



**IDENTIDADE MASCULINA: uma análise do ato performático de diretores homens num espaço de predominância feminina**

*Kris Herik de Oliveira<sup>1</sup>*

*Nereida Salette Paulo da Silveira<sup>2</sup>*

**RESUMO**

A identidade masculina é entendida como o autoconceito que uma pessoa tem sobre ser masculino, de acordo com os significados de gênero socialmente construídos. Este estudo objetivou analisar, sob a perspectiva dramaturgical de Erving Goffman, como são representadas as identidades masculinas de diretores homens num ambiente de trabalho com predominância numérica de mulheres, em um campo onde elas são historicamente sub-representadas: a pesquisa agrícola. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, desenvolvida nos moldes de uma metáfora teatral. Foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas com homens que ocupam o cargo de diretor numa única organização. A análise comparativa dos dados evidenciou que características naturalizadas como femininas, principalmente as que fazem referência ao estilo suportivo (maternal), são rejeitadas na construção das personagens. As características consideradas naturalmente masculinas foram apresentadas como as mais positivas para o desempenho do papel.

**Palavras chave:** identidade, masculinidade, metáfora teatral

**ABSTRACT**

*The male identity is understood as the self-concept that a person has about being male, accordingly to the social construction of gender. This study aimed to analyze, under the dramaturgical perspective of Erving Goffman, how are performed the male identities of male directors in a work environment with a numerical predominance of women, in a field where they are historically underrepresented: the agricultural research. This is a qualitative, exploratory-descriptive study, developed in the shape of a theatrical metaphor. It was realized four semi-structured interviews with male directors in one single organization. The comparative analysis of the data indicated that characteristics naturalized as feminine, such as those that make reference to supportive (maternal style), are rejected in the construction of the characters. The characteristics understood as masculine were presented as the most positive for the performance of the role.*

**Keywords:** identity, masculinity, theatrical metaphor

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie

<sup>2</sup> Professora Doutora do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie

## 1. Considerações Iniciais

Por décadas pesquisadores(as) das relações de gênero no trabalho tem voltado seus estudos à carreira das mulheres nas organizações. Foram investigadas as barreiras enfrentadas por elas na ascensão aos altos cargos (STEIL, 1997; COELHO, 2006; MADALOZZO, 2010), desafios (LIMA, LIMA, TANURE, 2009), discriminações (BRUSCHINI, 2007), tensões internas (SILVEIRA, 2010), entre outros objetos de análise.

Isto se justifica, visto que a crescente participação feminina no mercado de trabalho (IBGE, 2012b), sua maior escolaridade em relação ao homem (IBGE, 2012a) e o seu maior interesse por profissões e cargos de reconhecimento e prestígio (BRUSCHINI, 2007) tem impactado no quadro funcional das empresas.

No Brasil, 59,9% das mulheres e 80,9% dos homens com idade superior a 15 anos estão inseridos no mercado de trabalho (UNDP, 2013). O rendimento médio real dos homens, em 2011, foi de R\$1.417,00 e das mulheres R\$ 997,00 (IBGE, 2012c). Desta forma, as brasileiras ainda encontram barreiras para inserir-se e galgar postos de comando nas organizações.

Segundo o Instituto Ethos (2010), é grande a desigualdade entre homens e mulheres nos altos cargos das maiores empresas brasileiras. O declínio da participação das mulheres na medida em que se observam os postos hierárquicos mais elevados é claro: 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo.

Apesar das assimetrias de gênero nas organizações, Bruschini (2007) destaca que o ingresso das mulheres no mercado do trabalho e o acesso a posições de maior prestígio nas organizações e sociedade em geral resulta da convergência de vários fatores; como a intensa transformação cultural, a partir do final dos anos 60 e, sobretudo, nos anos 70, na esteira dos movimentos sociais e políticos dessa década. Esta dinâmica impulsionou as mulheres para as universidades, em busca de um projeto de vida profissional e não apenas doméstico.

Os homens e as masculinidades foram impactados com o avanço da participação feminina no mercado de trabalho e redistribuição do poder (SILVA, 2006). Contudo, pouco se tem explorado o microuniverso das identidades masculinas frente a este cenário.

As organizações de trabalho participam do processo de socialização das pessoas (DUBAR, 2005). Uma rede de relações sociais que influencia a construção da identidade de cada trabalhador(a). A identidade masculina, autoconceito que uma pessoa tem sobre ser masculino de acordo com os significados socialmente atribuídos ao conceito, também é construída a partir destes processos socializantes.

Goffman (2011) buscou compreender este processo por meio da metáfora teatral. A representação da identidade nessa perspectiva diz respeito à articulação de uma variedade de personagens, que em momentos coexistem e que, em momentos se alternam (CIAMPA, 2009).

A identidade de gênero, então, seria construída por meio da representação de personagens por cada pessoa na interação social cotidiana. Neste sentido, quando o pesquisador das relações de gênero no trabalho analisa o gênero como um feito simbólico e interacional diário (WEST; ZIMMERMAN, 1987) rompe com a perspectiva dual e polarizada para uma visão mais dinâmica, agencial e assimétrica.

São, portanto, os significados atribuídos culturalmente aos atos que recebem conotação masculina ou feminina e, a partir desta significação, ganham status. A dominação do “masculino” sobre o “feminino” ocorre primordialmente de forma simbólica (BORDIEU, 2002).

Tarefas tradicionalmente desempenhadas por mulheres têm menor valor social, mas quando desempenhadas por homens podem adquirir um maior status, por exemplo o ato de costurar e o de ser um estilista de moda. Esse “ethos androgênico” influencia fortemente a escolha de profissões (YANNOULAS, 2011).

A ciência, em especial a relacionada à agricultura, tem sido historicamente uma profissão dominada por homens. Entretanto, a partir da década de 80 as mulheres entraram em maior número nas instituições de pesquisa (LETA, 2003).

Este fenômeno desencadeou um processo de feminilização da carreira nas instituições de pesquisa. Segundo Yannoulas (2011), a feminilização, que possui um significado quantitativo e faz referência ao aumento do peso relativo do sexo feminino na composição de uma profissão ou ocupação, é dissociada do processo de feminização, de cunho mais qualitativo e que refere-se a associação da profissão a características consideradas femininas.

