

Ser ou não ser: a reprodução do “ideal” de masculinidade entre gestores brasileiros¹

Elisângela Domingues Michelatto Natt²

Alexandre de Pádua Carrieri³

Claudia Sirangelo Eccel⁴

Resumo

A questão da sexualidade perpassa as organizações delineando o mundo dos negócios como algo eminentemente masculino (HANSEN, 2002). Nossa pesquisa buscou compreender parte dessa problemática e ouviu 42 relatos sobre o que é ser homem no ambiente corporativo. Apresentamos aqui, fragmentos clarificadores do ideal de masculinidade partilhado entre os gestores ouvidos. Ao tratar as narrativas, recorremos à Análise Crítica do Discurso (ACD), orientados por questões como: o que é ser um homem de negócios; quais os atributos valorizados na cena organizacional; e qual o peso dos estereótipos. Concluímos que o universo corporativo permanece povoado por crenças conservadoras.

Palavras-chave

Gênero; Trabalho; Gestores; Diferença; Análise Crítica do Discurso.

To be or not to be: reproduction of the “ideal” to masculinity between brazilian managers

Abstract

The issue of sexuality pervades organizations outlining the business world as something eminently masculine (Hansen, 2002). This research from which we obtained 42 reports on what is being man in corporate environment. Here are some excerpts which are constituted as clarifiers fragments of the ideal of masculinity shared among Brazilian managers heard. For the treatment of narratives, we used the Critical Discourse Analysis (CDA), guided by questions such as: what is a man of business; what valued attributes in the organizational stage; and what the weight of stereotypes. We conclude that the corporate world remains populated by conservative beliefs.

Keywords

Gender; Work; Managers; Difference; Critical discourse analysis.

O “ideal” de masculinidade

Almejando a discussão e reflexão sobre as práticas discriminatórias nos ambientes organizacionais, buscamos compreender como a problemática da sexualidade perpassa as organizações brasileiras. Para tanto, é necessário compreender as causas que levaram a sociedade moderna a adotar o modelo masculino como o mais acertado e mais coerente ao mundo corporativo. Nesse sentido, consideramos importante a atenção sobre a adoção de modelos predominantemente masculinos, no intuito de desvelar os ideais partilhados em caráter mais amplo, como ocorre na sociedade ocidental (MENEZES *et al*, 2013). Buscamos elucidar alguns temas, trazendo à tona aspectos sobre a modernidade, marcada por eventos que valorizam o patriarcado. Observamos um postulado que demarca a divisão dos espaços públicos (masculino) e privados (feminino), onde os espaços públicos, considerados lugares de decisão e de poder, historicamente destinado aos sujeitos de razão, indivíduos com identidades e, portanto, homens, e os espaços privados, cedidos às paixões e, portanto, considerado o terreno do incivilizado, da não razão, do não indivíduo, das mulheres (PATEMAN, 1993; HOLMER-NADSEN, 1996; MENEZES *et al*, 2013).

Para Carrieri *et al* (2013), a partir das práticas heterossexuais houve uma heteronormatização das relações sociais (RIBEIRO, 2009), resultando em práticas machistas e homofóbicas, culminando em preconceito e cerceamento de direitos. É assim que o ponto de vista dominante estabelece preceitos heterossexuais no âmbito das organizações, oportunizando políticas de gestão que estimulam a competição e tornam frágeis e estressantes as relações de trabalho. Padrões de normalidade são estereotipados e o desvio não cabe. Para Louro (1997) e Seffner (2003) o construto de masculinidades entendido nesses moldes envolve o reconhecimento do regime de gênero como classificatório e atuante entre os homens e as mulheres, mas também dentre os homens, demarcando hierarquias. Welzer-Lang (2004) afirma que ainda que o homem seja dominante em relação às mulheres, há entre os homens hierarquias masculinas que os organizam em termos dos privilégios e poder que detêm. Nem todos os homens são igualmente dominantes (LIMA *et al*, 2008), uns o são tanto em relação às mulheres quanto a outros homens. A hegemonia de uma masculinidade (JESUS, 2011) se mantém com as disputas de poder em busca de legitimação (CONNELL, 1998; KIMMEL, 1998, 2006; SEFFNER, 2003; NASCIMENTO *et al*, 2011), de tal modo que desvalorizam continuamente o que é diferente (SILVA, 2009), reafirmando o que é entendido como “o verdadeiro homem” em contraponto ao que não é (MACHADO; SEFFNER, 2013). Connel (1998)

ênfata que mesmo a masculinidade hegemônica não sendo acessível a todos os homens, sua representação é compartilhada pela maioria.

No mundo do trabalho a racionalidade, entendida como atributo masculino, tornou-se valorizada e os discursos fortalecem o ideal do trabalhador homem, considerando-se aspectos físicos e comportamentais. Para Welzer-Lang (2001; 2004) e Hansen (2002) esse contexto faz da Administração uma disciplina de dominação masculina, em que a concepção do trabalho é atravessada pelas diferenças de gênero, e onde as funções concebidas como masculinas são/permanecem, de acordo com Hassard *et al* (2000), inacessíveis para as mulheres. Nesse sentido, buscamos compreender parte desse ideal de masculinidade e como ele perpassa o cotidiano profissional dos executivos e gestores brasileiros da alta administração. Optamos por realizar esse estudo nas cidades de Belo Horizonte, Brasília, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo e Vitória.

Buscamos compreender como o estabelecimento de funções, entendidas como masculinas (HASSARD *et al*, 2000), constituem um cenário em que determinadas posições são inacessíveis. Ao questionar a existência de uma só masculinidade nos deparamos com uma visão predominante do que é ser um homem “normal”, o que inclui ser heterossexual, branco, relativamente jovem, magro, alto e cristão. Não negamos que os gêneros se constroem a partir dos corpos sexuados (ECCEL *et al*, 2010), mas compreendemos que a adoção do conceito nestes moldes merece que retornemos ao debate no campo do social. As relações de desigualdade advêm de arranjos sociais e históricos (BOURDIEU, 2007; BERMÚDEZ, 2013), construídos em um determinado espaço-tempo e, portanto, podem ser desconstruídos (LOURO, 1997). Os sexos são uma interpretação política e cultural do corpo, reproduzidos socialmente, mas não devem ser considerados uma facticidade anatômica, algo inerte e neutro, sobre o qual se inscreve culturalmente o gênero (ECCEL *et al*, 2010).

Se o corpo deve ser entendido como uma prática (MATOS, 2001b) e não apenas como superfície ou um mero depósito inerte das experiências, é importante que sejam considerados como campos marcados pelo caráter transformacional, em que diferentes performances corporeográficas constroem-se contingencialmente. Nesse sentido, e objetivando clarificar nossas pretensões, organizamos o artigo em cinco seções, a começar por esta breve introdução, seguindo para uma abordagem sobre a temática dos gêneros e da masculinidade. Na sequência, apresentamos o percurso metodológico, seguido por uma breve explanação sobre a Análise Crítica do Discurso (ACD), passando finalmente às análises e à conclusão de nossas observações e discussões.

