. [...] É uma operação de artista que distingue saber e poder, e não tem lugar no interior deles” (DELEUZE, 2000, p. 141).

A subjetivação, para Foucault, não é um processo focado apenas no indivíduo, mas “particular ou coletiva, que caracteriza um acontecimento (uma hora do dia, um rio, um vento, uma vida...). É um modo intensivo e não um sujeito pessoal” (DELEUZE, 2000, p. 123). Guattari e Rolnik (2005, p. 40) reafirmam: “a subjetividade é essencialmente fabricada e modelada no registro do social”.

Tomando a subjetividade segundo o olhar de Guattari e Rolnik (2005), não é possível pensá-la separada do meio, visto que a divisão entre o dentro e o fora não existe, pois se está sempre na relação entre um e outro. Tal como as dobras delineadas por Rolnik (1997b), ora o dentro se desdobra para fora, ora novas fendas são formadas.

Para Foucault, a subjetivação como processo de “dobrar a linha”, não se caracteriza como um movimento de proteção às forças atuantes, mas sim como um enfrentamento destas. Estes são processos que variam conforme o tempo, e variam também porque o poder não cessa de agir sobre eles, fazendo com que se reinventem (DELEUZE, 2000).

Guattari e Rolnik (2005) ressaltam que a subjetividade oscila entre dois pólos. De um lado, o processo de alienação, que oprime o indivíduo, o qual repete a subjetividade exatamente como a recebe. Segundo Bessi e Grisci (2007) a alienação, ou individuação bloqueia as resistências, e se apresenta em estilos de vida massificadores. Podemos pensar este processo em paralelo ao que Rolnik (1997) nomeia de subjetividade *prêt-à-porter*, ou o uso de subjetividades prontas para consumo, numa repetição tal qual a colagem de um decalque.

Para Rolnik (1997b), face à incidência de forças advindas do meio social, em alguns momentos o indivíduo cristaliza-se, interrompendo seu processo criativo de enfrentamento das pressões externas, tal como um toxicômano de identidade. Em vez de construir-se em relação ao meio e a cultura, faz uso de *kits* identitários, formas de ser prontas para serem usadas. Vale ressaltar que a autora considera a toxicomania de identidades como uma decorrência da atualidade. A globalização e os avanços tecnológicos que proporcionam novos e rápidos processos de comunicação não criaram uma democracia mundial, como se poderia ter previsto.

É que a mesma globalização que intensifica as misturas e pulveriza as identidades implica também na produção de *kits* de perfis-padrão de acordo com cada órbita do mercado, para serem consumidos pelas subjetividades, independente do contexto geográfico, nacional, cultural, etc. Identidades locais fixas parecem dar lugar a identidades globalizadas flexíveis, que mudam ao sabor dos movimentos do mercado e com igual velocidade (ROLNIK, 1997a, p. 20).

O outro processo é o de criação, ou singularização, que se apresenta como uma possibilidade de expressão e de criatividade em que o sujeito se reapropria da subjetividade. Para Bessi e Grisci (2007, p. 4) a singularização se dá por diferentes relações, “por meio da afirmação de outras maneiras de ser, outras sensibilidades, outras percepções, podendo ser considerado como uma forma de resistência frente aos moldes previamente determinados”.

Contudo, Guattari e Rolnik (2005) fazem a ressalva de que estes processos não são completamente separados, como se houvesse a possibilidade de uma singularização completamente pura, pois a individuação atinge os indivíduos por várias frentes, seja por questões biológicas, de classe, enfim, de pertencimentos que por si só realizam uma normalização. Estes autores apontam que mais interessa pensar como estes processos singularizantes se articulam aos de individuação. Ressaltando esta conexão com o mundo exterior, afirmam: “estamos totalmente prisioneiros de uma espécie de individuação da subjetividade” (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p. 47).

Diante do exposto proponho que a simples cópia da masculinidade hegemônica seja vista como ilustrativa do processo de individuação. O indivíduo assumiria, assim, atributos considerados desejáveis e se constituiria alienado a um estilo de vida não próprio a si mesmo. Neste sentido, as resistências às masculinidades hegemônicas seriam as singularizações, que se constituem por meio de alternativas a um único e serializado modo de viver como homem, ainda que o fato de ser homem já traga consigo alguns enquadramentos, como expõem Guattari e Rolnik (2005).

Todavia, Rolnik (2001) traz um contraponto sobre o diferente, a partir da distinção entre os termos anomalia e anormalidade. Na lógica capitalista atual, a anomalia é tomada de forma positiva, constituindo aquilo que é original, e que, no entanto, será logo convertido em “matéria-prima na fabricação de novos clones, novas formas genéricas de viver, novos tipos de referência homogeneizadora” (ROLNIK, 2001, p. 4). Do mesmo modo, muitas destas identidades masculinas originais foram apropriadas e deram origem a *kits* identitários que vieram a ser disseminados e consumidos. Ilustro estas colocações a partir das originalidades nos modos de ser homem que, pouco a pouco, vão ganhando maior visibilidade no campo social, tornando-se quase tribos, tais como os homens que cuidam da aparência, que foram rotulados como metrossexuais, ou os sensíveis, que deram origem aos emos.

Guattari e Rolnik (2005, p.54) dizem: “a tentativa de controle social, através da produção da subjetividade em escala planetária, se choca com fatores de resistência consideráveis, processos de diferenciação permanente que eu chamaria de

‘revolução molecular’”. Para Guattari, as expressões molar e molecular, emprestadas da química, se referem à micropolítica, ou seja, “a questão de uma analítica das formações do desejo no campo social” (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p. 149). Assim como não se pode separar o dentro e o fora da subjetividade, também o molar e molecular não são opostos, mas diferentes, pois “o molecular como processo pode nascer no macro. O molar pode se instaurar no micro” (p. 150).

Acerca destas revoluções, os autores referem que os movimentos sociais, dentre os quais o homossexual, são tentativas de produzir singularizações. Além do coletivo, a revolução molecular gera possibilidades de criação e de autonomia também na vida individual. Estes processos de singularização barram a afirmação de valores massificados do sistema capitalista e permitem a incorporação de valores particulares.

Deleuze e Guattari (1997) promovem uma discussão acerca do espaço liso e do estriado a partir da qual se pode pensar em um paralelo para com os processos de singularização e individuação, respectivamente. Tal qual os autores sugerem, tome-se o mar como ilustração. O mar, como modelo marítimo, é tido como um espaço liso por excelência por se mostrar aberto a todas as possibilidades de circular não sabidas de antemão. No entanto, tornou-se estriado a partir das grandes navegações que determinaram as rotas marítimas, definiram percursos e construíram deslocamentos passíveis de repetição.

O mar pode ser visto como espaço liso pensando-se em uma navegação nômade empírica, que inventa respostas na medida em que a realidade lhes coloca desafios. “Tanto no liso como no estriado há paradas e trajetos; mas, no espaço liso é o trajeto que provoca a parada” (DELEUZE e GUATTARI, 1997, p. 185). No espaço liso não é o mapa que estipula o trajeto, mas o trajeto que estimula as seqüentes desterritorializações e reinvenções. O espaço liso se constrói, portanto, em decorrência das mudanças de direções. É ocupado justamente pelos acontecimentos, que escapam à história, aos registros, às normas e homogeneizações. É aberto, e não determinado como em uma repetição infinita.

O espaço estriado, por sua vez, é aquele em que os trajetos têm tendência a ficar subordinados aos esquadrinhamentos. “O espaço liso dispõe sempre de uma

potência de desterritorialização superior ao estriado. [...] [mas] há dois movimentos não simétricos, um que estria o liso, mas o outro que restitui o liso a partir do estriado” (DELEUZE e GUATTARI, 1997.p.189). Não cabe, portanto, uma oposição entre o liso e o estriado.

Como dizem Deleuze e Guattari (1997, p. 214) é nos espaços lisos “que a luta muda, se desloca, e que a vida reconstitui seus desafios, afronta novos obstáculos, inventa novos andamentos, modifica os adversários”. Em função das desterritorializações e das inúmeras possibilidades, é no espaço liso que se podem constituir linhas de fuga, é onde se pode ver a singularização e a construção de resistências, ou, para Enriquez (2006), a construção de novos projetos, a transgressão de regras e a formação de novos paradigmas, ou seja, a busca de sentido para o que se faz, sentido este que define os seres humanos e sociais.

Contudo, considero pertinente remeter ao enfrentamento do que se apresenta como um jogo de forças em que “o espaço liso não pára de ser traduzido, transvertido num espaço estriado; o espaço estriado é constantemente revertido, devolvido a um espaço liso” (DELEUZE e GUATTARI, 1997, p. 180). Esse movimento aponta para tensão entre os processos de individuação e de singularização. Como espaço estriado, a individuação impõe formas de navegar organizadas e pré-concebidas, enquanto nos espaços lisos se pode criar trajetórias próprias, norteadas pelo cuidado de si. Mas as possibilidades de singularização são por vezes limitadas e retorna-se ao espaço estriado. Lembro que Rolnik (2001) refere que, na contemporaneidade, as resistências ocorrem dentro do sistema, ou seja, não se colocam em um embate aberto com o poder.

### **3.1 Subjetividades, masculinidades e resistência**

A instabilidade que cerca as masculinidades hegemônicas globalmente, apesar das questões contextuais mais amplas, anteriormente citadas, também pode ser entendida como decorrente dos processos de resistência. Kimmel (1998) aponta



que a sucessão de ideais hegemônicos de masculinidade também se deve a emergência de novos estilos de vida que se opõem aos anteriores.

Para situar a conceituação de resistências, Foucault (1997) lembra que estas existirão sempre onde houver poder. Não necessariamente uma grande resistência organizada, mas pontos em toda a rede onde este poder se exerce.

Se as masculinidades hegemônicas são formas de poder, também enfrentarão resistências. A fim de discutir o conceito de hegemonia nas teorizações sobre masculinidades, Hearn (2004) aponta para a necessidade de entendimento deste como uma forma de exercício de poder e, para isso, busca a noção de hegemonia nas bases filosóficas de Gramsci e Marx.

Para Hearn (2004) a noção de hegemonia leva a refletir sobre as principais ideologias presentes nas idéias e práticas cotidianas, que não são questionadas, mas realizadas com consentimento. Para melhor explicar este conceito, busca apoio em outros autores, como Donaldson (1993 *apud* Hearn, 2004), que afirma que a hegemonia envolve a persuasão da maior parte da população, o que ocorre por meio da mídia e das organizações sociais de forma que apareça apenas como aquilo que é natural, comum e normal; e Bockock (1986 *apud* 2004), o qual coloca que a hegemonia se expressa quando a liderança intelectual, moral e filosófica da classe dominante atinge o objetivo de fornecer o principal ponto de vista adotado por toda a sociedade.

Hearn (2004) assevera que, no que tange os estudos críticos sobre homens, a hegemonia levanta importantes questões sobre o exercício da dominação. A investigação sobre as masculinidades hegemônicas nos escritos de Connell, afirma Hearn (2004), foi influenciada pelo ativismo *gay*, passando a incluir a análise da opressão. A partir daí deu-se a ver que, tal qual as mulheres, grupos específicos de homens são oprimidos, ou seja, aqueles que se distanciam da norma hegemônica. Sendo assim, o entendimento de diferentes masculinidades demanda uma análise das práticas pelas quais as masculinidades hegemônicas são constituídas e contestadas.

A influência da masculinidade hegemônica é sublinhada por Connell (2003), uma vez que esta é reforçada e imitada mesmo por homens que não se enquadram inteiramente nos padrões dominantes. Igualmente, Hearn (2004) afirma que os mais fortes defensores do ideal cultural da masculinidade hegemônica não são necessariamente aqueles indivíduos mais poderosos, mas, ainda assim, aponta para uma ligação entre este ideal cultural e o poder institucional, como ocorre em relação ao Estado e ao mundo dos negócios.

As masculinidades hegemônicas não são frequentemente questionadas, e, desta maneira, permanecem como a norma aceita. As relações de poder que aí se situam são apontadas por Louro (2000a), já que algumas identidades como a masculina branca são vistas como normais, sem necessidade de justificarem sua existência, ao passo em que outras, tidas como diferentes, costumam não ter condições de expressarem-se.

Ao mesmo tempo em que os ideais de masculinidade hegemônica se colocam como formas de poder, as possibilidades de escapar e viver outras masculinidades podem ser vistas como resistências. Para Foucault, “onde há poder há resistência, e, no entanto (ou melhor, por isso mesmo) esta nunca se encontra em posição de exterioridade em relação ao poder” (1997, p. 91). O poder apenas pode existir porque existem inúmeros pontos de resistência, os quais representam, nas relações de poder, função de adversário, de suporte e de direcionamento. Mesmo assim, as resistências não são um simples oposto do poder, são, sim, “o outro termo nas relações de poder” (1997, p. 91).

Foucault (1997) pensa as resistências, assim como o poder, presentes em toda a teia de relações. As resistências são plurais e, ao mesmo tempo, singulares, e existem necessariamente no âmbito das correlações de poder. Resistências não são unicamente grandes rompimentos, ainda que às vezes o sejam. Frequentemente são pontos dotados de mobilidade, que “introduzem na sociedade clivagens que se deslocam, rompem unidades e suscitam reagrupamentos, percorrem os próprios indivíduos, recortando-os e os remodelando, traçando neles, em seus corpos e almas, regiões irreduzíveis” (FOUCAULT, 1997, p.92).

Do mesmo modo que o poder, as resistências perpassam o campo social e a individualidade, e a reunião dos inúmeros pontos destas é o que as torna possível. Foucault (1997, p. 92) assinala: “É nesse campo das correlações de força que se deve tentar analisar os mecanismos de poder”. Isto é, sugere que se possa entender os mecanismos pelos quais opera o poder a partir de um olhar sobre as resistências.

## **4 ESCOLHAS EPISTEMOLÓGICAS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo visa expor as escolhas epistemológicas e metodológicas desta tese. Início justificando minha opção pelo paradigma construcionista, apresento o objeto de conhecimento em foco na pesquisa, a orientação qualitativa do estudo e as técnicas de coleta de dados utilizadas. Após, descrevo o campo escolhido para a pesquisa, analiso reflexivamente minha vivência de pesquisadora e profissional da Refinaria, relato o percurso de aproximação com os dados, o trabalho interpretativo destes e o processo de validação dos achados junto aos pesquisados.

### **4.1 Construcionismo social em estudo de caso qualitativo**

A escolha do paradigma filosófico e da metodologia de pesquisa ultrapassa a operacionalização do estudo, pois apresenta a visão de mundo que o embasa e aponta maneiras de observá-lo e compreendê-lo, de forma que é preciso ter em mente que as escolhas metodológicas estão intimamente ligadas às teóricas e, anteriormente, ao objeto de estudo. Deste modo, apresento aqui minha opção pelo construcionismo social, pela masculinidade como objeto de conhecimento, e pela realização de um estudo de caso qualitativo.

Para Guba e Lincoln (2005), o construcionismo pode ser considerado um novo paradigma, que rompe com as concepções positivistas que durante anos constituíram a forma tradicional de fazer ciência. A emergência de novos paradigmas, dentre os quais o construtivista, propiciou que surgissem outros entendimentos sobre verdade e, conseqüentemente, se construíssem novas formas de pesquisar.

Em oposição à orientação positivista, o construcionismo não concebe a realidade como externa e apreensível, mas como construída de forma histórica, contextual e conjunta (GUBA e LINCOLN, 2005). Para Schwandt (2003), o conhecimento, segundo a perspectiva construcionista, não é descoberto, mas construído. Formam-se conceitos e modelos para dar sentido a experiências, representações estas que guardam estreita relação com a dimensão sociocultural. Estas construções não são individuais, mas relacionadas a linguagens, práticas e entendimentos compartilhados socialmente. Igualmente, para Guareschi *et al.* (2003), o construcionismo social tem como principais pressupostos a formação discursiva e os processos de significação, os quais são os sentidos atribuídos pelos sujeitos, de forma consciente ou inconsciente.

As representações são tomadas como vias para entender como as práticas sociais estão postas no discurso. No paradigma construcionista, critica-se o sentido daquilo que é dito como um fim em si mesmo, pois se leva em conta como foi construído o discurso, de forma que a linguagem seja tomada como uma expressão da forma de estar no mundo (SCHWANDT, 2003).

Os achados de pesquisa são conjuntamente criados, em vez de existir uma verdade objetiva a ser descoberta. O construcionismo recusa as noções de permanência e invariância, pois verdades passam por negociações entre os envolvidos no processo e se relacionam, sempre, a condições temporais e históricas.

Tenho como objeto de conhecimento desta tese os ideais de masculinidade hegemônica engendrados em um contexto específico. Trata-se, portanto, de um objeto social e coletivamente construído e com forte relação com a organização onde se insere. Connell refuta a possibilidade de se tomar a masculinidade no sentido positivista, como se houvesse uma essência masculina universal, pois o saber sobre as masculinidades advém do saber sobre as relações de gênero, visto que “a masculinidade como objeto de conhecimento é sempre a masculinidade em relação com algo” (2003, p. 71, tradução minha). O ideal, neste sentido, não é algo a ser descoberto ou desvelado, mas interpretado a partir das significações atribuídas em conjunto com os participantes da pesquisa.

Além disso, nesta perspectiva são refutadas as idéias de neutralidade, conhecimento desinteressado ou apolítico, uma vez que pesquisar acarreta interferir no que é pesquisado, podendo gerar transformações. Reconhece-se aqui que o pesquisador carrega uma história própria que irá interferir, de uma forma ou de outra, no meio em que pesquisa. Em vez de almejar um posicionamento neutro, faz-se importante refletir criticamente sobre si como pesquisador. A reflexividade “consiste em uma experimentação consciente do eu tanto como pesquisador e respondente, como ensinante e aprendente, e quanto como aquele que descobre sobre si no próprio processo de pesquisa” (GUBA e LINCOLN, 2005, p. 210, tradução minha).

A reflexividade demanda, ainda, pensar sobre a escolha do tema, a forma como o pesquisador se engaja no estudo, a relação com o grupo pesquisado, e também com as múltiplas identidades assumidas em campo (GUBA e LINCOLN, 2005). A reflexividade é um exercício de pensamento consciente do pesquisador sobre a condução de seu estudo e interpretações decorrentes. Busca-se, assim, situar aquele que pesquisa, tornando mais claro seu posicionamento em sua construção.

Na escolha deste paradigma busquei consonância com a opção teórica pelo pós-estruturalismo. O entendimento de gênero trazido por Scott (1995), e que baseia a tese, opõe-se ao essencialismo, pois remete a significações e relações de poder no campo social. O construcionismo já foi base epistemológica de outras pesquisas que tiveram como temática gênero e sexualidade, como ilustra o estudo de Seffner (2003).

Em termos políticos, propus questionar, em um contexto específico, a masculinidade como noção homogênea e naturalizada, dando a ver que ali também operam relações de desigualdade e disputas que afetam tanto homens quanto mulheres. Embora não tenha almejado romper com os modelos de pensamento e normalidade caros aos pesquisados, considero que o fato de ter formulado perguntas teve efeitos na forma como estas pessoas vêem a si mesmos, aos outros, pensam e vivem suas inserções profissionais como homens e mulheres.

Uma vez que o presente estudo analisa como os ideais de masculinidade hegemônica são vividos e influenciam os estilos de vida de homens e mulheres no contexto uma organização específica, pode ser caracterizado como um estudo de caso, pois os limites entre o que é estudado e o ambiente circundante dificilmente podem ser definidos (STAKE, 2005). Para Yin esta 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” (2001, p. 32).

Para Stake (2005), o estudo de caso não pode ser considerado uma escolha puramente metodológica, mas uma escolha do que será estudado. Neste sentido, independentemente dos métodos utilizados, a opção é estudar o caso. Esta pesquisa pode ser considerada, ainda segundo este autor, como um estudo intrínseco, no qual o interesse se dirige às especificidades e particularidades do caso e não para examinar teorias ou criar generalizações.

Estudos de caso podem ser quanti ou qualitativos. Na presente pesquisa, optei pela metodologia qualitativa, que, segundo Víctora, Knauth e Hassen (2000), tem como pressupostos o entendimento de que a realidade existe na medida em que é percebida e significada pelos sujeitos; e de que o social é composto por múltiplos micro-processos atuando simultaneamente. Os métodos qualitativos são voltados para recortes de realidade pequenos e são interessantes quando se busca compreender com profundidade um problema pesquisado.

Para Denzin e Lincoln (2003) o termo “pesquisa qualitativa” pode estar associado a diferentes paradigmas filosóficos a partir dos quais o estudo será direcionado. Todavia, considerando o momento atual, em que novas perspectivas não-positivistas de pensamento ganharam espaço e legitimação, oferecem uma definição genérica e inicial:

Pesquisa qualitativa é uma atividade que situa o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Estas práticas transformam o mundo. Elas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e registros particulares. Neste nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem de mundo

interpretativa, natural<sup>5</sup>. Isto significa que os pesquisadores estudam coisas em seus ambientes naturais, tentando fazer sentido ou interpretar fenômenos de acordo com os sentidos que as pessoas trazem para eles (DENZIN e LINCOLN, 2003, p. 5, tradução minha).

Desta forma, Denzin e Lincoln, (2003) afirmam que o pesquisador pode ser visto como um *bricoleur*, que deverá reunir diferentes métodos e técnicas, buscando um melhor entendimento dos fenômenos pesquisados. Dado que não se pode apreender uma realidade objetiva, apenas representações, o uso de diferentes práticas metodológicas, materiais empíricos, pontos de vista e observações são entendidos como maneiras de enriquecer e aprofundar a pesquisa. As técnicas de pesquisa permitem a coleta de informações a serem estudadas. Durante a pesquisa, coletei dados por meio de *observação sistemática, análise de documentos e entrevistas em profundidade*. As três técnicas utilizadas geraram uma triangulação de dados, que, no entendimento de Stake (2005) e Merriam (2008), permite que as evidências se enriqueçam e ampliem a compreensão do contexto estudado.

O momento seguinte consistiu em uma análise interpretativa do material, que se caracteriza por um esforço de compreensão e entendimento, do qual não deriva uma verdade fechada, mas sim algumas possibilidades de leitura embasadas em um determinado corpo teórico. Interpretar não significa simplesmente atribuir sentidos, mas fazê-lo cuidadosamente, com consistência teórica e com atenção ao posicionamento ocupado pelo pesquisador (GUBA e LINCOLN, 2005).

A análise do material de pesquisa não visou descobrir uma verdade ou confirmar no campo empírico conceitos previamente construídos. Neste caso, estabeleci relações entre as falas, as observações e os materiais corporativos para pensar como os ideais hegemônicos de masculinidade operam nos processos de subjetivação dos indivíduos pesquisados. Os ideais não eram compreendidos pelos participantes como tal de maneira clara, ainda que em alguns momentos se fizessem mais visíveis, mas apareciam nos discursos como as maneiras normais e certas de viver, tal como aponta Louro (2000a) em seus estudos.

---

<sup>5</sup> Optei pelo termo em português 'natural', no sentido de uma intenção de representar ao achados de forma mais próxima possível daquela que se apresentavam em campo, respeitando suas condições, e não como a intenção de apreender objetivamente a realidade em si.



Considerando o caráter interpretativo dos achados desta pesquisa, e de meu envolvimento em campo, busquei validar os dados encontrados junto ao grupo pesquisado. Para Merriam (2008), além da triangulação de dados e da reflexão sobre o posicionamento do pesquisador, a apresentação dos dados coletados e de tentativas de interpretação para o grupo do qual estes derivaram, avaliando conjuntamente se são plausíveis, é uma estratégia para promover confiabilidade e segurança para as conclusões da pesquisa.

Também em função das características localizadas, os achados e interpretações construídos nesta tese não são generalizáveis. Contudo, as análises aqui feitas poderão servir como inspiração e se mostrar como olhares possíveis para futuras pesquisas na temática de gênero.

A seguir apresento como se desenvolveu minha entrada em campo e situo meu lugar de pesquisadora e profissional da empresa. Ao final deste capítulo, relato como conduzi o processo de validação interna e os retornos recebidos.

## **4.2 Formas de aproximação com o contexto estudado**

Minha escolha pelo campo de pesquisa justificou-se, em primeiro lugar, pela possibilidade de compreender como os ideais hegemônicos de masculinidade são vivenciados por homens e mulheres no seu cotidiano de trabalho. Optei por realizar a pesquisa em uma organização específica, em vez de trabalhar com sujeitos advindos de diferentes empresas e setores econômicos, para analisar contextualmente como os ideais hegemônicos eram constituídos, difundidos e reforçados e de que maneiras o tema era tratado internamente. Esta escolha me proporcionou a leitura dos ideais de masculinidade como projeto coletivo da organização (CONNELL, 1998).

Em segundo lugar, a escolha específica pela Refinaria deu-se após a minha admissão como psicóloga organizacional, por meio de concurso público em dezembro de 2007, uma vez que percebi a disparidade do número de trabalhadores

homens e mulheres, além do fato de o setor petrolífero ter uma história bastante próxima do masculino. Trabalhar na Refinaria senão possibilitou, ao menos facilitou a obtenção da autorização para realizar minha pesquisa, o que aconteceu em fevereiro de 2008.

Embora as questões da masculinidade coloquem-se para todos os trabalhadores, foi necessário, para a realização da pesquisa, eleger um grupo para ser analisado. Em função dos estudos anteriores de autores como Connell (1998) e Kimmel (1998), optei por dirigir meus esforços para os gerentes da Refinaria, uma vez que os executivos são considerados na literatura como fortes representantes das noções de masculinidade hegemônica contemporâneas.

A autorização fornecida pela Gerente Corporativa permitia-me mencionar o nome da Refinaria. Contudo, a fim de preservar a identidade dos entrevistados e do grupo pesquisado, optei por não revelá-lo. Utilizo 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.

O início da operacionalização da pesquisa foi por meio de *observação sistemática*<sup>6</sup>, já que o processo de observar é inerente ao ato de pesquisar, porém nunca sem interferências (ANGROSINO, 2005). A observação perdurou por 20 meses, de fevereiro de 2008 a outubro de 2009, quando recebi os retornos da validação interna. Durante este período, além de apreender a estrutura e o funcionamento da Refinaria, estive atenta para as representações da masculinidade nas falas, comportamentos, brincadeiras entre os empregados, em especial do grupo gerencial, e também para as maneiras como a masculinidade era

---

<sup>6</sup> É importante salientar aqui que realizei observação sistemática, e não uma observação participante, técnica para realização de etnografias. Embora similares em um primeiro momento, as técnicas têm implicações que as distinguem. A observação participante envolve a imersão do pesquisador no ambiente estudado, ao mesmo tempo em que constrói suas notas e diário de campo, onde narra com acuidade o seu dia a dia, desde a entrada até a saída de campo, com objetivo de relatar as impressões muito particulares do pesquisador (conteúdo ético) para que estas possam ser separadas quando da descrição das categorias dos pesquisados (conteúdo êmico) (CAVEDON, 2003). Já a observação, para Angrosino (2005) e outros, é um processo fundamental para todos os métodos de pesquisa. Adler e Adler (1994 *apud* ANGROSINO, 2005) indicam que a observação faz parte de um espectro metodológico, no qual serve como a mais forte fonte de validação, além de ser constantemente disponível ao pesquisador, já que se baseia em seu conhecimento direto e capacidade de julgamento. O problema da objetividade aqui envolvido é tomado pelo pensamento pós-modernista que questiona se os modelos de objetividade são desejáveis ou mesmo factíveis em uma observação.

representada no discurso organizacional, nas comunicações institucionais, nas comemorações, nas imagens veiculadas. Além disso, procurei observar como eram os espaços físicos ocupados pelos pesquisados, suas vestimentas, cuidados pessoais e relacionamentos estabelecidos naquele contexto. Minhas observações foram registradas basicamente em anotações pessoais, que relatavam minha visão sobre os acontecimentos.

A Refinaria foi inaugurada no final da década de 1960 como uma unidade de negócios da Companhia, uma grande empresa do ramo de energia. Grosso modo, seu funcionamento pode ser resumido na compra, recebimento e estocagem de petróleo, refino, venda e distribuição dos derivados. Os principais produtos são: óleo diesel, gasolina, nafta petroquímica<sup>7</sup>, querosene de aviação, coque<sup>8</sup> e GLP<sup>9</sup>.

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 em 2001, a Refinaria deixou de ser uma unidade de negócios para se constituir como uma empresa do sistema da Companhia, mas apesar desta mudança, os processos de funcionamento interno da Refinaria seguem as políticas corporativas da sede.

Traçando um breve perfil da força de trabalho<sup>10</sup>, o quadro de trabalhadores da Refinaria é composto por 833 empregados diretos, além de um número variável de terceirizados não considerados na pesquisa. Dentre os funcionários, 82% são homens. Acerca das funções, 23% dos empregados ocupa cargos de nível superior e 77%, de nível médio. O regime de trabalho de 55% dos empregados é em horário administrativo, e 45% trabalha em turnos de revezamento ininterrupto<sup>11</sup>. Quanto à etnia, observei que são maioria os trabalhadores brancos, mas também encontrei

---

<sup>7</sup> Nafta petroquímica é um produto derivado da destilação do petróleo e é utilizado como matéria-prima de empresas petroquímicas, que a processam a fim de obter outros produtos como eteno, propeno, butadieno e correntes aromáticas.

<sup>8</sup> Coque é um derivado do petróleo, que pode ser utilizado em fornos industriais.

<sup>9</sup> Gás Liquefeito de Petróleo.

<sup>10</sup> Dados fornecidos pelo setor de Recursos Humanos em outubro de 2009.

<sup>11</sup> Os empregados que trabalham em turno são operadores das unidades de refino, vinculados às gerências da Diretoria Industrial e técnicos químicos, do Laboratório de Desenvolvimento de Produtos. Há cinco grupos de turno que se revezam em três horários, manhã, tarde e noite.

alguns orientais, negros ou pardos. A grande maioria dos empregados é oriunda do estado do Rio Grande do Sul e estes residem nas cidades próximas à Refinaria, como Porto Alegre, Canoas, Esteio, São Leopoldo ou Novo Hamburgo, mas também há empregados advindos de outros estados, em especial do Rio de Janeiro e de São Paulo. Além disso, um dos diretores é argentino, o qual foi alocado na Refinaria pela empresa detentora de 30% das ações. A crença religiosa predominante é a católica, mas durante a observação identifiquei empregados espíritas, evangélicos e de umbanda.