Por outro lado, a dicotomia entre o mundo objetivo e racional da ciência e da tecnologia, entendido como masculino, e o mundo subjetivo e emocional, associado às mulheres, torna-se um componente essencial da discriminação que persiste até hoje.

O fluxo de mulheres na ciência está se tornando continuamente mais elevado suscitando o questionamento de como são representadas as identidades masculinas de homens em cargos de direção em um ambiente de trabalho com predominância de mulheres.

Neste contexto, esta pesquisa objetivou analisar, sob a perspectiva dramaturgic de Erving Goffman, como são representadas as identidades masculinas de diretores homens em um instituto de pesquisa onde há predominância numérica de mulheres, a despeito da ética masculina prevalecente. Buscou-se identificar o que é percebido como traços de masculinidade/feminilidade pelos sujeitos; compreender como são manifestas as identidades masculinas nas relações sociais no trabalho; e analisar, sob olhar da dramaturgia sociológica, a construção das personagens no papel de “Diretor” - vestimenta, cenário, expressão corporal e vocal.

Esta análise da identidade masculina num ambiente predominantemente feminino, valendo-se da sociologia dramaturgic, se apresenta como uma abordagem diferenciada nas ciências sociais aplicadas que permite contribuir com os estudos de gênero nas organizações de trabalho.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. *Identidade: Construção, articulação e fluidez de personagens*

O conceito de identidade aqui adotado resulta de uma visão de processo que articula o fluxo das experiências de toda uma vida e não um produto acabado (CIAMPA, 2009). É a constante construção, desconstrução e reconstrução da representação do “eu” na vida social (GOFFMAN, 2011).

O “ser” inclui também a sua negação e, neste sentido, é também o “não ser” que vemos representado ante o outro. Assim, o entendimento a cerca do que é identidade vem por meio da resposta aos questionamentos: “Quem sou eu?”, “Quem não sou eu?” e “Quem sou para esta(s) outra(s) pessoa(s)?”. Isto envolve o conjunto de ações, as características físicas e de personalidade, as atitudes e, ainda, a dependência do contexto e das articulações sociais onde se dá essa percepção.

Construir a identidade é falar no equilíbrio entre o ser (fruto da história de vida de cada um) e o reflexo daquilo que se espera ser (CIAMPA, 2009). Portanto, a construção do “eu” de cada indivíduo depende do outro, que age como uma fonte reguladora de suas interações sociais. O indivíduo se apresenta a fim de aparecer como desejável em relação ao olhar do outro, sua audiência, que também o constitui (GOFFMAN, 2011).

O cotidiano, a relação social e o contexto interferem na construção identitária de forma teatral (GOFFMAN, 2011), dando origem a personagens *que vão se constituindo umas às outras, no mesmo tempo que constituem um universo de significados que as constitui* (CIAMPA, 2009, p.160).

Este movimento que envolve a construção do “eu” a partir das relações que cercam o sujeito num jogo de representações individuais e coletivas baseia-se nas pressuposições do interacionismo simbólico, linha sociológica que argumenta que as pessoas agem em relação a outras pessoas e coisas com base no significado que esse algo tem para ela (BERGER; LUCKMANN 2009). Reflete a internalização de um contexto constituído por processos sociais estruturados invariavelmente de forma assimétrica. Desta forma, a noção de si mesmo, influenciada por uma complexa articulação de categorias sociais cultural e historicamente definidas, só pode ser compreendida à luz dos espaços sociais em que estas categorias são estabelecidas e refletem as estratégias de poder que os atores sociais empregam na interação com outros.

Goffman utilizou da metáfora teatral para explicar os processos de interação social que promovem a construção do eu, mas não de modo generalista, e sim enfatizando as particularidades da vida cotidiana (KIVISTO; PITTMAN, 2007). O autor transferiu a personagem para fora da mente

humana, extrapolando fundamentos artísticos e invadindo, numa analogia, os espaços públicos. Argumenta que a realidade social pode ser percebida teatralmente. Conclui que a realidade é drama, logo, a vida é teatro e o mundo social é inerente ao ato dramático (TEIXEIRA, 1998).

Para Goffman, o relacionamento humano ostenta a propriedade de uma máscara. A ideia de máscara parte do objeto físico e simbólico utilizado pelos atores de um teatro. Sob esta análise, um ator é capaz de trocar de máscara (objeto cênico) inúmeras vezes num só ato e, conseqüentemente, assumir a forma de distintas personagens.

Neste sentido, Paim (2010, p.173) observa que *a categoria identidade nasce como um desdobramento (ou uma sequência evolutiva) das noções de máscara, de personagem, de indivíduo e de pessoa, respectivamente*. O “outro” da interação também participa no desenvolvimento da cena e do personagem, pois é portador e articulador de outra máscara. No jogo teatral para persuadir, convencer e vir a ser a personagem *não basta simular [...] É necessário identificar-se com ela e com o seu drama* (CIAMPA, 2009, p.112).

Quando o ator não se convence da própria atuação, e não tem interesse pelo que a platéia acredita, apresenta-se um ator cínico (GOFFMAN, 2011). O ator cínico pode representar tal característica para salvaguardar as expectativas de um público que não lhe permita a sinceridade. Na estrutura organizacional de trabalho, por exemplo, o líder formal pode suprimir ou falsear informações para contribuir com a motivação da equipe quando os resultados não são atingidos. Esta realidade não é representada, e sim transparece como uma realidade cínica de ordem positiva e encorajadora. O superior busca colocar o funcionário à vontade, representando um mundo que considera adequado. Portanto, a *persona* (ou máscara) deve transparecer àquilo que se anseia ser.

Na analogia teatral construída por Goffman, que enfatiza a apresentação e o desempenho do sujeito na vida cotidiana existe todo equipamento expressivo que acompanha a construção do personagem: expressões faciais, corporais, vocais, roupa e aparência em geral. Há também os elementos como móveis e objetos que contribuem para a construção do cenário que auxiliam no desenrolar da ação humana. Toda esta construção dramática que se dá em elementos tangíveis e intangíveis colabora com a afirmação e sustentação da personagem. *Assim, quando o indivíduo se apresenta diante dos outros, seu desempenho tenderá a incorporar e exemplificar os valores oficialmente reconhecidos* (GOFFMAN, 2011, p.41) por aquela organização social.

## 2.2. *Identidade masculina*

Entre os vários determinantes da construção identitária na teia de relações sociais, muitos autores (BUTLER, 1988; SCOTT, 1995) elegem o gênero como sendo a principal estrutura de influência.