A configuração do masculino

É no âmbito das relações sociais que se constituem os gêneros (LOURO, 1997) e é nesse sentido que se deve proceder às tentativas de elucidar os movimentos decorrentes dessa problemática (VIGOYA e NAVIA, 2012). É preciso considerar a inter-relação do masculino com o feminino, a fim de abrir espaço para a problematização do historicamente subjugado, estereótipo feminino, bem como da norma, sempre masculina (SCOTT, 1995). A análise dos gêneros deve ser contextualizada, considerando as interfaces estabelecidas com as modalidades classistas, raciais, étnicas, sexuais e religiosas (LOURO, 1997; BUTLER, 2010). O sentido binário de sexualidade, preponderante em nossa sociedade, e sob ao qual concebemos o ser homem ou ser mulher, deve ser repensado. Esses polos se relacionam, mas a possibilidade de um contínuo não é levada em consideração, impedindo que homens e mulheres adotem postura distinta da que é esperada a partir de sua concepção biológica. Scott (1995) propõe a problematização de cada polo, reconhecendo que homem e mulher são conceitos representantes de categorias vazias e transbordantes, sem significado definitivo ou transcendente.

As identidades de gênero (BENSUSAN, 2006) estão em permanente processo de construção e seguimos ouvindo afirmativas atreladas às práticas que nos posicionam no mundo socialmente constituído (DINIZ *et al*, 2013). Os processos de estilização de gênero são dinâmicos e um conjunto de atos, gestos e comportamentos, é repetido, de forma a reproduzir ou contestar as estruturas (patriarcais) reguladoras do gênero (ECCEL *et al*, 2010). Trata-se de uma dimensão ético-estética, onde a articulação das práticas sociais relativas ao gênero, trazem à tona o seu inacabamento e a permanente possibilidade de ruptura e mudança com formas cristalizadas (MATOS, 2000b). Os papéis configuram ambientes de dominação masculina nos quais as relações, instituídas ao longo dos anos, ocasionam separação, a partir de normas e estereótipos de uma cultura fálica de gênero (FOUCAULT, 1979; BUTLER, 2010; RIBEIRO *et al*, 2013). Para Butler (2010, p. 16) é uma “grade de inteligibilidade cultural por meio da qual os corpos, gêneros e desejos são naturalizados”. Essas matrizes compulsórias demandam uma oposição assimétrica entre masculino e feminino, contingenciando construções que ressaltam determinadas características como naturais e esperadas aos machos e fêmeas (BUTLER, 2009; 2010; OLIVEIRA, 2008).

Os sujeitos, inseridos nessa complexa rede, perpetuam transformam as relações de dominação (PIMENTA; NATIVIDADE, 2012; DINIZ *et al*, 2013; CARRIERI *et al*, 2013; LEAL GUERRERO, 2013; MENEZES *et al*, 2013). O

limiar das questões do sexo, criados e recriados no tempo e no espaço, na relação emocional, afetiva, pulsional, alteritária, cultural, consciente e inconsciente com os outros indivíduos e com o mundo, é problemático e de caráter estrutural. Mattos (2000b) aponta as masculinidades e feminilidades como tradicionalmente reinventadas, relativizando a noção fixa e rígida da dominação masculina, apontando eixos de mudança.

Enquanto construto teórico, as masculinidades estão pautadas nas identidades de gênero e trazem configurações sustentadas a partir da própria concepção de masculinidade (MATOS, 2000a; 2000b; 2001b; ECCEL; GRISCI, 2011). Os estudos sobre masculinidades remontam às décadas de 1970 e 1980 (MATOS, 2000a) e ocorreram sob a perspectiva hegemonia funcionalista (OLIVEIRA, 2004). O movimento feminista promoveu novas perspectivas relacionais, e culminou em um movimento paralelo, com foco nos problemas e dificuldades de gênero. Um olhar sobre a possibilidade de sofrimento do homem, é lançado no cenário recente (OLIVEIRA, 2004), levando a uma inversão, no mínimo, interessante. O homem passa de algo a afligido. Essa posição, sempre lançada às mulheres, condenando-as a submissão, agora fazia do homem, o ser frágil, vítima das dificuldades que as obrigações e sacrifícios de virilidade lhes requerem.

Também contribuiu para a alavancagem dos estudos sobre as masculinidades, a emergência da epidemia de AIDS, na década de 1980 (HEILBORN; SORJ, 1999). Na década de 1990, os estudos ganharam maior expressividade nas ciências humanas e sociais, destacando os construtos de masculinidades hegemônicas, subordinadas e subalternas adotados inicialmente por Connell (1995) e largamente empregados nas pesquisas sobre o tema. Uma pluralidade de masculinidades é revelada (CONNELL, 1998; KIMMEL, 1998), e evidenciam-se relações sociais de hierarquia e exclusão, e algumas maneiras de ser homem são hegemônicas (WELZER-LANG, 2004; ECCEL; GRISCI, 2011). As trajetórias masculinas flertam com a tradição e a reinvenção, permitindo experiências complexamente construídas, em um processo dinâmico, fluido e contraditório, em que as masculinidade são relacionais (PIMENTA; NATIVIDADE, 2012). Para Oliveira (2004), não há ruptura com a tradição e atributos medievais continuam valorizados como expressão de uma masculinidade autêntica. O ethos guerreiro continua representando um conjunto de atributos que informa um modo específico de construção do masculino, baseado em bravura, coragem, destemor e disposição para o sacrifício da vida, enfatizando o respeito e a obediência às hierarquias, e o preparo do corpo para a luta e para a competição (PIMENTA; NATIVIDADE, 2012).

A família nuclear burguesa rege a diferenciação dos sexos na modernidade (GERSON, 1993; OLIVEIRA, 2004), e subjugua à mulher os afazeres domésticos. As escolas reificam as identidades de gênero e a divisão sexual (BOURDIEU, 2007; 2009), reforçando os pressupostos patriarcais. A medicina contribuiu para o construto de estereótipos e reforçou estigmas. O sexo vai do pecaminoso – igreja – ao normal ou patológico – ciência (FOUCAULT, 1979). Instalam-se discursos hegemônicos, perversões menores ou irregularidades sexuais são anexas à concepção de doença mental. Da infância à velhice são definidas normas para o desenvolvimento sexual, e os desvios são cuidadosamente caracterizados (FOUCAULT, 1979). Mudanças vêm acontecendo, mas não sem gerar desconforto. Buscando compreender os impactos desse processo, desenvolvemos essa pesquisa, cujo percurso é apresentado a seguir.