A administração<sup>12</sup> da empresa é composta por um Presidente, que ocupa também a Diretoria Comercial, além de três outros Diretores, responsáveis pelas Diretorias Industrial, Técnica e Financeiro-Administrativa. Há, ainda, uma Gerência Corporativa, situada acima dos demais gerentes e subordinada diretamente ao Presidente, a qual é ocupada por uma mulher. Dentre as 31 gerências, quatro<sup>13</sup> são ocupadas por mulheres: Recursos Humanos (RH), Comunicação, Tecnologia da Informação (TI) e Jurídico. Este grupo de executivos é composto por pessoas brancas, na faixa dos quarenta a cinquenta anos, são quase todos casados ou separados, são aparentemente heterossexuais, têm filhos, e possuem formação superior, mesmo quando ingressaram na empresa em cargos de nível médio.

Embora a admissão de mulheres na Refinaria venha crescendo nos últimos anos, historicamente, as empresas de petróleo empregaram mais homens do que mulheres, como também observou Miller (2004), o que costumava ser explicado pelo tipo de trabalho realizado: as plataformas de extração do mineral exigem que empregados permaneçam embarcados<sup>14</sup> por longos períodos, a operação das plantas de refino demandavam, e em parte ainda demandam, força física para manuseio de válvulas, e muitos dos ambientes de trabalho são ao ar livre e sujeitos a intempérie. Mas, a partir dos relatos do passado, pude perceber que a dificuldade de inserção das mulheres no processo produtivo se devia mais a uma questão cultural, por ser um ambiente ocupado apenas por homens, do que à fragilidade

---

<sup>12</sup> Apresento o organograma da Refinaria no Apêndice A.

<sup>13</sup> A gerência do jurídico foi assumida por uma mulher em Julho de 2009, quando o gerente anterior aposentou-se e sua sucessora transferiu-se para a Refinaria vinda da Companhia.

<sup>14</sup> Trabalhar embarcado significa atuar em plataformas, em alto mar. O regime de trabalho costuma ser de 14 dias de trabalho seguidos por 21 dias de descanso, mas há regiões onde é de 14 por 14 dias. Ida e vinda da plataforma são feitas de helicóptero e demandam uma organização logística sofisticada, além do alto custo e risco.

física feminina. Alvesson e Billing (1992) afirmam que os simbolismos de gênero nas organizações se fazem presentes na concepção generificada dos postos de trabalho, o que significa que determinados serviços são imediatamente associados a conotações masculinas ou femininas, sendo que esta associação é tão presente quanto o conteúdo de um trabalho.

Na Refinaria, as gerências da Diretoria Industrial, responsáveis pela operação das plantas de refino, passaram a aceitar mulheres há cerca de duas décadas, sendo que inicialmente elas constituíam um número muito pequeno e, salvo algumas exceções, em seguida migravam para áreas de apoio dentro da empresa. A entrada das mulheres gerou mudanças nestes ambientes, pois demandou tanto a adaptação do ambiente físico, como a construção ou adaptação de banheiros e vestiários, quanto da gestão, já que a equipe passa a contar com uma pessoa que poderá engravidar e, conseqüentemente, ser afastada de serviços que ofereçam riscos de contaminação ou desgaste físico, além de licenciar-se por meses.

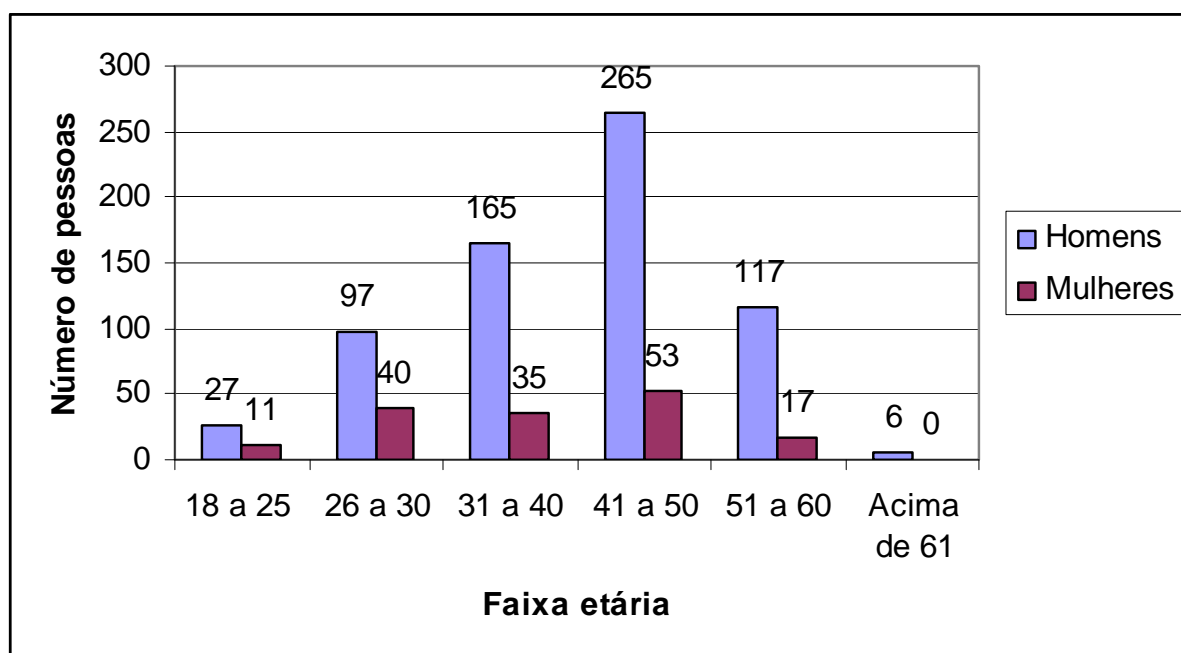
As áreas que concentram maior número de mulheres empregadas são: o Laboratório de Desenvolvimento de Produtos, subordinado à Diretoria Comercial, que se responsabiliza por realizar análises de monitoramento da qualidade do produto vendido, desenvolvimento de novos produtos e atendimento pós-venda; o setor jurídico, que compõe a Diretoria Presidência, cuja responsabilidade é orientar a empresa e responder demandas processuais; e Recursos Humanos, da Gerência Corporativa, que abrange folha de pagamento, benefícios, treinamento, desenvolvimento organizacional, monitoramento de clima organizacional, relações sindicais, assistência ao empregado e áreas de saúde. Já a Diretoria Técnica, responsável por setores como engenharia, planejamento de manutenção, inspeção de equipamentos, instrumentação e mecânica é aquela onde se percebe a menor concentração de mulheres, sendo que nestas áreas elas ocupam principalmente funções de apoio.

Este panorama é observado também por Gherardi (1994) que analisa o fato de as mulheres sempre terem sido admitidas em áreas administrativas, de saúde, de suporte e de assistência, atividades que condizem com o imaginário feminino. Por outro lado, as áreas de produção constituem-se como campos de trabalho em que

predominam os homens, o que reflete a concepção masculina de trabalho e de trabalhador.

A faixa etária predominante concentra-se entre 41 e 50 anos de idade. A figura 1 ilustra a concentração por faixa etária e sexo dos funcionários. Percebe-se que o número de mulheres é consideravelmente menor do que o de homens em todas as faixas etárias, mas vêm aumentando proporcionalmente dentre os mais jovens (18 a 25 anos e 26 a 30 anos), o que se deve, provavelmente, a maior entrada destas nos processos seletivos mais recentes.

**Figura 1: Distribuição faixa etária e sexo dos funcionários da Refinaria**



Fonte: dados de campo.

A seguir, busquei analisar as *fontes documentais* que pudessem trazer informações sobre como são representadas na organização as questões de gênero e mais especificamente da masculinidade. Para Víctora, Knauth e Hassen (2000) é interessante analisar mais de uma fonte documental, a fim de colher informações de diferentes âmbitos, como documentos oficiais (leis e regulamentações), pessoais (cartas, depoimentos e auto-relatos) e públicos (revistas, falas públicas, jornais). Hodder (2003) também diferencia registros oficiais tais como certidões ou contratos, de documentos de caráter pessoal, como diários, anotações e memórias, e reforça que o pesquisador deve atentar sempre para o contexto em que os materiais foram constituídos. Salienta que os documentos pessoais necessitam de interpretações

mais contextualizadas e que os registros oficiais podem ter usos locais diferentes das normas oficiais que os estabelecem. Além disso, aponta que os diferentes tipos de texto devem ser compreendidos considerando as condições de escrita e leitura, como, por exemplo, se o material havia sido solicitado ou não, se foi editado ou não, se anônimo ou assinado.

Nesta pesquisa, foi possível analisar materiais públicos e oficiais (VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000; HODDER, 2003), mas não tive acesso a documentos pessoais. As fontes principais foram materiais específicos divulgados na intranet, comunicações institucionais, normas de recursos humanos e código de ética. As informações coletadas das fontes documentais embasaram e orientaram o roteiro das entrevistas, realizadas posteriormente, pois, junto com a observação, trouxeram subsídios de como a organização se relaciona com as questões de gênero. Tais fontes analisadas, ressaltado, são documentos construídos com o objetivo de organizar, estruturar e comunicar os modos de funcionamento desta organização, de maneira que apresentam sua versão “oficial”, a qual poderia ou não ser apresentada diferentemente nas entrevistas.

Uma das primeiras fontes analisadas foi o Projeto Memória dos Trabalhadores da Companhia, disponível na internet, cujo objetivo é “preservar, integrar e divulgar a história da Companhia, transformando seu rico acervo e experiência acumulada, em fonte de conhecimento também para a história do País”. O projeto apresenta material coletado ao longo de cinco anos em diversos estados do país, por meio de cinco sessões principais: memória dos trabalhadores e memórias das famílias, que serão detalhados adiante; memória do conhecimento, que registra as inovações tecnológicas; memória do patrocínio, que relata os incentivos culturais empreendidos; memória das comunidades, onde se encontra relatos de pessoas envolvidas com projetos sociais. Segundo as informações divulgadas no site do projeto, a participação dos diferentes públicos deu-se voluntariamente.

Dentre os 22 depoimentos de familiares, 17 são de filhos e cinco, de esposas de trabalhadores. Dentre as esposas que fazem seus depoimentos, uma é funcionária da empresa, duas senhoras um pouco mais velhas do que as demais sempre foram donas de casa, e duas, depois de terem criado os filhos e

acompanhado os maridos, dedicam-se a atividades de estudos e a um negócio próprio. Elas relatam suas vidas familiares, formação, como conheceram seus cônjuges, como e quando se casaram, como foi a adaptação ao casamento, nascimento de filhos, como é o trabalho do marido, seu envolvimento com a empresa, amizades, mudanças de cidade decorrentes do trabalho do esposo e, finalmente, falam sobre seus planos futuros. Já os filhos falam brevemente do trabalho de seus pais e comentam seus interesses. Na maioria dos casos, é o pai que trabalha na empresa, e algumas vezes tanto o pai quanto a mãe são funcionários.

A sessão memória dos trabalhadores é acessada por meio de um novo *link*, onde é possível encontrar diferentes registros, como linhas do tempo e documentos relacionados à história da Companhia, descobertas de petróleo, e momentos políticos, além dos depoimentos de empregados, incluindo aposentados. Há 43 depoimentos longos de empregados, que contam com riqueza de informações, a trajetória de vida do depoente, como sua origem familiar, experiências de infância, estudos, amizades, atividades juvenis, escolhas profissionais, inserção no mercado de trabalho, escolha de trabalhar na Companhia, percurso na empresa, relacionamentos amorosos, casamentos, nascimento dos filhos, dificuldades, planos futuros. Conforme o depoente, notei diferentes ênfases aos temas abordados, assim como uma inclusão ou omissão de outros tópicos. Já dentre os mais de 200 depoimentos curtos há uma breve identificação do trabalhador, formação e trajetória na empresa, e eventual relato de algum momento mais marcante em sua vida profissional. Em todos os casos, há comentários finais sobre a importância do Projeto Memória, o que revela a identificação dos depoentes com os objetivos da iniciativa.

No total, li mais de 100 depoimentos, entre curtos, longos, de empregados e familiares. Especialmente nos longos percebi marcas das diferenças de gênero. Dentre os funcionários, a maioria dos depoimentos é de homens. Acerca do trabalho, relatam momentos marcantes, tais como evoluções tecnológicas, experiências em diferentes setores ou unidades, contatos com pessoas, participação nos sindicatos, e referem como é ser petroleiro, o que, conforme as falas, lhes traz orgulho. Já os depoimentos das funcionárias mulheres, além das informações



mencionadas, há relatos de suas experiências como pioneiras na Companhia. Como exemplos, posso citar uma das trabalhadoras que conta sobre sua vivência durante a gravidez em trabalhos de campo, ou mesmo os relatos comuns de terem sido as primeiras mulheres nos setores em que entraram, nos quais muitas vezes sequer havia banheiro feminino. Apesar das necessidades de adaptação, as trabalhadoras entrevistadas referem não terem sofrido discriminações em momento algum. Estas mulheres em sua maioria são casadas, freqüentemente com outros funcionários da empresa.

Outra fonte documental analisada foi um livro, lançado em janeiro de 2008, que mostra por meio de imagens e pequenos textos a inserção das mulheres na empresa. Segundo a mensagem de apresentação do presidente da Companhia à época, o livro faz parte do Programa Pró-Eqüidade de Gênero, da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, da Presidência da República, apoiado pelo Fundo das Nações Unidas para as Mulheres (Unifem) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Ainda na apresentação, coloca-se que o objetivo do programa é “a promoção da igualdade de oportunidades entre os gêneros nas empresas e instituições através do desenvolvimento de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional” (2007, p. 7). A entrada no programa deu-se em 2006, pelo reconhecimento desta como uma empresa que promove a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

Acerca da importância estratégica da presença feminina para a empresa, devido à escassez e alta demanda de profissionais no mercado petrolífero, a fala do presidente refere:

Se não podemos desperdiçar nossos recursos humanos num setor cada vez mais exigente como o de energia, muito menos podemos abrir mão da diversidade dos talentos femininos, pois as mulheres, todos sabemos, contribuem de forma exemplar para o equilíbrio das relações humanas e das relações de trabalho (2007, p. 7).

O livro traz fotografias de trabalhadoras próprias e terceirizadas da Companhia em diversas regiões, bem como de participantes de programas sociais como cooperativadas, atletas ou presidiárias. A Refinaria não foi incluída, provavelmente por sua composição acionária. As fotografias apresentam trabalhadoras em diferentes funções, de diretoras a auxiliares de limpeza e vêm

acompanhadas de falas das mulheres. Trago aqui algumas que refletem a inserção delas em áreas predominantemente masculina.

O primeiro trecho traz a fala de uma operadora de um terminal petrolífero, e remete ao que Gherardi (1994) aponta sobre as questões de gênero se fizerem ver em toda organização, tanto no ambiente físico, quanto na linguagem, nos procedimentos, nos espaços destinados a sujeitos masculinos e femininos, enfim, na cultura organizacional.

Quando fiz o concurso, eu não tinha muita idéia do que era ser operadora. E no primeiro impacto você fica um tanto assustada. Puxa, só tem homem na área, um monte de máquina. Um universo aparentemente muito masculino (SANT'ANNA, REZNIK, FERREIRA, 2007, p. 35).

A seguir, diferentemente dos depoimentos do Projeto Memória, a percepção do preconceito para com as mulheres se faz presente na fala de uma técnica de projeto de uma refinaria, em como vislumbra suas oportunidades de crescimento neste ambiente masculinizado:

Não acho impossível chegar a ser gerente, mas acho que é mais difícil, justamente por causa da visão das pessoas. Algumas não fazem distinção nenhuma entre ser mulher ou não no seu aspecto profissional. Outras, você vê claramente que têm aquele preconceito, que acham, principalmente na área de engenharia, que não condiz com o universo feminino. (SANT'ANNA, REZNIK, FERREIRA, 2007, p. 69).

As imagens privilegiam a feminilidade destas mulheres, elas usam batom, esmalte, enfeites. Algumas estão uniformizadas, com as roupas e equipamentos de segurança que são idênticos aos dos homens, mas ainda assim usam alguma maquiagem, brincos, anéis e alianças.

Há uma seção com algumas fotografias de casais formados na empresa, em que marido e mulher aparecem abraçados. Há ainda um pai e sua filha e uma mãe e sua filha que trabalham na empresa, em diferentes áreas. Em seguida, há uma seção com mulheres grávidas, de onde ressalto o seguinte comentário de uma engenheira que atua em um campo de petróleo:

É meu primeiro filho. Então, voltar pra cá, para essa condição de trabalho, de 14 dias por 14... as pessoas perguntam: 'Você vai conseguir voltar?' Eu pretendo voltar, porque eu gosto do que eu faço. Também tem a questão profissional, a questão financeira, então eu vou ter que sacrificar ou um lado ou o outro. Então, confesso pra vocês que ainda estou vivendo de

momentos. Não sei ainda da minha vida. (SANT'ANNA, REZNIK, FERREIRA, 2007, p. 30).

Em seguida, tendo como base o material até aqui apresentado, parti para a realização das *entrevistas em profundidade*. A entrevista, de acordo com Roesch (1996), visa captar o significado atribuído pelos sujeitos da pesquisa em relação ao que lhe é indagado e Minayo (2003) acrescenta que este é o procedimento mais comum na pesquisa de campo, a partir do qual se pode obter tanto dados a respeito de eventos, quanto as interpretações subjetivas dos entrevistados.

As entrevistas devem ser planejadas de acordo com os objetivos da pesquisa, com conteúdos e formato previamente estabelecidos, além disso, deve ser definido quem e quantos serão os sujeitos entrevistados (VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000), sendo, neste caso, os gerentes da Refinaria. Para isso, construí um roteiro de entrevista semi-estruturada, abordando os seguintes temas: origem familiar, histórico pessoal e profissional, trajetória de carreira na empresa, percepções acerca das relações de gênero no dia-dia de trabalho, vivência e representações da masculinidade, relacionamentos com colegas e mudanças pessoais decorrentes da entrada na empresa e na função ocupada. O roteiro completo encontra-se no Apêndice B. Sendo semi-estruturada, algumas perguntas puderam ser incluídas, suprimidas ou rephraseadas, conforme a fala do entrevistado. Mediante autorização dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas em meio digital e após, transcritas na íntegra, a fim de permitir a posterior análise das falas.

O grupo pesquisado foi composto por 23 entrevistados, 17 homens e 6 mulheres, representantes das diversas diretorias. Optei por trabalhar com homens e mulheres, a fim de analisar as diferenças de como estes se relacionam com as noções de masculinidade hegemônica. Inicialmente privilegiei as entrevistas com gerentes, via acessibilidade. A seguir, busquei contatar profissionais não gerentes, mas que emergiram nas falas dos anteriores, seja por destaque profissional, seja por peculiaridades em sua história. As entrevistas foram agendadas conforme a disponibilidade dos participantes, tendo sido algumas realizadas em horário de trabalho e outras após o expediente, todas nas dependências da Refinaria, no período entre agosto de 2008 e maio de 2009. O número total de 23 entrevistados foi determinado basicamente pela saturação dos dados, que, de acordo com Merriam (2008) caracteriza-se por uma repetição dos dados trazidos pelos

participantes. Nas entrevistas realizadas, considerando seu o caráter pessoal e individualizado, o discurso que passou a se repetir foi relativo às percepções dos ideais de masculinidade, não as vivências subjetivas.

No momento da entrevista, expliquei aos participantes que meus objetivos eram conhecer os ideais de masculinidade, ou seja, quais seriam, segundo seus olhares, as maneiras mais aceitas e normais de ser homem, que se construíram no contexto da Refinaria, e como os entrevistados se aproximavam ou distanciavam destes. Considerei, ainda, que não visava definir se a Refinaria tinha ou não práticas discriminatórias, uma vez que buscava conhecer como eles definiam as masculinidades “certas” ou desviantes e como pessoalmente vivenciavam estes parâmetros. Além disso, referi, em todos os casos, que naquele momento atuava como pesquisadora e, embora no papel de psicóloga da empresa, eu viesse a os conhecer melhor, as informações ali recebidas seriam utilizadas para o estudo específico e não disponibilizadas internamente para o setor de Recursos Humanos.

Os sujeitos entrevistados são apresentados no quadro 1:

**QUADRO 1: CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS NO MOMENTO DAS ENTREVISTAS:**

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Filhos	Área de Formação	Atuação
E1	Masculino	49	Casado	3	Engenharias	Gerencial
E2	Masculino	47	Separado	1	Engenharias	Gerencial
E3	Masculino	53	Casado	2	Engenharias	Gerencial
E4	Feminino	35	Casada	1	Ciências Sociais Aplicadas	Gerencial
E5	Masculino	36	Casado	1	Engenharias	Gerencial
E6	Feminino	47	Divorciada	2	Ciências Exatas e da Terra	Gerencial
E7	Feminino	54	Viúva	2	Engenharias	Gerencial
E8	Masculino	45	Casado	2	Engenharias	Gerencial
E9	Masculino	42	Casado	2	Engenharias	Gerencial
E10	Masculino	41	Casado	0	Ciências Exatas e da Terra	Gerencial
E11	Masculino	39	Separado	0	Engenharias	Técnica
E12	Masculino	48	Casado	1	Engenharias	Gerencial
E13	Masculino	51	Casado	2	Engenharias	Técnica
E14	Feminino	46	Casada	2	Engenharias	Técnica
E15	Masculino	44	Casado	0	Engenharias	Gerencial
E16	Masculino	44	Casado	1	Engenharias	Gerencial
E17	Feminino	51	Casada	2	Ciências Sociais Aplicadas	Gerencial
E18	Masculino	55	Casado	3	Ciências Sociais Aplicadas	Gerencial
E19	Masculino	48	Casado	3	Engenharias	Técnica

E20	Masculino	47	Casado	2	Engenharias	Gerencial
E21	Masculino	33	Noivo	1	Ciências Sociais Aplicadas	Gerencial
E22	Masculino	46	Casado	4	Engenharias	Gerencial
E23	Feminino	41	Casada	2	Ciências Humanas	Gerencial

Fonte: Dados de pesquisa.

A fim de preservar os entrevistados, optei por mencionar a área de formação segundo a classificação proposta pela Capes<sup>15</sup>, e a atuação apenas diferenciando entre gerencial e técnica. É importante ressaltar que, ao longo da pesquisa, houve algumas alterações nas configurações gerenciais da empresa. Contudo, optei por manter as informações tal qual se encontravam no momento em que se deram as entrevistas e trabalhar as mudanças ao longo da análise de dados.

O tema desta pesquisa gerou alguns questionamentos e, mais freqüentemente, jocosidades, tanto no ambiente acadêmico, quanto na organização onde a pesquisa foi realizada. Em geral a pergunta colocada era: o que há para ser pesquisado sobre as masculinidades?

A fala do E13 antes do início formal de gravação da entrevista reflete este pensamento: “Os homens não precisam ser pesquisados, são as mulheres que se masculinizam” ao que segue explicando que os homens são iguais em cada contextos, no caso da Refinaria, são despojados, não se preocupam com roupa e cabelo. “Se alguém vem todo arrumadinho ou de terno, os outros caem em cima. São engenheiros, então são lógicos e quadrados, não usam cabelos diferentes”.

Observei, também, que o estranhamento ocorria mais por parte dos homens. Já as mulheres, em grande parte, consideraram um assunto instigante. Na Refinaria, quando tive o primeiro contato com a Gerente Corporativa para apresentar o projeto e solicitar a autorização para a pesquisa, houve pronto acolhimento, acompanhado de comentário sobre como as mulheres inseridas em contextos tão masculinos quanto o da Refinaria terminavam por masculinizar-se.

Na abordagem dos sujeitos para a realização das entrevistas, encontrei reações diversas. Em alguns casos percebi que o tema das masculinidades gerava alguma dúvida sobre o que significava, ao que explicava mais detidamente os

<sup>15</sup> <http://www.capes.gov.br/avaliacao/tabela-de-areas-de-conhecimento>

objetivos. Foi possível depreender de alguns comentários, no entanto, que a primeira associação que os sujeitos faziam do tema era com a questão da virilidade<sup>16</sup>, que é um traço marcante para as masculinidades (CONNELL, 1998 KIMMEL, 1998, BOURDIEU, 1995).

A abordagem do E15, que registrei em nota de observação, foi bastante ilustrativa. Alguns dias após ter mencionado meu interesse em entrevistá-lo, estava reunida com o E2 e o E15, quando perguntei ao último se teria disponibilidade de agenda. O E15 perguntou novamente o tema, e respondi que era sobre os ideais de masculinidade construídos na Refinaria, e este sorriu e retrucou “como é?”. O E2 entrevistou, dizendo que era uma entrevista interessante, e o E15 então riu e brincou sobre a participação do E2. Percebendo o tom de piada que se formava, expliquei que não se tratava do tema da virilidade, ou da sexualidade e sim das maneiras como se entende ser homem na empresa e suas decorrências no cotidiano.

A observação foi uma técnica bastante profícua nesta pesquisa, pois permitiu conhecer aspectos que não seriam referidos espontaneamente nas entrevistas, tais como os preconceitos, as piadas, as disputas. De maneira geral, nas entrevistas, os discursos foram mais administrados e cuidados, e, embora vários sujeitos tenham se revelado com profundidade – talvez por depositarem maior confiança em mim – outros aparentemente buscaram um gerenciamento de impressão (CARVALHO e GRISCI, 2003), ou seja, procuraram passar uma imagem agradável de si mesmos. Notei, nas entrevistas com as mulheres, que estas demonstraram uma postura mais forte, quase imune a preconceitos e aptas a encarar de igual para igual seus colegas homens, do que aparentavam e comentavam no dia a dia.

Dentre os temas abordados na entrevista, percebi que alguns eram mais deliados e invasivos do que outros. Falar da trajetória profissional, dos cargos ocupados foi em todos os casos mais fácil e pormenorizado do que as explicações das possíveis razões que os levaram a sair (espontaneamente ou não) destas posições, ou mesmo falar da competitividade e mágoas que se criaram ao longo dos anos na organização.

---

<sup>16</sup> Connell (2003) faz uso do termo *manliness*, traduzido para o espanhol como *virilidad*, referindo-se a aspectos relacionados ao físico, em oposição a *manhood*, ou *hombria*, que ressalta aspectos morais. Neste momento, utilizo o termo virilidade em referência à capacidade sexual masculina.

Apesar da disponibilidade dos entrevistados de falarem sobre si mesmos, houve casos em que o discurso conduzido pelo entrevistado mostrou-se superficial e difícil de ser permeado por mais questões que eu viesse a colocar, tal qual demonstra o registro que fiz após a entrevista com E13:

No momento em que explico que o que ele falar na entrevista não será registrado nem acessado pela Refinaria, ele diz: 'eu tenho certeza de que não vou falar além do que devo'. Durante a entrevista, mostra-se bastante racional, no estilo 'quadrado' que refere ser comum entre os homens da Refinaria. Não refere seus hábitos, seus gostos ou seus comportamentos diferentes do padrão comum e não dá detalhes sobre sua vida privada. Suas respostas são sempre objetivas e, em geral, curtas. Ao longo da fala, apresenta explicações baseadas em teorias geneticistas ou biológicas. Por outro lado, apresenta um olhar sobre o contexto social, sobre as visões de mundo que os empregados da Companhia compartilham, próprias de uma classe média urbana brasileira. Ao final, quando já estou desligando o gravador, ele comenta que falou uma 'conversa fiada', e eu digo que ele tem uma boa percepção, que consegue ver aspectos comuns, vai além do óbvio, ao que ele responde: 'não sou tão quadrado assim, já aprendi. Sabe o cascalho que vai ao longo do rio? Fica bem redondinho. Aprendi a aparar as arestas'. Tento explorar mais com ele sobre estes aprendizados, em que situações ocorreram, mas ele é reticente e então agradeço e nos despedimos (nota de observação sistemática).

O tema da sexualidade mostrou-se delicado, em especial no que tange a manutenção de casos extraconjugais na empresa. Esta prática foi mencionada desde as primeiras entrevistas, como um comportamento comum entre os homens da Refinaria, e que foi sendo explorada nas subseqüentes quando não mencionada diretamente, por meio do questionamento de que assuntos os homens costumavam comentar entre si. Alguns entrevistados mostraram-se lacônicos a este respeito, talvez por se virem frente a uma pesquisadora mulher e colega de trabalho. Noutros casos, contudo, as informações fluíram e houve uma abertura, tanto a respeito do que o sujeito especificamente havia vivido (E8, E9 e E19) quanto das maneiras como os homens tratam entre si este tema (E2, E3, E10 e E16).

Em alguns momentos, senti que o discurso dos entrevistados se direcionava para mim, como se ali pudesse haver uma passagem de conhecimento de pessoas mais experientes e reconhecidas, sobre maneiras de ganhar espaço e transitar na organização. As falas da E7 e do E12 foram emblemáticas neste sentido, pois mencionaram como eles haviam valorizado seu trabalho desde o início na empresa, as dificuldades encontradas e formas de contorná-las.

A análise dos processos de produção de subjetividade na Refinaria envolveu a mim também, como profissional da organização e me exigiu um exercício de reflexão sobre os estranhamentos tive logo de minha adaptação à empresa e o quanto esses foram “naturalizados” algum tempo depois. Para a escrita desta tese, afastei-me por quase um mês do trabalho, em férias, e, no retorno foi possível estranhar novamente.

Para realizar o processo de validação interna, em setembro de 2009 elaborei uma primeira interpretação dos dados, em forma de artigo que foi aceito para apresentação em um congresso. Apresentei verbalmente e entreguei cópia deste material para as E17 e E23 a fim de que avaliassem minhas conclusões. Ambas validaram os achados, identificando os relatos como muito ilustrativos do dia-dia. A E17 mostrou-se especialmente interessada no tema da pesquisa e o momento de validação consistiu em uma longa conversa na qual revelou surpresa ao encontrar na fala de seus colegas uma visão mais “machista” do que percebe no seu cotidiano. Além disso, falou sobre seu próprio preconceito com homens que divergem da norma, como os homossexuais, comentando sobre piadas ou comentários que eventualmente faz na frente de homens que desconfia serem gays.