Gênero é a organização social hierárquica das diferenças sexuais. Pode ser entendido como um campo que gera relações sociais específicas e complexas, em que homens e mulheres exercem cotidianamente suas práticas apresentando certa disposição para um comportamento social influenciado por sua posição no campo: *dominante ou dominado* (BOURDIEU, 2002).

Falar na masculinidade é falar na dominação do gênero masculino sobre o feminino (BOURDIEU, 2002) e destacar o caráter simbólico das relações de gênero. É, em outras palavras, representar a masculinidade nas normas, padrões e práticas sociais cotidianas como oposição à feminilidade (CONNELL, 1995).

Connell (1995; 2013) propõe que uma análise das masculinidades deve ser abordada sobre a construção rígida, estrutural, fortemente enraizada no movimento histórico-cultural dos grupos sociais e instituições. Argumenta a existência não de uma masculinidade hegemônica, mas de diferentes masculinidades presentes em uma mesma conjuntura social.

A perpetuação do sistema de gênero com base na dominação masculina é, portanto, feita por meio dos processos de institucionalização de *determinados atos corporais* (BUTLER, 1988, p.521) e a transformação cultural de gênero se dá pela modificação destes atos.

Gênero é performático e baseado em atos simbólicos que ganham força com o tempo trazendo a ilusão da estabilidade de um “eu”. Butler (1998) enfatiza esta transitoriedade/estabilidade de gênero. Deste modo, tanto o sujeito quanto a organização social têm importância decisiva para a compreensão de como funciona se dá a mudança ou permanência de gênero (SCOTT, 1995).

A liderança de uma equipe no trabalho, por exemplo, em momentos exige características mais femininas no trato com as pessoas (empatia, solidariedade, compreensão etc.) (FONDAS, 1997); noutros são exigidos atributos masculinos (agressividade, rigidez, racionalidade etc.) para o alcance de metas e resultados de longo prazo. O bom ator deve compor sua personagem em face à situação.

Quando homens e mulheres preferem representar características de masculinidade/feminilidade que correspondam com a expectativa social (plateia) utilizam de atributos cênicos. Alguns fixos como cenário ou certas características demográficas e outros efêmeros como gestos, expressões, vestuário, linguagem, atitudes, etc. (WEST; ZIMMERMAN, 1987). A construção da masculinidade encontra-se sempre inserida num contexto social: do menino na escola ao homem na organização de trabalho. Regem-se, neste cenário, predicativos como: forte, confiante, ativo, destemido, independente, racional, emocionalmente equilibrado e sexualmente impositivo pertinentes ao ideal de masculinidade. Esse processo conta com a participação ativa de todos aqueles que lidam direta ou indiretamente com o homem e funcionam como reguladores de sua expressão cotidiana que as reforçarão ou as eliminarão. Atualmente as características rígidas e predeterminadas aos gêneros estão em crise. No trabalho, homens e mulheres desempenham as mesmas tarefas e

funções, lideram equipes diversas em ambientes proporcionalmente equilibrados entre os sexos ou de predominância masculina/feminina (WANG; JABLONSKI; MAGALHÃES, 2006).

### 3. Percurso metodológico

O estudo caracterizou-se por ser uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, com informações obtidas em contato direto com as pessoas envolvidas no objeto de investigação.

A organização em questão é num instituto público de pesquisa que atua no setor do agronegócio, mais especificamente nas áreas de embalagem e de transformação, conservação e segurança de alimentos e bebidas. O instituto é vinculado a dois órgãos públicos do estado de São Paulo e está localizado em Campinas-SP.

O acesso direto ao quadro de funcionários da organização pelos pesquisadores trouxe à tona uma situação atípica na pesquisa agropecuária. Verificou-se a grande predominância numérica de mulheres na instituição, tanto no quadro operacional quanto na diretoria. Este achado inicial permitiu a este estudo dirigir uma análise diferenciada das demais encontradas em estudos de gênero nas organizações, enfatizando os homens num ambiente de trabalho de predominância numérica feminina.

Partindo de uma premissa em que a construção do “eu” se dá de maneira interativa e performática questionou-se se diante de uma cultura de dominação masculina (BOURDIEU, 2002), estariam estes homens sujeitos a tensões internas num ambiente predominantemente feminino. Quais seriam os desafios cotidianos encontrados? Como se daria a representação de suas personagens no papel de diretor frente a esta situação de predominância feminina? As personagens “moldavam-se” na interação social com mulheres atuando de modo diferenciado com os homens? Estas e outras questões necessitavam de uma análise detalhista, situacional, ambiental e dinâmica para serem compreendidas. Goffman (2011) argumenta que a interação social pode ser compreendida teatralmente, enfatizando a influência dos aspectos mais particulares da vida cotidiana. Assim sendo, este estudo dedicou-se à metáfora teatral para compreender a dinâmica identitária de gênero das personagens, rompendo com a perspectiva polarizada e permitindo a este estudo uma visão mais dinâmica, agencial e assimétrica.

As “personagens” foram escolhidas pelo fato de serem os únicos diretores homens no quadro da diretoria que gerenciam o centro administrativo e centros de pesquisa e desenvolvimento na instituição. Nas instalações, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas com homens que ocupam o cargo de diretor. As entrevistas, mediante a concordância e autorização dos participantes, foram gravadas e transcritas na íntegra. Os dados foram analisados com o auxílio do *software* de análise qualitativa NVIVO10 a partir de técnicas de análise temática. As categorias foram definidas sob a perspectiva dramaturgica de Erving Goffman (2011).

Para compreender a atuação dos homens que estão no papel de diretor foi feito um recorte do histórico profissional dos atores mediante a centralidade do papel já assumido. A partir daí se buscou compreender o caminho percorrido para alcançar essa posição de destaque na organização. Consideraram-se as relações de gênero no trabalho na construção e desempenho das masculinidades das personagens.

Cada qual é apresentado com um “nome disfarce” a fim de preservar os participantes, de agora em diante nomeados: HEITOR, RAFFAEL, CARLOS e ALUÍSIO.

#### 4. Discussão e análise

##### 4.1. *A instituição como um grande cenário*

Fundado em 1963, o Instituto Público de Pesquisa AL é vinculado a dois órgãos públicos do estado de São Paulo. Dentre as suas atividades encontram-se a pesquisa científica, desenvolvimento, assistência tecnológica, inovação e difusão do conhecimento nas áreas de embalagem e de transformação, conservação e segurança de alimentos e bebidas.