Caminhos percorridos

Os gêneros são espaços constituídos por um princípio normativo e alguns aspectos devem ser considerados, tais como (1) o significado de ser um “homem de negócios”, (2) as representações de gênero partilhadas pelos gestores, (3) as masculinidades mais valorizadas para a gestão, (4) os atributos dessa masculinidade, (5) as consequências dessas representações e (6) o modo de lidar com elas. Nesse sentido, buscamos compreender como a problemática da sexualidade perpassa as organizações brasileiras. Realizamos 42 entrevistas semiestruturadas, com gestores das cidades de Belo Horizonte, Brasília, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo e Vitória. A escolha dessas cidades se deve à distribuição geográfica dos pesquisadores envolvidos, o nível de industrialização, a presença de organizações que comportam a alta gestão, e a diversidade encontrada em capitais desse porte.

Os gestores entrevistados ocupam posição de comando nos setores de produção e serviços, em organizações públicas e privadas, e foram contatados diretamente nas organizações em que trabalham. Os 42 relatos foram analisados e resultaram no conteúdo aqui exposto. Para fins de ilustração, utilizamo-nos de trechos de 18 entrevistas, por uma questão de forma e espaço, que retratam com clareza o ideal de masculinidade partilhado entre os demais. Os sujeitos têm entre 35 e 60 anos, são casados ou vivem em união estável e apresentam formação de nível superior nas áreas de administração, economia ou direito. Suas narrativas foram analisadas a partir da Análise Crítica do Discurso (ACD) e a opção em realizar uma pesquisa qualitativa se justifica pela liberdade de escolher e combinar,

ou mesmo criar, práticas e métodos que se concatenam da maneira mais pertinente ao objeto e ao contexto estudado (DENZIN; LINCOLN, 1994). Essa combinação e adequação das técnicas e métodos entendida por Certeau (1994) como *bricoleur* e por Becker (1994) como técnica do mosaico, é uma posição útil aos fins propostos neste estudo, à medida que viabilizou a contraposição dos discursos coletados e o aparato teórico sobre o tema; possibilitou a observação das conexões entre a realidade brasileira e os pressupostos teoricamente investigados; e permitiu observar a diversidade dos sujeitos, contribuindo para a visão do todo, revelando como os indivíduos, a partir de suas práticas diárias, universalizam a época histórica em que vivem (GOLDENBERG, 2002).

A ACD nos permitiu traçar um percurso semântico, o que nos orientou quanto às práticas observadas, a partir dos depoimentos. O principal expoente da ACD é Norman Fairclough e sua proposta analítica permite a compreensão e o desvelamento das práticas que perpassam o mundo social, possibilitando ainda, a reflexão e o reconhecimento da dominação, revelando elementos de emancipação a partir do conhecimento da realidade. As análises culminaram na identificação de quatro gêneros comunicativos – o da entrevista, em que se obtém respostas mais curtas e objetivas, o da conversa face a face, marcado pela descontração e informalidade, permitindo articulação entre os sujeitos e suas experiências, o gênero da instrumentalização dos atributos masculinos e femininos na esfera do trabalho, e o gênero comunicativo do ethos, em que se apoiam os conhecimentos compartilhados sobre a função do executivo e as condutas requeridas. Esse tipo de perspectiva lança um olhar sobre a possibilidade de emancipação dos sujeitos (FAIRCLOUGH, 1992; 1995) e considera que as estruturas e as práticas se revelam plásticas, o que recoloca o sujeito, ora motivado intencionalmente, ora determinado ideologicamente.

As três dimensões da proposta de Fairclough (1992; 1995) – micro (nível textual onde emergem os significados, a criação de palavras, a gramática, a coesão textual e as metáforas); meso (dimensão das práticas discursivas, em que a intertextualidade é manifesta, a partir de uma disposição evidente nos discursos e sua relação com os pressupostos implícitos, tomados como tácitos pelos sujeitos (FARIA e LINHARES, 1993; PHILLIPS e HARDY, 2002); e macro (nível das práticas sociais, em que os níveis macro e micro se aglutinam a partir das práticas sociais diárias observadas tanto no cotidiano, quanto na vida e na trajetória dos sujeitos, e que permite análises no nível micro ou macro do discurso) – possibilita que qualquer discurso, falado ou escrito, seja compreendido por sua constituição

e inter-relação num conjunto de textos, numa relação de práticas que propiciam a construção de um objeto qualquer. Essa interdiscursividade, situada social e historicamente, faz sentido e permite o desvelar dos signos que perpassam a falta. No nível das práticas sociais e, a partir delas, e de seu contexto histórico, é viável observar e analisar os discursos que, vistos como uma prática, podem ser encarados como articulações e inculcações políticas (FARIA e LINHARES, 1993; OSWICK; KEENOY; GRANT, 2002; CORNELISSEN, 2005; ANDRIESSEN, 2009; DAVED; MEISIEK, 2010; SEWELL, 2003).

Privilegiamos uma leitura que remete à construção histórica das relações sociais do mundo cotidiano, optando por pontuar a problemática do ideal de masculinidade (nível macro), e as práticas decorrentes da internalização desse ideal (nível micro) no mundo corporativo. Com nossa perspectiva analítica delineada desenvolvemos, na próxima seção, uma análise correspondente ao percurso semântico que pudemos observar no conteúdo, emergida das entrevistas. Observamos que o ideal de masculinidade perpassa todos os níveis de análise propostos por Fairclough (1992; 1995), o que facilitou o processo de identificação das crenças machistas perpetuadas em nossa sociedade. Os discursos, contundentes em torno do ideal de masculinidade, foram notados nos interditos, em elementos ancorados em esquemas sociais de classificação e delimitação dos espaços destinados para homens e mulheres. A seguir, apresentamos essas análises e as discussões em que elas culminaram.

Desvelando crenças machistas

Notamos que os sujeitos apresentam uma série de valores tradicionais, fundamentados na construção da esfera pública moderna. Observa-se a valorização de aspectos como sobriedade, respeito, lealdade, honestidade e racionalidade lógica. Esses valores se confundem com o ideal de masculinidade tradicional e mostra que as organizações têm sido ambientes prolíferos para a noção fixa e rígida da dominação masculina, mesmo havendo indicativos de mudança. O percurso semântico nos revelou o pensamento binário e excludente, entre masculino e feminino, como elemento incidente no imaginário masculino, e muitos dos discursos puderam ser compreendidos a partir da identificação de interdiscursos. Foram muitas as referências aos papéis de homens e mulheres e ao poder patriarcal, estabelecidos na contemporaneidade. Ao referenciar o poder, criam-se categorias de segregação e hierarquização, e o nível mais alto requer mais indícios de masculinidade e virilidade (SUÁREZ; FREIRE, 2010).

A pluralidade de masculinidades (CONNELL, 1998; KIMMEL, 1998) não é considerada e ocasiona disparidades de força também entre os homens, como observamos em E28 e E29.