Em seguida, construí um resumo de oito páginas, no qual apresentei com brevidade os objetivos, referencial teórico, metodologia de pesquisa e, mais detalhadamente, as principais dimensões interpretativas do estudo. No mês de outubro de 2009, contatei novamente os entrevistados e enviei pelo correio eletrônico este material para todos, exceto um dos participantes, que deixou a empresa após aposentadoria. Os entrevistados prontamente deram retornos, em geral no mesmo dia em que receberam o texto, o que revelou seu interesse no tema. A maior parte dos retornos foi recebida por *e-mail*, mas alguns entrevistados me procuraram para conversar pessoalmente sobre a pesquisa. Todos, sem exceção, afirmaram ter gostado muito das descrições das dimensões interpretativas, mostrando que as interpretações eram condizentes com a forma como representam e vivem a realidade estudada. Vale destacar que alguns entrevistados disseram que ao ler as descrições, viam-nas como cenas de um filme que presenciam diariamente, noutros casos, mencionaram que a leitura os levou refletir sobre seus próprios comportamentos, demonstrando, assim, a identificação com o que foi apresentado.



Os retornos por *e-mail* tiveram, ainda, a peculiaridade de os entrevistados aproveitarem o momento para perguntar-me mais sobre as teorias estudadas, pois tinham interesse de conhecê-las, confrontar seus modelos de pensamento, questionar sobre possibilidades de mudança no modelo e seus papéis como pais na educação dos filhos.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo desenvolvo as dimensões interpretativas que compõe o ideal de masculinidade hegemônica na Refinaria, considerando o recorte do grupo gerencial. Compreendo este ideal como uma subjetividade construída no contexto específico desta organização, de forma que simultaneamente produza os indivíduos de que o trabalho necessita e que, por sua vez, reproduzem o trabalho e a organização, lembrando que o dentro e o fora da subjetividade são inseparáveis, sempre refeitos em novas dobras. Ainda, visto que o ideal de masculinidade coloca-se para todos como a maneira de ser mais valorizada na Refinaria, analiso como as mulheres o vivenciam no dia-dia de trabalho e, ao final, discuto como os homens e mulheres se legitimam e mantêm frente ao ideal de masculinidade hegemônica e como o resistem, considerando os movimentos de individuação e singularização.

Estas dimensões foram definidas a partir da análise dos dados, em que agrupei características e significações construídas por meio das três técnicas de coleta de dados utilizadas (observação, análise documental e entrevistas). Embora as apresente aqui separadamente, buscando uma clareza didática, são aspectos que se inter-relacionam e produzem mutuamente. Ao longo de cada item, trago considerações teóricas e diálogos com outras pesquisas empíricas já realizadas entrelaçadas com as falas<sup>17</sup> dos entrevistados.

As principais dimensões aqui desenvolvidas são: Engenharia, domínio técnico e racionalidade, que ressalta a valorização de um determinado saber e da importância do domínio técnico; estruturas de suporte à masculinidade, representadas por arranjos e relações pessoais que se desenvolvem fora do âmbito da Refinaria, mas que se fazem presentes no cotidiano de trabalho, reforçando uma determinada imagem masculina; sexualidade, como faceta definidora da potência masculina e demarcadora das masculinidades como hegemônicas ou subordinadas; cuidados de si, que refletem a imagem dos pesquisados, tanto no estilo de suas vestimentas, quanto nas maneiras como cuidam da aparência e da saúde.

---

<sup>17</sup> As falas aqui trazidas preservam a linguagem utilizada pelos entrevistados. Mas, para não expor o grupo, omiti nomes próprios ou de setores quando foram mencionados.

Estas dimensões fazem sentido em consideração a um contexto circunscrito. Se tomadas individualmente, não esgotariam um ideal de masculinidade engendrado a partir do trabalho, pois versam sobre questões que o extrapolam, como estruturas familiares e sexualidades, que poderiam igualmente dizer respeito a masculinidades de outro contexto. No entanto, o conjunto destes traços constrói um ideal específico e as formas como estes são vividos, ou como os indivíduos se aproximam ou afastam deles, revelam-no como um modelo de subjetividade ativamente reproduzido na organização.

É importante salientar que descrever um ideal de masculinidade hegemônica é uma tarefa complexa. A condição das masculinidades faz com que as características do que é hegemônico sejam dinâmicas, de maneira que diferentes grupos de homens terão diferentes ideais, em cada tempo. O ideal engendrado atualmente, situado a partir do trabalho na Refinaria, também tem relação com a vivência, valores, influências e cultura<sup>18</sup> de homens e mulheres de gerações específicas e que, na grande maioria, trabalham na empresa há décadas. Dentro de alguns anos é provável que os gerentes sucessores apresentem outras visões, outros comportamentos, e, provavelmente, outros ideais de masculinidade hegemônica, igualmente influenciados pelo contexto local e mundial.

Trago aqui uma representação do ideal de masculinidade hegemônica. Faço a ressalva de que aquilo que se representa, é entendido como algo que se descreve, mas impõe uma relação de poder, pois representar é também tomar o lugar, substituir, ou falar por um outro (SEFFNER, 2003). Neste sentido, representar um ideal é, ainda, situar diferentemente as masculinidades nas teias de poder, visto que uma mesma masculinidade pode ser significada de formas mais ou menos positivas conforme quem e o que se fala.

O ideal de masculinidade foi apontado pelos participantes da pesquisa a partir de um conjunto de atributos que referiram como valorizados em função das significações que lhes foram dadas. Este ideal consiste em uma construção baseada em uma série de interpretações e informações ora observadas por mim, ora mencionadas pelos participantes desta pesquisa.

---

<sup>18</sup> Utilizo aqui o termo “cultura” no singular, considerando especificamente o grupo gerencial pesquisado em vez de abranger as diferentes culturas possíveis que coexistem na organização.

Esse ideal não estava pronto e a espera de ser apreendido, mas foi constituído pouco a pouco, ao longo da pesquisa. Também não era sabido de antemão pelos homens e mulheres, e sim vivido cotidianamente, em momentos que o mantém implícito – como naquilo que consideram a normalidade, nos pequenos comentários – e noutros que o tornam mais explícito, como na legitimação de um indivíduo em detrimento de outros, na valorização de certos atributos, nos impasses e nas disputas.

Ao mesmo tempo em que este ideal parece estar “na ordem das coisas”, para usar as palavras de Bourdieu (1995), os entrevistados tiveram, de início, muita dificuldade de discernir o que viam de comum ou padrão no grupo de homens. Foi, então, propício começar perguntando-lhes sobre o que poderia ser estranho ou desviante em um homem na Refinaria. Desta maneira, foi pela via inversa, da diferenciação, que, junto com os entrevistados, fui-me aproximando do que era o modelo, que é um movimento próprio de demarcação das masculinidades hegemônicas frente às subordinadas.

A possibilidade de apresentar as interpretações aos entrevistados, mostrando-lhes as dimensões que seguem foi uma oportunidade de validar meu entendimento deste ideal. O retorno dos participantes, assegurando que a descrição estava bastante condizente com seus pontos de vista e experiências, deu corpo a esta construção.

Ainda que a estrutura da Refinaria tenha sido mencionada no item anterior, sinto necessidade de descrever mais detidamente alguns aspectos contextuais que afetam, constroem e organizam os estilos de vida do grupo pesquisado. Este entorno comum ao mesmo tempo em que oferece certas condições de vida aos seus empregados, lhes coloca imposições.

Trata-se, como referi, de profissionais com atuação gerencial ou técnica, sendo que os últimos possuem papéis de coordenação ou já exerceram funções gerenciais no passado. Além de muitos terem entrado na empresa bem jovens, como primeiro emprego, e lá trabalharem há vários anos, o número de horas diárias passadas no interior da Refinaria ou de envolvimento com o trabalho é alto. Desta maneira, suas rotinas costumam se restringir ao trabalho e à família, que demanda

atenção aos filhos e algum cuidado com a casa, mesmo que contem com apoio de empregadas ou faxineiras para isso.

A convivência com outros grupos sociais é referida como eventual pelos entrevistados, que costumam encontrar suas famílias extensas (pais, irmãos, tios e, quando há, sogros e cunhados) nos finais de semana. A prática de esportes com frequência é realizada 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. As idas e vindas diárias de casa para o trabalho costumam ser feitas com o transporte oferecido pela empresa, que busca pela manhã e ao final da tarde deixa os empregados próximo de suas residências, ou com seus carros particulares. Almoçam, no intervalo de duração de uma hora, no refeitório ou, eventualmente, em restaurantes próximos, acompanhados de suas equipes de trabalho ou colegas de outros setores.

A entrada na empresa propiciou a muitos dos entrevistados uma importante mudança nas condições socioeconômicas em comparação com suas famílias de origem. Vários referiram ter superado as condições materiais de que dispunham os 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 e todos os entrevistados referiram ter lastro financeiro para aquisição de casas próprias, carros e para realizar viagens a lazer. Alguns entrevistados consideram-se mais consumistas do que os seus colegas, que, em geral, poupam dinheiro. Observo que o grupo pesquisado compõe um recorte da classe média brasileira, que detém possibilidades de consumo, usufrui de bens e de condições de vida confortáveis.

O acesso ao capital cultural (BOURDIEU, 2003) é incentivado pela empresa por meio de sorteios e distribuição de ingressos a *shows* e espetáculos patrocinados pela Companhia<sup>19</sup>. No entanto, poucos dentre os entrevistados mencionaram o hábito de freqüentar cinemas, teatros, eventos culturais e artísticos em geral, ou

---

<sup>19</sup> Embora presente ao longo do texto os termos “a Companhia”, “a Refinaria” ou “a organização” como sujeitos de alguma ação, faço a ressalva de que não se trata de uma reificação ou de um entendimento da empresa como um ente capaz de agir sem pessoas que a constroem. Trata-se de uma metonímia, na qual substituo sujeitos específicos pela instituição da qual fazem parte.

mesmo de realizar leituras. Por outro lado, mantêm-se informados sobre as atualidades pelos jornais, televisão, revistas ou internet e estudam livros técnicos.

Em termos de posicionamento político, parte dos entrevistados apresenta opiniões pessoais nem sempre de acordo com a empresa, mas, por ocuparem funções gratificadas, assumem as decisões corporativas sem contrariedade. A Companhia tem um histórico que remete à ditadura militar e estruturou-se baseada na lógica burocrática, a qual se justifica pela dominação racional-legal, ou seja, na crença e legitimação dos princípios jurídicos. Estas organizações se caracterizam 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 apresentadas 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 8 meses e ocorrem nas unidades da universidade corporativa, no Rio de Janeiro ou em Salvador, em turmas formadas conforme a classificação dos empregados nos concursos públicos. O período de curso é composto por disciplinas teóricas e provas, e é considerado ainda como etapa eliminatória. Somente após a conclusão e aprovação nesta fase é que os novos empregados são alocados nos setores de negócio da Companhia.

Até a composição acionária da Refinaria ter sido alterada, os profissionais de nível superior passavam pelo curso. Atualmente a participação nestes cursos é restrita para engenheiros, conforme vagas e recursos disponíveis. Os cursos de formação em engenharia são divididos por especialidades, como engenharia química, elétrica, mecânica, etc, e a duração média é de 15 meses. Assim, para grande parte dos entrevistados, a entrada na empresa levou-os a mudar de cidade temporariamente para, mais tarde, retornar ao estado.

Da mesma forma, a admissão possibilitou a muitos empregados conhecer outras cidades brasileiras ou mesmo outros países, pois as viagens a trabalho são freqüentes, em especial para empregados de nível superior e gerentes, para a sede da Companhia, no Rio de Janeiro. Nestas viagens, hospedam-se em hotéis conveniados, nos quais é comum encontrar empregados de unidades da Companhia de diversas regiões do país.

Além disso, o tipo de trabalho que se realiza na Refinaria e as formas como é organizado atuam diretamente na construção deste ideal 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 se faz presente no dia-dia de trabalho, com ênfase para aquele de dominar um processo perigoso, administrando variáveis diversas, de tal maneira que seja entendida como uma atividade segura e controlada pelo grupo de empregados. Visto que as atividades núcleo da Refinaria exigem a consecução de procedimentos específicos, o mesmo se dá em todas as áreas e atividades. Já os aspectos não racionais do trabalho dificilmente são considerados. Para exemplificar, os entrevistados referem que a maior dificuldade ao tornarem-se gerentes foi a de gerenciar pessoas, que não funcionavam a partir da lógica racional como os equipamentos ou processos químicos e físicos.

Considerando estes elementos, embora possa haver exceções, este grupo vive em uma realidade produzida a partir de determinadas condições estabelecidas pela corporação, absorvendo em muitas instâncias as formas de viver propagadas na Companhia. Esta atua de maneira direta ou indireta na vida fora do trabalho, permitindo e mesmo tornando viável a realização deste, uma vez que garante certa tranqüilidade e apoio na esfera pessoal e torna os empregados mais disponíveis para investirem na empresa.

Além disso, a imersão na zona de influência Companhia faz com que os empregados tenham pouca relação com o que acontece além dos portões da Refinaria e na sociedade em geral. As condições sócio-econômicas 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. A escassa vivência fora da organização parece passar despercebida pela maior parte dos entrevistados, pois foi referida apenas pelo E13:

Daí outra coisa é o enclausuramento. Vamos pensar assim, tu tem baixa interação fora dos seus próprios colegas de trabalho. Então o teu mundo ele pode ficar mais restrito... [...] Esses tempos, um outro colega tava falando com a gente e ele disse: 'olha a gente vive, a nossa cabeça tá no primeiro mundo o nosso corpo tá no terceiro mundo'. De vez em quando a gente se encontra no terceiro mundo quando tu vai pras ruas, porque normalmente tu sai daqui tu pega o teu ônibus ou o teu carro, tu vai pra sua casa que é uma casa, normalmente confortável, ou tu vai para o *shopping* ou tu vai pra isso, ou tu vai praquilo, ou seja tu não vai pro 'brasilzão véio' mesmo. De vez em quando, tu tem um choque, é que teu corpo tá no terceiro mundo e a tua cabeça não, [choque] de terceiro mundo de cabeça e corpo... quando tu vê aquelas barbaridades todas que tem, é só passar pela avenida Ipiranga, em Porto Alegre, que tu vê aquelas coisas todas. Então tu fica chocado, não? Então, existe esse outro distanciamento, também, é uma coisa engraçada, ou seja, esse 'à parte' ele, ele fica potencializado... É diferente tu trabalhar num centro de Porto Alegre ou qualquer coisa, que tu desce pra tomar um lanche, uma coisa que faz parte da vida cidade. Aqui tu não faz parte da vida da cidade, não é?

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, construindo um mundo administrado e que faz com que muitos dos entrevistados, especialmente aqueles que têm toda a sua vivência profissional na Companhia, tenham na corporação a referência para olhar, perceber e julgar o mundo.

Além disso, percebo relevante o aspecto da classe social na construção do ideal de masculinidade vigente para o grupo gerencial que garante maior valorização e freqüentemente crescimento profissional a determinados homens em detrimento de outros. Esta observação encontra apoio em Alvesson e Billing (1992) que consideram a classe como primordial no entendimento das relações de gênero no trabalho, pois nas organizações modernas, é relevante a oposição entre masculinidades de classes dominantes e trabalhadoras. Para estes autores, é apenas um certo tipo de masculinidade das classes dominantes que pode ser



associado à racionalidade instrumental, ao controle emocional, à auto-suficiência, ao individualismo, e à competitividade. Já as concepções tradicionais de masculinidade da classe trabalhadora têm pouco em comum com os princípios de dominação das organizações modernas. Portanto, nas organizações não é esperado apenas que um executivo seja homem, mas que o seja tal qual um homem da classe dominante.

Neste sentido, o que os entrevistados descreveram como alguém de sucesso na organização traz um traço de gênero visível (questão 14: Como é alguém de sucesso na Refinaria?). Embora expliquem às suas maneiras, as idéias convergem para uma figura masculina, com forte domínio técnico e respeito dos colegas, mas também dotada da capacidade de mover os demais em direção dos objetivos organizacionais. A E14 descreve:

Eu acho assim, para mim uma pessoa de sucesso seria aquela pessoa sensata. Aquela pessoa que tu conversa, tu tem prazer de conversar com aquela pessoa. Ela te passa uma segurança. Eu acho que uma pessoa de sucesso ela tem que passar confiança nas coisas que ela diz, nas decisões que ela toma. Para mim de sucesso aqui seria isso. Que ela passe confiança conversando, nas suas decisões. Que pareça muito sensata. Ele é um líder. Então a pessoa de sucesso é aquele que é um líder nato, reconhecido pelas pessoas.

Durante as entrevistas, vários participantes referiram um homem específico como modelo de sucesso e de dominância na Refinaria, apoiados em sua legitimação, 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 a Diretoria Técnica, uma das mais importantes da empresa.

O E12 inicia descreve sua visão sobre alguém de sucesso e, em seguida, menciona este homem como exemplo, referindo, ainda, a nomeação para diretor:

É um reconhecimento independente dele estar fazendo valer uma ordem, tentando cumprir uma ordem ou ele, até implanta uma filosofia, mas as pessoas conseguem entender que ele está fazendo o melhor pela organização. As pessoas reconhecem que, independente do que ele fizer, entendem que o que ele vai fazer é porque ele vai tentar preservar a organização e vai ser proveitoso. As pessoas reconhecem isso. As pessoas que aqui dentro conhecem ele, conseguem enxergar ele como uma pessoa coerente numa primeira vez, que procura fazer o melhor, que não quer sacanear ninguém. Essa era a pessoa que as pessoas entendem que não quer sacanear ninguém. É a pessoa que vai se destacar aqui dentro. Agora, não to te dizendo com isso que é um paizão. As pessoas que são 'paizonas', que ficam bem com a massa, mas, na verdade, se tu colocar ela como líder, por exemplo, em uma média de tempo a empresa vai pelo buraco. Não é isso que eu estou dizendo. Eu acho que tu pode olhar muito

bem uma pessoa dessas [de sucesso], que é reconhecida, mas que ela vai levar o pessoal, gostando ou não, vai em frente. Mas elas entendem que, 'vou seguir o cara', porque sabem que ele vai no caminho certo. É um dos exemplos. Eu gosto muito do [homem referido] eu acho que foi uma indicação perfeita lá para a diretoria. Sei que tinha 50 almejando aquela vaga. Mas a escolha foi amena, foi tranquila, a pessoa certa. E as pessoas reconhecem isso. É aquela pessoa que tu coloca lá e é inquestionável.

Mesmo que respeitado e admirado, nem sempre o modelo de homem de sucesso é seguido ou copiado pelos outros. A fala do E20 demonstra admiração e respeito ao mesmo tempo que uma visão crítica, um distanciamento em relação às formas de agir deste homem.

O [homem referido] é assim né, o [homem referido] quando ele toma uma decisão, olha, tu até pode achar que tu tá movendo ele pra um outro caminho mas ele vai dar uma volta e vai cair exatamente onde ele quer. Conheço a fera, não é? É muito qualificado, muito competente. Um professor sabe? Eu considero, como gerente, o [homem referido] um grande professor. Se eu penso, assim, em alguém que possa representar no ambiente da Refinaria uma 'pessoa gerente' é o [homem referido]. [...] Apesar dele ter determinadas características que não fecham com o meu jeito de ser...e que eu não copiaria nunca, e vou continuar não copiando nunca.

O homem referido nas falas como modelo pode ser comparado ao ideal de masculinidade compartilhado nesta organização, pois além de reunir grande parte das 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 respaldo, que se faz valer nos freqüentes impasses que são criados. Em reuniões, pude observar que suas opiniões costumam ser acatadas sem resistências, são tidas como verdade, e em diversos momentos os gerentes se voltam para ele a fim de definirem impasses ou tomarem decisões mais vultuosas, dando a ver que conta com prestígio na organização, o que, para Oliveira (2004) inclui a capacidade de gerar nos outros a disposição de imitá-lo. 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 referido é aquele que conta com a legitimidade unânime do grupo, a qual se materializa em sua indicação "inquestionável" (E12) para a diretoria.

Assim, outros homens não tão valorizados, gerentes ou não, que contam com menos poder costumam formar alianças políticas com aqueles mais fortes a fim de fazerem valer suas opiniões e garantirem seu espaço na organização. Eles vivem a

relação de cumplicidade apontada por Connell (2003), pois mesmo não incorporando o ideal, o reforçam e reafirmam, buscando aproximar-se dos benefícios desta condição.

## **5.1 Dimensões interpretativas da masculinidade hegemônica**

### **5.1.1 Engenharia, domínio técnico e racionalidade**

Desde os primeiros contatos com a Refinaria ouvi que “esta é uma empresa de engenheiros” (nota de observação sistemática), em referência tanto aos assuntos mais valorizados, quanto às formas de trabalhar, sempre baseadas em evidências, ou, como lá dizem, em fatos e dados. A sentença se faz valer também no *status* atribuído aos engenheiros, nas oportunidades de carreira que se abrem para eles, o que se explica por esta ser uma profissão relacionada ao negócio central da Companhia, e na valorização do seu discurso.

Nos relatos do Projeto Memória, observei que os empregados que alcançaram cargos de maior destaque na organização eram engenheiros, o que se repete na Refinaria, das diretorias às gerências. A atuação de engenheiros é bastante ampla e passa pelas diversas áreas, como os processos de produção, de planejamento, de construções, de segurança, de qualidade, de vendas, de desenvolvimento de mercados, de manutenção e de automação, onde, em geral, são responsáveis por coordenar e acompanhar projetos especiais ou atividades de rotina, supervisionando equipes. Para as carreiras relacionadas às competências centrais da empresa, dentre as quais as diferentes especialidades de engenharia, a remuneração é mais alta do que para as demais, que incluem as chamadas atividades de apoio.

No entanto, dentre as engenharias há diferenciações em termos de importância na Refinaria e na Companhia. Na Refinaria, são maioria os engenheiros químicos e mecânicos, que trabalham diretamente com os processos de refino e os

equipamentos, respectivamente, já engenheiros civis são mais escassos. No Projeto Memória, um dos depoimentos de um engenheiro já aposentado ilustra esta peculiaridade. Ele relata o diálogo que teve com um executivo da Companhia enquanto estava na faculdade de engenharia civil:

Aí eu disse para ele: 'Estou na dúvida se vou para a [Companhia], inclusive porque eu gosto de engenharia civil e queria entrar lá como engenheiro civil'. Ele falou: 'Olha se você quer entrar na [Companhia] como engenheiro civil, não entre na [Companhia]'. 'Por que'? 'Meu filho, o negócio da [Companhia] é óleo, é petróleo. Para você fazer carreira na [Companhia] você tem que ir para lá onde está o óleo, o negócio da empresa. Engenheiro civil tem na esquina. Ela não quer saber, não tem valor. Só entre para [Companhia] se você for trabalhar como engenheiro de petróleo'. Aquilo me marcou muito. Tive que abandonar a engenharia civil totalmente para ir para o petróleo se quisesse ir para a [Companhia]. E eu fui fazer o curso.

A profissão de engenheiro traz implicitamente a marca do gênero masculino. Durante a pesquisa, o senso comum de que engenharia é uma ocupação masculina, se fez presente. De um total de 84 engenheiros da Refinaria, apenas 10 são mulheres. Visto que a entrada na empresa se dá via concurso público, considero que a disparidade possa ser explicada pelas condições socioculturais que permeiam as possibilidades de escolha individual, tal como refere Casaca (2005), que cercam o campo de trabalho e a história da companhia, pois, assim como as engenharias (FRESHILL, 2004; POWELL, BAGILHOLE, DAINTY, 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 ser reclassificados internamente, cursam nível superior em engenharia e usam os conhecimentos adquiridos para se aprimorar tecnicamente. Com frequência tentam novos concursos públicos no intuito de tornarem-se engenheiros desta corporação. Especialmente os empregados das áreas de operação e manutenção, afirmam que, mesmo não tendo o cargo, são formados em engenharia, para garantir peso às suas colocações. Embora esta prática seja comum e vise atingir o reconhecimento pelo domínio técnico, fazendo uso de um atributo válido, por outro lado, reafirma a engenharia como o saber legítimo, tal como Connell (2003) descreve a masculinidade cúmplice. Também para Giffin (2005) os maiores defensores das masculinidades hegemônicas costumam ser aqueles que não se enquadram perfeitamente aos ideais, como

tentativa de aproximação da condição dominante, e, assim, acabam por cristalizar a dominação que se exerce sobre eles. Além disso, remete à violência simbólica referida por Bourdieu (1995), quando afirma que a relação de dominação está de tal maneira arraigada no *habitus*, que o próprio dominado a reitera nas suas práticas diárias.

Para além da engenharia, trata-se de uma empresa que valoriza fortemente os aspectos técnicos do trabalho. Todos os entrevistados convergem neste sentido, e as falas dos E2, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E17, E19, E21 e E22 associam mais explicitamente sucesso e poder ao domínio técnico, tal qual na indústria petrolífera canadense (MILLER, 2004). O E13 coloca: “Olha, eu diria que a gente é muito tecnicista. Então, o maior respaldo é técnico, carteiraço”, e a E17 reafirma com clareza: a empresa é tecnocrática.

O domínio técnico, segundo alguns entrevistados, pode ser visto como um fator de equalização de homens e mulheres. Segundo os 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. Contudo, o E18 percebe no seu dia-dia que profissionais homens, como clientes internos do seu setor, questionam e duvidam de suas colegas mulheres, sendo que freqüentemente buscam o entrevistado para confirmar a informação.

Vale lembrar que a ciência e a técnica não podem ser entendidas como neutras, já que foram construídas em contextos masculinos e mantêm como corretas e ideais as formas originais (e masculinas) de pensar, agir ou fazer. O entendimento da manutenção de alguns aspectos técnicos tal qual foram concebidos, para além de questões operacionais, indica a perpetuação das formas de trabalho masculinas. Chassot (2003) ressalta que até o início do século XX a ciência era tida como imprópria para as mulheres, como herança das tradições gregas, judaicas e cristãs, mas esta distinção se faz presente ainda nos dias de hoje e é ilustrada pelo episódio relatado.

Para Connell (2003), no universo ocupacional da nova classe média (ou burguesia da tecnoestrutura ou nova burguesia) se organiza em torno do conhecimento técnico, cuja ênfase reside no ensino superior. Esta colocação se faz

interessante em um contexto de homens e mulheres que, em vários casos, adveio de famílias humildes, cursou faculdade de engenharia – profissão com alto prestígio social no Brasil nos anos 1970 – e passou a trabalhar em uma empresa, onde obteve significativa melhora em suas condições materiais.

Mas, além do conhecimento, de acordo com E7, E8, E10, E12 e E15, é igualmente necessário saber colocar-se, pois as disputas são ganhas e as decisões são tomadas em prol dos melhores, ou melhor expostos, argumentos técnicos. O E8 assevera:

Tem outras coisas também que são políticas, tipo a imagem, tipo mostrar bem os trabalhos, se comunicar bem. Imagem de mostrar trabalhos é pela via de ser bom técnico [...] Esse é um ponto legal aqui, o pessoal não esse negócio de parecer mais do que é, o pessoal quando ganha, ganha assim com classe, na intelectualidade, na argumentação, e não simplesmente no faz de conta meio visual, assim que a gente vê que ocorre, em outras empresas.

A partir disso, entendo que os argumentos técnicos de que se dispõe não sejam independentes das maneiras como são expostos. A fala do E12 ilustra este ponto: é preciso mostrar-se seguro, acreditar e defender o mesmo ponto até o fim, ser coerente. Além disso, refere a importância de escolher os momentos adequados para fazer a exposição, pois de nada adianta entrar em discussões acirradas e não ser ouvido, é preciso, portanto, aguardar o momento de silêncio e pronunciar-se com calma e firmeza.

Ter e expor da melhor forma os argumentos pode ser crucial, como afirma o E11: “Domínio técnico, isso é uma forma talvez de poder. Talvez não seja pelo salário. Mas quando tu vai para uma reunião são essas pessoas que tem domínio técnico que podem definir rumos até do teu próprio trabalho”.

A competitividade é um traço que aparece sutilmente nas falas, mas pode ser observado no dia-dia. Em geral, os entrevistados não assumiram as questões competitivas dentre o grupo gerencial. Porém, o E12 revela:

Uma coisa, todo mundo é ambicioso. A ambição é uma coisa que está escrita na testa de cada um, com letra maiúscula, em negrito ainda, sublinhado, em itálico. Piscando. Isso está escrito na testa de qualquer um deles. Todo mundo é ambicioso. ‘Ah, to aqui agora [como gerente], mas se não estiver [mais como gerente] não tem problema’. Mentira! Todo mundo aqui é e é muito ambicioso. Todos eles querem o melhor para a empresa,

querem realmente que ela seja cada vez maior. Só que é claro, todos querem, mas nem todos fazem, dão a sua parcela. Não sei se tu viu, tem uma matriz, acho que é assim: tu fez uma bobagem? Sim. Alguém viu? Não. Você pode mandar para outro? Então no fundo isso vem mudando, mas vem mudando a passos de tartaruga. Está muito melhor do que há cinco anos atrás, mas os gerentes normalmente buscam culpados, mesmo que eles sejam os culpados. Isso acontece muito. Por isso é um ambiente bem hostil.

Desta maneira, manter-se na posição gerencial demanda, além dos aspectos técnicos, jogos políticos, ligações com grupos de influência. Conforme o E8:

No conteúdo, na argumentação e provar que tenha razão na linha de raciocínio, é aí que se observa que quem tá em posição chave na Refinaria, são pessoas inteligentes e que sabem argumentar e que tão ali não é por simples política é por que elas conseguiram fazer uma política consistente, provar que tem uma visão boa das coisas, e eu respeito bem assim, todo mundo que tá em cargo chave, eu tenho certeza que foi escolhido porque tinha mérito, não só técnico, técnico, até, assim, uma personalidade de conseguir liderar um grupo e mostrar para aquele grupo que eles tem que seguir aquele caminho, é uma coisa que não é só técnica, é conteúdo emocional também.

Assumir funções gerenciais é visto como a materialização do sucesso por grande parte dos entrevistados, ainda que isto passe também pelo reconhecimento dos pares – reconhecimento este que é tanto requisito, quanto conseqüência de assumir funções gratificadas e advém do domínio técnico e da adequada exposição de argumentos. O E12 assevera: não basta ser bom técnico, fazer bons trabalhos e não mostrar, não colocar-se na vitrine.

Mas, tornar-se gerente demanda aprendizado e, na maioria dos casos, mudanças na forma de agir e pensar no trabalho. Dentre os novos repertórios que precisam ser aprendidos, tem grande ênfase o de lidar com pessoas, já que a competência profissional demandada até então era unicamente a técnica. Quando passaram a liderar pessoas, os entrevistados referiram deparar-se com realidades que desconheciam e não sabiam como agir. Alguns referiam certo espanto ao descobrirem que as pessoas não respondiam com a mesma facilidade aos argumentos técnicos e racionais como os equipamentos ou processos que até então gerenciavam.