Além dos serviços de pesquisa que visam atender o setor público, o AL oferece para empresas serviços de consultoria, capacitação e análises na área de alimentos.

A instituição conta com 221 funcionários, sendo 148 do sexo feminino e 73 do sexo masculino. O quadro de diretores está dividido por núcleos, unidades, centros de pesquisa e diretoria geral. Diferentemente da maioria dos institutos de pesquisa científica, a distribuição do quadro de diretores reflete a demografia da organização, pois 70% do da força de trabalho é composta por mulheres.

##### 4.2. *As personagens*

- **HEITOR, o metódico**

HEITOR é DIRETOR ADMINISTRATIVO e atua na gestão do AL em parceria com o Diretor Geral (nível mais alto da hierarquia na organização). Brasileiro, branco, casado, 58 anos e sem filhos. Tem o ensino superior completo. Está na empresa há 8 anos e há 36 anos no funcionalismo público.

A recepção do pesquisador se deu por duas secretárias e uma estagiária. Certa seriedade e discrição se fez presente no ambiente e na expressão das mulheres, mas, sobre a mesa delas havia fotos de família/amigos e flores que suavizavam o cenário.

Assim que o entrevistado chegou, demonstrou ansiedade e preocupação. Disse que diariamente é muito ocupado. A barba estava por fazer, utilizava óculos redondos e dourados e uma aliança de

casamento. Vestia calça jeans, camisa, cinto de couro e sapatos social. Em sua sala de trabalho, além dos móveis e materiais para rotina administrativa, encontravam-se um carrinho de brinquedo – que apesar de denotar masculinidade, invoca a manutenção da infantilidade –, e premiações – que mostra a importância do status conquistado nesta organização.

Assim como HEITOR se define uma pessoa metódica, todo o cenário de atuação desse protagonista acompanha essa característica.

*[...] eu sou uma pessoa metódica, gosto das coisas arrumadas, das coisas certas. Então eu cobro isso. Eu quero tudo certinho, tudo organizado.*

A carreira de HEITOR se inicia numa organização privada, a qual foi deixada após a aprovação em concurso público. No Instituto Público de Pesquisa AG para o qual foi aprovado iniciou com cargo de Escriturário, passou pela Chefia de Departamento e, por fim, chegou cargo de Diretor Administrativo.

Após construir a carreira no AG, assumiu o cargo atual (Diretor Administrativo) no AL (organização de trabalho atual). As mudanças ocorreram para HEITOR, assim como para os novos colegas de trabalho, impondo-lhe a troca de cenário e a construção de novas personagens a fim de convencer sua nova audiência de sua personagem.

Apresenta-se assim uma fase que lhe rende uma atuação cínica a fim de salvaguardar as expectativas da plateia de uma personagem assumida com ambiguidade. Por um lado despertando prazer e, por outro, sentimentos de “chateação”.

*O que te chateia um pouco é você não ter ferramentas que você consiga motivar os funcionários. [...] É um pessoal que tem um salário relativamente baixo e são pessoas que a gente tem uma dificuldade para conseguir motivar.*

A influência do papel de Diretor sobre a identidade de HEITOR aos poucos se evidencia e o respondente apresenta em seus comentários forte identificação com as atividades que desempenha.

*É um posto que eu gosto. Eu tenho uma certa facilidade pra tá conversando com os relacionamentos externos, com os fornecedores, com os colaboradores, entende? Então, esse cargo é um cargo que eu gosto.*

A construção do personagem se dá também por observação, interiorizando os dispositivos regulatórios de “como ser” e “como não ser”. Neste sentido, comenta que a sua postura mudou por meio da observação de um modelo. Afinal, este cargo lhe rendeu status e poder.

*Eu tive um diretor no AG (ele é falecido) que era muito exigente, e por conta dessa exigência ele acabou contribuindo com que eu conseguisse me desembaraçar. Desembaraçar com as pessoas, a buscar um contato externo. [...] Você tem que ter uma postura diferente, a postura muda.*

A expressão vocal é também usada em determinadas situações para compor seu personagem. São explorados os ritmos e as suas nuances a fim de atender as expectativas da plateia e um sentimento de dúvida sobre o figurino adequado surge sob influência da plateia.

*[...] por conta de algum comentário, eu procuro mudar uma roupa.*

A influência das relações sociais sobre a sua construção identitária é evidenciada nesta fala confirmando que ser Diretor requer que se atenda às expectativas.

Ao mesmo tempo em que as identidades são estruturadas pela audiência, há nos indivíduos um movimento de autonomia. E apesar de mudanças serem exigidas pela plateia, HEITOR ainda apresenta certa resistência em aceitá-las.

O papel de Diretor disponibiliza-lhe uma personagem dotada de características e signos de status e de poder indissociável das relações de gênero. A dominação, masculina ou as normas sociais que instituem a dominação do masculino sobre o feminino se perpetua na construção dos personagens de HEITOR e suas secretárias.

- **RAFFAEL, o novato**

RAFFAEL é o mais jovem dos diretores entrevistados, tanto em idade, quanto em tempo de exercício no cargo. Contudo, já se revela identificado com o papel.

*Pra mim é tudo muito novo. Eu posso dizer que eu tô gostando, não é? Eu tô me encontrando nesse cargo.*

Ele é Diretor Técnico de Divisão de um dos Centros de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) do AL. É brasileiro, branco, casado, com 45 anos e possui uma filha. É doutor em engenharia química e está na empresa há 18 anos, há 1 ano e meio neste cargo.

A recepção também ocorreu por duas secretárias, que se mostraram bastante simpáticas. O entrevistado também se apresentou muito receptivo, estendendo o braço para um aperto de mão acompanhado de um sorriso. Sua barba e cabelos estavam bem desenhados e aparados, passando forte impressão de preocupação com a aparência. Vestia calça jeans, camisa social com apenas um botão aberto, cinto de couro e sapatos social. Estilo *esporte fino*, como ele mesmo denomina.