[...] essa é uma entidade **mantida** e administrada **oficialmente** pelos empresários. Mas **quem trabalha** aqui é **empregado**. (E28).

[...] a diferença do executivo, é que o executivo está no **topo da pirâmide** na empresa [...] numa condição muito elevada, seria aquela pessoa **inatingível**, o dono dos meios de produção. (E29)

Persiste um pensamento hegemônico sobre o que é ser um homem de negócios, e algumas maneiras de se comportar são mais valorizadas. Nesse contexto, a dominação é facilitada e evidencia hierarquias masculinas que submetem os próprios homens às relações de privilégios e poder como observamos em E30.

[...] no banco é um tratamento muito **distante** [...] nunca vi ele (o presidente) [...] são pessoas quase **intocáveis**, para falar com uma pessoa dessa, tem que pedir a **deus** e o mundo. (E30)

Para E22 o ser humano precisa de alguém que o comande, que o diga o que fazer, sendo necessário um líder com legitimidade para isso. Essa perspectiva excludente delimita as ações dos sujeitos e traz noções de superioridade (KIMMEL, 1998; WELZER-LANG, 2004), impositivas e definidoras de uma sexualidade masculina, onde o homem, sob os privilégios de gênero, deve ser viril, ativo e dominante, para se instalar no topo da hierarquia.

[...] eu acho que o ser humano ele necessita de alguém que o **comande**, sabe? [...] principalmente em grupo, **tem que ter um líder** [...] e tendo essa liderança, ele se sente mais tranquilo [...]. (E22)

[...] talvez eu seria um executivo se eu tivesse numa **posição mais elevada**. Eu estou mais na parte de **guerra** mesmo, no campo de **batalha**. (E30)

A entrevista de E10 parece se distanciar desse estereótipo, mas ainda remete ao ideal de masculinidade, ao mencionar que o fracasso não é algo que se

admite a um executivo. Esse elemento remete a tenacidade apontada por Matos (2000a) como autodeterminação intrínseca às masculinidades, responsabilizando os indivíduos por tudo o que os cerca. Essa reinvenção aparente circula entre a tradição e o novo, onde as experiências construcionistas e relacionais são complexas, perpassadas por um ideal medieval que se tenta moderno sem, no entanto, ser menos cruel ou rígido. A fala de E27 evidencia essa ausência de ruptura com a tradição.

[...] eles sabem que se quiserem conversar comigo sobre a questão das reivindicações eles sentam aqui e conversam, entendeu? Não existe esse **distanciamento** e essa é uma postura que todo executivo deve adotar, que seja homem, que seja mulher. A partir do momento que qualquer executivo, ele achar que ele está **acima do bem e do mal** e que ele é um **deus**, e que ali **embaixo** todo mundo é alegre [...] ele é um **fracassado**, ele é um **fracassado**. (E10)

Quando eu decidi que ia entrar na área financeira, eu decidi que não seria um financeiro **à moda antiga** [...] Aquele cara que só grita, tem um porrete, bate na mesa e não pode fazer nada. Não, não, esse é um **conceito muito antigo**, uma coisa muito... Sabe, a gente ameaça. [...] e isso aí tem uma resposta a curtíssimo prazo; no médio prazo é insustentável. (E27)

A dedicação e perseverança, parte do ethos guerreiro (OLIVEIRA, 2004), exige do masculino um conjunto de atributos como bravura, coragem, destemor e disposição para o sacrifício. Evidência encontrada na fala de E30, em que o ethos traz a dimensão estética do macho viril, ocasionando preocupação com a aparência, como observamos nas falas de E9, E28 e E32.

[...] o ambiente de trabalho ele é cada vez mais, ele é muito **competitivo**. O ambiente de trabalho, hoje, ele é, eu te diria quase uma **guerra**, até. (E32)

O executivo é aquele sujeito de terno, gravata, pastinha [...] Sempre bem perfumado, cabelinho bem penteado. E chega nas reuniões **todo pomposo**. Geralmente [...] **bem acompanhado de uma secretária muito bonita**. (E9).

Bom, se você tivesse quatro ou cinco ternos, dez camisas sociais e dez gravatas, você estava vestido o mês inteiro e variando, entendeu? [...] Só que [...] isso ficou

acessível a todo mundo, aí meio que **o homem ficou tomando meio que comportamento de mulher**. (E28)

E isso que eu tento difundir, enquanto professor também [...] Se um dia for importante para você usar gravata, usar terno e gravata naquele momento, tudo bem. [...] Aí é uma coisa. Você gosta de vestir assim e tal. Agora, se vestir para, digamos, **entrar numa cápsula do poder?** Que é o que acontece: fica mais **poderoso**. (E32)

Além do ambiente da guerra, da virilidade ou da dimensão estética do guerreiro, a imagem do executivo está vinculada ao comando, como evidenciado nas falas de E19, que aponta a necessidade de planejamento e controle para lidar com a vida, e de E32, que remete à palavra saudável para falar de um comportamento necessário à manutenção e enfrentamento da guerra corporativa. E29 menciona que foi atleta e que não pratica mais exercícios, o que o tem prejudicado profissionalmente e E28 se queixa do afastamento profissional por estresse. Na vida nada acontece por **acaso**, tudo tem que ser **planejado**. [...] Eu não acredito no acaso! É preciso controle.” (E19)

[...] eu tava aqui na academia de manhã até meio-dia [...] comecei a ficar estressado, assim. Cheguei a um determinado momento [...] Eu disse: “Não. **Essa vida não está sendo mais saudável. Tem que mudar**”. E aí eu comecei a reduzir algumas coisas para conseguir engrenar. (E32)

Eu **fui atleta**, e de um período para cá não faço nem um exercício [...] A gente vai **engordando**, vai ganhando peso, vai perdendo a agilidade [...] os executivos cometem **um grande erro** que é o esporte esporádico. (E29)

Eu passei por uma situação delicada. Fiquei afastado três semanas do trabalho, assim, por **estresse total**, fiquei três dias acordado, três dias eu passei acordado, depois disso, de passar por esse momento, e aí comecei a fazer **terapia** e aprendi que eu tenho que dividir meu tempo. (E28)

A batalha firmada contra a própria saúde é percebida em E10, que aponta para uma caracterização requerida para o exercício de certas posições, revelando obediência a uma hierarquia a partir da crença na incapacidade de todo

aquele que não corresponda ao ideal de masculinidade (OLIVEIRA, 2004). A esfera selvagem deve ser controlada, e o espaço público concebido como o lugar de disputas e decisões políticas, a partir do autocontrole e equilíbrio.