A racionalidade é fortemente presente nas maneiras de realizar o trabalho, pois há procedimentos para todas as atividades, por mais simples que sejam, além de um manifesto desejo de dominar as variáveis envolvidas no processo de maneira

a torná-lo mais seguro e eficiente, muito embora todo o trabalho demande tomadas de decisão e exija criatividade para encontrar soluções para os problemas. Ainda assim, a irrupção de acontecimentos imprevistos gera uma quebra nos modelos de previsão e conseqüentemente desconforto para aqueles que precisam resolvê-lo, pois não há uma alternativa prescrita.

Em geral, aqueles que apresentam destaque na atuação profissional técnica tornam-se candidatos à posições gerenciais, que envolvem a coordenação de equipes. Porém, o foco principal da formação profissional na Refinaria é técnica, sendo que os conhecimentos e habilidades para tratar com pessoas são vistos como assuntos de menor importância. O E19 relata sua experiência de passar de engenheiro de processos à gerente do Laboratório de Desenvolvimento de Produtos:

Eu virei gerente, eu tinha que cuidar de pessoas. Eram sessenta e quatro pessoas no laboratório, tinha administrativo e tinha turnos por demandas diferentes. Então a grande mudança que eu tive, o amadurecimento que eu tive que ter foi essa parte de tratar com as pessoas numa hora pra outra. Uma lá tava com problema com filho, o supervisor, o relacionamento, namoro dentro do laboratório no horário de trabalho, o supervisor apaixonado pela guria que tava namorando outro cara...

Diferentemente de empresas privadas, um indivíduo pode desejar sair de um cargo gerencial ou mesmo perder esta posição sem ser demitido. Contudo, esta não é uma mudança fácil, pois mostra um retrocesso em relação ao reconhecimento do grupo e da capacidade de comando. Sobre deixar de ser gerente, o E13 afirma:

Aqui tu pode ser diretor e tu volta [para atuação técnica] e tu, tu é bem recebido tecnicamente... Por um bom técnico...Então isso é uma outra característica, que aqui a gente sabe que a roda vira. E, ah, vira e mexe, o sujeito pode achar que ser gerente já não faz mais parte das suas aspiração, porque tá lhe incomodando por algum motivo. *[Pesquisadora: Isso como é que é visto, aos olhos dos outros?]* Eu diria o seguinte que é... em termos de outras companhias eu diria que aqui é muito, muito simples tu voltar a ser... vamos pensar como chama, eu diria que engenheiro peão...Tu voltar a ser engenheiro peão...e continuar tocando o barco da vida desde que tu consiga executar tuas tarefas técnicas. Ta, agora é claro que sempre tem aquela coisa... de o sujeito, ter sido gerente e já não ser mais. Eu acho que alguma reticências deve ficar na organização, porque isso é igual a quebra-cabeça: tava encaixado em determinada peça, tu desencaixou, a organização vai ter que reencaixar. E tu, como indivíduo, vai ter que é... fazer outro papel, isso, vai ter que te remoldar a esse papel. E essa coisa aí já não é mais tão bem enquadradinha assim. Tu vai ter que procurar o teu espaço.



E13 conta que foi gerente, mas a certo tempo, decidiu trocar de área e atualmente tem atuação técnica, sem função gratificada. No entanto sobre a sua própria experiência de mudança, relata:

Não foi com tranquilidade não. Isso aí, digamos tem e sempre vai ter, tu sempre tem os prós e contras internos e tu faz uma série de balanços...aí tu tem que chegar uma hora e dizer assim: olha deu! Por motivo a, b, c ou d. Eu diria que tu tem durante o processo... de tu ter sido... tu fazer a volta leva um tempo.

O gerente também precisa demonstrar um determinado perfil pessoal para ser respeitado e mantido como tal, o qual remete à racionalidade e objetividade relacionadas sempre ao masculino. Alvesson e Billing (1992) afirmam que a associação dos homens com a esfera pública e, nas organizações, com o gerenciamento e a dominância, leva a uma fusão entre os modelos tradicionalmente masculinos e os pressupostos e regras, que tornam o campo gerencial estranho para as mulheres.

Para Connell (2003) e Vicente e Souza (2006), de acordo com a ideologia patriarcal, os homens são vistos como racionais, ao passo em que as mulheres são emocionais. Para o primeiro, a separação entre corpo e mente, associa a autoridade masculina à razão descorporificada, sendo a racionalidade parte importante da legitimação do patriarcado. Desta forma, na organização estudada, mostrar emoções não é algo bem visto dentre os indivíduos em posições gerenciais. O E12 afirma que em um debate não é esperado que se deixe aflorar emoções, as exposições devem tratar de fatos, análises e probabilidades, não de sentimentos ou percepções subjetivas. Mostrar emoções, sejam raiva e irritação ou medo e insegurança, desqualifica aquele que o faz.

Da mesma forma, não é esperado dos gerentes que peçam ajuda ou reclamem das situações impostas pelo trabalho, fazendo lembrar do *slogan* corporativo “o desafio é nossa energia”. Além disso, há diferenças nos parâmetros de julgamento da atuação de gerentes homens e mulheres, como o E15 revela:

Uma coisa que é pouco admitida é isso, bem nesse ponto. Tu demonstrar fraqueza perante um evento. Eu até brincava uns tempos atrás, com o negócio do clima [organizacional] lá. Pô, a gente só vê clima dos operadores e o nosso [gerentes]?. Ninguém se preocupa com a gente. Isso é fraqueza, a gente não pode? Nós não temos problema de clima. Gerente não tem problema de clima. Gerente tá acima de qualquer problema humano. Então,

por exemplo, tu ter uma emergência e tu fraquejar é mal visto. Tu chorar? Isso não pode acontecer. E também, cá pra nós, é meio normal. Normal para nós. Tu pode ir para casa depois e quebrar tudo lá. Tu não pode demonstrar aqui. Então isso é uma coisa que realmente é mal vista no nosso meio. [Pesquisadora: Para um “gerente” ou para um “homem-gerente”?] Para um homem gerente nem pensar. Para uma mulher gerente talvez dê para fraquejar um pouquinho mais. Aí tem um pouquinho de machismo talvez. Mas para homem na operação então, não pode. É interessante isso aí.

As demonstrações de poder, próprias da masculinidade dominante, e, neste contexto, associadas ao papel gerencial, quando não aparecem espontaneamente são cobradas. A imagem de um gerente que não “compra brigas” pelos seus liderados, ou que não os direciona com segurança e firmeza não é validada pelos empregados e nem pelos pares. Como exemplo de uma destas situações, a E7 relata sua percepção e cobrança em relação à postura gerencial e masculina esperada:

Cada 3 gerentes leva um nome para ser promovido, só um pode ser. Aí tem que ser o deles. Vira uma disputa de poder. Desde um *e-mail* que começa a rolar e passa para dez. Não, porque isso, porque aquilo. Aí o gerente que ganhar aquilo se sente o máximo. É ganhar disputas desde a promoção de um subordinado, desde um *e-mail* que deu uma discussão violenta. O meu gerente, ele não era muito de comprar briga. Eu chamava ele de Bob Esponja, porque absorvia tudo. Então muitas vezes eu via que isso aí é uma forma de tu perder poder aqui. O negócio é tu brigar mais, defender mais, não só a tua gerência, mas o teu subordinado que vai ter que ficar com aquilo, que vai ter que absorver. E isso é uma coisa que eu vejo que pega bem. Não pega bem o contrário. Ser bonzinho.

As redes de relacionamentos construídas no contexto de trabalho podem ser importantes na manutenção do poder. Alguns entrevistados não participam destas redes, ainda que muitas vezes tenham relacionamentos fortes com outra pessoa que faça parte de tais teias de influência, como referiram os E1 e E8. Já outros, buscam manter redes e formar coalizões com vistas a atingir objetivos, que podem tanto ser metas organizacionais, quanto ter respaldo em impasses maiores. A formação de tais redes se dá, segundo o E1, E2, E12 a partir do grupo que entrou junto na empresa, ou que, no caso dos engenheiros, já se conhecia desde a época da faculdade. As amizades fora do trabalho se constroem freqüentemente pela formação de times de futebol, que, claramente, exclui as mulheres.

As redes de relacionamento entre os homens são citadas na literatura como aspectos que podem dificultar e mesmo barrar a participação ou o crescimento de mulheres nas organizações (GREGORY, 2009; MILLER, 2004). Tais barreiras

podem ser mais ou menos implícitas. Gregory (2009) relata que a ida de homens a bares e casas de prostituição junto com seus clientes é um dos motivos que impede mulheres de atingir níveis mais altos. Já Miller (2004) coloca que as mulheres se vêem impedidas de participarem dos *happy hours* após o trabalho, em função dos compromissos domésticos e com filhos.

A homossociabilidade é definida por Gregory (2009) como um fator chave na manutenção da generificação do mercado de trabalho, mormente nos níveis hierárquicos superiores. A homossociabilidade engloba encontros formais ou informais, planejados ou espontâneos, oficiais ou não, que ocorrem “nos corredores, no almoço e no banheiro do trabalho. Mas também ocorre em bares, discotecas, clubes de *strip*, restaurantes e em eventos sociais” (2009, p. 325, tradução minha) nos quais os homens trocam informações relevantes e estabelecem entre si amizades e lealdades. A homossociabilidade foi igualmente apontada por Connell (2003) e outros como faceta da masculinidade hegemônica, que exclui mulheres e minorias. Esportes são referidos por Gregory (2009) e Miller (2004) como importantes momentos de encontro homossocial. O futebol, às vezes seguido por cerveja, dos homens da Refinaria após o trabalho naturalmente exclui as mulheres, pois é visto como um jogo masculino, mesmo que estas também se reúnam para praticar esportes, como vôlei e até mesmo futebol feminino.

Além da socialização entre homens, há o aspecto da socialização profissional, em que os engenheiros compartilham de termos técnicos e metodologias de trabalho por vezes estranhas aos outros profissionais. O uso da linguagem foi também apontado por Miller (2004) como uma forma de demarcar a importância do domínio técnico e de sublinhar o poder dos engenheiros neste setor econômico. Para os não engenheiros, a própria linguagem se apresenta como um desafio de início de carreira. O E18, gerente de uma área de apoio, não relacionada com as engenharias, revela:

No início eu tive bastante dificuldade. Até em razão, dentre muitas outras coisas, pela diferença de idiomas. Em realidade são praticamente idiomas. Eles falavam engenheirês e eu falava o [outro idioma]. Então era bem complicado para gente se entender. E além do engenheirês eles falavam ainda um dialeto, um dialeto muito específico e raro dentro do engenheirês, que é o petrolês. E, como eu estava chegando aqui, eu não entendia nada.

### **5.1.2 Estruturas de suporte à masculinidade**

Ao longo da pesquisa, percebi alguns elementos que compõem o ideal de masculinidade hegemônica embora não sejam forjados no trabalho, dependem da atuação profissional, e são introduzidos e vividos no ambiente da Refinaria, como traços relevantes. Trata-se de aspectos que, somados ao domínio técnico e racionalidade, sustentam a imagem de homem adulto e, por isso, servem como estruturas de suporte à masculinidade.

A primeira e mais relevante destas estruturas de suporte é a família. O homem entendido como “normal” por todos os entrevistados é necessariamente um homem que trabalha. Mas trabalha para ser o provedor de um lar, ou seja, sustentar uma família, referida como esposa e filhos. Para a E4, “Eu acho que esse homem trabalha, é casado e tem filhos”, e, conforme o E9, precisa ter “trabalho digno e família”. O E3 afirma:

Olha em geral é uma pessoa trabalhadora que tem uma responsabilidade em geral de manter a casa. Até menos hoje em dia, as mulheres estão fortes no mercado de trabalho. Minha esposa trabalha, minha filha vai se formar daqui a dois anos, isso daí tá mudando, mas eu ainda acho que o homem médio da nossa população ainda é isso, certamente ele é responsável pelo sustento da casa.

No que tange a estrutura familiar, os relatos do Projeto Memória, a observação e as entrevistas revelam que os homens são, na maioria, casados e têm filhos, sendo que as 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. Dentre os homens, muitos são separados ou divorciados, mas não tardam em construir novos relacionamentos.

A família é valorizada no discurso organizacional, 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: a nuclear patriarcal. Em congruência com as teorias sobre papéis sexuais, para Parsons (1955), 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 estruturas familiares, ou mesmo casais com filhos em que ambos os pais trabalhem fora, este modelo é ainda bastante freqüente na Refinaria. 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 a família extensa, como pais e irmãos; e subsídios educacionais são direcionados aos filhos dependentes. Além disso, o nível salarial é atraente considerando a média nacional. Desta maneira, visto que a grande maioria dos empregados da Companhia em todo o país é de homens, esta reforça o lugar ocupado por estes homens como chefes de família.

Por outro lado, divergir destes parâmetros implica ser desviante. Não precisar trabalhar é interpretado como um comportamento de *playboy*, visto com suspeita pelos entrevistados. A fala do E5 é ilustrativa. Para ele, 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”. Do mesmo modo, para o E3:

Existe pessoas que levam a vida, digamos assim: um playboy, em geral favorecido por dinheiro de família, o cara na verdade vive em festas, não trabalha, ou trabalha pouco, isso daí pra mim é um desviante, não é? Existem os outros que são preguiçosos, bêbados caindo pelos cantos aí, mas isso daí é quase uma doença ou uma situação as vezes que foi levado... dificuldades financeiras, dificuldades familiares.

Não formar sua própria família também gera algum estranhamento. Nas falas dos entrevistados, o casamento não aparece como algo compulsório na vida de um homem, mas sim associado ao que entendem como parâmetro de normalidade na vida de um homem adulto. Dos 17 homens entrevistados apenas dois, que são separados, não tinham relacionamentos estáveis no momento da entrevista. O E5 refere: “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”. Para a E23:

Porque culturalmente é importante. Eu me lembro do [colega] que ficou muito tempo solteiro, depois que casou foi diferente. A forma como o

pessoal via o [colega] antes de casar, 'o que será que tem esse cara? Será que tem algum problema? O que tá acontecendo, já tá ficando velho, não casa...' Porque o padrão de todo mundo é casar.

Já para a E4, não casar, associado com outros quesitos, leva o grupo a uma conclusão: "Por exemplo, o cara tem mais de 35 anos, não casou, não fez nada, anda bem vestido e tal, ele é homossexual".

O trabalho remunerado é referido pelos autores (CONNELL, 1998, 2003; KIMMEL, 1998; SEFFNER, 2003; OLIVEIRA, 2004; PISCITELLI, 2004) como elemento identitário constitutivo da masculinidade. Paralelamente, constituir uma família e sustentá-la completa o papel masculino valorizado neste contexto, e remete ao lugar do masculino na família nuclear parsoniana. Assim como os homens de classe média pesquisados por Connell (2003), os entrevistados foram criados sob uma heteronormatividade que é exercida tanto por pressões pessoais quanto culturais.

Apesar da importância do casamento, os entrevistados referiram como comum que os homens empregados da Refinaria tenham comportamentos sedutores para com mulheres no ambiente de trabalho. A E4 comenta que estes comportamentos são tão normais, que estranha quando não ocorrem:

Homens olham as mulheres: E também me chama atenção uma pessoa que tenha uma postura mais discreta, que eu sei que não vai passar uma menina por ele e ele vai virar e olhar. O esperado é que ele vire e olhe. O esperado é que ele lance algum olhar ou eventualmente faça algum comentário. Enfim, o corpo fala e de alguma forma mostra que ele percebeu. Se ele não fizer isso, isso vai me causar uma surpresa grande.

Miller (2004) refere que a presença de número pequeno de mulheres em ambientes de trabalho masculinizados faz com que elas não passem despercebidas, o que se vê nos comportamentos masculinos, tanto em comentários quanto em gentilezas exageradas. Além disso, a valorização das mulheres com base na atração física cria uma classificação dentre as poucas mulheres no ambiente e reforça divisão binária entre homens, na qual as mulheres são tratadas sempre como novidade. Referindo-se as mais atraentes, Miller (2004, p. 50, tradução minha) ressalta: "Assim, uma mulher pode ser vista como uma pessoa infantil que necessita de proteção, ou como uma raridade, um pouco admirada, mas sempre 'diferente' de seus colegas do sexo masculino e das mulheres 'normais'".

Outro elemento estruturante da masculinidade é a manutenção de casos extraconjugais. Há namoros e casais de empregados que se formaram na Refinaria, mas com frequência surgem ali relacionamentos de homens casados com mulheres solteiras. A E4 afirma sua visão sobre a ambigüidade dos dois tipos de relacionamento:

Eu acho que ter um caso no trabalho está na mesma linha de ter um carro do ano ou ter uma casa na praia, de ir viajar, de não sei o que. Acho que faz parte do universo masculino, nos seus jogos de poder com os outros, ter uma amante. Não sei se a gente vai caracterizar isso como baixa auto-estima, como necessidade de afirmação. [...] Eu acho que o universo masculino ele tem essa crueldade. Não sei se o termo correto é crueldade, mas algumas coisas elas são muito pertinentes ao universo masculino. [...] E nas rodas femininas mesmo, a gente tem alguns grupos aqui de mulheres e isso é muito comentado das mulheres perceberem que os seus colegas de trabalho que amam a sua mulher, que amam a sua família, que a família é venerada num altar, que pode ter o porta-retrato na mesa, tem uma relação descartável.

Manter simultaneamente o casamento e os casos extraconjugais é um comportamento valorizado dentre os homens e que revela um atributo diferenciador do homem que o faz. No olhar do E8, esta prática foi mais apreciada no passado, mas não caiu em desuso:

Eu acho que quase todo mundo preza pela família, mas gostam também de uma certa liberdade, de poder ir ali tomar uma cerveja, comer um churrasco, por exemplo. [...] E família entende-se por esposa e filhos, ou marido e filhos. Não precisa ser de papel passado eu acho. [...] [Sobre o tema da sedução de mulheres] Não vou te mentir. Aparece bastante. E aparece como algo que mostra entre os homens, que aquele é um homem valorizado, uma coisa que é mostrada no sentido, que eu sou bom, tenho casos, mas não tanto como antigamente assim, eu acho que até pela minha idade, este tipo de assunto está cada vez menos importante, mas até assim talvez há uns 8, 10 anos atrás, esse tipo de coisa na turma que eu andava era legal. Então está tendo uma mudança na estrutura. Eu vejo assim que algumas pessoas que fazem, não se sentem tão confortáveis em fazer, e quando contam, não contam com tanta alegria assim como contavam.

Perguntado sobre o que haveria operado esta mudança, o E8 prossegue, revelando como seu comportamento e valores foram moldados e adaptados à apreciação coletiva dos outros homens:

Não tenho certeza. Talvez eu tenha mudado, talvez eu não dê tanta trela para este tipo de assunto. Não é mais um assunto que me interessa tanto, interessa menos. [...] Hoje pra mim isto é muito menos importante, há 10 anos atrás eu achava bonito, quer dizer que era algo bom, que dizia alguma coisa, é, hoje eu diria assim: 'que sacanagem pra mulher', eu hoje pensaria um pouco assim, ainda continuo achando um lado legal, por um lado legal e por outro sacanagem, eu acho que não sei se a cultura da empresa mudou,

ou se eu mudei e acabo me percebendo em meios que se falam um pouco menos isso.

Entre boa parte dos homens da Refinaria, comentar sobre as mulheres é natural, comum e valorizado, tal como apontam os estudos de Mooney-Somers e Ussher (2008) e Flood (2008). Para Flood (2008) as práticas sexuais são parte fundamental do *status* masculino, que se configura a partir do olhar dos demais. Falar sobre conquistas e peripécias sexuais pode ser um meio de conexão dentre eles, sendo que esta homosociabilidade molda as relações sociais e sexuais dos homens para com as mulheres. Nesta lógica, o E2 traz a idéia 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”. Para o E16, trata-se de algo próprio do masculino:

E é natural. O fato é que acaba achando afinidade. Isso existe tranquilamente, a questão do homem querer se mostrar para os outros. Até tem coisas que tu olha num grupo, assim, de supervalorização das mulheres. O cara acha que tem que falar das mulheres para aparecer, não importa qual mulher. ‘Olha lá que gostosona!’. E, não, ela não é, mas o grupo mesmo acha ‘ah, é mesmo!’.

Além disso, 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, sendo que a aderência a esta tem implicações nas diferentes maneiras como eles negociam suas posições discursivas, individual ou coletivamente.

O exercício de poder dos homens sobre as mulheres pela via sexual e da pornografia foi condenado e combatido pelo movimento feminista da década de 1970, mas se mostra presente na Refinaria, em especial, mas não apenas, com mulheres específicas. Apesar das dificuldades de definição, Wilson e Thompson (2001) afirmam que assédio sexual relaciona-se ao uso do poder essencialmente de homens sobre mulheres, com fins sexuais, a partir do que as mulheres são enfraquecidas e humilhadas. Embora as relações mencionadas não sejam consideradas assédio, visto que não contêm o fator coercitivo, pois são consentidas e buscadas pelos homens e pelas mulheres, a forma como se estabelecem é



peculiar e se articula com as relações de poder e diferenciação no interior da empresa, sejam estas referentes ao vínculo empregatício, que carrega condições remuneratórias e de benefícios, ou aos níveis hierárquicos. Neste caso, as diferenças de *status* entre o homem e a mulher atuam nos jogos de sedução.

No caso das diferenças de vínculo de trabalho, a E4 refere a percepção de que as mulheres terceirizadas sentem-se atraídas pela condição dos homens concursados e, desta maneira, apresentam-se disponíveis:

Então tu tens o empregado próprio [concurado], tu tens o empregado contratado [terceirizado] e dentro dessa casta de empregados contratados, tem as meninas novinhas. E até existe, muitas vezes, um pré-conceito que as meninas buscam uma... Então eu vejo muito a coisa de uma visão estereotipada da menina que é secretária, que é recepcionista e que quer namorar um petroleiro porque isso vai significar uma ascensão, e da outra parte eu vejo um certo aproveitamento dessa situação. [...] Eu acho que existe. Não quero te dizer que exista assédio, que exista alguma coisa assim, mas eu acho que acaba se criando aí uma fantasia, se criando uma situação de que há uma permissividade em algumas situações. [...] E aí de repente a gente tem os preconceitos da menina que é contratada que começa a namorar um petroleiro: 'ah ela quer ter [plano de saúde], ela quer ter não sei o quê'. E nisso entra muito as relações de poder. As relações de poder elas perpassam isso de uma forma muito forte.

O E9 confirma esta visão de que há mulheres terceirizadas com interesse de iniciar relacionamentos com petroleiros: "Ah, os contratados, até a gente tem um jargão que às vezes rola aí. Uma coisa assim até... bem de baixo não é? Mas é, acho que até vale a pena comentar, 'oh, aquela ali ta pescando um [plano de saúde]". E refere, ainda, que a condição de ser petroleiro é aproveitada por parte dos homens nestas situações:

Algumas pessoas usam, não só eu digo a função, mas usam, digamos assim, a posição. E não por ser gerente, por serem simplesmente petroleiros. Eles usam isso pra muitas vezes tirar vantagem. [...] E por incrível que pareça, por mais burro que pareça, isso às vezes funciona.

Igualmente, sobre a diferença de níveis hierárquicos, o E16 conta de sua vivência, que sublinha as significações distintas atribuídas ao papel do homem e da mulher nestas situações:

Eu me lembro uma vez quando que eu estava com ela [uma operadora], logo que a gente começou a namorar. Ela me perguntou, 'mas quando tu me encontrar lá no corredor tu vai me abraçar?' Vou. Por que, qual é o problema? Ela disse, 'ah, não sei, tu é o gerente'. Além do mais quem tem que se preocupar contigo é tu, porque eu vou ser o garanhão, o comedor, e tu é a galinha. Ela ficou parada.

As interpretações pejorativas frequentemente associadas a mulheres em situações de desvantagem em comparação aos homens, que se envolvem em relacionamentos amorosos nos ambientes de trabalho são recorrentes, tal como aponta Powell (2001). Já Fleming (2007) investiga a expressão da sexualidade nas organizações e revela um cenário complexo no qual a sexualidade se apresenta simultaneamente como uma faceta de resistência e de controle. Por mais que se as noções de racionalidade primem por apresentar as organizações como unicamente burocráticas, a sexualidade se faz presente. Para o autor, a sexualidade não é apenas o prazer genital, uma vez que abrange o conjunto de jogos de sedução que tem espaço no interior das empresas. Em organizações excessivamente controladas, alguns tipos de ligações sexuais podem ser interpretados como mau comportamento e oposição ao controle gerencial. Mas, ao mesmo tempo, a sexualidade pode ser encorajada para fins de controle instrumental, e, neste sentido, a masculinidade, que é institucionalizada na hierarquia formal, reproduz a desigualdade de gênero.

Na fala do E16 há mais uma vez a referência de que o comportamento sedutor, em especial de um homem solteiro, é invejado e valorizado como um atributo que todos os demais gostariam de ter, é “o garanhão”, “o comedor”. No entanto, os homens casados e “galinhas” (expressão que foi utilizada tanto para homens quanto para mulheres pelos entrevistados), nem sempre são admirados, podendo ser mal falados quando o comportamento é exacerbado. O E19 relata como viveu esta situação: “É, eu posso falar um pouco disso, que eu fui tachado, colocado nessa classificação. Sempre fui casado, desde que eu trabalhei na Companhia, eu casei antes de entrar. Eu era casado e eu era galinha. Eu saía, fora da Refinaria [com mulheres do trabalho]”. Questionei-o, então, se comentava com os colegas sobre estas saídas: “Pra alguns colegas, assim, eu falava, eles falavam também, coisa de, de homem, né? Acabava falando. Não nome, coisa assim, mas falava. Isso, isso foi uma das coisas... é meio ruim de falar, atrapalha, tu fica rotulado...”.

Ganhar boa ou má fama pelos casos extraconjugais demonstra ter passado por uma ressignificação recentemente. Como citado na fala anterior do E8, pode tanto se tratar de uma mudança pessoal quanto cultural. A E7 interpreta que as

novas gerações já não admiram e incitam comportamentos infiéis como era comum nas anteriores:

Eu acho que já teve uma fase que isso foi mais valorizado. Eu acho que agora já está mais *démodé*. Não sei eu vejo assim. Eu vejo até pela minha filha, isso aí também eu noto aqui, ou o cara é solteiro e está investindo em várias ou ele é casado e respeita a mulher. Os mais jovens eu estou falando. Teve uma geração que eu acho que foi a minha, que era bem valorizado o cara colocar chifre na mulher, tipo machão mesmo assim. Eu acho que isso aí já está mudando. Uma pessoa de 30 anos hoje, 35, 40, acho que pensaria bem mais antes de transar com uma secretária ou uma contratada.

Além disso, na Refinaria há um certo limite estabelecido para as relações extraconjugais, que aponta para um regramento das atitudes masculinas. O comentário da E23 aponta a sutil diferença entre ser admirado ou rechaçado por este comportamento:

E, dentro, isso é um sinal de macho, de pegador. Aqui dentro eles podem comer outra, sair com outra, faz parte do currículo. Mas também não pode ser 'o' galinha, tem que ser aquele que sabe fazer. Aquele que todo mundo fala, por exemplo, não é gerente. Aquele que pega todo mundo, que sai com todo mundo, não.

Porém, nem todos os homens repetem esta conduta. Há grupos de homens que referem não valorizar este perfil. O E20 relata que já era casado quando ingressou na Companhia e nunca se interessou por estes assuntos, de forma que não chegou a ser informado do que se passava ou incluído nos comentários, citando que construiu amizades com colegas de conduta parecida com a sua. Igualmente, o E3 mostra certa dúvida sobre a veracidade dos comentários: "Eu acho que existe mais estória do que de fato, talvez a questão aquela do machismo aonde: 'ah não, peguei uma, outra'. Eu acho que tem muito papo. Não sei, não vivo com eles para saber, mas é a desconfiança que eu tenho, viu?!".

### 5.1.3 Sexualidades

Em continuidade às estruturas de suporte à masculinidade, a dimensão da sexualidade, mostra-se como a grande diferenciadora entre as masculinidades que gozam de prestígio (hegemônica ou cúmplices) e as rechaçadas, ou subordinadas.

A Companhia possui uma política favorável à diversidade, que, de acordo com seu código de ética, impede preconceitos ou discriminação nos processos internos em razão de cor da pele, etnia, origem, idade, gênero, orientação sexual, estado civil, estética, condição social, física ou mental, convicção política, ou qualquer outro fator de caracterização individual. Esta diretriz é reforçada nos valores corporativos, dentre os quais a diversidade humana e cultural, descrita como “valorizamos a diversidade humana e cultural nas relações com pessoas e instituições. Garantimos os princípios do respeito às diferenças, da não discriminação e da igualdade de oportunidades<sup>20</sup>”.

Esta orientação se faz presente no dia-dia de trabalho na Refinaria, pois os processos são dirigidos com atenção às normas corporativas e legais, escritas e divulgadas, respeitando os preceitos burocráticos da impessoalidade, do formalismo e do profissionalismo, que se baseiam em regras racionais e claramente estabelecidas. As oportunidades de ascensão baseiam-se em critérios meritocráticos, validados internamente.

Embora a Companhia declare uma política de Recursos Humanos favorável à diversidade de sua força de trabalho, dentre os homens e mulheres a heterossexualidade masculina é um princípio de normalidade explícito. Os preconceitos aparecem por meio de piadas e dizeres informais e denotam um tabu em relação à homossexualidade masculina, mas não tanto à feminina. Em vários momentos os homens regulam os comportamentos uns dos outros a partir da percepção do que é “viadagem”, “frescura”, “bichice” ou “coisa de gay”, como mostrar indecisão, medo ou impor restrições (notas de observação sistemática).

---

<sup>20</sup> Fonte: Intranet corporativa

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

Os entrevistados referem que homossexuais estão fora da normalidade, seja porque rompem com o destino biológico natural da reprodução, seja porque se trata de desvios no desenvolvimento psicosssexual, como justifica o E1: “aí a gente começa a ouvir as histórias das pessoas, a gente começa a ver a falta de pai que às vezes levou a essa situação”. Ao mesmo tempo, todos eles, individualmente, referem respeitar a condição homossexual masculina. Conforme o E1: “Tudo bem, não tem julgamento, isso tá certo ou isso tá errado”, e o E5: “Ou quiser ir pro outro lado, a questão é dele, isso eu aceito”. Ao mesmo tempo, o E2 deixa entrever a dificuldade de manter a condição de respeito pelo diferente, sendo mais uma forma de falar sobre aceitação, do que de fato vivê-la:

Assim tanto relacionamento de mulher como relacionamento de homem, eu não consigo ver [como] normal. Um dia vi dois caras se beijando eu fiquei, bah, eu não acho isso normal, mas eu tento sempre respeitar... mas não é uma coisa, não desce pra mim como uma coisa normal.