A sua postura correspondia com a de suas subordinadas funcionando como uma extensão da personagem e constituindo o espaço cênico – limpo e organizado. A entrevista ocorreu em uma sala de reuniões que também é a sala de trabalho do entrevistado. A organização da sala era minimalista, e seu despojamento chamava a atenção. Não havia fotografias ou objetos pessoais sobre a mesa. O protagonista era RAFFAEL e nenhum objeto cênico deveria retirar a centralidade de sua atuação.

Sua trajetória profissional se funde com a carreira acadêmica. Pois antes de ser Diretor atuava como Pesquisador Científico, personagem ainda presente em sua identidade como visto adiante. A sua carreira profissional se construiu exclusivamente no AL, iniciando-se no setor de engenharia após aprovação em concurso público.

Trabalhando na instituição, vivenciou mudanças em sua estrutura que impactaram na construção de uma nova realidade que requereu a adoção de ações voltadas a atender o setor privado para a obtenção de recursos.

RAFFAEL relata que em meio às mudanças organizacionais ascendeu profissionalmente. Iniciando com cargo de Pesquisador Científico encontrava dificuldades para conciliar a carreira numa organização com o desejo de ascensão na titulação acadêmica. Esse momento acarreta-lhe a dupla jornada.

*[...] foi um acúmulo de... de funções. Trabalhando no [AL], ficando até a noite. Trabalhando na tese, trabalhando o final de semana.*

O nascimento da filha culminaria na tripla jornada, sob seu ponto de vista, tendo que conciliar papéis. O impacto da paternidade gerou grandes dúvidas sobre o rumo para o qual tomaria a sua carreira ao assumir o cargo de Diretor.

*Eu fiquei muito na dúvida. Tanto que eu tenho uma filha de um ano... de dois anos, na verdade, agora. Era uma criança nova. Eu pensei: "Caramba! Logo agora que eu tô com um filho novo?"*

Os papéis orgaizacional e acadêmico, embora reciprocamente reforçadores são, em momentos, papeis conflitantes.

Entretanto, é no papel de Diretor que ele exerce o poder, mais pertinente às masculinidades. Para ele, o poder é fonte satisfação.

*Esse prazer de [risos] poder executar aquilo que você pensa, né?*

Ao assumir essa personagem constrói sua identidade profissional de forma dramática.

*[...] eu tenho que me comunicar muito mais. Já mudei o tom de voz. Quando é necessário você tem que mudar. Eu usava mais calça jeans, tênis... Nesse cargo você tem que ter um pouco mais de... né? [...] Você recebe muita visita todo dia.*

- **CARLOS, o comunicativo**

CARLOS fala alto e gesticula de modo demasiado. É o Diretor Técnico de Divisão na administração do maior Centro de P&D, em número de funcionários, do AL. Este Centro engloba três unidades que, anteriormente, eram autônomas. Brasileiro, branco, casado, com 47 anos, possui uma filha e um filho.

Doutor em Ciência de Alimentos, está na empresa há 18 anos e há 4 anos no cargo. Diariamente convive predominantemente com mulheres, especialmente com as gestoras que trabalham junto dele na diretoria do Centro de Pesquisa.

Também é assistido por um séquito de mulheres, três secretárias, que demonstraram simpatia na recepção para entrevista. O entrevistado, também foi muito receptivo, vestia calça jeans, camisa social manga curta, cinto de couro e sapatos social. Estilo *Lineuzinho*<sup>3</sup>, como ele denominou.

A entrevista ocorreu em sua sala de trabalho. *Não repare na bagunça*, disse ele referindo-se aos posts colados em seu computador e a desorganização dos papéis sobre a mesa.

A trajetória profissional de CARLOS também se funde com a sua carreira acadêmica, pois antes de ser Diretor era Pesquisador Científico, cargo que demanda investimento acadêmico que se apresenta ainda saliente como identidade.

CARLOS vivenciou a fusão de algumas unidades de pesquisa no instituto que se tornaram o centro de pesquisa do qual é Diretor hoje. Antes de entrar para o AL, exerceu o papel de docente, mas sem desenvolver identificação com este papel.

*Eu tinha na época a meta de não ser docente.*

Assim como não desejou ser docente, comenta que também não desejou ser diretor. Contudo, diferentemente da primeira, o segundo papel encontra-se ainda em construção.

O exercício de poder relacionado ao cargo apresenta-se de forma ambígua. A subordinação aos ritos organizacionais é vista como desgastante.

E a dominação intrínseca na possibilidade de influenciar as ações dos outros é vista com prazer.

*O que eu mais gosto é de às vezes a gente conseguir fazer o grupo caminhar na mesma direção e ter um objetivo maior comum.*

O desempenho do papel de Diretor não lhe garante a identificação, podendo caracterizar-se como uma atuação cínica, em prejuízo da construção da identidade.

*Eu continuo me considerando como pesquisador.*

Para a construção da personagem ele utiliza de recursos de entoação, ritmo, rapidez e intensidade da fala.

*Você acaba tendo que tomar alguns cuidados pra você lidar com as pessoas, a maneira como você fala. [...] Sempre tive a tendência de falar muito alto, né? Então, às vezes, você tem que se conter um pouco mais.*

Já a mudança na forma de vestir inicia-se ainda antes, no desempenho das atividades de docente.

<sup>3</sup> Lineu Silva: personagem da série de comédia da televisão brasileira “A Grande Família”.

CARLOS apresenta maior identificação com a pesquisa, que lhe confere maior saliência desta identidade sobre a de Diretor.

*Eu me realizo mais quando eu tô desenvolvendo atividades de pesquisador.*

Apesar de ser uma pessoa que fala alto e gesticula demasiado, os papéis de docente e diretor geram certo incomodo em CARLOS. Um paradoxo para o homem extrovertido, mas que prefere não representar para uma plateia sobre a qual tem possibilidade de exercer um poder legítimo, mas não necessariamente baseado na competência.

- **ALUÍSIO, o reservado**

ALUÍSIO é o que ocupa há mais tempo um cargo de diretor em relação aos demais entrevistados. Ele é Diretor Técnico De Divisão e responsável por um dos Centros de P&D do AL. É brasileiro, branco, casado, com 54 anos e possui uma filha. Engenheiro Mecânico de formação, não chegou a concluir o mestrado. Está na empresa há 30 anos e há 14 anos no cargo. Diariamente se relaciona com mulheres consideradas “diferentes” por ele, pois são técnicas, engenheiras, químicas – da área de exatas.

Uma pessoa de poucas palavras. Trajava calça jeans, camisa polo e sapato social.