E muitas vezes a gente precisa saber se o perfil do **homossexual** não é um perfil que você pode **aproveitar** em algumas áreas mais. Nós temos aqui, por exemplo, em uma área extremamente **delicada. Ele não é um homossexual declarado, mas ele tem todos atributos e ele é perfeito.** (E10)

Destacando a diferença, E30 diz ser insuportável trabalhar com uma mulher em um cargo superior ao seu, já que as mulheres são totalmente mandonas e inflexíveis. E24 ressalta que a mulher é mais sensível e tem mais sentido para algumas áreas, o que segundo E23, faz parte da característica afetiva das mulheres. Esses apontamentos remetem a posição e comportamento tipicamente esperados e mesmo os que elogiam a postura feminina, avaliam-na de forma preconcebida, atribuindo suas atitudes a aspectos tidos como inerentes ao gênero. A fala de E28 ilustra bem isso, e é compartilhado por E10, E24, E27, E28 e E40.

[...] você **trabalhar com uma mulher** que tem um cargo bem acima do seu, tipo superintendente, ou diretora, vou te dizer é quase **insuportável**. Não é nada contra as mulheres não, mas nos casos que a empresa tem, as mulheres ficam assim totalmente **mandonas**, elas são **inflexíveis**, não conseguem dialogar, chega ao ponto de virar bate boca [...] **Diferente dos homens.** (E30)

[...] o nosso negócio é a transição. Então essa **sensibilidade** que a **mulher** tem para escutar, para se conectar com as **emoções** isso é uma característica que facilita muito. (E24)

[...] acho que a **mulher** se caracteriza mais por esse vínculo um pouco mais, não sei se **afeto** é o termo certo aqui, mas, prestigiar um pouco mais não só o **profissional**, também o **pessoal.** (E23)

Como que é a grande massa das **mulheres? Elas não têm um raciocínio tão lógico, tão objetivo quanto o homem.** (E28)

Sabe? Essa sensibilidade feminina, assim. **Aí a gente termina cedendo [...] É por isso que as mulheres hoje dominam, porque vêm com essa fala mansa.** (E28)

Essas diferenças atribuídas ao gênero estabelecem o lugar da mulher o do homem homossexual, e os indivíduos masculinos, heterossexuais acabam por distanciar-se dos demais. E12 é enfático ao mencionar tais diferenças.

[...] se eu fosse **presidente**, algumas coisas que eu digo, talvez eu tivesse **dificuldades** para dizer se eu fosse **mulher**. [...] Se eu fosse um **gay “desmunhecado”**, eu teria. Se eu fosse um **gay discreto**, menos. (E12)

Conforme Oliveira (2004), normas informam e afirmam a superioridade dos homens e a subordinação das mulheres e de tudo que remete ao ideal de feminilidade. Mesmo quando os sujeitos destilam elogios à esfera do que consideram feminino, firmam a dominação do homem na esfera pública e das qualidades que a governanta (mulher) traz para essa esfera. Aproximam o homem, que consideram insuficientemente másculo e viril, a um indivíduo afeminado, gay, caracterizando-o como desviante e anormal. Os elementos sociais que perpassam a vida profissional e a crença em estereótipos vêm à tona na fala de E21, por meio de um elemento religioso, um interdiscurso (BOURDIEU, 2007) imbrincado a partir da igreja, que inculca o ideal de masculinidade e o lugar de inferioridade da mulher.

(23) [...] eu chego em casa [...] chego **pleno**, porque sei que estive fora cuidando da minha família e **fazendo o que Deus quer** que eu faça, cuidando de um monte de gente. [...] **uma esposa é diferente de uma mulher**. [...] não vai morar junto [...] **a esposa é uma ajudadora idônea** [...] **a submissão é a missão de cuidar do marido** [...] **a natureza do homem está dizendo [...] o norte quem dá é o homem** [...] (E21)

Os ideais de racionalidade, tradicionalmente ligado ao masculino, atendem ao ideal de estratégia e competitividade capitalistas, caso contrário, resultariam em incapacidade de adaptação, requerendo mais disciplina corporal, moral e intelectual (OLIVEIRA, 2004). Nessa separação entre o masculino dos demais, aparece uma preocupação com a postura certa, que E22 aponta como uma necessidade para se conter e não parecer ridículo.

Eu me continha, eu **tinha que me conter** às vezes, para não parecer **ridículo** [...] Então eu procurava me conter. (E22)

Esse tipo de dispositivo de poder (FOUCAULT, 1979) está embasado em uma falsa lógica e estabelece a partir dela, as mais inusitadas formas de controle. O padrão do homem heroico (OLIVEIRA, 2004) leva à crença de que, quanto mais masculino o homem e mais feminina a mulher, mais saudável o Estado, e ao atribuir qualidades às mulheres executivas, se remete a atributos masculinos, como em E12, que ao apontar que muitas empresas preferem mulheres porque elas podem ser mais competentes e focadas, mesmo sendo mais competitivas que os homens. Mais uma vez nota-se a referência a uma natureza da mulher.

Hoje, alguns **até preferem mulheres**. A mulher é mais competente, mais focada [...] eu acho que **a mulher é mais competitiva que o homem**. Porque eu acho que é da **natureza**. Ela compete pelo macho, porque ela compete pela proteção do filho, ela compete por espaço, ela compete para entrar no mercado de trabalho. **Ela é uma guerreira** mais treinada [...] (E12)

Para E27, mesmo em meio a mudanças, as mulheres padecem pelas diferenças sociais, já que sua mobilidade é sempre mais limitada. E28 corrobora dizendo que sua irmã estuda como uma doida e raramente tem namorado. Para E24 o grande dilema da mulher, é ter filhos ou crescer profissionalmente. E E12 diz que uma mulher com filhos pensa diferente das demais, vivendo um conflito existencial se ela também valoriza o trabalho.

Se fosse uma **mulher**, casada e com **filhos**, teria dificuldade com certeza. Por exemplo, eu saí aqui do Rio Grande do Sul e fiquei 90 dias no interior de Minas e capital, morando em hotel, viajando. (E27)

Eu tenho uma irmã [...] executiva, estuda que nem uma **doida**, trabalha que nem uma **maluca**, e **raramente tem namorado**. Não consigo ver minha irmã [...] casando e tendo filho, não consigo. Porque **ela é tão focada em negócio**, ela se moldou tanto em ser uma executiva, [...] que ela pode ser tranquilamente aquela mulher que vai ser **diretora, presidente** [...] Mas ela teve que **abandonar**, não que ela abandonou a **feminilidade**, mas ela tem um discurso mais forte, não tão delicado [...] **acaba tendo que deixar de lado** [...] **coisas de família, de filho etc.** (E28)

Olha que te diria que esse é o grande **dilema das mulheres** executivas hoje. Como eu vou ter um **filho**? Que hora eu vou ter um filho? (E24)

Seria diferente porque **mulher com filhos pensa diferente**. Mulher com filhos vive um **conflito horrível**, que é ser mãe, é esforçada, e tem o trabalho. [...] E o **homem**, hoje, menos. Mas, na minha geração, ele tinha que pilotar – pilotar o **trabalho**, o **sustento da família**. (E12)

A fala desses executivos é demarcada por uma estereotipação de opostos, em que homens e mulheres são avessos um ao outro. Essa oposição construída historicamente, faz da masculinidade algo mais positivo e povoa crenças machistas como a de E21 que relata que a esposa é uma excelente vendedora, o que se deve ao uso da sedução para atrair e convencer. Nota-se nas narrativas de homens e mulheres, resquícios de intolerância ao comportamento adotado no ambiente de trabalho. Há dificuldade em aceitar o sucesso do feminino e é mais confortável atribuir o êxito delas a uma espécie de vantagem natural.