No entanto, na convivência diária o preconceito quanto à homossexualidade aparece e é reconhecido pelos mesmos entrevistados que afirmam respeitá-la. Um homem assumidamente homossexual seria excluído no grupo gerencial ou nas áreas operacionais, tanto por não pertencer ao grupo que compartilha interesses e assuntos, quanto pelas piadas e rechaço dos colegas, como explicam o E8 e E9 respectivamente. Segundo o E8, o principal problema que enfrentaria um homem *gay* seria a aceitação dos demais, pois não aderiria às práticas de convivência grupal dos outros homens:

É eu acho que, se fosse homem homossexual, acho que ia ter um pouquinho mais de dificuldade, porque o que acontece, conversa de homens assim, é muito assim falado em mulheres, e daí o cara não gosta, fica deslocado, é que o cara acaba não entrando em sintonia, só por isso.

Para o E9, um homossexual dentre os gerentes enfrentaria um preconceito velado, além da rejeição do grupo, confirmando a fala do E8:

Olha, eu acho que seria bem difícil. Eu, eu te digo, Cláudia, eu sou um cara que eu não julgo ninguém, principalmente por preferência sexual, muito menos por isso... Mas eu acho que, ia ter dificuldades. A nossa empresa ela é... até porque toda essa história militar assim...tem preconceito grande em relação isso. Isso é bem aberto assim... E a gente até pode dizer que não, que não existe, que..., mas é querer se iludir né? Porque existe. A primeira coisa que acontece na maioria desses grupos que eu te digo aqui, dentro aqui, é a questão de tirar sarro e... piadinhas. Começa com as piadinhas e aí evolui pra... eu acho que uma pessoa que tivesse com essas, essas características ia ter bastante dificuldade de ser aceita pelo grupo.

O E12 relata como o tema da homossexualidade é conduzido, ressaltando a condição não revelada do preconceito:

Eu não sei se fosse *gay* chegaria a ser gerente. Agora que o homossexual ele é motivo de chacota o tempo inteiro isso é. A gente sabe, tem casos de mulher casada com mulher, tem casos de homem com homem. Tem tudo isso aí. Mas isso normalmente é tratado como chacota. Ele é conversado sempre em cantinhos, sempre nos bastidores.

Diversas pesquisas realizadas no contexto brasileiro apontam para a discriminação da homossexualidade nos ambientes empresariais, chegando por vezes ao assédio moral (IRIGARAY, 2007, BICALHO e DINIZ, 2009; DINIZ e GANDRA, 2009; ECCEL e SARAIVA, 2009, IRIGARAY e FREITAS, 2009; SARAIVA e IRIGARAY, 2009). Durante o ano de 2007 participei de uma pesquisa em oito capitais brasileiras empreendida pelo NEOS (Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade) da Universidade Federal de Minas Gerais, que objetivava estudar as formas de assédio moral com trabalhadores homossexuais masculinos. Alguns pesquisadores concluíram que mesmo empresas multinacionais com políticas de apoio à diversidade estruturadas apresentavam discriminação nas suas práticas diárias, por parte dos dirigentes e dos empregados em geral, o que se devia, em parte, às questões culturais brasileiras de invisibilização dos preconceitos (IRIGARAY, 2007). Em análise específica sobre a auto-imagem dos homens entrevistados, percebi que ao mesmo tempo em que sofriam discriminação, estes homossexuais adotavam práticas discriminatórias em relação aos afeminados, incorporando e reproduzindo as noções de masculinidade hegemônica ( ECCEL e SARAIVA, 2009).

Saraiva e Irigaray (2009) analisaram a função do humor como forma de discriminação de homossexuais em ambientes corporativos. Os autores sustentam

que as jocosidades feitas por parte de heterossexuais sobre *gays* são explícitas e socialmente aceitas, pois os próprios homossexuais são vistos como engraçados e divertidos, rindo de si mesmos e, desta maneira as piadas ratificam o estigma social. Na Refinaria, o preconceito existe apesar das políticas, e o humor pode também ser visto como uma maneira aceita de burlar as normas, pois os dizeres informais não recebem o peso e seriedade, como uma discriminação direta.

Apesar de as falas virem sempre em um contexto condicional, que alude ao fato de que se existissem homens *gays* na Refinaria, eles seriam discriminados, é importante ressaltar que na realidade há homens homossexuais trabalhando na empresa. Nenhum destes apresenta-se abertamente como tal, mas eventualmente o fazem em grupos menores, como seus colegas mais próximos, ou à área de saúde (equipe da qual participo), mas, muito raramente, junto à gerência. Porém, apesar de alguns homens identificarem-se como *gays*, a literatura sobre gênero e sexualidades aponta para uma categoria denominada “homens que fazem sexo com homens” para dar conta de práticas sexuais entre homens, sejam estas eventuais ou duradouras, mas que os indivíduos não se consideram identitariamente como homossexuais e freqüentemente mantém relações também com mulheres (SEFFNER, 2003).

O E19 relata que durante o tempo em que ocupou uma determinada gerência, promoveu um empregado homossexual, que, mais tarde tornou-se gerente de outro setor:

Nós sabíamos de alguns. Vou dar um exemplo de um que a gente sabia e ele foi gerente, só que aqui dentro ele falava grosso... [...] No momento da decisão desse nome não houve restrição, nenhuma. Talvez se aqui dentro ele tivesse... sabe, um comportamento..., falasse né... Mas, não, ele não demonstrava, mas a gente sabia. [...] Ele me disse que era. [...] [Havia] Bastante casos que se sabiam. E esses caras eles eram pessoas com uma tremenda personalidade. [Sobre um supervisor] Ele era um cara rigorosíssimo assim, a personalidade dele era forte, cara respeitado, faziam piadinha e historinha, coisinhas assim, mas ele se impôs.

Considerando esta fala e a observação, percebo que os homens homossexuais vêm-se impelidos, para ganhar respeito, “a falar grosso” e não demonstrarem publicamente sua orientação sexual. Muitas vezes, comentários espirituosos sobre a homossexualidade são feitos na frente deles, sem que eles se

manifestem – o que foi comentado e reconhecido por uma das participantes da pesquisa no momento da validação de dados.

Em acordo com a política de não discriminação, é permitida a inclusão de parceiros homoafetivos no plano de saúde, porém, na Refinaria apenas mulheres incluíram suas parceiras nestas condições. A homossexualidade feminina não é cercada de tanto preconceito – ainda que não seja vista como algo normal, – sendo que em uma determinada gerência, na qual há predomínio de mulheres, várias lésbicas assumiram-se como tal. Esta gerência possui uma história particular que, penso, ter facilitado a abertura do tema mais do que noutros locais, propiciando que alguns casais de mulheres tenham-se apresentado publicamente. A promoção do homem homossexual citada pelo E19 deu-se neste setor, no início da década de 1990, e a E6, que o sucedeu como gerente, refere sempre ter mantido postura favorável: “Comecei a defender que o importante é ser feliz, temos que administrar as diversidades, hoje em dia as coisas estão... tem casais assumidos. Mas porque eu dava a maior força para esse troço”.

Além da homossexualidade, a potência masculina pode se ver ameaçada pela traição, pois ser traído é chamado “ser corno” e esta possibilidade é igualmente humilhante para os homens. Um dos entrevistados relatou, em uma conversa informal ao longo da pesquisa, que foi deixado por sua ex-esposa e este assunto foi mencionado de maneira humilhante em discussões. A menção ao homem traído também costuma surgir em momentos nos quais o indivíduo está desinformado sobre algum assunto importante, ao que é comum comentar “estou igual a marido traído, sou o último a saber”. Desta fala informal e freqüente, é possível depreender que a humilhação não vem apenas da traição, de ser trocado por outro, mas de que todos os demais saibam da situação enquanto o marido traído a ignora.

A traição passa, neste grupo, por significações diferentes para homens e mulheres. Durante a pesquisa, observei que algumas mulheres relataram que foram traídas por seus maridos em seus casamentos, ao que recebiam apoio e solidariedade das demais. Já para os homens, o ato de trair, como mencionado no item anterior, é valorizado dentro de alguns parâmetros, ao passo em que ser traído é degradante, e pode ser usado contra aquele que sofreu a traição. Os homens casados mais frequentemente se envolvem em casos extraconjugais com mulheres



solteiras, que, nesta relação, tanto reiteram quanto contribuem para que os homens sejam vistos como aqueles que podem trair. Nas falas e nas observações, por outro lado, não foram mencionadas histórias de mulheres que, no contexto pesquisado, tenham traído seus maridos, talvez porque a imagem da mulher que trai não seja almejada.

A fala da E4 ilustra sua percepção sobre o ambiente machista, em que os principais receios masculinos se referem à homossexualidade e a traição:

O nosso ambiente ele é super machista. Nós já tivemos assim experiências reveladoras desse machismo. Uma vez a gente criou um negócio de comunicação, que era um painel grande como se fosse um jornal de parede e lá ia ter um espaço chamado espaço do orgulho [onde seriam divulgados prêmios recebidos pela empresa ou por seus funcionários]. Chegamos a instalar um painel desses escrito lá 'espaço do orgulho' e alguém foi embaixo e colocou *gay*. Então ficou espaço do orgulho *gay*. [...] Eu acho o ambiente da Refinaria muito sexualizado, extremamente. Não sei se era o termo correto, mas eu vou chamar assim. Nas nossas publicações a gente toma muito cuidado quando a gente escreve alguma coisa, por exemplo, atribuindo ao que um colega falou, alguma coisa que não coloque numa situação que ele possa virar alvo de piadinha, do tipo 'ah ele falou alguma coisa com conotação homossexual' ou com conotação de quem foi traído, da existência do Ricardão, não sei o que. Eu estou usando uma linguagem mais popular. Esses dias eu vi na reunião um colega anunciou que era aniversário do Ricardão [referindo-se a um colega de nome Ricardo] e imediatamente ele se reposicionou dizendo 'não, não é o Ricardão!'. E por que que ele se reposicionou tão rápido? Porque a gente tem uma cultura muito disso. Muita piada com conotação sexual. E eu atribuo isso a esse ambiente aqui, que ele é um ambiente basicamente formado por homens. E aí tem aquela lenda do turneiro [operador que trabalha em turno] que ele vem trabalhar e daí a mulher fica sozinha em casa. E aí tem muito isso, inclusive tu deve saber que tem a lenda do apelido que se dá para a van [ônibus que busca os empregados de turno em casa]. O apelido da van é o 'cata-corno', a van de turno. [...] Eu acho que esses dois assuntos eles são tabus aqui dentro, justamente por ser um ambiente muito masculino. Porque no ambiente masculino os dois grandes temores acho que são esses, é do cara ser corno ou do filho dele ser homossexual.

#### **5.1.4 Cuidados de si**

A maneira de vestir dos homens foi uma das primeiras associações feitas pelos entrevistados quando os questioneei sobre o que havia de comum entre os homens da Refinaria (questão 15: Tu percebes se na Refinaria existem alguns padrões de comportamento comuns entre os homens em posições de gestão?). Não

se preocupar com o que veste, andar desarrumado e simplicidade no vestir foram algumas das respostas.

Embora o tema seja pouco estudado nos estudos organizacionais, as maneiras de vestir em ambientes de trabalho são abordadas prescritivamente pelas mídias populares de gestão, como apontaram Eccel, Grisci e Tonon (2007). Nestes casos, as roupas indicadas para executivos são padronizadas em *looks* sóbrios, tais como ternos e *tailleurs* de cores neutras, mas dentre os quais o consumo de grifes consagradas que serve como um diferenciador social. A vestimenta, como técnica corporal, é compreendida por Flores-Pereira *et al.*, 2009 como parte da incorporação da cultura organizacional pelos trabalhadores, que se faz visível também nos cuidados com o corpo, nas formas de se enfeitar, movimentar, falar, etc.

As maneiras de vestir e se arrumar para o trabalho chamam a atenção dos indivíduos e das empresas, que estabelecem códigos de vestimenta explícitos ou subliminares, ou impõem uniformes. Na organização estudada, os estilos de vestir dos homens são notadamente padronizados pelo grupo, de forma que qualquer diferença em relação a este padrão seja prontamente observada. Dutra (2007) afirma que modelos de masculinidade são reforçados pelas maneiras como os homens se vestem, sendo que as roupas transmitem informações sobre os grupos sociais, permitindo que estes sejam reconhecidos, a exemplo das roupas brancas que geralmente identificam médicos e dentistas.

O fato de adaptar-se 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 roupa surrada marcava dentre 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.

Neste sentido, a simplicidade ao vestir é associada pelos homens a uma característica de engenheiro, e considerado adequado para o trabalho na empresa. O E16 salienta:

O engenheiro ele é um grupo que, sei lá, os engenheiros vivem mais de uma forma semelhante. Vivem mal vestidos, não cuidam da aparência, gostam de falar em fórmulas, tem alguns que tem quase orgasmo quando pegam uma equação diferencial.[...] A Refinaria tem cara de engenheiro. Os nossos diretores, são diretores de uma das maiores empresas do estado e usam calça jeans, camiseta pólo. Tem uma cara de fábrica, que é coisa de engenheiro. Acho que isso é uma característica semelhante.

A esse mesmo respeito, o E3 refere que a Refinaria é diferente da sede da Companhia: “lá se vê bastante gente de gravata, o pessoal se cuida mais”, o que pode ser explicado pelo fato de esta localizar-se no centro do Rio de Janeiro e tratar dos negócios corporativos em geral, em contraponto ao ambiente de produção da Refinaria, circunscrito, e onde se permanece o dia todo com poucos contatos externos.

Os homens da Refinaria vestem-se de maneiras muito parecidas: nas áreas administrativas, vestem camisas ou camisetas, calças jeans ou similares e sapatos esportivos de couro ou tênis. Todos os homens, incluindo os diretores, usam roupas informais, sem gravata ou terno. As normas da empresa proíbem os homens de trabalharem de bermudas, calças curtas, chinelos ou camisas sem manga em qualquer setor da empresa. As mulheres podem usar saias, regatas e sapatos abertos com ou sem salto alto, desde que nos escritórios. A entrada nas áreas operacionais, por questões de segurança, requer uso de calça, camisa de mangas longas e botinas com solado de aço, sendo que homens e mulheres que trabalham nestes setores utilizam uniformes idênticos de cor cinza. Os gerentes não precisam usar o uniforme sempre, vestindo-o, como os outros empregados administrativos, apenas quando vão “para a área”, expressão utilizada para as incursões ao parque industrial, ou às oficinas de manutenção. O uso de uniformes, para Dutra (2007), tem a capacidade de destacar a importância da função exercida, não o empregado a que exerce, e ganha mais relevância conforme a tradição que acompanha o traje.

Dentre os homens, o código de vestimenta mostra-se bastante restrito: usar o básico, sem influências de modismos. 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 listradinha 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.

A ousadia no vestir é analisada por Dutra (2007) a partir da comparação entre homens e mulheres. Elas podem usar peças masculinas e variar o estilo. Já os homens, quando 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 se dirige ao gosto de quem a escolheu, mas indaga sobre a identidade sexual. Partindo das dinâmicas de hegemonia e submissão das masculinidades, Dutra afirma:

Há tantos anos associada à futilidade e aos caprichos “próprios das mulheres”, ou ainda às “frescuras” e aos “afetamentos” próprios das “bichas”, é natural que a moda permaneça, nas representações coletivas, sendo uma técnica dispensável e não recomendável ao modelo de masculinidade que vigora (2007, p. 369).

Conseqüentemente, vestir-se com maior cuidado pode chamar atenção dos demais, homens e mulheres, como se observa nos comentários dirigidos aos homens com roupas mais elaboradas, ou mais justas, ou mesmo de camisas cor de rosa. Para um homem, usar roupas com certo estilo e demonstrar atenção à moda, pode levantar dúvidas sobre a sua sexualidade não só por parte dos demais homens, mas também dentre as mulheres, as quais reforçam este código de aparência. Em uma reunião da qual participavam apenas mulheres, surgiu o assunto sobre homens *gays* na Refinaria. Depois de mencionarem pessoas que todas já conheciam, uma cita um novo nome, ao que as outras mostram surpresa. Esta mulher 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*”, referindo-se a uma pasta de couro que ele usa a tiracolo (nota de observação sistemática).

A E17 explica que a vestimenta simples e despojada combina com o tipo de trabalho realizado: ir para as unidades operacionais, utilizar EPIs. Mas a falta de cuidado com a indumentária chama negativamente a atenção das entrevistadas mulheres, que consideram desleixo os homens trabalharem com roupas tão simples, como comenta a E4:

Nós somos um ambiente onde os homens não têm a menor vaidade. Isso me chama bastante atenção. Na sede da Companhia eu já acho que é um pouquinho diferente. Mas em refinaria, mesmo no corpo gerencial, essa coisa da vaidade ela é praticamente esquecida. Eu vejo isso muito até no estilo das pessoas se vestirem, que é um estilo muito parecido, aqui dentro dos homens. As mulheres até nem tanto, acho que tem algumas variações.

Mas os homens eles não têm nenhum cuidado com a aparência. Não sei o que isso quer significar. Se é coisa de homem mesmo, não sei. Se ele ganhar uma camiseta de brinde ele vai usar aquela camiseta até ela estar furada e a mulher dele, a mulher, jogar no lixo a camiseta.

Segundo os entrevistados em geral, em vez de gastar com roupas, que consideram futilidade, os homens da Refinaria geralmente investem em carros grandes e potentes, o que Dutra (2007) associa com elementos fálicos, que denotam virilidade. Além disso, o gosto pela moda apontado por Dutra (2007) como um atributo feminino e desde a infância não estimulado para os meninos, costuma ser delegado às esposas dos petroleiros. As falas referem que estas têm papel importante na maneira como eles se apresentam, pois são elas que definem, ao menos em parte, o que eles vão vestir para o trabalho. A E7 comenta:

Eles não gastam com roupa. [...] Uma vez eu comentei com um cara, 'quantas camisas tu tem'? O cara vinha com uma camisa um dia azul, outro dia branca, outro dia amarela. 'É que eu não compro roupa para mim, a minha mulher vai no Carrefour e tem umas camisas que vem com uma fita lá cinco por... e ela compra. São as roupas que eu venho trabalhar'. São muito poucos os que cuidam.

A E6 associa a forma de vestir com pouco cuidado ao representar a empresa perante a sociedade, pois os homens não se arrumam de maneira diferente quando freqüentam reuniões ou eventos externos.

E eu vejo assim até na forma de se vestir. Tu vai num evento, eu não sei, eu me considero uma executiva da Refinaria. A Refinaria é a segunda maior empresa do estado e o gerente, ele é conceituado no mercado. E ele [mercado] espera que o cara quando é convidado ele tenha um discurso, que ele vá e ele participe. E o que eu vejo dos meus pares aí, eles não se assumem como executivos. Eles têm aquela cabeça de peão de fábrica, aquela coisa, o cara vai na Conferência Mundial de Combustível e vem me perguntar se ele tem que ir de paletó. Eu, se for num evento representando a empresa, eu vou de terno, ou eu vou de *tailleur*, ou eu vou de terninho, porque eu estou representando a maior empresa do Rio Grande do Sul. Eu fui num evento com uns colegas nossos, e o cara foi de calça jeans que precisava ser lavada há 3 semanas atrás.

Além das roupas, as maneiras de ser e tratar os outros são fatores que distinguem os homens em um ambiente onde a informalidade e a falta de refinamento predominam. Vaidade e senso estético são associados ao feminino enquanto tradicionalmente se associa a figura masculina à brutalidade (DUTRA, 2007), em especial nas classes menos abastadas (OLIVEIRA, 2004), de forma que os cuidados com o corpo, com a beleza e a delicadeza no trato com os outros sejam estranhos para os homens na Refinaria.

Um empregado recém admitido chamou atenção em seu setor, pois além das roupas, seu comportamento se diferenciava dos demais. A E7 comenta: “Já ficam achando, será que é? Eu até falo o guri não é *gay*, o guri é *emo*. Eu não vou dizer que seja uma dificuldade, mas eles estranham. O que eu vejo [estranhamento] é quando chega um que é muito cuidadoso com a aparência”.

A E14 complementa que o novo empregado foi notado também por seu jeito de ser e de tratar os demais:

Quando chegou o nosso último colega ali, nos foi colocado: ‘olha ele tem um jeitinho meio diferente e tal’. Falaram que ele tinha o jeitinho assim, meio estranho, podia ser, como podia não ser. Que ele era muito delicado. Olha, na faculdade o pessoal desconfia. Eu não sei, porque realmente ele é um rapaz assim, ele é bem educado. Às vezes as pessoas acham que a educação é... os homens, às vezes, eles não têm aquela formalidade. Teve gente que já abriu a porta para ele passar e largou a porta na minha cara.

O E16 comenta sobre outro colega que se destaca por sua educação, forma de vestir, de falar e mesmo em seu humor. O entrevistado remete esta diferença a uma condição familiar distinta dos demais:

Tem alguns casos assim que tu vê que tem gente que sai um pouquinho do normal, vamos dizer, por conta de um berço um pouquinho melhor, são mais refinados. O [colega] por exemplo. O [colega] é um lorde inglês que está aqui, ele é um pouco diferente. Chama atenção, ele é diferente. Até o humor dele é diferente. Ele tem aquele humor, aquela ironia. É o ápice do sutil, aveludado. Tu vê que ele se veste diferente. Ele gosta, ele é diferente.

Assim como as maneiras de vestir e a educação, ser muito arrumado ou “engomadinho” chama atenção. 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).

Já alguns entrevistados referem que sua vestimenta foi-se modificando junto com seu trabalho na Refinaria. O E10 conta que seu estilo mudou desde que passou de setor em que não tinha contato externo para área comercial, em que se relacionava com clientes e, depois, para atuação gerencial.

Eu era bem mais despojado do que eu sou. Eu comecei a trabalhar em laboratório, eu trabalhava de jeans e camiseta furada mesmo, porque ia furar de qualquer jeito [devido aos produtos químicos]. Eu vim pra refinaria trabalhando de jeans, tênis, camiseta, e aos pouquinhos eu fui vendo que eu tinha que mudar, pela posição que eu estava. Nunca ninguém chegou

pra mim e disse: 'Tu tem que vir trabalhar de sapato'. 'É melhor vir trabalhar de camisa em vez de camiseta'. Eu mesmo fui percebendo que aquilo não fazia parte mais do meu meio. Eu comecei a abolir algumas coisas. Comecei a abolir a camiseta, passei a vir trabalhar mais de camisa, usar cinto. Isso porque era área comercial, porque se eu fosse trabalhar precisamente na área industrial, eu ia continuar trabalhando de jeans e camiseta. Mas pela área que eu estava, e foi uma coisa muito natural, mas mudou o estilo mesmo, é uma questão de mudança, chega assim e pega meu guarda-roupa de 10 anos atrás, e pega meu guarda-roupa de hoje é completamente diferente.

O E19 relata que mudou seus trajes durante os anos em que ocupou função de Diretor, tanto devido à posição de maior destaque, quanto por insistência de sua esposa. A mudança, ilustrada a seguir, resultou em risos dos colegas.

Eu era calça jeans, normalmente velha, sapato, eu usava botina, uma camisa ou camiseta. Camiseta Hering branca que eu gostava de usar. [A esposa] Comprou três camisas e aí disse: amanhã tu já vai com essa aqui, deixou em cima, do lado da cama. E eu vi aquilo e pensei assim: bah, vou te que ir com esse negócio... eu sou brincalhão, o pessoal vai brincar comigo, vão me sacanear! [...] Aí botei a calça preta, tinha uma camisa azul, azul claro, uma outra cor de telha e cor de laranja e uma preta. Eu achei que a mais discreta era preta, eu botei calça preta...Todo de preto, com sapato bege claro, com cinto igual ao do sapato. Botei. [...] Aí fui pra reunião, eu entrei, todo mundo olhou, aí começaram: ô Batman, ô papa-defunto, não sei o que! Tiraram sarro.

Em relação ao físico, o tratamento dado ao cabelo e a barba passa pelo mesmo crivo. Não é raro ver os homens em diferentes níveis hierárquicos com barba por fazer ou cabelos sem corte. Há poucos empregados com cabelos compridos, mas nenhum com cabelos estilizados, seja por corte ou coloração. Raros homens usam brinco, pulseiras ou anéis, exceto alianças de casamento ou noivado. Já tatuagens são comuns entre homens e mulheres, mas enquanto elas as mostram em algumas partes do corpo como ombros, costas e pés, eles as têm cobertas pela roupa. *Piercings* são também não são postos a mostra pelos homens e os mais velhos consideram estranho o uso deste tipo de acessório.

No que tange aos demais cuidados corporais e com a saúde, observo que há maior empenho. Os homens freqüentemente praticam esportes, o que é incentivado pela empresa, que organiza jogos corporativos, como vôlei, futebol e corrida, e propicia ajuda de custo para empregados matriculados em academia, mediante acompanhamento de avaliação física semestral. A área de saúde mantém monitoramento das condições físicas dos empregados por meio de exames periódicos anuais, nos quais propõe *check-up* médico, e eventuais tratamentos

quando necessário. A observação e a fala dos entrevistados demonstram que o papel da empresa é determinante nos seus cuidados com a saúde, visto que fazem exames e consultas que não fariam se não fossem obrigados.

A preocupação com a manutenção do peso corporal dos empregados dentro dos padrões ideais se fez visível a partir da fala de alguns entrevistados que comentaram ter cuidado para não engordar e, para isso, além dos esportes, fazem acompanhamento nutricional com a profissional do setor médico da empresa. Porém, durante a observação, notei que não apenas os gordos e obesos fogem da “normalidade” e são chamados eventualmente por apelidos que façam referência ao corpo, como gordão, ou recebem o sufixo “ão” em seus nomes, mas também os muito magros são mencionados em comentários como “se passar um vento forte, ele sai voando” (nota de observação sistemática).

## **5.2 As mulheres e a masculinidade hegemônica**

A masculinidade deve ser entendida como um projeto coletivo amparado também pelas instituições, dentre as quais o mercado de trabalho e as organizações ocupam posição privilegiada. Kimmel (2006) afirma que a masculinidade ultrapassa uma condição biológica e, portanto, não se restringe aos homens, embora os tome de maneira mais pronunciada do que às mulheres.

Nas organizações, o ideal de masculinidade afeta as mulheres, que são comparadas a um modelo usual de trabalhador masculino (MAVIN, BRYANS e WARING, 2004; HANSEN, 2002; TIENARI, QUACK e THEOBALD, 2002, HASSARD, HOLLYDAY e WILLMOT, 2000; ALVESSON e BILLING, 1992). A noção de masculinidade hegemônica no contexto organizacional se faz presente para as mulheres na sua inserção, bem como nos modos como elas põem em prática os ideais masculinos, na valorização de certas masculinidades e no exercício de adaptação a que se submetem para parecerem-se menos com mulheres e mais com profissionais.



No que tange à gestão, Mavin, Bryans e Waring (2004) e Alvesson e Billing (1992) afirmam que os pressupostos da masculinidade e da racionalidade atuam como parâmetros que dificultam a entrada de mulheres em posições gerenciais mais altas na organização. Desta maneira, mesmo em posições em que a força física não conta como um diferencial na execução do trabalho, o ideal de masculinidade pode se impor como uma barreira de entrada às mulheres. Elas freqüentemente terminam por aproximar-se deste ideal como uma estratégia nem necessariamente consciente para pertencer ao grupo e ascender profissionalmente.

Esta conformação aos ideais foi mencionada por uma mulher em posição de comando na Refinaria, quando lhe apresentei o projeto desta pesquisa, pela observação de si e de suas colegas de que as mulheres em ambientes masculinos, também se masculinizam. Da mesma forma, esta percepção se fez presente nas entrevistas, em que as mulheres contaram sobre sua maior semelhança com homens do que com mulheres não gestoras em termos de postura de trabalho e assuntos cotidianos.

Na Refinaria, no momento das entrevistas, das 31 gerências, três eram ocupadas por mulheres, além da Gerente Corporativa. Alguns meses depois, o gerente do setor jurídico, aposentou-se e foi sucedido por uma mulher, vinda de outro estado. Porém, todas as gerências chefiadas por mulheres são áreas de apoio, como: Recursos Humanos (RH), Comunicação, Tecnologia da Informação (TI) e Jurídico. Nas áreas operacionais e de manutenção, mais diretamente ligadas à produção, existe maior resistência para a admissão de mulheres e não há mulheres em posições de chefia. Já nas áreas administrativas, o mesmo não acontece, tanto nos cargos de nível superior quanto nos de nível médio. Neste sentido, Alvesson e Billing (1992) afirmam que costuma haver maior resistência à mulheres em trabalhos braçais, que demandam o físico, além de apontarem para as diferenças nas formas como mulheres de classe média ou trabalhadora se orientam para o trabalho e nos níveis de coerência que apresentam com os padrões sociais conjeturados nas organizações de dominância masculina, fazendo com que as primeiras tenham maior facilidade de inserção.

Especificamente dentre as 10 engenheiras, apenas uma tinha alcançado o nível mais alto na carreira, sem função gerencial. Esta diferença pode ser explicada

por motivos de desempenho individual, mas chama atenção pela totalidade com que incide, levando a pensar sobre os parâmetros aos quais elas têm sido comparadas, o que encontra respaldo em Alvesson e Billing (1992), para os quais, em áreas presumidamente masculinas, as mulheres costumam ser menos favorecidas, o que se reflete na avaliação de desempenho. A ascensão de mulheres a posições de destaque costuma demandar esforços maiores por parte delas do que dos homens, o que foi empiricamente observado por Miller (2004) e se repete na Refinaria. Ainda para esta autora, é comum que algumas organizações tenham algumas mulheres em posições de destaque, como símbolos da igualdade de oportunidades.

As mulheres entrevistadas referiram não se sentirem discriminadas por seus colegas pelo fato de serem mulheres. Por outro lado, todas reconheceram que há poucas mulheres em posições de comando e mencionaram ter moldado seus comportamentos ao trabalhar predominantemente com homens, mesmo antes de tornarem-se gerentes. A E17, que trabalha na empresa desde o final da década de 1970 e galgou um expressivo crescimento profissional, conta que ao longo de sua trajetória não observou preconceito pelo fato de ser mulher, “mas preconceito social, por essa questão do cargo”. Quando admitida, ela iniciou trabalhando como auxiliar administrativa e, anos mais tarde, por novo concurso, assumiu cargo de nível superior e passou a ter atuação importante na organização.