A entrevista ocorreu numa sala de reuniões cercada de caixas e armários, uma grande mesa de madeira e uma grande janela ao lado que poderia ser descrita como os bastidores. Logo, não foi possível conhecer a área cênica mais íntima, o que destaca a característica “reservada” da personagem.

A sua trajetória profissional se inicia na engenharia, como um engenheiro mecânico, passando a Pesquisador Científico, posição de maior status na AL, passando então a Gerente. É no papel de Gerente que ALUÍSIO ensaia para desempenhar o futuro papel de Diretor.

Para Aluísio, ser pesquisador científico se apresenta como um pré-requisito do cargo de Diretor nos Centros de P&D juntamente com uma boa rede de relacionamentos. Assim, o entrevistado se precebe como possuindo as duas características (rede de relacionamentos mais a experiência como pesquisador científico), fundamentais para assumir a personagem, o que para ele torna-se uma consequência natural de vir a ser Diretor.

Outra característica inerente ao papel de diretor apontada por ALUÍSIO é a de negociador.

*Principalmente no Estado [...] o que você consegue das pessoas é por negociação.*

Aparentando certa satisfação por poder influenciar as pessoas, o entrevistado manifesta sua contrariedade quando não o consegue fazê-lo, atribuindo essa dificuldade a sua audiência.

*Você tem pessoas que nitidamente tem um comportamento... Não vou dizer adequado e inadequado... Um comportamento difícil de ser tratado.*

ALUÍSIO se mostra convencido de sua personagem, e identifica-se com o poder de gerir pessoas pertinente ao papel. Contudo, a personagem de Engenheiro continua presente, coexistindo com a de gestor.

*A parte técnica me agrada, a condução do [centro de pesquisa] também me agrada bastante. Então, nesse ponto eu fui favorecido [risos].*

O fato de não apresentar a sua sala ao pesquisador e de ser uma pessoa pouco loquaz, cria uma aura de mistério em torno do ator que se torna uma forma de exercício de poder em relação a sua audiência, neste caso o pesquisador. Para Goffman (2011), o mistério alimenta a imaginação e mantém a plateia afastada, ao contrário da familiaridade em que é gerado o desrespeito.

#### **4.3. Relações de gênero no trabalho**

O processo de feminilização em instituições de pesquisa a partir da década de 80 (LETA, 2003) requer a reflexão em torno do conceito de divisão sexual do trabalho. Isto permite compreender como a predominância feminina impactou nas relações de gênero, de acordo com os respondentes.

A perspectiva da divisão sexual do trabalho estabelece socialmente uma dicotomia entre dois grupos, homens e mulheres, em que as atividades desenvolvidas em cada grupo são diferenciadas. *Trata-se de uma relação de poder, de dominação, não neutra ou complementar, mas, sim, contraditória* (YANNOULAS, 2011, p.276).

No AL as características masculinas e as femininas são identificadas como opostas, pressupondo uma perspectiva de binariedade dicotômica de gênero. O tipo de atividade desempenhada é visto como natural em relação ao sexo do indivíduo que irá desempenhá-la.

Embora haja muitas mulheres em cargos de gestão, o processo de feminização (qualitativo) não corresponde á feminilização (quantitativo) da área. A atividade de secretariado é exercida exclusivamente por mulheres e em quantidade abundante, de tal forma que o papel de Diretor é reforçado em seu poder intrínseco. Desta forma, o sexo é visto como um naturalizador de competências que facilitam ou dificultam desempenhar certas atividades que caracterizam um papel a ser representado.

A força física, proatividade, impaciência e lógica são vistas como características masculinas. Tais atributos são admitidos como naturais para a divisão sexual do trabalho.

*[...] em atividades que envolvem força, que envolvem... Tem que ser homem. (RAFFAEL)*

*Os homens, eles tendem a resolver as coisas mais imediatamente, não tem tantos cuidados... Ah, eu vou ferir os sentimentos do outro. São mais diretos. (CARLOS)*

*Os homens querem coisas mais práticas, mais lógicas. (CARLOS)*

Entretanto, os respondentes veem que a suposta oposição da masculinidade e a feminilidade confere-lhes um caráter complementar. E a feminilidade está presente na interpretação dos atores.

*Eu acho importante ter os dois convivendo, porque um compensa o outro. A falta de sensibilidade do homem, né? E, às vezes, a falta de tratamento mais direto das coisas que as mulheres, às vezes, não têm... (CARLOS)*

As mulheres que não possuem as características femininas consideradas “naturais” são vistas como “diferentes”.

*Eu acho que aqui o que existe são mulheres com perfis diferentes. A minha vice [...] tem um perfil que não tem dificuldades com ela. Ela enfrenta... Vamos dizer, em atividades que exigem força física ela enfrenta. Se tem que tomar decisão... (CARLOS)*

A representação é ajustada à audiência dentro da ordenação das relações de gênero vigentes. Isso se dá por meio do ajuste da fala.

*Eu procuro ser mais direto com o homem e com as mulheres eu procuro não ser tão direto. (ALUÍSIO)*

A construção dos personagens contribui para a construção da identidade de gênero e a identidade masculina é exteriorizada, de modo diferenciado, no contato com outros homens quando há um ambiente de predominância masculina.

*Você acaba sentindo um pouco (acho, né?)... um pouco mais à vontade [risos] de chegar e falar sobre um... conversar sobre um futebol – coisa que eu ache ainda... talvez falte para as mulheres, né. Essa penetração, assim, num ambiente que tenha mais homem, né. (RAFFAEL)*

Na medida em que o relacionamento entre homens e mulheres se desenvolve em maior igualdade, altera-se a construção e o desempenho da masculinidade.

*Na verdade, você vai se moldando, né? (RAFFAEL)*

A influência é vista desde as vestes na composição das personagens à tomada de decisão, que também recebe a influência do feminino e eles tornam-se mais flexíveis.

*Eu já mudei uma decisão minha que eu ia tomar (uma decisão mais radical) porque eu fui partilhar com as outras diretoras. (CARLOS)*

*Acho que a flexibilidade, assim, a questão da... Você fica mais flexível um pouco, né? (RAFFAEL)*

Desta forma, os atores incorporam características como “paciência” e “ser detalhista” para atender a platéia feminina.