Toda essa **sedução** para atrair, convencer no universo da tomada de decisão das pessoas, **a mulher teria essa vantagem**. Tanto que a minha esposa foi nos últimos dois anos campeã de venda [...] no meio de caras talentosos, que nasceram para coisa e ela ganhava de todos [...] Disciplinada, trabalhando, com alvo definido e com alguns instrumentos de credibilidade que ajudam, inclusive sedução. (E21)

Para E28, o homem é mesmo o oposto da mulher e o comportamento delas no trabalho o incomoda, pois são rancorosas. Isso faz com que ele tenha restrições à contratação de mulheres, mesmo se considerando uma pessoa mais aberta. Diz que algumas pessoas o acusam de radical, mas que ele é apenas metódico e visa sempre a solução do problema, diferente das mulheres, que não sabem lidar com isso e brigam por qualquer coisa.

E **eu não gosto muito dessa coisa de mulher**. Mulher tem uma coisa de ser, assim, eu diria, um pouco mais **rancorosa**, sabe? Então, eu tenho algumas restrições, porque eu sou, assim, muito aberto. As pessoas dizem que eu sou um pouco radical, eu não me considero radical, não. Eu me considero metódico, radical, não. [...] **eu não tenho tempo**, juro, juro, juro. Sabe? (E28)

Nota-se que o ideal de masculinidade ainda perpassa a cabeça dos executivos, mesmo que de forma mascarada. Rótulos mais ou menos sutis são atribuídos a homens e mulheres – observáveis nas falas de E32 e E10 – e códigos de disciplina e comportamento continuam perpassando as ações no ambiente organizacional, perdurando no imaginário dos executivos.

[...] as **mulheres** me parecem que **não gostam muito da negociação**. E se você for olhar, também nas áreas de compras de empresa, exige **uma pessoa firme**, fornecedores, e tal [...]. (E32)

Agora eu acho que **mulher com mulher tem até mais problema [...] no trato do que mulher com o homem. [...] entre mulheres não tem [...] cumplicidade [...]** (E10)

As características femininas são entendidas como não pertencente ao mundo dos negócios, se trate de homens ou de mulheres. Para os entrevistados, os homens que as detêm são menos dignos do mundo corporativo, reforçando ainda em 2013, os apontamentos de Oliveira (2004), de que a supremacia masculina persisti, mesmo com a incorporação massiva das mulheres no mercado de trabalho (MATOS, 2000a; 2001b). A destradicionalização do ideal masculino não tem sido capaz de libertar o mundo social e as mudanças não têm sido capazes de diminuir o desconforto, o desprazer, o sofrimento, as resistências e os conflitos provocados por um ideal tão equivocadamente insuflado (OLIVEIRA, 2004). Como resultado dessa pesquisa, apresentamos a seguir, alguns pontos relevantes para o contexto e estudos organizacionais, nossas limitações e necessidades de futuras investidas sob a mesma temática.

Conclusão

O ideal de masculinidade, ainda presente nas ideologias contemporâneas, perpassa o conteúdo das entrevistas e o imaginário dos gestores brasileiros. Com menor ou maior impacto, as consciências dos indivíduos estão carregadas de preconceitos e estereótipos inculcados ao longo de suas vidas. O conteúdo disseminado nos seios das famílias, das igrejas e das escolas é tão enraizado que passa despercebido pelos sujeitos, muitas vezes incapazes de identificar as perdas que a sociedade tem em reforçar e dar continuidade às práticas discriminatórias. Aliás, é comum o indivíduo não reconhecer suas pré-concepções. Os

sujeitos abordados em nossa pesquisa têm formação privilegiada e são moradores de regiões brasileiras consideradas bem desenvolvidas, cultural, econômica e socialmente. Esse aspecto revela que as ideologias que impactam o imaginário dos indivíduos ultrapassam questões de classe social. Pois, se muitas informações midiáticas levam a crer que as diferenças e violência de gênero impactam quase que exclusivamente as classes menos favorecidas economicamente, nossa pesquisa revela que mudam as formas e o tom dos discursos, mas permanecem as exclusões e delimitações territorialistas entre masculino e feminino. A desigualdade entre os gêneros nos parece transversal à sociedade.

Há no imaginário social, um ideal composto por oposições, por polos contrários e complementares (OLIVEIRA, 2004; BUTLER, 2006; 2009; 2010; MATOS, 2000a; 2000b; 2001a; 2001b) que alimentam a noção de papéis exclusivos a homens e a mulheres. Não encontramos discurso livre de preconceitos e evidenciou-se um princípio normativo na reprodução das crenças sexistas. Ao buscar compreender o que é ser um “homem de negócios” na contemporaneidade, observamos que o estereótipo e o ethos do guerreiro continuam presentes na sociedade. A naturalização dos papéis e de regras morais ou ideológicas ainda promove segregação e discriminação entre os mais masculinos ou menos masculinos. Mulheres pertencem a uma categoria ainda menos favorecida nessa hierarquização e as representações de masculinidade, compartilhadas pelos executivos, partem de ideais cristalizados (FARO *et al*, 2013). A virilidade prevalece e a racionalidade e objetividade ainda são consideradas intrínsecas ao sexo masculino. Quanto mais viril for o executivo, melhor.

A masculinidade, no entanto, parece apresentar-se em diferentes graus e quanto mais próxima da virilidade, mais valorizada no contexto corporativo (CARRIERI *et al*, 2013; MENEZES *et al*, 2013). Se superamos o período das cavernas e das caças, o macho agora exibe seu poder de outras formas, exibindo carrões, bons ternos e posições de destaque no mundo profissional. A força ainda é lembrada, mas agora com contornos simbólicos, sempre se referenciando à guerra e às batalhas. Recorre-se costumeiramente ao dito popular de que não basta ser homem, é preciso parecer homem e enfatiza-se que os desviantes pensam de forma inferior. Homens e mulheres foram igualmente ouvidos e considerados para a pesquisa, fossem héteros ou homossexuais, e ambos demonstraram pautar-se em ideais masculinos. Entretanto, alertamos para a importância da realização de uma pesquisa que nos permita confrontar opiniões. É possível que uma pesquisa exclusivamente destinada aos considerados desviantes, nos revele uma

visão diferente sobre mulheres e gays, ampliando nossas impressões e reflexões. Por hora, notamos que as representações de masculinidade estão imbricadas em convicções estereotipadas e classificatórias, territorialistas. Ressalta-se a força de um e a fragilidade do outro. Valoriza-se algumas habilidades em detrimento de outras, sempre atrelando-as ao gênero. Há um vácuo que precisa ser investigado e a continuidade entre esses polos precisa ser considerada e amplamente discutida.