A E23 teve um percurso parecido, e considera que ser mulher teve impactos em sua carreira. Foi admitida, na década de 1980, como uma das primeiras mulheres operadoras para trabalhar em turno na Refinaria, e mais tarde, quando engravidou, passou para uma atividade administrativa deste setor operacional, antes de ser transferida, como almejava, para uma área de apoio, na qual tornou-se gerente após ter concluído uma faculdade. Na época em que foi promovida, soube que houve contrariedade por parte da alta administração, o que atribui à sua condição: “porque em primeiro lugar eu era mulher, em segundo lugar mulher operadora, porque existia uma coisa assim... e, em terceiro lugar, porque, afinal de contas, eu era nível médio”.

Mas, ao mesmo tempo em que elas não se sentem abertamente discriminadas, em alguns momentos a imagem feminina pode ser fragilizante. A E23, em um momento de greve e de conseqüente alta tensão e apreensão, trocou os

sapatos de salto alto que costumava usar pelas botinas do uniforme e disse que para enfrentar aquela situação “precisava usar sapatos de homem” (nota de observação sistemática).

Os comportamentos dos homens percebidos pelas mulheres também moldaram as maneiras de elas próprias se situarem. Nas falas delas aparece uma busca pela superação da condição feminina, no sentido de não serem vistas como mulheres, mas como profissionais, como se ser profissional fosse uma categoria neutra em termos de gênero, do que posso deduzir que buscam se adequar aos ideais de masculinidade, mesmo que não de forma consciente.

Em termos de postura, a objetividade, seriedade e poucas demonstrações de emotividade são também fatores que as conduzem a uma condição mais próxima dos homens. O E15 refere que um comportamento choroso e medroso não seria tolerado de um homem em qualquer nível hierárquico da Refinaria, mas também não seria aceito de uma mulher em posição gerencial.

Ademais, segundo elas, como os homens não têm o hábito falar de suas questões íntimas, como crises no casamento, dúvidas e aspirações com colegas de trabalho, e sim de filhos, de notícias, de fatores externos, a convivência com os homens as levou a não ter, na empresa, conversas que teriam entre mulheres em outras situações. A E17 refere não ter o costume de falar de si e de assuntos particulares no trabalho, o que atribui a características suas, mas também ao fato de ter sempre trabalhado com homens, apesar de ter construído relações estreitas de amizade com alguns deles. A E5 diz que não fala de novelas ou sobre sua empregada doméstica, já que se habituou a conversar com homens, sobre assuntos como a crise econômica, por exemplo. Masculinizou-se, refere, pois não tem necessidade de ser cuidada e é independente. Por exemplo, nos restaurantes chama o garçom, sem esperar que seu acompanhante homem o faça.

Eu sempre sentei do lado dos homens. Mas eu tenho várias amigas executivas, e isso é normal. O mundo gerencial, executivo ele é masculino. Então a gente acaba... com quem tu te relaciona? Com homens. Então tu acaba te masculinizando entre aspas. Tu perde aquela necessidade que a mulher comum tem de ser cuidada, vamos dizer. A gente viaja muito, e eu tive um namorado, uma vez, que ele ficava puto porque tu chega num restaurante tu já chama o garçom, tu tá sempre sozinha. Onde é que já se viu uma mulher chamar o garçom? Vamos escolher um vinho, tu já pega a carta de vinho e tu mesma escolhe.

A E7 conta que ao longo de sua atuação profissional manteve uma postura que qualifica como forte, não salientando sua condição feminina e critica que colegas o façam:

Eu sou mais forte, uma pessoa mais dura. Eu vejo ali, eu trabalho com as mulheres. Agora vendo, eu estou com duas engenheiras na minha sala. Uma quase da minha idade que é contratada. No início eu me irritava bastante. Tem umas coisas assim. Eu com trinta anos de trabalho eu duvido que alguém soubesse, ou tivesse um comentário tanto homem, quanto mulher, se eu estou menstruada, ou se eu não estou menstruada, se eu estou com TPM [tensão pré-menstrual]. Então isso é muito comentado e é uma coisa me choca até bastante. Então tem esse lado feminino. Não sei se isso é feminino ou se é pessoal. Não sei julgar assim. Eu nunca deixei transparecer. Então, também nunca tive cólica menstrual na minha vida. [...] E eu vejo assim que esse lado feminino, ou alguma coisa, assim, que acontece chorar. Eu nunca fiz isso, mesmo que me arrebatando. Deus me livre cair aqui. Sou meio exigente comigo, muito assim. Sempre me puxei muito. Então não vejo que eles me vissem assim muito [como mulher].

Assim como os ciclos menstruais, as gravidezes impõem realidades corporais especificamente femininas, mas as entrevistadas relatam não ter necessitado, ou mesmo desejado, condições especiais de trabalho ou horários durante períodos de gravidez e amamentação. Na lógica de racionalidade e produtividade, o corpo feminino não é compreendido em suas necessidades específicas, mas igualado, em termos de exigências, ao masculino (DALE, 2001; HASSARD, HOLLYDAY e WILLMOT, 2000).

As entrevistadas E7, E14, E17 e E23 relatam não terem tido enjôos ou desconfortos durante as gravidezes, tendo trabalhado normalmente até o dia do parto. A E7 conta que seu chefe e os colegas sequer percebiam-na grávida:

[O gerente] chegou para mim e disse 'eu queria te passar um serviço assim, assim, assim'. Aí eu disse, 'mas eu estou quase tendo nenê'. [O gerente respondeu:] 'Aí eu nem me dou conta que tu tá grávida'. Eu nunca faltei um dia, enjôo eu nunca tive, nem desejo. Perdi todas essas chances. E aí que eu achei engraçado é que de noite eu cheguei em casa e eu tive o nenê. E lá com a minha filha também, eu trabalhei até o último dia dela nascer.

Já a E4 conta que durante a gravidez, em reuniões, os colegas homens mostravam preocupação sobre ela estar bem acomodada e buscavam almofadas para que ficasse confortável. Vale lembrar que a E4 é a mais nova em idade e tempo de empresa do que as demais, sendo que engravidou logo após ter assumido a gerência. Este comentário, em comparação com os outros, remete ao que Miller (2004) expõe sobre as mulheres serem tratadas como novidades e avaliadas com

base em sua aparência física. Os homens, em ambientes masculinos, dirigem para certas mulheres, gentilezas, cuidados, cavalheirismo, condescendência ou proteção paternalista, os quais reforçam o regime de gênero, pois a diferença é salientada por meio de atenção.

Além disso, a partir das suas observações sobre os homens da Refinaria, as entrevistadas consideram que não se tornar objeto de conquista sexual deles é exigência para manter-se respeitável. Este cuidado se faz presente na forma de vestir – a E14 só vestiu saias ou vestidos durante a gravidez – e de se portar frente aos colegas, como explica a E4:

Eu, particularmente, procuro ter um comportamento muito cuidadoso no ambiente de trabalho. Assim, até parece carece isso, mas vamos lá. Se a gente viaja num grupo de colegas, por exemplo, a gente está num hotel fazendo alguma coisa. As gerentes [mulheres] são quatro. A gente está lá no ambiente, tem uma confraternização, na hora que as meninas forem embora, nós vamos todas meio que juntas. No meu entendimento é para evitar qualquer conotação de disponibilidade. Na realidade eu acho que a gente acaba se comportando assim desde sempre, desde quando a gente entra nesse mercado de trabalho e que tem muitos homens. Ainda a mulher precisa cuidar alguns aspectos físicos, aí eu estou falando do jeito de vestir e tudo, para se preservar e para deixar bem claro a conduta profissional e não dar margem para outras conotações de comportamento. Por isso que eu te falei pode ser uma carece, mas eu acho que tem que funcionar assim.

O fato de uma mulher não ter marido ou namorado, seja por ser solteira, divorciada ou viúva, não chama a atenção como um comportamento desviante tal qual acontece com os homens que não se casam. Por outro lado, ser casada é um dado que ameniza a condição de conquistável, como referem as entrevistadas. Já se separar ou enviuvar as torna disponíveis, como relevam a E6 e a E7, respectivamente. A E7 relata que depois que o esposo faleceu, os homens mudaram de atitude em relação a ela:

Porque eles falam, até isso foi verbalizado por um ou dois. 'Agora tenho que me cuidar contigo porque tu tá no mercado'. Entendeu? Eles ficam com aquela visão que eu estou procurando e ficam ariscos. E eu vejo muito isso. [...] Como eu era uma mulher casada, muito bem casada por sinal, eles sempre tiveram liberdade de chegar e dizer 'eu vou comer a fulana' ou 'vou não sei o que'. Eu me sentia um homem muitas vezes. Mas não por eu não ser mulher, mas porque eu não apresentava nenhum risco.

Minha observação sobre a vivência das mulheres em cargos de gestão é de que elas buscam superar as condições femininas, tornando-se "apenas profissionais", como disseram algumas. Contudo, a forma como o fazem indica uma

negação de que o gênero está presente e é uma categorização importante neste meio. As mulheres constituíram-se como profissionais a partir de sua percepção de como são os homens nesta empresa e reproduzem seus comportamentos, ou, nas palavras delas, se masculinizam como meio de sobrevivência e proteção. O mesmo se repete em empresas de petróleo de outros países, pois Miller (2004) observou que as mulheres se adaptavam cultura masculina dominante ao invés 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 manterem-se em tais posições, não há um movimento para a abertura de espaços para outras mulheres. Colocar-se lado a lado com os homens, legitimando a dominação deles, como se as mulheres não fossem diferentes não tem 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.

### **5.3 Vivências de individuação e singularização**

A compreensão de como os homens e mulheres executivos da organização vivenciam no seu dia-dia o ideal de masculinidade hegemônica, objetivo proposto nesta tese, exige pensar sobre o processo de produção de subjetividade neste contexto de trabalho. Assim, o ideal de masculinidade hegemônica, os processos de subjetivação e o entorno são inseparáveis, mútua e continuamente construídos.

As subjetividades produzidas na Refinaria são muitas. Poderia pensar na subjetividade do petroleiro, dos operadores, das mulheres operadoras, mas meu foco é o ideal de masculinidade hegemônica gerado neste contexto. Este ideal equipara-se a uma capa de subjetividade, um modelo que baliza a produção dos estilos de vida. Porém, retomo aqui que a subjetividade não é um rótulo fixo, pois é construída numa relação da interioridade com o social. Embora a produção de subjetividades implique a fabricação de indivíduos serializados, é único o modo como cada um destes as vive. “A subjetividade está em circulação nos conjuntos

sociais de diferentes tamanhos: ela é essencialmente social, e assumida e vivida por indivíduos em suas existências particulares” (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p. 42).

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. 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, pois se assume os comportamentos e valores socialmente construídos e que muitas vezes não condizem com a história e constituição dos indivíduos que os reproduzem. Já as singularizações, que são resistências aos modelos normativos, permitem um descolamento dos ideais, promovendo vivências criativas e diferenciadas, como se observa nos relatos dos entrevistados. O ideal hegemônico de masculinidade, como subjetividade produzida neste contexto também afeta e é suportada pelas mulheres que validam ou desqualificam determinados comportamentos masculinos tanto em seus discursos, quanto em suas práticas cotidianas.

As dimensões analisadas anteriormente não são “coisas essencialmente exteriores, que seriam ‘interiorizadas’. As tais ‘coisas’ são elementos que intervêm na própria sintagmática da subjetivação inconsciente” (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p. 43). Ou seja, estes traços em conjunto dão sentido à subjetividade ou ao ideal de masculinidade hegemônica.

Tomando primeiramente o movimento de individuação, considero que o exercício do trabalho neste contexto organizacional, 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, não surpreendentemente, é muito valorizada. Embora os empregados já possuam conhecimentos quando são admitidos, existe uma valorização das normas, dos procedimentos de trabalho que fazem com 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 questões de segurança, nenhum empregado seja incentivado a realizar atividades não previstas nas áreas operacionais. No entanto, observo que 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 alguns anos de experiência, sendo que a antiguidade é um quesito não verbalizado. Este reconhecimento requer uma visão ampla e de longo prazo sobre seu trabalho e possíveis conseqüências 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. Desta maneira, além do conhecimento formal sobre seu *métier*, há uma grande demanda de saber-fazer, ou seja, de trabalho imaterial que envolve diretamente a subjetividade do profissional.

A seguir, é preciso aprender como expor o conhecimento, que passa por maneiras de se portar frente aos outros e frente às situações, de apresentar a si mesmo, enfim, de ocupar um lugar, ou, segundo o E12, “colocar-se na vitrine”. Para desvendar tais formas, usa-se modelos, observa-se os outros. O E12 compara sua estratégia ao posicionar-se nas reuniões com a do presidente da Refinaria:

Na última reunião gerencial tem 15 pessoas e tem 10 falando [ao mesmo tempo]. E eu me recolho, fico bem quietinho. Quando termina o assunto, aí eu entro. Com isso, tu ganha poder de graça. Aí que está o dilema, tem que te expor com tranquilidade, com calma, com coerência. As pessoas te ouvem. Se tu fala e as pessoas não ouvem, tu perdeu todos os teus argumentos, perdeu todo o teu poder. Acabou. Eu sempre falo, quem tem o poder do silêncio e de falar na hora certa, é o [presidente], [ele] faz muito isso, na reunião nunca se mete na discussão. Fica ouvindo, ouvindo, ouvindo. Aí, como ele nao está falando nada, quando ele fala, as pessoas já estão prontinhas. Mais ou menos isso que eu estou dizendo.

Assim, é pela repetição que as formas certas de ser no trabalho são reproduzidas e incorporadas. A masculinidade hegemônica e as cúmplices têm acesso ao que Connell (1998) chama de dividendos patriarcais, que neste contexto podem ser vistos como a possibilidade de tomar decisões que impactem a si e aos outros, o domínio da situação, a admiração e respeito, além da possibilidade de



ganhos materiais, como chances de crescimento, salários mais altos e maior mobilidade na carreira.

Os homens que representam mais fortemente o ideal de masculinidade hegemônica são tomados como modelos. O E20 afirmou com clareza que aquele que aponta como ícone de sucesso é um professor. A posição hierárquica não determina quais homens serão representantes do ideal de masculinidade. Contudo, a chegada ao topo da hierarquia é em grande medida definida pela legitimação do grupo e esta, sim, passa pelo reconhecimento dos atributos hegemônicos. A definição de nomes para as diretorias da Refinaria mostra peculiaridades, pois alguns ocupantes são definidos externamente, enquanto outros passam pela decisão dos demais diretores, como foi a indicação do homem referido como modelo de sucesso pelos entrevistados.

Ao mesmo tempo em que o ideal de masculinidade hegemônica é uma subjetividade produzida na organização, também o são as masculinidades cúmplices e as subordinadas. No entanto, um indivíduo não escolhe livremente qual delas vai ocupar, pois a vivência da subjetividade passa por um somatório de particularidades. Para Guattari (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p. 43):

O indivíduo, a meu ver, está na encruzilhada de múltiplos componentes de subjetividade. Entre esses componentes alguns são inconscientes. Outros são mais do domínio do corpo, território no qual nos sentimos bem. Outros são mais do domínio que os sociólogos americanos chamam de 'grupos primários' (o clã, o bando, a turma). Outros, ainda, são do domínio da produção de poder: situam-se em relação à lei, à polícia e a instância de gênero.

Mas passa, também, pelas marcas ou pertencimentos deste indivíduo, como a geração, orientação sexual, religiosa, etnia, classe, para citar algumas possibilidades.

Considerando as dinâmicas das masculinidades apontadas por Connell (1998, 2003) dentre as quais operam relações de dominação, de hierarquização e de exclusão, os homens avaliam-se mutuamente e demarcam espaços desvalorizando o que se mostra diferente. A hegemonia de uma masculinidade é também suportada pelas mulheres que validam ou desqualificam determinados comportamentos masculinos. Assim os entrevistados definem os desvios, sempre

como algo da ordem da anormalidade e da aberração, como os homossexuais, os solteiros convictos e os *playboys*.

São também estas as significações atribuídas pela cultura organizacional, mesmo que de maneiras indiretas. As imagens e valores disseminados pela organização representam significações atribuídas ao masculino e ao feminino. A cultura organizacional, como afirma Prestes Motta (1996), não é um determinante dos comportamentos, mas um contexto que lhes atribui significados. Desta forma, quando, por diversos meios, o discurso organizacional reforça algumas imagens masculinas, como a do pai de família provedor, seja por meio de fotografias, ou pela disponibilização de certos benefícios, não impõe que aquela seja a única maneira de se viver como homem, mas indica um significado: é esta a maneira que entendemos ser normal aqui. O mesmo se dá em relação às configurações familiares.

O homem que representa mais fortemente o ideal de masculinidade, referido pelos entrevistados, possui atributos valorizados neste contexto, e que são igualmente referidos na literatura como característicos das masculinidades hegemônicas contemporâneas. Trata-se de um homem branco, heterossexual, casado, pai de família, provedor, dotado de domínio técnico e mobilidade profissional, associado a uma posição hierárquica que legitima sua ascendência sobre os demais.

Além disso, há várias significações conferidas ao masculino e ao feminino na organização, dependendo de outros atributos, como ser gerente ou técnico, concursado, terceirizado ou estagiário, antigo ou novo, casado (que inclui viver junto) ou solteiro, etc, que possuem significados bastante distintos. Estes significados não dizem apenas de diferentes atuações profissionais, mas, principalmente, são dados pelas condições de autonomia, respaldo da organização que os situam de maneiras desiguais nas relações de poder.

Ocupar uma posição de destaque demanda aprendizados sobre como funcionam as relações em um nível mais alto. Os entrevistados relatam que precisaram se construir gerentes, já que a experiência de si como profissionais técnicos não dava conta das novas situações que seriam enfrentadas. Alguns relatam este momento como mais sofrido do que outros. Exponho as falas do E15 e

do E21, que se assemelham, embora com uma distância temporal de quase duas décadas. Assumir a gerência gerou, nos dois casos, necessidade de adaptar as maneiras de se apresentar frente aos demais, além de adotar as decisões da empresa como suas, mesmo sem convicção. Foi preciso tornar-se o gerente que a organização desejava que eles fossem.

O E15 conta que foi promovido junto a um grupo de colegas engenheiros, todos jovens e com pouca vivência na Refinaria, em um momento de conflitos e greves na empresa:

Na época que eu assumi a [gerência ] foi muito complicado. Porque eu era um gurizão, bem novo. E fisicamente eu tinha cara de mais novo do que eu era. Na época eu tinha 24, mas eu parecia ter uns 18, magrinho. E naquela época na [gerência] os supervisores eram antiquíssimos. [...] Imagina para eles ver aquele guri entrando. A primeira reunião tive que fazer, sem experiência... Novo, estava há dois anos na Refinaria. Foi um momento complicado, tive que aprender meio na marra.

Aos novos gerentes foram impostas metas desafiadoras e estes passaram a trabalhar sob alta pressão para responder ao que era demandado. A adaptação à gerência não foi possível para todos:

Então entraram várias pessoas novas, parecidas comigo, que tiveram um negócio parecido. Uns sobreviveram, tipo eu e outros não, outros pediram para sair. Acho que nenhum foi preparado para aquilo lá. Tu estavas muito bem lá fazendo as tuas continhas, e, no dia seguinte: 'tu quer ser chefe?' Entendeu? Então ninguém sabia se tinha tino pra a coisa, se não tinha. Tanto que tem uns que foram e viram, 'bah eu não sou para isso'.

O E21 relata como sente a percepção dos outros em relação a si e revela a necessidade de mudar alguns comportamentos, para adequar-se à nova função:

Eu me ressinto de não ter um posicionamento mais camarada, que eu tenho que tomar certas posições, que eu não posso partilhar de certos comentários. Você acaba tendo uma visão que tem que defender um pouco, defender uma posição que é da empresa. As necessidades da administração, que muitas vezes conflitam com os interesses dos funcionários. A questão do corpo gerencial de também ser bem experiente. Eu me pus uma provação. Tem que provar que você está ali, por que que você está ali. As pessoas querem saber muito por que que eu vim parar ali. Enquanto eu era coordenador [na sede da Companhia] eu tinha, hoje eu me importo muito com a impressão que eu causo me aproximando de algumas pessoas, participando de algumas rodas. Eu sempre tento hoje, mais do que antes, me preservar. Preservar a liturgia do gerente de [área de atuação]. Preservar para fins de alguém me pedir alguma coisa em função da minha posição. Uma coisa que eu estranhei muito, de algumas pessoas, não são de todas, de uma atenção que eu não gozava. Eu não sei muito lidar com isso.

As mulheres também sofrem um processo de alienação ao ideal de masculinidade quando negam suas peculiaridades de gênero e buscam moldar-se ao modelo sendo “somente profissionais”. A individuação se faz ver pela incorporação das maneiras masculinas de trabalhar, objetivas e racionais, e de ser, sem tratar de assuntos que falariam noutros contextos, como as questões pessoais e corporais, ou mesmo de agirem e com maior naturalidade, tanto no vestir quanto no comportar-se frente aos colegas, como expôs a E4. Desta aproximação com os modelos de masculinidade decorre o sentimento de não se sentirem discriminadas.

Além disso, o processo de individuação é favorecido pela maneira como a organização atua sobre a vida do indivíduo, administrando, muitas vezes, suas possibilidades de ver o mundo e tomar consciência. Esta influência corporativa em várias frentes faz lembrar os gestores da vida, como Freitas (2002) caracteriza as organizações modernas que assumem papel central na sociedade, em um momento histórico no qual o Estado falha em garantir as necessidades básicas. As grandes empresas adquirem o lugar de disseminadoras de valores e oferecem-se como portos seguros aos empregados, para os quais passam a substituir outras referências, como a família, a religião e a política, moldando os indivíduos e oferecendo sentido à suas vidas. Neste sentido, a Companhia mostra sua influência nos mais diversos aspectos sociais: desde a atuação quase monopolista sobre um importante setor de infra-estrutura, desenvolvimento de tecnologia de ponta, até o patrocínio de inúmeras iniciativas culturais e esportivas e incentivo à comunidades carentes.

O orgulho de pertencer à Companhia é um valor corporativo, segundo a descrição: “Nós nos orgulhamos de pertencer a uma empresa brasileira que faz a diferença onde quer que atue, por sua história, suas conquistas e por sua capacidade de vencer desafios<sup>21</sup>”. Além disso, a estratégia da Companhia objetiva o envolvimento afetivo de potenciais empregados, a fim de garantir mão de obra qualificada no futuro, já que as tendências mercadológicas indicam que determinadas especialidades terão escassez de profissionais no futuro. Assim, o *website* corporativo revela que, em 2009, pelo quinto ano consecutivo a Companhia

---

<sup>21</sup> Fonte: Intranet corporativa.

foi eleita a Empresa dos Sonhos dos Jovens, por meio de pesquisa conduzida por empresa especializada.

Os indivíduos nem sempre conseguem perceber a vida fora da Refinaria, o que me leva a refletir sobre a potência da produção de subjetividade que esta detém. Muitos dos entrevistados construíram toda sua vida profissional na Companhia, sem ter tido outras vivências de trabalho, o que faz com que sua subjetividade, suas maneiras de viver, de pensar, de desejar estejam fortemente entrelaçadas com as formas propagadas pela organização.

O E13 relata sua visão sobre a centralidade que a organização tem na vida dos que nela trabalham. Contudo, nem sempre a escolha desde centro de gravidade é algo tão livre, haja vista as condições econômicas e a realidade de do mercado de trabalho no país:

Desde que eu me conheço por gente, desde 80 [década de 1980], que eu tô dentro da corporação, que normalmente o pessoal troca de esposa – tô falando de homens agora, tá? Mas não troca de companhia. E eu acredito que isso, basicamente o que é: dentro do Brasil tu tens, tu tiveste, poucas oportunidades, então não houve uma geração de riquezas muito grande, não houve uma geração de companhias de porte grande que demandasse muitas pessoas que pudessem ascender, em termos salariais e ou sociais. E aí é simples. Não é comum em qualquer companhia por aí ter um sujeito com 30 anos de casa, e aqui é extremamente comum. Extremamente comum! Tem um sujeito aqui, que tá com 65 anos e continua aqui. Então, como tu tá vendo é um ambiente, digamos assim, [...] que como ele não é tão permeável [...] em termos de mudanças de empregos em função da economia, a centralização da vida do sujeito, como ele levanta às seis da manhã aqui fica, e trabalha em volta até as seis horas da tarde, se é que ele não vai fazer uma outra coisa e chega um pouco mais tarde, que é o meu caso [frequenta academia]... o centro de gravidade dele acaba sendo isso aqui. E não necessariamente a família por que? Porque o tempo que ele tá acordado, no mínimo doze horas ele tá comprometido com esse negócio aqui.

Na Refinaria o principal atributo hegemônico é o reconhecimento do domínio técnico, portanto, os movimentos de individuação e singularização se constroem a partir deste traço. Um processo de alienação se impõe para todos, principalmente na adaptação inicial à empresa, como se observa na conformação com as maneiras de vestir, de se comportar, de falar, enfim, de mostrar aderência à organização. Porém, é a partir da conquista de um lugar respeitado frente aos demais que os indivíduos conseguem encontrar brechas para expressão de suas singularidades.

Passo ao movimento de singularização, ou criação. As singularizações são expressões de resistência, nem sempre individuais, pois muitas vezes podem decorrer de movimentos coletivos. Para Guattari (2005), o processo de singularização se caracteriza pela capacidade de automodelagem, ou seja, a possibilidade de, a partir das situações, criar suas próprias referências de maneira menos dependente do poder global. Ainda:

O que estou chamando de processos de singularização é algo que frustra esses mecanismos de interiorização dos valores capitalísticos, algo que pode conduzir à afirmação de valores num registro particular, independentemente das escalas de valor que nos cercam e espreitam por todos os lados (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p. 55-56).

O movimento de singularização atua como resistência à produção de subjetividade imposta pelo capitalismo. Neste sentido, age como antagonista do poder, de maneira tão esparsa quanto o próprio poder, mas, como Rolnik (2001) refere, atualmente, as resistências ocorrem dentro do próprio sistema, sem causar necessariamente um rompimento drástico. Singularizações são processos sutis, que se inscrevem no cotidiano dos indivíduos ou grupos sem grandes alardes ou rompimentos.

Nas entrevistas realizadas, observei movimentos de singularização, sobretudo, dentre aqueles que já contam com um reconhecimento e lugar assegurado perante o grupo. A fala do E12 ilustra um distanciamento dos moldes padrões de vestimenta que o indivíduo faz por opção consciente, mas que não produz efeitos de exclusão: “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”. Já um novato enfrenta maior estranhamento ao romper ou não se adequar aos padrões, a exemplo do comentário do E15 sobre seu novo empregado que não dessarrumou os cabelos quando todos os outros suavam.

A possibilidade de singular-se sem gerar rompimentos foi demonstrada pelo E20, que se posiciona de maneira divergente aos modelos em alguns momentos, por exemplo, quando admira mas não reproduz atitudes do novo diretor, ou quando se distancia dos homens que tem por hábito comentar de casos extraconjugais. No

entanto, avalia que sua dificuldade de colocar-se em evidência como seus pares fazem, acarreta uma menor visibilidade e chances de crescimento dentro do grupo gerencial.

No entanto, a resistência à masculinidade hegemônica pode se dar de maneira sofrida e, por vezes pode significar uma mudança – desejada ou não – no lugar que se ocupa na organização. O E1 descreveu transformações por que vinha passando, decorrentes de questões familiares e que resultaram em uma nova visão de si e do mundo, na qual a racionalidade, que havia significado até aquele momento a única resposta possível, foi paulatinamente substituída:

Para mim parece assim, Cláudia, não é que o trabalho puxasse para o racional. Era como eu sentia desde a formação do meu pai, que o meu pai me trouxe, até a formação acadêmica que o remédio para tudo, eu acreditava firmemente que o remédio estaria sempre no racional, no pensado, no estrategicamente cumprido. E eu reconheço que essa ferramenta foi muito boa, realmente tudo que se construiu aqui, tudo de concreto que se enxerga aqui foi numa abordagem cartesiana da vida, não teve nada de sistêmico. Foi muito cartesiano. Mas aí eu vejo assim, é uma coisa pessoal. É uma questão de lacuna interna, dentro de mim mesmo, perde o sabor fazer, usar só essa ferramenta, uma vez que através desse trabalho individual eu percebo que tem outras possibilidades de atuação. Uma atuação mais focada em sentimento e em intuição.

Foi também a partir destas mudanças que o entrevistado referiu desconforto para lidar com a competitividade dentro o grupo gerencial e passou a não mais fazer parte de alianças políticas na empresa:

A gente tem uma estrutura, a nossa estrutura organizacional é uma bela desculpa para nos transformar em clã, em grupos de caras que entre eles disputam, mas quando vêem uma ameaça externa eles se juntam para lutar. [...] Então ser homem é assim. Ser homem é disputar ou se juntar para disputar com outros. [...] ‘Eu não posso elogiar aquele cara porque aquele cara é do outro clã. Se eu for [elogia-lo] o meu chefe vai me sacanear’. [Frente a disputas] No passado eu iria lutar até o fim, sabotar inclusive. Eu me colocava na posição de salvador. Eu não me coloco mais. Eu acho que eu faço uma parte do processo. Então o meu jeito de conviver é em cima das minhas convicções respeitando que existem outras convicções. Não entro mais em roubada como entrava antes, enfrentei muita guerra, para matar.

O E1 conta que deixou de ter algumas ambições, como ter a razão, sair vitorioso em um impasse ou mesmo ser gerente. “Durante muito tempo eu tive uma marca assim, eu sempre busquei ser chefe na área que eu estou para não ser comandado por um cara pior que eu”. Alguns meses depois da entrevista, frente a uma situação na qual enfrentava oposição por parte de sua equipe e de seus

superiores, sem ter respaldo dos pares, tomou a decisão de deixar a gerência e voltar a atuar tecnicamente como engenheiro.