*Um pouco, um pouco de paciência! Isso é uma coisa que definitivamente não era o meu forte, né? Eu tive que desenvolver isso com o cargo, mas logicamente que convivendo com elas isso me ajudou a aprender um pouco com isso. Talvez ser um pouco mais detalhista. (CARLOS)*

A sexualidade (orientação sexual) também é vista como “natural”. Portanto, um homem não heterossexual não é visto como homem.

*É que assim, a maioria das reuniões que você vai... Tipo, chego numa reunião em São Paulo, na semana passada, a maioria ainda eu acho que é homem, né? Pelo menos nessa – posse de uma diretoria de uma entidade – a maioria era homem. (RAFFAEL)*

Entretanto, tensões que apontam para as fronteiras do convívio de homens e mulheres emergem a partir da convivência cotidiana com o sexo feminino. As mulheres, predominantes no ambiente de trabalho, quando também presentes no ambiente familiar geram uma percepção de afastamento dos domínios da masculinidade.

*Eu chego em casa e tenho duas mulheres: a minha esposa e a minha filha. Também outras duas... Então assim eu tô muito em contato, né. [...] Tipo, eu queria ser o que eu faço no final de semana pra tentar cumprir um pouco de futebol, de contar uma piada, de falar um palavrão, de falar uma besteira. Isso eu sinto falta no dia a dia de trabalho. (RAFFAEL)*

Quando os entrevistados são questionados sobre a(s) mulher(es) admirada(s) no ambiente de trabalho, as características masculinas se apresentam como as mais positivas (por exemplo: atributos de justiça, objetividade, segurança nas decisões, persuasão e capacidades técnicas).

*Acho que a [nome] é uma que acho que dá pra citar, bastante técnica. Tem um desempenho profissional muito bom. (ALUÍSIO)*  
*A minha vice anterior [...] ela é uma pessoa justa, direta, bem objetiva, firme nas decisões... (CARLOS)*

*Teve uma pessoa que eu admirava pela capacidade administrativa que ela tinha, também. De gestora mesmo. De... E pelo fator humano que ela tinha, que ela conseguia [...] Ela conseguia ter o resultado, ela conseguia ir pro caminho que ela queria com as pessoas. (RAFFAEL)*

O servilismo feminino é admirado, em especial quando as mulheres se encontram em posição subalterna e as características rejeitadas na construção do personagem Diretor fazem referência ao estilo maternal, supostamente intrínseco na personalidade feminina.

*Nós fizemos uma análise gerencial no [centro de pesquisa] e ela foi encarada como “mãezona” e o [ALUÍSIO] um pouco mais “solto”. Mãezona do ponto de vista de comandar, né? Comandar na asa; põe tudo debaixo da asa. Tenta resolver as coisas como um filho seu. (ALUÍSIO)*

Os homens também são admirados pelos atributos e comportamentos relativos à masculinidade (por exemplo: persistência, visão geral, determinação e inteligência). Essas características são também identificadas como ideais para a construção da personagem Diretor.

*O [diretor geral] [...] pela persistência. Eu vi muitas vezes que ele foi adiante e que eu teria abandonado antes, teria jogado a toalha antes. (ALUÍSIO)*

*Eu vejo nosso diretor geral [...] ele tem uma visão geral da coisa que é fantástica. (CARLOS)*

*[...] o diretor geral é uma pessoa determinada. (CARLOS)*

*O meu antecessor [...] eu admiro algumas características dele. Ele é um cara determinado, que quer fazer e enfrenta as coisas, uma pessoa inteligente. (CARLOS)*

Por fim, tanto características que se sustentam sobre um estereótipo de irracionalidade feminina, como características que carregam o senso comum sobre o egoísmo masculino, são vistas como negativas para a construção das personagens.

*Ser muito individualista, igual o meu antecessor. (CARLOS)*

*Eu não gostaria de ser um cara explosivo. Que toma decisões precipitadas. (RAFFAEL)*

## 5. Considerações finais

As relações sociais de gênero influenciam a identidade dos diretores homens que constroem suas personagens de modo que se atenda às expectativas da audiência. O papel de Diretor disponibilizou aos atores uma personagem dotada de características e signos de status e de poder presentes na concepção hegemônica de masculinidade. A plateia, em certos momentos, impõe mudanças consideradas ideais para o desempenho do papel, de forma a aproximar o ator deste ideal. No entanto, como a masculinidade hegemônica é um mito, para salvaguardar as expectativas da plateia eles realizam, em momentos, uma atuação cínica.

Na construção de sua personagem, os atores utilizam de recursos de entoação, ritmo, rapidez e intensidade na fala. Adaptam o vocabulário, o tom de voz, também. Eles tornaram-se mais cautelosos no trato com as pessoas à medida que assumiram o papel de diretor; buscaram ser mais serenos. Se estiverem interagindo com homens buscam ser mais diretos, mas com as mulheres adotam comportamentos que reforçam a “ordem das coisas”, como propõe Bourdieu (2002, p.11), através da distribuição simbólica dos espaços e da complementariedades das performances.

Os assuntos são alterados de acordo com a plateia. Diante de homens, consideram falar sobre esportes, contar piadas e utilizar palavras de baixo calão, e com as mulheres eles não consideram possível este comportamento – veem nisto uma deficiência “delas”.

Os atores moldam sua forma de vestir-se, o comportamento e a postura. Essas mudanças foram percebidas à medida que passam a ocupar cargos de maior status e reconhecimento, sobrevivendo de figurantes a protagonistas. Carlos, por exemplo, iniciou a mudança nas vestes com o desempenho das atividades de docente. Em suma, as vestes, a fala, o comportamento e a postura são alterados de forma a “incorporar” o poder por meio da “hexis corporal” (BOURDIEU, 2002). Para tanto, foram observados modelos (como o diretor geral da instituição) e interiorizados os dispositivos regulatórios de “como ser” e “como não ser”.

Os atores com os quais se relacionam direta e diariamente atuam como audiência e como extensão de suas personagens, além de reforçarem o drama cotidiano. Por exemplo, as secretárias demonstram mais simpatia ou seriedade, a exemplo de “seu” diretor.

Características masculinas e femininas estão investidas de status social. A maternidade, como verificado por Ridgeway e Correll (2004), tem status menor, mesmo quando apenas referenciada a um estilo de gestão: estilo maternal. As características masculinas apresentam-se como as mais positivas, no geral.