Ao adotarmos a perspectiva da Análise Crítica do Discurso (ACD), nos foi possível uma análise profunda das dimensões de constituição dos discursos que enunciam o ideal de masculinidade. O acesso aos sujeitos fez emergir ideologias que trouxeram à tona as convicções acerca do ideal de masculinidade, que mesmo nos meios sociais em que os discursos coletivos são mais amenos e sutis, promovem o preconceito e as dificuldades em lidar com as diferenças. Determinações sexistas ainda privilegiam o protótipo do macho, em detrimento de todos os que escapam a ele. Nosso estudo é limitado, mas o consideramos importante para a reflexão acerca da dominação e das possibilidades de emancipação, apontadas por Fairclough (1992;1995). Contudo, compreendemos que os estudos organizacionais ganham com esse tipo de pesquisa, porque revela particularidades do mundo socialmente organizado. Possibilita um conhecimento mais profundo sobre a complexidade que passa os mais variados ambientes organizacionais e permite uma perspectiva crítica dos estudos em administração, revelando dimensões pouco investigadas pela área e, por isso, úteis ao movimento de desvelamento das experiências compartilhadas em ambiente organizacionais. Nossa proposta é ultrapassar os protocolos, partilhados em massa, propondo um novo olhar sobre a gestão, buscando perceber como a administração impacta na vida social e como é impactada por ela. Somos cientes de que ainda há muito para se fazer nas ciências administrativas, e percebemos que conhecer o mundo social se faz de suma importância para o desenvolvimento das pesquisas em administração. As organizações são feitas por pessoas, e é preciso compreender que, como as pessoas, elas também são frutos da sociedade organizada.

Referências

ANDRIESEN, D. *Metaphor Analysis as an Approach for Exploring Theoretical Concepts: The Case of Social Capital*. Organization Studies. v. 1. n. 30. Ago./2009. p.845-863.

- BECKER, H. *Métodos de pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Hucitec, 1994.
- BERMÚDEZ, M. M. *Connel y el concepto de masculinidades hegemónicas: notas críticas desde la obra de Pierre Bourdieu*. Rev. Estud. Fem. v. 21, n. 1, Abr. 2013. p.283-300.
- BENSUSAN, H. *Observações sobre a política dos desejos: tentando pensar ao largo dos instintos compulsórios*. Rev. Estud. Fem. v. 14, n.2, Set 2006. p.445-479.
- BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. 5 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- _____. *O poder simbólico*. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.
- BUTLER, J. *Regulaciones de gênero*. Revista de estudios de gênero – La ventana. n. 23, 2006, p. 7-35.
- _____. *Performatividad, precariedad y políticas sexuales*. Trad. Sergio López Martí-nez. AIBR. v. 4, n. 3, set./dez., 2009, p. 321-336.
- _____. *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.
- CARRIERI, A. P. *O Fim do “Mundo Telemig”*: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 326f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- _____. ; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P. R. *Reflexões sobre o indivíduo de-sejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual*. In: Cadernos Ebape. v. 11. n. 1, Rio de Janeiro, Maio/2013, p. 165-180.
- CERTEAU, M. *A Invenção do Cotidiano*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CONNELL, R. W. *Masculinities*. Cambridge: Polity Press, 1995.
- _____. *Masculinities and Globalization In: Men and Masculinities*, Sage Publications, v.1, n1, July, 1998.
- CORRÊA, A. M. H.; GONTIJO, M. C. L.; ASSIS, L. B.; CARRIERI, A. p. ; MELO, M. C. O. L. *Soldadinhos-de-chumbo e Bonecas: representações sociais do masculino e feminino em jornais de empresas*. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, p. 191-211, 2007.
- CORNELISSEN, J. P. *Beyond Compare: Metaphor in Organization Theory*. The Academy of Management Review. v. 30, n. 4, p.751-764, 2005.

- COSTA, J. F. *A face e o verso: estudos sobre o homoerotismo II*. São Paulo: Escuta, 1995.
- DAVED, B.; MEISIEK, S. D. *Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness, and the Workarounds*. *Organization Studies*, v31, n. 1, p.1505-1530, 2010.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- DINIZ, A. P. R. et al. *Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais*. In: *Revista Economia e Gestão*. v. 13. n. 31. Belo Horizonte, Jan./Abr. 2013, p. 93-114.
- ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I. *Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres*. In: *Cadernos Ebape*. v. 1, n. 9, Rio de Janeiro, Março, 2011, p. 57-78.
- _____. TONON, L. *Representações do corpo em uma revista de negócios*. In: *Psicologia e Sociedade*. v. 22, n. 2, Belo Horizonte, 2010, p. 309-317.
- FAIRCLOUGH, N. *Discurso e mudança social*. Brasília: Editora UNB, 1992.
- _____. *Media Discourse*. London: Edward Arnold, 1995.
- FARIA, A. A. M.; LINHARES, P. de T. F. S. *O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus*. *Cadernos de Pesquisa*, Belo Horizonte, v. 10, 1993, p.32- 38.
- FARO, L.; et al *Homem com "H": ideais de masculinidade (re)construídos no marketing farmacêutico*. *Cad. Pagu*. n. 40. Jun. 2013. p. 287-321.
- FIORIN, J. L. *Linguagem e Ideologia*. 7.ed. São Paulo: Ática, 2003.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- GERSON, K. *No man's land. Men's changing commitments to family and work*. New York: Basic Books, 1993. In: OLIVEIRA, P. P. A construção social da masculinidade. Rio de Janeiro: IUPERJ, 2004.
- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 6.ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.
- HANSEN, L. L. *Rethinking the industrial relations tradition from a gender perspective: an invitation to integration*. In: *Employee Relations*, v. 24, n. 2, 2002.
- HASSARD, J.; HOLLYDAY, R.; WILLMOT, H. *Introduction: the body and organization*. In: *Bodies and organization*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, 2000.

HEILBORN, M. L.; SORJ, B. “Estudos de gênero no Brasil”. In: MICELI, Sérgio (org.). *O que ler na ciência social brasileira (1970-1995)*, ANPOCS/CAPES. São Paulo: Editora Sumaré, 1999, p. 183-221.