Os movimentos de singularização são vividos também pelas mulheres. Ao mesmo tempo em que elas buscam se adequar aos padrões profissionais masculinos, sabem que não chegam a ser vistas igualmente aos homens, seja pelo tratamento que lhes é dispensado (MILLER, 2004), seja pelo reconhecimento da necessidade de se adaptarem a um mundo masculino. As entrevistadas referiram ter que mostrar empenho e capacidade maiores do que seus colegas homens para serem reconhecidas. Porém, a diferença das mulheres não as coloca sempre em desvantagem, pois há momentos em que elas podem fazer uso do tratamento diferenciado para serem ajudadas pelos homens quando necessário, tal qual percebeu Miller (2004), ou fazem uso de astúcia, como expõe Bourdieu (1995), para caracterizar a força submissa exercida pelas mulheres. O uso da sedução por parte delas, no entanto, é mal visto pelos entrevistados homens e mulheres.

Noutros momentos, o processo de singularização dá a ver os dilemas vividos pelos entrevistados, entre ocupar a posição masculina hegemônica e ser um gerente com os atributos que lhe são esperados, ou ser ele mesmo. O E10 relata:

É o meu dilema. É aquela coisa de lidar com o poder que eu tenho versus a questão de querer ser querido por todo mundo. Eu tenho uma característica, que as pessoas me falam isso. Eu sou uma pessoa muito de agregar, historicamente eu não tenho desafetos aqui dentro. Na medida em que tu te torna gerente tu passa a ter desafetos. É o caso ali... Hoje eu tenho desafetos.



## 6. CONCLUSÕES

No início da tese, justifiquei que a relevância desta pesquisa para os estudos organizacionais brasileiros se devia a uma importante lacuna na produção até o momento existente, pois, na temática de gênero, tinha-se somente as mulheres como foco. A possibilidade de incluir nas análises os homens, como sujeitos genericados mais do que como simples sujeitos do trabalho dos quais as mulheres se diferenciam, tem implicações tanto teóricas, quanto políticas.

Em termos teóricos, trata-se de trabalhar com o conceito de gênero tal qual sugerem autores pós-estruturalistas, como Scott (1995), Meyer (1996), Louro (1996), para os quais não se pode opor binariamente homens e mulheres, como fossem dois blocos homogêneos, nem mesmo tratar a pluralidade dos femininos sem considerar a multiplicidade de masculinidades. O gênero, como primeira categoria de diferenciação social ao mesmo tempo em que situa diferentemente os sujeitos nas redes de significação e valorização, também o faz em conjunto com outros predicados que invalidam as possibilidades de tomar-se o conceito de maneira universalista.

Desta maneira, a inclusão dos homens<sup>22</sup> nos estudos de gênero organizacionais apresenta-se como um passo além do que vinha sendo empreendido no Brasil. Significa, ainda, romper com a limitação de estudar sempre o diferente, sejam as mulheres, sejam as minorias em geral – étnicas, de orientação sexual, de físicas – enlaçadas pelo tema das diversidades<sup>23</sup>, e pôr em foco o sujeito

---

<sup>22</sup> A masculinidade já foi mencionada em outros estudos relacionados ao trabalho e às organizações, porém, como achado em pesquisas cujo foco era outro, por exemplo, a análise de estratégias defensivas de trabalhadores de um hospital veterinário (GRISCI, PIVETTA, GOMES, 1997). Na Administração, o estudo direcionado para a masculinidade como gênero e as decorrentes relações de poder e diferenciação empreendido nesta tese é inédito.

<sup>23</sup> Para mais discussões do tema, ver ECCEL e FLORES-PEREIRA (2008) e FLORES-PEREIRA e ECCEL (2009).

supostamente mais normal da sociedade contemporânea: o homem branco de classe média.

Deste passo decorrem as implicações políticas desta tese. Em primeiro lugar, aponto para a possibilidade de questionar a norma instituída da qual as mulheres e outros diferentes se afastam no mundo do trabalho. O homem, adulto, branco, católico, ocidental, heterossexual, de classe média, sem deficiências tem sido contemporaneamente como aquele mais normal e, assim, todos aqueles que se afastam deste marco são vistos como diferentes em alguma medida. Para Louro, é necessário pensar politicamente as identidades de gênero, as quais são construídas cultural e politicamente. Assim, algumas identidades, 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, 2000a, p. 67).

Este posicionamento já comum em outras áreas do conhecimento, como Educação e Sociologia, se mostra inovador em termos de gênero nos estudos organizacionais. Dar a ver a pluralidade dentre as masculinidades implica o questionamento do padrão de normalidade no mundo do trabalho e traz conseqüências práticas. Tal qual a literatura aponta, os dados suscitados por esta pesquisa demonstram as relações de poder e hierarquizações que operam dentre os homens, constituindo diversas e simultâneas maneiras de viver. Esta pluralidade, portanto, rompe com a perspectiva universalizante do masculino.

Ampliar o foco dos estudos de gênero em Administração permite lançar um olhar sobre aquele trabalhador tido como a norma universal, parâmetro ao qual os indivíduos são comparados no mundo do trabalho. Embora muito já se tenha escrito sobre os sujeitos masculinos do trabalho de maneira geral, saliento como necessário considerá-los sob a perspectiva da masculinidade e de suas vivências de gênero. Direcionar o olhar para o gênero masculino revela que também aos homens são colocados modelos e expectativas de comportamento. Os ideais de masculinidade não são totalmente explícitos, mas perpassam as crenças, idéias e representações do que é valorizado em cada contexto.

Considerando que a masculinidade hegemônica engendrada em cada contexto se apresenta como um modelo que resulta da produção de subjetividades,

a pergunta levantada por esta tese foi como a noção de masculinidade hegemônica vigente no mundo do trabalho contemporâneo afeta os estilos de vida de homens e mulheres executivos. Para respondê-la, inicialmente percorri as produções teóricas sobre gênero, masculinidades e subjetividades para compreender as relações entre estes conceitos e analisar empiricamente como o processo se daria em uma organização, especificamente, na Refinaria.

O gênero, compreendido como elemento essencial das relações sociais, ordena a distribuição de poder (SCOTT, 1995) e opera tanto entre homens e mulheres, quanto entre os homens (CONNEL, 1998; SEFFNER, 2003). A concepção da masculinidade como uma configuração de prática (CONNELL, 1998) implica pensar em uma pluralidade de vivências da masculinidade, entre as quais há dinâmicas de dominação e subordinação. A masculinidade hegemônica se apresenta como uma construção situada em um espaço, tempo e cultura, que indica quais são, naquele contexto específico, as maneiras mais aceitas e legitimadas de viver como homem (CONNELL, 1998), e que contemporaneamente pode ser representada pelo executivo transnacional (CONNELL e WOOD, 2005).

A masculinidade, para Oliveira (2004), atua nos processos de estruturação subjetiva, pois apresenta significações e orienta comportamentos. Neste sentido, tomo o ideal de masculinidade hegemônica engendrado na Refinaria como um modo de subjetivação moldado a partir do social (GUATTARI e ROLNIK, 2005), que produz os indivíduos de que o trabalho necessita e que por sua vez, o reproduzem e, dessa forma, afeta a todos, homens e mulheres.

A noção de masculinidade hegemônica engendrada na Refinaria é profundamente associada a referências locais, de maneira que não se trata de uma cópia do executivo transnacional descrito por Connell e Wood (2005). Na Refinaria, está relacionada a uma figura masculina que revela intensa racionalidade, objetividade, expressão de domínio técnico específico (Engenharia), capacidade de impor-se sobre os demais homens e mulheres, direcionando-os, e práticas inquestionavelmente heterossexuais. Esta masculinidade, apesar de ser localmente situada, apresenta pontos comuns com a masculinidade hegemônica apontada pelos autores, como o exercício de poder, a dominação sobre as mulheres e sobre outros homens, e a heteronormatividade.

O objetivo geral que orientou a tese foi: compreender como homens e mulheres trabalhadores executivos vivenciam no seu dia-dia de trabalho a noção de masculinidade hegemônica, e como esta afeta seus estilos de vida. Este entendimento se fez possível a partir das entrevistas, complementadas pela observação sistemática e análise documental, momentos em que, junto com os entrevistados e a partir das informações oficiais da empresa, fui desvendando que ideal era este. A vivência do ideal se dá a partir do processo de subjetivação, que gera adaptações nas mais diversas expressões subjetivas, como as maneiras de falar e se expor, de relacionar-se, de vestir, de cuidar de si. Os entrantes na organização são submetidos a forças – tal qual descreve Deleuze (2000) – que incidem moldando-os ao jeito de ser apregoado pela organização por meio dos indivíduos e do coletivo, tendo alguns destes homens como modelos de sucesso e legitimação. O ideal de masculinidade guarda especial relação com o tipo de trabalho lá realizado e com o que a organização espera dos indivíduos, orientados pelo lema “o desafio é a nossa energia”.

Para subsidiar esta compreensão, o primeiro objetivo específico foi descrever e analisar como a noção de masculinidade hegemônica no mundo do trabalho era percebida por homens e mulheres. O ideal, conforme mencionei antes, não existia externamente, de forma consciente, porém, foi apreensível por meio das significações atribuídas às diversas masculinidades e pelas vivências diárias. Saliento que, embora possa se confundir com que os entrevistados consideram normal para um homem, o ideal de masculinidade hegemônica representa aquilo que é mais valorizado e legitimado na Refinaria, e que tem como benefício prático a ascensão profissional a cargos de destaque. As dimensões analisadas foram:

- Engenharia, domínio técnico e racionalidade, que aponta para a relevância de um saber específico, além das formas de expô-lo. A profissão de engenheiro é a mais valorizada na Companhia, o que se visibiliza na amplitude de atuação desta carreira, na remuneração mais alta e mesmo nos comentários informais de que “esta é uma empresa de engenheiros”. O domínio técnico é condição para que se ganhe respeito e reconhecimento dos demais e, de certa forma, é o que aproxima as mulheres aos homens em termos de legitimação profissional. A racionalidade perpassa todo o trabalho realizado na Refinaria, em que as emoções e intuições

devem ceder lugar à objetividade e comprovação de fatos. Faz-se presente ainda na padronização dos procedimentos e na busca pela dominação de todos os elementos envolvidos no processo.

- Estruturas de suporte à masculinidade, que se constituem por relações que extrapolam o espaço da Refinaria, mas são referidas e tornadas presentes no trabalho. Estas estruturas dizem respeito à família e à relação com mulheres, e sustentam a imagem masculina validada, que inclui ser um pai de família provedor e, além disso, ter interesse em outras mulheres. O trabalho atua nestas estruturas como um organizador, pois é por meio deste que o homem pode constituir sua família e viabilizar a conquista de outras mulheres, comportamento tido como próprio dos homens.

- Sexualidade, analisada como o mais relevante diferenciador entre as masculinidades hegemônicas e subordinadas. A potência heterossexual masculina é afirmada tanto por meio dos comentários e conquistas de mulheres, quanto pela desvalorização da homossexualidade, que é amplamente considerada desviante e sinal de anormalidade. Da mesma forma, ser traído por uma mulher é, para um homem, uma condição humilhante especialmente sob o olhar dos demais. A traição é valorizada quando posta em prática pelos homens, mas não quando sofrida por eles.

- Cuidados de si, que remetem às formas de vestir, de cuidar-se e de tratar os outros. A vestimenta, como elemento simbólico (DUTRA, 2007; BRESLER, 1997), revela o pertencimento a um grupo e na Refinaria apresenta-se bastante padronizada. A informalidade e a simplicidade são um código vestir, pois qualquer diferença ou influência de modismos são rapidamente notadas e comentadas com brincadeiras e mesmo olhadas com desconfiança, assim como a demonstração de refinamento ou delicadeza nas maneiras de ser e no tratamento para com os outros.

A seguir, propus verificar e analisar como os homens se legitimam e como as mulheres se mantêm no ambiente de trabalho face ao ideal de masculinidade hegemônica. Para isso, foi preciso primeiro compreender como se dá o processo de subjetivação, ou seja, como se produzem e mantêm determinadas maneiras de ser

na organização, dentre as quais o ideal de masculinidade hegemônica é aquela mais validada.

A produção de subjetividade, como processo contínuo e coletivo, se faz possível pela força exercida pelas significações organizacionais, e mais amplamente sociais, atribuídas do masculino, que oferece balizamentos para os homens e para as mulheres. A demarcação do contorno do ideal de masculinidade se mostra na adaptação dos empregados às normas e maneiras de viver aceitas na empresa tanto pelos meios formais, como imagens institucionais e espaços concedidos pela organização, nos esforços organizacionais para enquadramento dos novos empregados e no isolamento dos que se distanciam, quanto informais, como as falas, as brincadeiras, o ser ou não ser respeitado pelos demais.

A masculinidade mais legitimada conta com maior prestígio e privilégios e tende a ser copiada por aqueles que detêm ou não os atributos valorizados, dando a ver as relações de cumplicidade apontadas por Connell (2003). Porém, a sustentação da masculinidade hegemônica impõe exigências, ou a participação nos jogos de poder, como disse Bourdieu (1995). Para Oliveira (2004) a tentativa de aproximação com as masculinidades hegemônicas é custosa e envolve a imitação atenta das maneiras de ser hegemônicas até que se as incorpore de fato. Tais maneiras de ser são reproduzidas coletivamente e atuam como influência e justificação mútua, sendo que é pelo reconhecimento coletivo que são validadas. A proximidade com a imagem da masculinidade hegemônica fornece sentimentos de confiança em si próprio e nos demais, de maneira que “ajuda a manter seus participantes numa definição autojustificadora de sua situação, ao mesmo tempo em que possibilita o estigma aos que não se posicionam nesse lugar” (OLIVEIRA, 2004, p. 251).

As mulheres são afetadas pelo ideal de masculinidade na medida em que este se torna um parâmetro de avaliação no trabalho, mas também porque o ideal torna visível o que é esperado dos homens e das mulheres, bem como os significados e lugares atribuídos ao feminino e ao masculino no contexto organizacional estudado. Pude concluir que as mulheres são igualmente capturadas por este modo de subjetivação, e é pela adaptação a este que elas podem manter-se como gestoras.

Por último, tive como objetivo verificar e analisar como os homens e mulheres constroem e expressam modos de resistência ao ideal de masculinidade hegemônica. Os modos de resistência foram trabalhados pela via da singularização, ou seja, da possibilidade de homens e mulheres romperem com o fluxo de reprodução da subjetividade e buscarem formas singulares de colocarem-se e construírem-se. Durante a pesquisa, concluí que este movimento se faz possível a partir do momento em que o indivíduo tem assegurado o reconhecimento técnico. Mas, mesmo assim, as resistências são menos pronunciadas do que o movimento de alienação, uma vez que o contexto é potente como construtor das formas de vida.

Além disso, acrescento como contribuição aos estudos de gênero na Administração um aspecto metodológico e teórico, que é a necessidade de considerar na análise das relações de gênero os processos de construção de subjetividade que têm lugar no contexto cultural a ser estudado, onde são atribuídos diferentes significados para o masculino e para o feminino. Nos estudos organizacionais brasileiros, estuda-se gênero baseando-se em significados sociais amplos de masculinidade e feminilidade, ou na divisão tradicional do trabalho produtivo e reprodutivo, como se os sujeitos não estivessem inseridos em contextos específicos.

Estes estudos são válidos e interessantes, mas não dão conta da complexidade das relações de gênero em nível intra e interorganizacional. Intraorganizacional na medida em que em uma organização, as diferenças de legitimação das masculinidades apresentam-se relacionadas a características do trabalho e das dinâmicas internas, o que posso exemplificar com a valorização da profissão de engenheiro sobre todas as demais. E interorganizacional, pois cada cultura organizacional, como rede de significados, produz diferentes subjetividades e sentidos para o gênero. A forma como cada pertencimento individual será entendido e valorizado depende dos objetivos organizacionais mais amplos e dos aspectos culturais. Na Refinaria, um homem com traços afeminados, seja pela maneira de vestir-se ou tratar os demais, é tido como desviante, menos potente. Já em outros contextos, a masculinidade homossexual pode ser considerada aderente ao negócio da empresa, como apontaram Eccel e Flores-Pereira (2008) e Flores-Pereira e Eccel (2009). Assim as masculinidades são sempre específicas e contextualizadas.

Em relação aos estudos de gênero, não limitados à área organizacional, percebi que as pesquisas sobre masculinidades reúnem representações das diversas masculinidades, descrevendo como estas são entendidas e significadas social e culturalmente, e em comparação de umas com as outras, bem como as conseqüências destas valorizações. Embora autores trabalhem com os desníveis de poder no campo social mais amplo e relacionem aspectos da história do indivíduo, não tratam os ideais de masculinidade como parte de uma produção de subjetividade. Raros e recentes foram os trabalhos que consideraram a face à construção de subjetividade, como Mooney-Somers e Ussher (2008) as quais apontaram que produção de uma subjetividade reconhecida coletivamente como heterossexual, passa pelo que os homens apresentam entre si acerca de práticas sexuais, como falar de mulheres. A experimentação subjetiva foi considerada por Visser (2009) tomando o relato da vivência de homens jovens que se distanciavam da masculinidade hegemônica.

A ênfase que proponho não é a constituição do sujeito em termos psicanalíticos, nem mesmo a rotulação de indivíduos nesta ou naquela masculinidade em termos de fixação identitária, o que é criticado pelos autores que trabalham gênero na linha pós-estruturalista (SEFFNER, 2003; LOURO, 2000a), mas da formação da subjetividade a partir do social, considerando o trabalho de moldagem subjetiva empreendido pelas instituições. Neste sentido, sugiro buscar compreender de que maneiras um homem pode se aproximar dos ideais de masculinidade hegemônica, ou como pode se afastar, resistindo criativamente aos modelos, sem necessariamente tornar-se estigmatizado e excluído. Neste estudo, aponto para aspectos que dentro do grupo pesquisado permitem esta circulação. Não há, no meu ponto de vista, uma simples oposição entre os homens que representam as masculinidades hegemônicas, as cúmplices ou as subordinadas, como se estas categorias de masculinidade fossem homogêneas, mas como os homens e mulheres, com suas trajetórias vivem frente aos ideais valorizados, ora copiando-os, ora reeditando-os.

Feitas estas considerações, é importante discorrer sobre as limitações deste estudo. Aponto como principal limite o seu caráter interpretativo, localizado e não generalizável, dado que a base epistemológica utilizada não objetiva a construção



de verdades amplas, mas a compreensão de situações específicas a partir de uma construção coletiva do pesquisador e dos pesquisados. Além disso, o fato de eu trabalhar na Refinaria, ao mesmo tempo em que possibilitou contato com uma amplitude de dados de observação, pode ter-me tornado míope em certos sentidos ou mesmo ter inviabilizado maior abertura nas falas dos entrevistados, ainda que e tenha buscado trabalhar os aspectos de reflexividade na tese.

Tais ressalvas não invalidam este trabalho, mas apontam direcionamentos para pesquisas futuras, como a necessidade de os estudos de gênero em Administração incluírem as masculinidades, além das feminilidades, e de como a noção do masculino perpassa os saberes e construções decorrentes desta disciplina. Além disso, entendo como válida a possibilidade de aprofundar estudos que considerem a perspectiva teórico-metodológica de conjugar as análises de gênero com os processos de subjetivação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AALTIO-MARJOSOLA, Bris; LEHTINEN, Jyri. Male Managers as Fathers? Contrasting Management, Fatherhood, and and Masculinity. **Human Relations**, Vol. 51, N.2, 1998.

ALCADIPANI, Rafael; TONELLI, Maria José. Violência e Masculinidade nas Relações de Trabalho: Imagens do campo em pesquisa etnográfica. In: ENANPAD, 33, 2009. São Paulo, **Anais ...**, 2009. CD-ROM.

ALVESSON, Mats. Gender Relations and Identity at Work: A Case Study of Masculinities and Femininities in an Advertising Agency. In **Human Relations**, v.51, n.8, 1998.

ALVESSON, Mats; BILLING, Yvonne Due. Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. In **Organization Studies**, v.13, n.1, 1992.

ANGROSINO, Michael V. Recontextualizing Observation: Ethnography, Pedagogy and the Prospects for a Progressive Political Agenda. In: DENZIN, N.K; LINCOLN, Y.S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**: Third Edition. London, Sage Publications, 2005.

ASSIS, Lílian Bambilra; GONTIJO, Maria Cecília Lemos; CORRÊA, Alessandra Morgado Horta; BITTENCOURT NETO, Epaminondas. Jornais de Circulação Interna: a Reprodução das Representações Sociais do Feminino e do Masculino no Chão-de-fábrica. In: ENANPAD, 28, 2004. Curitiba, **Anais ...**, 2004. CD-ROM.

BAUMAN, Z. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed, 2007.

\_\_\_\_\_. **Vidas Desperdiçadas**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed, 2005.

\_\_\_\_\_. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed, 2001.

BAUMAN, Zigmunt. **Globalização: as Conseqüências Humanas**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed, 1999.

BARRON, Lisa A. Ask and You Shall Receive? Gender Differences in Negotiators' Beliefs About Requests for a Higher Salary. In: **Human Relations**, v. 56, n. 6, 2003.

BEASLEY, Christine. Rethinking Hegemonic Masculinity in a Globalizing World. In: **Men and Masculinities**, v. 11, n.1, 2008.

BELLE, F. Cultura de empresa e identidades profissionais. **Revista de Administração (RAUSP)**, v.26, n.2, abril/junho, 1991.

BEN, Esther Ruiz. Defining Expertise in Software Development While Doing Gender. In: **Gender, Work and Organization**, v.14, n.4, July, 2007.

BENSCHOP, Yvonne; DOOREWAARD, Hans. Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations. In: **Organization Studies**, v. 19, n. 5, 1998.

BESSI, Vânia Gisele.; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Expressões da Resistência no Cotidiano do Trabalho em Bancos Portugueses. In: ENANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007. CD-ROM.

BETIOL, Maria Irene Stocco. Ser Administradora é o Feminino de Ser Administrador? In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis, **Anais ...**, 2000. CD-ROM.

BICALHO, Renata. A; DINIZ, Ana Paula Rodrigues. Violência Simbólica e Homossexualidade: um Estudo em Capitais Brasileiras. In: ENANPAD, 33, 2009. São Paulo, **Anais ...**, 2009. CD-ROM.

BIRD, Sharon R. Sex Composition, Masculinity Stereotype Dissimilarity and the Quality of Men's Workplace Social Relations. In: **Gender, Work and Organization**, v.10, n.5, November 2003.

BISHOP, Victoria; CASSELL, Catherine M.; HOEL, Helge. Preserving masculinity in service work: An exploration of the underreporting of customer anti-social behaviour. In: **Human Relations**, v. 62, n. 1, 2009

BOURDIEU, Pierre. A Dominação Masculina. In: **Educação e Realidade**, v.20, n.2, julho/ dezembro 1995.

\_\_\_\_\_. Espaço social e gênese das 'classes'. In: **O poder simbólico**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2003.

BRANDTH, Berit; KVANDE, Elin. Reflexive Fathers: Negotiating Parental Leave and Working Life. **Gender, Work and Organization**. Vol. 9, N. 2, Abril, 2002.

BRESLER, Ricardo B.R. A Roupça Surrada e o Pai: Etnografia numa Marcenaria. In: PRESTES MOTTA, F. C; CALDAS, M. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

BREWIS, Joanna. Foucault, Politics and Organizations: (Re)-Constructing Sexual Harassment. In: **Gender, Work and Organization**, v.8, n. 1, January 2001.

BRUNI, Attila. '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.

CALÁS, Marta B; SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher: Abordagens Feministas em Estudos Organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.(Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 1998.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; VASCONCELOS, Kamila Anderson. A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: ENANPAD, 30, 2006. Salvador. **Anais...**, 2006. CD-ROM.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; CRAMER, Luciana; PAULA NETO, Alcielis. 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.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; BRITO, Mozar José de. Relações de gênero e de poder: repensando o masculino e o feminino nas organizações. In: ENANPAD, 26, 2002. Salvador, **Anais ...**, 2002. CD-ROM.

CARLOTTO, Cássia Maria. Gênero, Reestruturação Produtiva e Trabalho Feminino. In: **Serviço Social em Revista**, v.4, n.2, jan/jun 2002.

CARVALHO, Maria Luiza; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Gerenciamento de Impressão e Produção de Subjetividade em Entrevista de Seleção. **RAE Eletrônica**, v. 02, n.02, jul./dez., 2003.

CARVALHO NETO, Antônio; TANURE, Betania; SANTOS, Carolina Maria Mota; LIMA, Gustavo Simão. Executivos Brasileiros: na Contramão do Perfil Deificado da Liderança Transformacional. In: II ENGPR, 2009, Curitiba, **Anais...**, 2009. CD-ROM

CASACA, Sara Falcão. A Segregação Sexual no Sector das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) - Observando o Caso de Portugal. **Projeto de Cooperação CAPES/GRICES UFSC/UFRGS/UTL**. Florianópolis e Porto Alegre, IVª Missão de Cooperação no Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_. Flexibilidade, Precariedade e Relações de Gênero nos Novos Sectores dos Serviços. In: PICCININI, Valmíria; HOLZMANN, Lorena; KOVÁKS, Ilona; GUIMARÃES, Valeska Nahas. (org.) **O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea: Persistências e Inovações**. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2006.

CATTANI, Antônio D; HOLZMANN, Lorena. Divisão sexual do trabalho. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2006.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2003.

CAVEDON, Neusa Rolita; GIORDANI, Caroline Gremo; CRAIDE, Aline. Mulheres Trabalhando e Administrando Espaços de Identidade Masculina. ENANPAD, 29, 2005. Brasília, **Anais ...**, 2005. CD-ROM.

CHASSOT, ATTICO. **A Ciência é Masculina?** São Leopoldo, Editora Unisinos, 2003.

CIANNI, Mary; ROMBERGER, Beverly. Life in the Corporation: A Multi-Method Study of the Experiences of Male and Female Asian, Black, Hispanic and White Employees. In: **Gender, Work and Organization**, v.4, n.2, April 1997.

CLIFF, Jennifer E; LANGTON, Nancy; ALDRICH, Howard. Walking the Talk? Gendered Rhetoric vs. Action in Small Firms. In: **Organization Studies**, v. 26, n. 1, 2005.

COLES, Tony. Negotiating the Field of Masculinity: The Production and Reproduction of Multiple Dominant Masculinities. In: **Men and Masculinities**, v.12, n.1, 2009.

CONNELL, Robert W. **Masculinidades**. México, UNAN-PUEG, 2003.

\_\_\_\_\_. Masculinities and Globalization In: **Men and Masculinities**, v.1, n1, July, 1998.

\_\_\_\_\_. Políticas da Masculinidade. In: **Educação e Realidade**, v.20, n.2, julho/dezembro 1995.

CONNELL, Robert W; WOOD, Julian. Globalization and Business Masculinities. In: **Men and Masculinities**, v.7, n.4, April 2005.

CRAMER, Luciana. Relações de Gênero, Poder e Profissão em Organizações Hospitalares: um Enfoque Sócioconstrucionista. In: ENANPAD, 33, 2009. São Paulo, **Anais ...**, 2009. CD-ROM.

CROSS, Simon; BAGILHOLE, Barbara. Girl's jobs for the boys? Man, Masculinity and Non-traditional Occupations. In: **Gender, Work and Organization**, v.9, n.2, 2002.

CRUMP, Barbara; LOGAN, Keri A; McILROY, Andrea. Does Gender Still Matter? A Study of the Views of Women in the ICT Industry in New Zealand. In: **Gender, Work and Organization**, v.14, n.4, July, 2007.

CRUZ, Márcia de Macedo. Análise de Três Estilos de Comprometimento Organizacional em uma Empresa do Setor de Construção Civil. In: ENANPAD, 26, 2002. Salvador, **Anais ...**, 2002. CD-ROM.

DALE, Karen. **Anatomizing embodiment and organization theory**. Basingstoke, Palgrave, 2001.

DELEUZE, Gilles. **Conversações: 1972-1990**. São Paulo, Ed. 34, 2000.

\_\_\_\_\_. **Foucault**. São Paulo, Editora Brasiliense, 2005.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. O Liso e o Estriado. **Mil Platôs – Capitalismo e Esquizofrenia**. Vol. 5. São Paulo, Ed. 34, 1997.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna. S. Introduction. **The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues**. Second edition. Thousand Oaks, Sage Publications, 2003.

DINIZ, Ana Paula Rodrigues; GANDRA, Gislaine. A Ficção das Políticas de Diversidade nas Organizações: as Relações de Trabalho Comentadas por Trabalhadores Gays. In: ENANPAD, 33, 2009. São Paulo, **Anais ...**, 2009. CD-ROM.

DUTRA, José Luiz. “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.

DREHER, George .F; Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work–life Programs on Female Leadership at the Top. In: **Human Relations**, v. 56, n. 5, 2003.

ECCEL, Claudia Sirangelo; FLACH, Leonardo; OLTRAMARI, Andréa Poletto. Relações de Gênero e Flexibilidade no Trabalho de Profissionais de Tecnologia da Informação de Porto Alegre: um Estudo Multi-Caso. In: ENGPR, 1, 2007, Natal, **Anais...**, 2007. CD-ROM .

ECCEL, Claudia Sirangelo; FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. A Inserção da “Diversidade” Homossexual em uma Livraria de Shopping Center: um Estudo Crítico. In: ENANPAD, 32, 2008. Rio de Janeiro, **Anais ...**, 2008. CD-ROM.

ECCEL, Claudia Sirangelo; GRISCI, Carmem Lígia lochins. Trabalho e Gênero: A Produção de Masculinidades na Perspectiva de Homens e Mulheres. In: ENANPAD, 33, 2009. São Paulo, **Anais ...**, 2009. CD-ROM.

ECCEL, Claudia Sirangelo; GRISCI, Carmem Ligia lochins; TONON, Leonardo. O Corpo em Revista: Análise da Apresentação do Corpo em uma Revista Popular de Negócios. In: ENANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007. CD-ROM.

ECCEL, Claudia Sirangelo; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Masculinidade, Auto-imagem e Preconceito: Um Estudo das Representações Sociais de Homossexuais. In: ENANPAD, 33, 2009. São Paulo, **Anais ...**, 2009. CD-ROM.

ENRIQUEZ, Eugene. O Homem do Século XXI: Sujeito Autônomo ou Indivíduo Descartável. In: **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006.

ERIKSSON-ZETTERQUIST, Ulla; STYHRE, Alexander. Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the ‘Women to the Top’ Programme. In: **Gender, Work and Organization**, v.15, n. 2, March 2008.

ESSERS, Caroline; BENSCHOP, Yvonne. Enterprising Identities: Female Entrepreneurs of Moroccan or Turkish Origin in the Netherlands. In: **Organization Studies**, v. 28, n. 1, 2007.

\_\_\_\_\_. Muslim Businesswomen doing Boundary Work: The Negotiation of Islam, Gender and Ethnicity within Entrepreneurial Contexts. In **Human Relations**, v.62, n.3, 2009.