A sexualidade (orientação sexual) também é vista como “natural” no discurso de Raffael. Portanto, um homem não heterossexual não é visto como homem.

Por fim, cabe considerar que o sexo do indivíduo é visto como um facilitador ou um empecilho na atividade em que será desempenhada. Isto, por sua vez, reforça a divisão sexual do trabalho em que o fazer acaba por constituir o ser.

## Referências

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*: tratado de sociologia do conhecimento. Tradução de FERNANDES, F. S. 31ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. 247 p.

BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. Tradução de KÜHNER, M. H. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007.

BUTLER, J. Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theory. *Theatre Journal*, v. 40, n. 4, p. 519-531, Dez. 1988.

CARVALHO FILHO, S. de A. A masculinidade em Connell: os mecanismos de pensamento articuladores de sua abordagem teórica. In: XIII Encontro de História Anpuh-Rio: Identidades, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpuh-Rio, 2008. p. 1-7.

CIAMPA, A. C. A. *A estória do Severino e a história da Severina: um ensaio de psicologia social*. 11ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2009.

COELHO, D. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. In: DE NEGRI, J. A., DE NEGRI, F.: COELHO, D. (Ed.). *Tecnologia, exportação e emprego*. Brasília, DF: Instituto Econômico de Pesquisa Aplicada, 2006. Cap. 6, p. 143-159.

COONELL, R. W. Políticas da Masculinidade. *Educação & Realidade*. Porto Alegre, v.20, n. 2, p. 185-206, jul./dez. 1995.

\_\_\_\_\_. Masculinidade corporativa e o contexto global: um estudo de caso de dinâmica conservadora de gênero. *Caderno Pagu* [online]. 2013, n.40, p. 322-344.

DUBAR, C. *A socialização: Construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FEARON, J. D. *What is identity (As we now use the word)?* Stanford University, 1999, p. 01-43. Disponível em: <<http://www.stanford.edu/~jfearon/papers/iden1v2.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2012.

FONDAS, N. Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 257-282, 1997.

GHADIRI, D. P.; DAVEL, E. Do sólido ao fluido: contradição organizacional e paradoxo na reconstrução de identidade. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006.

GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. 18ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). *Censo Demográfico 2010: Características da população e dos domicílios – resultados do universo*. Rio de Janeiro: IBGE, 2012a. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas\\_da\\_populacao/default\\_caracteristicas\\_da\\_populacao.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_da_populacao/default_caracteristicas_da_populacao.shtm)>. Acesso em: 16 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Mensal de Emprego (PME): Mulher no mercado de trabalho – Perguntas e respostas*. Rio de Janeiro: IBGE, 2012b. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp\\_2012.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: Síntese de indicadores 2011*. Rio de Janeiro: IBGE, 2012c. Disponível em:

- <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2011/default\\_sintese.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2011/default_sintese.shtm)>. Acesso em: 16 abr. 2013.
- INSTITUTO ETHOS. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010*. São Paulo: INSTITUTO ETHOS, 2010. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil\\_2010.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2013.
- KIVISTO, P.; PITTMAN, D. Goffman's Dramaturgical Sociology: Personal Sales in a Commodified World. In: KIVISTO, P. (Ed.). *Illuminating Social Life: Classical and Contemporary Theory Revisited*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2007. Cap. 10, p. 271-290.
- LETA, J. As mulheres na ciência brasileira: crescimento, contrastes e um perfil de sucesso. *Revista de Estudos Avançados*, São Paulo, v. 17, n. 49, p. 271-284, 2003.
- LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2009, Curitiba. *Anais...* Curitiba: EnGPR, 2009.
- MACHADO, H. V. A identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. especial, p. 51-73, 2003.
- PAIM, C. A. Considerações sobre as identidades. *Sínteses*, Campinas, v. 15, p. 172-191, 2010.
- MADALOZZO, R. Teto de Vidro e Identificação: uma análise do perfil de CEOs no Brasil. *Insper Working Paper*, 2010. Disponível em: <<http://www.insper.edu.br/working-papers/working-papers-2010/teto-de-vidro-e-identificacao-uma-analise-do-perfil-de-ceos-no-brasil/>>. Acesso em: 22 mai. 2013.
- MORENO, M. *Como se Ensina a ser Menina: O Sexismo na Escola*. São Paulo: Moderna, 1999.
- PAIVA, G. J. Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. *PSICO*, Porto Alegre, v. 38, n. 1, p. 77-84, jan./abr. 2007.
- RIDGEWAY, C.L.; CORRELL, S. J. Motherhood as a Status Characteristic. *Journal of Social Issues*, v. 60, n. 4. 2004.
- SANTOS, L. L. S.; PINTO, M. R. Fenomenologia, Interacionismo Simbólico e Grounded Theory: Um Possível Arcabouço Epistemológico-Metodológico Interpretacionista Para a Pesquisa em Administração? In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: XXXI EnANPAD, 2007.
- SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*. Porto Alegre, vol. 20, n. 2, jul./dez. 1995, p. 71-99.

- SILVA, S. G. A crise da masculinidade: uma crítica à identidade de gênero e a literatura masculinista. *Psicologia Ciência e Profissão*, Brasília - DF, p. 118-131, 2006.
- SILVEIRA, N. S. P. *Mulheres Gerentes: Construindo as Identidades de Gênero no Trabalho*. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010. 179 fl. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.
- STEIL, A. V. Organizações, Gênero e Posição Hierárquica. Compreendendo o Fenômeno do Teto de Vidro. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n.3, p. 62-69, jul./set. 1997.
- TEIXEIRA, J. G. L.C. Análise Dramatúrgica e Teoria Sociológica. *Rev. Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 13, n. 37, jun.1998.
- WANG, M. L.; JABLONSKI, B.; MAGALHÃES, A. S. Identidades masculinas: limites e possibilidades. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 12, n.19, p. 54-65, 2006.
- WEST, C.; ZIMMERMAN, D. H. Doing Gender. *Gender and Society*, v. 1, n. 2, p. 125-151, Jun. 1987.
- YANNOULAS, S. C. Feminização ou Feminilização? Apontamentos em torno de uma categoria. *Temporalis*, Brasília, v. 11, n.22, p.271-292, jul./dez. 2011.
- UNDP (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME). *Human Development Report 2013: The Rise of the South - Human Progress in a Diverse World*. New York: United Nations Development Programme, 2013.