HOLMER-NADESAN, M. *Organizational identity and space of action*. In: *Organization Studies*. n.17. v. 1, p. 49-81, Jan./1996.

JESUS, D. S. V. *Bravos novos mundos: uma leitura pós-colonialista sobre masculinidades ocidentais*. *Rev. Estud. Fem.* vol.19, no.1. Abr. 2011. p.125-140.

KIMMEL, M. S. *A produção simultânea de masculinidades hegemônicas e subalternas*. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, ano 4, n. 9, out. 1998.

_____. *Manhood in America: a cultural history*. 2ªed. NewYork: Oxford United Press, 2006.

LEAL GUERRERO, S. *Cuerpos deseados/machos representados: aphrodisia, fórmulas representacionales y fotografía en la interacción homoerótica mediada por internet*. *Revista Latinoamericana Sexualidad, Salud y Sociedad*. n. 13. Abr 2013. p.113-143.

LIMA, D. C.; BÜCHELE, F.; CLÍMACO, D. A. *Homens, gênero e violência contra a mulher*. *Saúde Soc.* v. 17, n. 2. Jun. 2008. p.69-81.

LOURO, G. L. *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis: Vozes, 1997.

MACHADO, V.; SEFFNER, F. *Florianópolis 1889/1930: estratégias de produção simultânea de masculinidades hegemônicas e subordinadas*. *História*. v. 32, n.1. Jun. 2013. p.354-376.

MATOS, M. *Dimensões da Masculinidade no Brasil: uma discussão conceitual preliminar*. In: I Simpósio Internacional O Desafio da Diferença: articulando Gênero, Raça e Classe, 2000b, Salvador. v. 1. Anais... 2000a.

_____. *Reinvenções do Vínculo Amoroso: cultura e identidade de gênero na modernidade tardia*. 1. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000b.

_____. *Dimensões da Masculinidade “à brasileira”*. Rio de Janeiro: Fundação MacArthur e Fundação Carlos Chagas, 2001a. (Relatório final de pesquisa, Projeto 45, PRODIR III - “Homens/ Masculinidades”).

_____. *Tradição e destradicionalização nas masculinidades brasileiras: transformações na sexualidade, erotismo e corporalidade masculinas de gênero*. In: III Encontro Enfoques Feministas e as Tradições Disciplinares nas Ciências e na Academia, 2001, Niterói. Livro de Resumos, 2001b. v. 1. p. 122-123.

MENEZES, R. S. S.; OLIVEIRA, J. L.; DINIZ, A. P. R. *Simbolismos de gênero e gestão: uma análise das feminilidades de executivas brasileiras*. In: Revista de Gestão e Secretariado. v. 4, n. 1, São Paulo, Jan./Jun. 2013. p. 01-22.

NASCIMENTO, A. R. A. et al A. *Masculinidades e práticas de saúde na região metropolitana de Belo Horizonte – MG*. Saúde Soc. v. 20, n. 1, São Paulo, Mar. 2011. p.182-194.

OLIVEIRA, P. P. *A construção social da masculinidade*. Rio de Janeiro: IUPERJ, 2004.

OLIVEIRA, A. V. *A teoria de Judith Butler: implicações nas estratégias de luta no movimento feminista*. II Seminário Nacional. Anais... Salvador, 2008.

OSWICK, C.; KEENOY, T; GRANT, D. *Metaphor and Analogical Reasoning in Organization*. Theory: beyond Orthodoxy. The Academy of Management Review, v.27, n.2, p.294-303, 2002.

PATEMAN, C. *O Contrato Sexual*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

PHILLIPS, N.; HARDY, C. *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PIMENTA, S. M. O.; NATIVIDADE, C. *Humano, demasiadamente humano: sobre emoções e masculinidade*. Delta, 2012, v.28, p.605-637.

RIBEIRO, C. R.; RUSSO, J. A.; ROHDEN, F. *Uma nova pedagogia da sexualidade para homens: discursos midiáticos e suas reverberações*. Physis Revista de Saúde Coletiva. v. 23, n. 2. Jun. 2013. p.461-488.

RIBEIRO, T. N. *Saúde reprodutiva e sexual masculina em Francisco Morato, SP: o discurso de profissionais, gerentes e gestores de saúde*. Saúde Soc. v. 18, n. 4. Dez. 2009. p.695-706.

RODRIGUES, M. A. *A Mulher no Espaço Privado: da Incapacidade à Igualdade de Direitos*. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

SCOTT, J. *Gênero: uma categoria útil para a análise histórica*. Recife: SOS Corpo, 1995.

SEFFNER, F. *Derivas da masculinidade: representação, identidade e diferença no âmbito da masculinidade bissexual*. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SEWELL, G. *Carry on troping: a grammar and vocabulary of organizations and organizing*. Anais... 10th APROS International Colloquium, Iztapalapa, Oaxaca, Mexico, 2003.

SILVA, L. A. V. *Masculinidades transgressivas em práticas de barebacking*. Rev. Estud. Fem. v.17, n.3. Dez 2009. p.675-699.

SUÁREZ, A. G.; FREIRE, S. P. *Prostitución en Galicia: clientes e imaginários femininos*. Rev. Estud. Fem. v.18, n.1. Abr 2010. p.121-140.

VIGOYA, M. V.; NAVIA, Á. F. *El lugar de las masculinidades en la decisión del aborto*. Revista Latinoamericana Sexualidad, Salud y Sociedad. n. 12. Dez. 2012. p.135-163.

WELZER-LANG, D. *A construção do masculino: dominação das mulheres e homofobia*. Estudos Feministas, ano 9, Jul/Dez. 2001. p. 460-482.

_____. *Os homens e o masculino numa perspectiva das relações sociais de sexo*. In: SCHPUN, M. (Org.). *Masculinidades*. São Paulo, Boitempo Ed; Santa Cruz do Sul, Edunisc, 2004.

Notas

- 1 Este artigo é um recorte de uma pesquisa financiada pelo CNPQ.
- 2 Mestre em Administração, Doutoranda em Administração, Professora Substituta, Universidade Federal de Minas Gerais, Avenida Antonio Carlos, 6627 – Pampulha, 31270901 – Belo Horizonte, MG, Telefone: (31) 3409-7238. Email: elisdomingues@gmail.com
- 3 Professor Titular na Universidade Federal de Minas Gerais, Avenida Antonio Carlos, 6627 – Pampulha, 31270901 – Belo Horizonte, MG, Telefone: (31) 3409-7238. Email: aguiar.padua-carrieri@terra.com.br
- 4 Doutora em Administração, Professora na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rua Ramiro Barcelos, 2600 - Centro, 90035003 - Porto Alegre, RS, Telefone: (51) 33085246. Email: claudiaeccel@hotmail.com

Artigo recebido para publicação em julho de 2015 e aprovado para publicação em setembro de 2015.