FLEMING, Peter. Sexuality, Power and Resistance in the Workplace. In: **Organization Studies**, v.28, n. 2, 2007.

FLOOD, Michael. Men, Sex, and Homosociality: How Bonds between Men Shape Their Sexual Relations with Women. In: **Men and Masculinities**, v.10, n. 3, 2008.

FLORES-PEREIRA, Maria Tereza; DAVEL, Eduardo; CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura Organizacional e Corporeidade: Etnografia do Ritual da Cerveja Após o Trabalho. In: ENANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007. CD-ROM.

FLORES-PEREIRA, Maria Tereza; DAVEL, Eduardo; CAVEDON, Neusa Rolita; ROULEAU, Linda. Standing all day and running around: exploring body practices of salespeople as dynamic artifacts. 27th Standing Conference on Organizational Symbolism. Copenhagen and Malmö: **SCOS**, 2009. CD-ROM.

FLORES-PEREIRA, Maria Tereza; ECCEL, Claudia Sirangelo. Diversidade nas Organizações: uma Introdução ao Tema. In: BITENCOURT, Claudia e cols. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2009.

FOUCAULT, Michel. **A História da Sexualidade I: A Vontade de Saber**. Rio de Janeiro, Ed. Graal, 1997.

FREHILL, Lisa. M. The Gendered Construction of the Engineering Profession in the United States, 1893–1920. In: **Men and Masculinities**, v.6, n.4, April 2004.

FREITAS, Maria Ester de. Gestores da Vida. In: **GV Executivo**, v.1, n.1, 2002.

GHERARDI, Silvia. The Gender we Think the Gender we do in our Everyday Organizational Lives. In **Human Relations**, v. 47, n. 6., 1994.

GIFFIN, Karen. A Inserção dos Homens nos Estudos de Gênero: Contribuições de um Sujeito Histórico. In **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, Janeiro/Março 2005.

GREENER, Ian. The Politics of Gender in the NHS: Impression Management and 'Getting Things Done'. In: **Gender, Work and Organization**, v.14, n.3, May, 2007.

GREGORY, Michele Rene. Inside the Locker Room: Male Homosociability in the Advertising Industry. In: **Gender, Work and Organization**, v. 16, n. 3, May 2009.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; PIVETTA, Ana Lucia; GOMES, Sandra R. Gênero, saúde e risco no cotidiano do trabalho. In: ZANELLA, Andréa *et al.* (Org.). **Psicologia e Práticas Sociais**. Porto Alegre: ABRAPSOSUL, 1997. Disponível em: [www.bvce.org](http://www.bvce.org). Acesso: janeiro, 2010.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trabalho imaterial. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

GUARESCHI, Neusa Maria de Fatia; OLIVEIRA, Fernanda Pacheco; GIANNECHINI, Letícia G; COMUNELLO, Luciele N; NARDINI, Milena; PACHECO, Milena L. Pobreza, Violência e Trabalho: a Produção de Sentidos de Meninos e Meninas de uma Favela. In: **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 8, n.1, Janeiro/Abril, 2003.

GUATTARI, Felix.; ROLNIK, Suely. **Micropolítica: Cartografias do Desejo**. 7.ed. revis. Petrópolis, Ed. Vozes, 2005.

GUBA, Egon G; LINCOLN, Yvonna .S. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna. S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Third Edition. London, Sage Publications, 2005.

GUERRIER, Yvonne; ADIB, Amel. Gendered Identities in the Work of Overseas Tour Reps. In: **Gender, Work and Organization**, v.11, n.3, May, 2004.

GUILLAUME, Cecile; POCHIC, Sophie. What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work–life Balance. In: **Gender, Work and Organization**, v.16, n.1, January 2009.

GUNKEL, Marjaana; LUSK, Edward; WOLFF, Birgitta; LI, Fang. Gender-specific Effects at Work: An Empirical Study of Four Countries. In: **Gender, Work and Organization**, v.14, n.1, January, 2007.

GUSTAVSSON, Eva. Virtual Servants: Stereotyping Female Front-Office Employees on the Internet. In: **Gender, Work and Organization**, v.12, n.5, September 2005

HALFORD, Susan. Collapsing the Boundaries? Fatherhood, Organization and Home-Working. In: **Gender, Work and Organization**, v.13, n. 4, July 2006.

HALL, Alex; HOCKEY, Jenny; ROBINSON, Victoria. Occupational Cultures and the Embodiment of Masculinity: Hairdressing, Estate Agency and Firefighting. In: **Gender, Work and Organization**, v. 14, n. 6, November, 2007.

HALRYNJO, Sigtona. Men's Work–life Conflict: Career, Care and Self-realization: Patterns of Privileges and Dilemmas. In: **Gender, Work and Organization**, v. 16, n.1, January, 2009.

HANSEN, Lise Lotte. Rethinking the Industrial Relations Tradition from a Gender Perspective: an Invitation to Integration. In: **Employee Relations**, v. 24, n. 2, 2002.

HASSARD, John; HOLLYDAY, Ruth; WILLMOT, Hugh. Introduction: the body and organization. In: **Bodies and organization**. London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publications, 2000.



HEARN, Jeff. From Hegemonic Masculinity to the Hegemony of Men. In: **Feminist Theory**, v.5, n.1, 2004.

HITE, Linda. Hispanic Women Managers and Professionals: Reflections on Life and Work. In: **Gender, Work and Organization**, v.14, n.1, January, 2007.

HOCH, Rosmeri Elaine Essy; ANDRADE, Tais; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Valores Relativos ao Trabalho e Gênero: a Visão dos Gerentes de uma Organização Bancária. In: ENANPAD, 33, 2009. São Paulo, **Anais ...**, 2009. CD-ROM.

HODDER, Ian. The interpretation of documents and material culture. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna. S. (Eds.) **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publications, 2003.

HODGSON, Damian. 'Taking it Like a Man': Masculinity, Subjection and Resistance in the Selling of Life Assurance. In: **Gender, Work and Organization**, v.10, n.1, January 2003.

IRIGARAY, Helio Arthur Reis. Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho. In: ENANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007. CD-ROM.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; FREITAS, Maria Ester. Gays e Relações de Trabalho: Análise sob a Ótica da Queer Theory. In: II ENGPR, 2009, Curitiba, **Anais...**, 2009. CD-ROM

\_\_\_\_\_. Sexualidade nas Organizações Brasileiras: Estudo Sobre Lésbicas no Ambiente de Trabalho. In: ENANPAD, 33, 2009. São Paulo, **Anais ...**, 2009. CD-ROM.

JANSSON, Maria; MÖRTBERG, Cristina; BERG, Elisabeth. Old Dreams, New Means: an Exploration of Visions and Situated Knowledge in Information Technology. In: **Gender, Work and Organization**, v.14, n.4, July, 2007.

JOSHI, Heather; MAKEPEACE, Gerry; DOLTON, Peter. More or Less Unequal? Evidence on the Pay of Men and Women from the British Birth Cohort Studies. In: **Gender, Work and Organization**, v.14, n. 1, January 2007.

KELAN, Elisabeth. Emotions in a Rational Profession: The Gendering of Skills in ICT Work. In: **Gender, Work and Organization**, v. 15, n.1, January 2008.

\_\_\_\_\_. Gender, Risk and Employment Insecurity: The Masculine Breadwinner Subtext. In: **Human Relations**, v. 61, n. 9, 2008.

KIMMEL, Michael S. A Produção Simultânea de Masculinidades Hegemônicas e Subalternas. In: **Horizontes Antropológicos**, ano 4, n. 9, Outubro 1998.

\_\_\_\_\_. **Manhood in America: a Cultural History**. Second edition. New York, Oxford United Press, 2006.

KIMMEL, Michael S; HEARN, Jeff R; CONNELL, Robert W. (Orgs.) Introduction. **Handbook of Studies on Men and Masculinities**. Thousand Oaks, Sage Publications, 2004.

KNIGHTS, David. Authority at Work: Reflections and Recollections. In: **Organization Studies**, v. 27, n.5, 2006.

LARSEN, Elizabeth. The Impact of Occupational Sex Segregation on Family Businesses: The Case of American Harness Racing. In: **Gender, Work and Organization**, v.13, n. 4, July 2006.

LAZZARATO, M. e NEGRI, A. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEWIS, Patricia. The Quest for Invisibility: Female Entrepreneurs and the Masculine Norm of Entrepreneurship. In: **Gender, Work and Organization**, v.13, n.5, September 2006.

LOURO, Guacira Lopes. Nas Redes do Conceito de Gênero. In: Lopes, M. J., Meyer, D.E.; Waldow, V.R. **Gênero e saúde**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1996.

\_\_\_\_\_. Corpo, Escola e Identidade. In: **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v.25, n.2, Julho/Dezembro 2000 a.

\_\_\_\_\_. Por Que Estudar Gênero na Era dos Cyborgs? In: FONSECA, T.M.G; FRANCISCO, D.J. (Orgs). **Formas de Ser e Habitar a Contemporaneidade**. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2000 b.

LINSTEAD, Stephen; PULLEN, Alison. Gender as multiplicity: Desire, displacement, difference and dispersion. In: **Human Relations**, v. 59, n. 9, 2006.

LUPTON, Ben. Explaining Men's Entry into Female-Concentrated Occupations: Issues of Masculinity and Social Class. In: **Gender, Work and Organization**, v.13, n.2, March 2006.

LUSHER, Dean; ROBINS, Garry. Hegemonic and Other Masculinities in Local Social Contexts. In: **Men and Masculinities**, v.11, n. 4, 2009.

LYNESS, Karen S; KROPF, Marcia Brumit. The Relationships of National Gender Equality and Organizational Support with Work–Family Balance: A study of European Managers. In: **Human Relations**, v. 58, n. 1, 2005.

MACÊDO, Kátia Barbosa; MACÊDO, Goiacira N.S. A Percepção das Relações de Gênero a Partir do Discurso de Homens e Mulheres, no Contexto Organizacional. In: ENEO, 3, 2004, Atibaia. **Anais...**, 2004. CD-ROM.

MADALOZZO, Regina; MARTINS, Sergio Ricardo; SHIRATORI, Ludmila. Participação no Mercado de Trabalho e no Trabalho Doméstico: Homens e Mulheres têm Condições Iguais? In: ENANPAD, 32, 2008. Rio de Janeiro, **Anais ...**, 2008. CD-ROM.

MARCONDES, Willer.B; ROTEMBERG, Lúcia; PORTELA, Luciana F; MORENO, Claudia Roberta C. O Peso do Trabalho "Leve" Feminino à Saúde. In: **São Paulo em Perspectiva**, v.17, n.2, São Paulo, Abril/Junho 2003.

MARSH, Katy; MUSSON, Gill. Men at Work and at Home: Managing Emotion in Telework. In: **Gender, Work and Organization**. 2007.

MAVIN, Sharon; BRYANS Patricia; WARING, Teresa Unlearning Gender Blindness: New Directions in Management Education. In: **Management Decision**, v.42. n. 3/4, 2004.

MAZZEI-NOGUEIRA, Claudia. A Feminização no Mundo do Trabalho: entre a Emancipação e a Precarização. In: **II Conferencia Internacional "La obra de Carlos Marx y los desafíos del siglo XXI"**, Havana, Cuba, Maio/ 2004. Disponível em: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso04/mazzei\\_290204.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso04/mazzei_290204.pdf). Acesso: setembro de 2007.

MEDEIROS, Cíntia Rodrigues de Oliveira; VALADÃO JUNIOR, Valdir Machado. A Desconstrução e Reconstrução de Gêneros no Terceiro Setor: Cumplicidade, Resistência e Confronto. In: XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro, **Anais**, 2008.

MERRIAM, Sharan B. Analysing qualitative data, insuring of rigor and writing up findings in qualitative research. ANPAD Qualitative Research Preconference, September, 6-7, Rio de Janeiro, 2008.

MEYER, Dagmar E. Do poder ao Gênero: uma Articulação Teórico-Analítica. In: Lopes, Marta Julia; Meyer, Dagmar E.; Waldow, Vera Regina. **Gênero e saúde**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1996.

MILLER, Gloria E. Frontier Masculinity in the Oil Industry: The Experience of Women Engineers. In: **Gender, Work and Organization**, v.11, n.1, January, 2004.

MILLS, Albert J. Organization, Gender and Culture. In: **Organization Studies**, v. 9 n. 3, 1988.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 22ª edição. Petrópolis, Ed. Vozes, 2003.

MIRCHANDANI, Kiran. Challenging Racial Silences in Studies of Emotion Work: Contributions from Anti-Racist Feminist Theory. In: **Organization Studies**, v. 24, n. 5, 2003.

MOONEY-SOMERS, Julie; USSHER, Jane M. Sex as Commodity: Single and Partnered Men's Subjectification as Heterosexual Men. In: **Men and Masculinities**, 2008. Sage Journals online. Disponível em: <http://jmm.sagepub.com/cgi/content/abstract/1097184X08322620v1>. Acesso em outubro de 2009.

MURGIA, Annalisa; POGGIO, Barbara. Challenging Hegemonic Masculinities: Men's Stories on Gender Culture in Organizations. In: **Organization**, v.16, n.3, 2009.

NENTWICH, Julia. Changing Gender: The Discursive Construction of Equal Opportunities. In: **Gender, Work and Organization**, v.13, n.6, November, 2006.

NIXON, Darren. '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.

NOLAN, Jane. 'Working to Live, Not Living to Work': An Exploratory Study of the Relationship between Men's Work Orientation and Job Insecurity in the UK. In: **Gender, Work and Organization**, v.16, n. 2, March, 2009.

OLIVEIRA, Danielle Silva; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Sofrimento no Trabalho: Uma Carona com os Motoristas de Ônibus. In: II ENGPR, 2009, Curitiba, **Anais...**, 2009. CD-ROM

OLIVEIRA, Pedro Paulo. **A Construção Social da Masculinidade**. Belo Horizonte: Editora da UFMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2004.

PACHOLOK, Shelley. Gendered Strategies of Self: Navigating Hierarchy and Contesting Masculinities. In: **Gender, Work and Organization**, v.16, n.4, July 2009.

PELBART, Peter Pál. **A Vertigem por um Fio**: Políticas de Subjetividade Contemporânea. São Paulo, FAPESP/Illuminuras, 2000.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy .Mitiko Mori. Quem São Mais Favoráveis às Concessões Oferecidas por Práticas Organizacionais em Prol da Diversidade: os Homens ou as Mulheres? In: ENANPAD, 33, 2009. São Paulo, **Anais ...**, 2009. CD-ROM.

PETERSON, Helen. Gendered Work Ideals in Swedish IT Firms: Valued and Not Valued Workers. In: **Gender, Work and Organization**, v.14, n. 4, July 2007.

PISCITELLI, Adriana. "Pioneiros": Masculinidades em Narrativas sobre Fundadores de Grupos Empresariais Brasileiros. In: SCHPUN, Mônica (Org.). **Masculinidades**. São Paulo, Ed. Boitempo, Santa Cruz do Sul, Edunisc, 2004.

PINHEIRO, Luana; FONTOURA, Natalia; QUERINO, Ana Carolina; BONETTI, Alinne; ROSA, Waldemir. Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça. 3º edição, Brasília, IPEA, SPM, UNIFEM, 2008.

PINHO, Filipe Fernandes de; BERGAMASCHI, Luana S; MELO, Joyce de Souza Cunha. Relações de Gênero: uma Categoria Introduzida ao Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Empresa Familiar. In: ENANPAD, 30, 2006. Salvador. **Anais...**, 2006. CD-ROM.

POSTHUMA, Anne Caroline; LOMBARDI, Maria Rosa. Mercado de Trabalho e Exclusão Social da Força de Trabalho Feminina. In: **São Paulo em Perspectiva**, v.11, n.1, 1997.

POWELL, Abigail; BAGILHOLE, Barbara; DAINTY, Andrew. How Women Engineers Do and Undo Gender: Consequences for Gender Equality. In: **Gender, Work and Organization**, v. 16, n.4, July, 2009.

POWELL, Gary N. Workplace Romances between Senior Level Executives and Lower-Level Employees: An Issue of Work Disruption and Gender. In: **Human Relations**, v.54, n.11, 2001.

PRESTES MOTTA, Fernando C. Cultura Nacional e Cultura Organizacional. In: DAVEL, Eduardo. VANCONCELOS, João. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, Ed. Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_. O que é Burocracia? São Paulo, Abril Cultural: Brasiliense, 1985

PROBERT, Belinda. Gender and Unequal Outcomes in Academic Careers. In: **Gender, Work and Organization**, v.12, n. 1, January 2005.

PROKOS, Anastacia; PADAVIC, Irene. There Oughtta be a Law Against Bitches': Masculinity Lessons in Police Academy Training. In: **Gender, Work and Organization**, v.9, n.4, August, 2002

PUMA, Milena; WETZEL, Ursula. Trabalho em Transformação: Dimensões de Espaço e Tempo no Trabalho em Casa. In: ENANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007. CD-ROM.

PULLEN, Alisson; SIMPSON, Ruth. Managing Difference in Feminized Work: Men, Otherness and Social Practice. In: **Human Relations**, v. 62, n. 4, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**: Guia para Pesquisas, Projetos, Estágios e Trabalhos de Conclusão de Curso. São Paulo, Atlas, 1996.

ROLNIK, Suely. 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, Papyrus, 1997a.

\_\_\_\_\_. Uma Insólita Viagem à Subjetividade: Fronteiras com a Ética e a Cultura. In: LINS, D. (Org.) **Cultura e Subjetividade**: saberes nômades. Campinas, Papyrus, 1997b.

ROSA, Alexandre Reis; BRITO, Mozar José. Mulheres Fardadas: Reflexões sobre Dominação Masculina e Violência Simbólica na Organização Militar. In: XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro, **Anais**, 2008.

ROSALDO, Michelle. O Uso e o Abuso da Antropologia: Reflexões sobre o Feminismo e o Entendimento Intercultural. In: **Revista Horizontes Antropológicos**, PPGA/UFRGS, Porto Alegre, nº 1, 1995.

RUNTÉ, Mary; MILLS, Albert J. Cold War, chilly climate: Exploring the roots of gendered discourse in organization and management theory. In: **Human Relations**, v. 59, n. 5, 2006.

SAAVEDRA, Luísa. Diversidade na Identidade: a Escola e as Múltiplas Formas de Ser Masculino. In: **Psicologia Educação e Cultura**, v.8, n.1, Vila Nova de Gaia, 2004.

SANT'ANNA, Wânia; REZNIK, Fernanda; FERREIRA, Claudia. (Coord.). **As Mulheres e a Petrobras**. Petrobras, Rio de Janeiro, 2007.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Helio Arthur 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, Leila; CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania. Tempos de Trabalho e de Não-Trabalho: o Difícil Equilíbrio do Alto Executivo entre a Carreira, as Relações Afetivas e o Lazer. In: ENANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007. CD-ROM.

SCHMIDT, Flavia H; CURTY, Leila; BRANDÃO, Marco Antonio; FERRARI, Patrícia J; CHAVES, Adriana Lucia E; PINHEIRO, Ana Claudia L. Gênero e Mudança Organizacional: um Estudo de Caso sobre o Pioneirismo das Aviadoras da Força Aérea Brasileira. In: ENANPAD, 29, 2005. Brasília, **Anais...**, 2005. CD-ROM.

SCHWANDT, Thomas A. Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics and Social Constructivism. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna. S. (Eds.) **The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues**. Second edition. Thousand Oaks, Sage Publications, 2003.

SCOTT, Joan. Gênero: uma Categoria Útil de Análise Histórica. In: **Educação e Realidade**, v.20, n.2, julho/ dezembro 1995.

SMITH, Patricia; SMITS, Stanley; HOY, Frank. Employee Work Attitudes: The Subtle Influence of Gender. In: **Human Relations**, v. 51, n. 5, 1998.

SEFFNER, Fernando. **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.

SILVA, Anielson Barbosa; ROSSETTO, Carlos Ricardo. A Busca do Equilíbrio na Relação Trabalho e Família: um Estudo com Gerentes do Banco do Brasil. In: ENGPR, 1, 2007. Natal, **Anais ...**, 2007. CD-ROM.

SILVA, Ângela Maria Monteiro; ALMEIDA, Gustavo de Oliveira. A Relação do *Burnout* com o Comprometimento Afetivo dos Trabalhadores para com a Empresa. In: ENEO, 3, 2004, Atibaia. **Anais...**, 2004. CD-ROM.

SILVA, Leila Vaz; HONÓRIO, Luiz Carlos. Comprometimento em Organizações Mineiras da Construção Civil: Relações de Gênero em Perspectiva. In: II ENGPR, 2009, Curitiba, **Anais...**, 2009. CD-ROM

SIMPSON, Ruth; LEWIS, Patricia. An Investigation of Silence and a Scrutiny of Transparency: Re-examining Gender in Organization Literature through the Concepts of Voice and Visibility. In: **Human Relations**, v. 58, n. 10, 2005.

SIMPSON, Ruth. Men in Non-Traditional Occupations: Career Entry, Career Orientation and Experience of Role Strain. In: **Gender, Work and Organization**. Vol. 12, N. 4, July 2005.

SMITHSON, Janet; STOKOE, Elizabeth. Discourses of Work–Life Balance: Negotiating ‘Genderblind’ Terms in Organizations. In: **Gender, Work and Organization**, v.12, n.2, March 2005.

SOUZA, Eloísio Moulin; GARCIA, Agnaldo. Amigos, Amigos: Negócios a Parte? In: ENANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007. CD-ROM.

SOUZA, Vanessa; REIS, Alexandre. A Construção da Identidade nas Relações de Trabalho. In: ENANPAD, 29, 2005. Brasília, **Anais...**, 2005. CD-ROM.

SOARES, Rozália Del Gáudio.; PIMENTA, Solange Maria. O Homem e a Máquina: de Operador a Espectador. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis, **Anais...**, 2000. CD-ROM.

STAKE, Robert E. Qualitative Case Studies. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna. S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Third Edition. London, Sage Publications, 2005.

STANWORTH, Celia. Women and Work in the Information Age. In: **Gender, Work and Organization**, v.7, n. 1, January 2000.

TIENARI, Janne; QUACK, Sigrid; THEOBALD, Hildegard. Organizational Reforms, ‘Ideal Workers’ and Gender Orders: A Cross-Societal Comparison. In: **Organization Studies**. Vol. 23, N.2, 2002.

TIENARI, Janne; SODERBERG, Anne-Marie; HOLGERSSON, Charlotte; VAARA, Eero. Gender and National Identity Constructions in the Cross-Border Merger Context. In: **Gender, Work and Organization**, v.12, n.3, May 2005.

TONON, Leonardo; CAVEDON, Neusa Rolita. “Barba, Cabelo e Bigode”: Breves Investigações sobre a(s) Identidade(s) em duas Barbearias de Porto Alegre. In: II ENGPR, 2009, Curitiba, **Anais...**, 2009. CD-ROM

VAN DE VLIERT, Evert; VAN DER VEGT, Gerben S. Women and Wages Worldwide: How the National Proportion of Working Women Brings Underpayment into the Organization. In: **Organization Studies**, v. 25, n. 6, 2004.

VICENTE, Daniel; SOUZA, Lídio. Razão e Sensibilidade: Ambigüidades e Transformações no Modelo Hegemônico de Masculinidade. In: **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v.58, n.1, 2006.

VÍCTORA, Ceres Gomes; KNAUTH, Daniela Riva; HASSEN, Maria de Nazareth Agra. **Pesquisa Qualitativa em Saúde**: uma Introdução ao Tema. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2000.

VISSER, Richard O. de. "I'm Not a Very Manly Man": Qualitative Insights into Young Men's Masculine Subjectivity. In: **Men and Masculinities**, v.11, n.3, 2009.

WALLACE, Terry. "It's a Man's World!". Restructuring Gender Imbalance in the Volvo Truck Company? In: **Gender, Work and Organization**, v.6, n.1, January, 1999.

WARD, James; WINSTANLEY, Diana. Watching the Watch: The UK Fire Service and its Impact on Sexual Minorities in the Workplace. In: **Gender, Work and Organization**, v. 13, n. 2, March 2006

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, January, 2009.

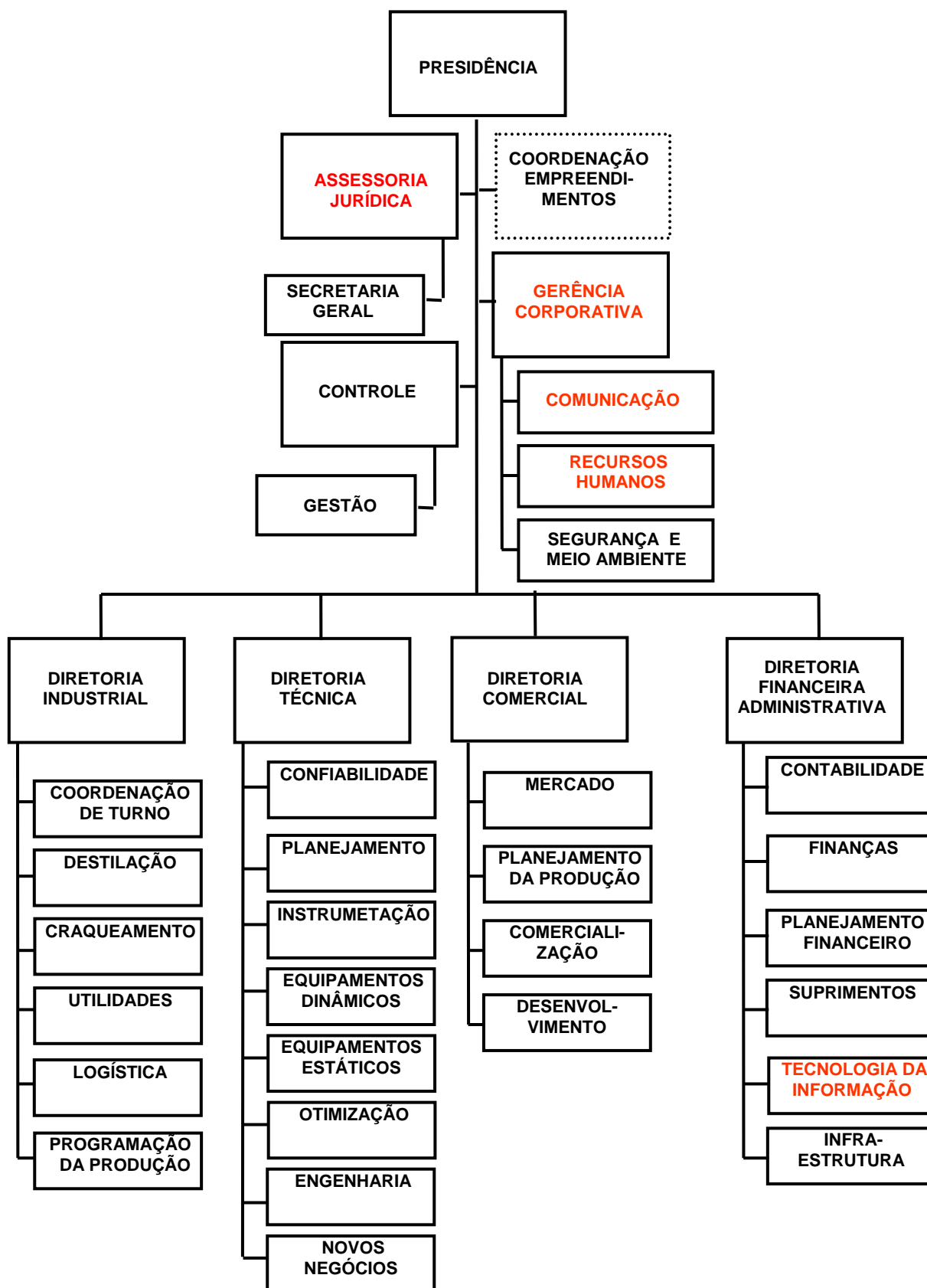
WILSON, Fiona; THOMPSON, Paul. Sexual Harassment as an Exercise of Power. In: **Gender, Work and Organization**, v.8, n. 1, January 2001.

WOOD, Glenice; NEWTON, Janice. Childlessness and Women Managers: 'Choice', Context and Discourses. In: **Gender, Work and Organization**, v. 13, n. 4, July 2006.

WOODWARD, Raquel; WINTER, Patricia. Gender and the Limits to Diversity in the Contemporary British Army. In: **Gender, Work and Organization**, v. 13, n. 1, January 2006.



## APÊNDICE A – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Legenda: Letras em vermelho correspondem a posições ocupadas por mulheres.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Identificação:

Nome:

Idade:

Formação:

Tempo de empresa:

Cargo/ função:

Tempo no cargo/função:

Questões orientadoras:

- 1- Histórico pessoal: Origem. Naturalidade. Vida familiar. Relacionamentos.
- 2- Histórico profissional: Formação. Escolhas profissionais. Interesses.
- 3- A entrada na empresa: Cargos ocupados, promoções, mudanças de áreas.
- 4- Dificuldades ou facilidades vivenciadas ou percebidas, suas ou de outros.
- 5- Influências da empresa na vida particular. Mudanças decorrentes da entrada na empresa e/ou nos cargos ocupados.
- 6- Como é ser homem/ ser mulher na Refinaria?
- 7- No teu trabalho na Refinaria, faz diferença ser homem ou mulher? Por quê?
- 8- Ser homem/ ser mulher favorece de alguma forma a realização do trabalho?  
Como?
- 9- Ser homem/ ser mulher prejudica de alguma forma a realização do trabalho?  
Como?

- 10-Como é um homem “normal” (comum, mediano) no teu ponto de vista?
- 11-O que acontece com os homens que se distanciam deste “normal” que tu descreveste? Eles sofrem alguma forma de prejuízo?
- 12-Tu conheces algum homem diferente deste “normal”? Como é a vida dele?
- 13-O que é ter sucesso profissional na Refinaria?
- 14-Como é alguém de sucesso na Refinaria?
- 15-Tu percebes se na Refinaria existem alguns padrões de comportamento comuns entre os homens em posições de gestão?
- 16- E entre as mulheres?
- 17- Como é a vida social com colegas de trabalho?
- 18- Como é a vida social com outros grupos?
- 19- Como ocupa o tempo livre (atividades e interesses pessoais)?
- 20- Como é a tua estrutura familiar?
- 21- Como é o trabalho do cônjuge?
- 22- Como tu te organizas/ como vocês se organizam no cuidado da casa e demais responsabilidades?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)