

## Masculinidades, Trabalho e Reprodução de Preconceitos: Um Estudo com Trabalhadores Gays, Lésbicas e Bissexuais

### Masculinities, Work and Reproduction of Preconceptions: A Study With Gay, Lesbian and Bisexual Workers

*Henrique Luiz Caproni Neto(1); Luiz Alex Silva Saraiva(2)*

1 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – Belo Horizonte, MG, Brasil.

E-mail: henriquecap\_adm@yahoo.com.br

2 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – Belo Horizonte, MG, Brasil.

E-mail: saraiva@face.ufmg.br

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 191-215, Jan.-Jun., 2018 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Out. 14, 2017; Aprovado: Abr. 28, 2018]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2201>

#### **Endereço correspondente / Correspondence address**

Henrique Luiz Caproni Neto

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – MG  
Av. Pres. Antônio Carlos, 6627 – Bairro Pampulha, Belo  
Horizonte - MG,  
CEP 31270-901 – Belo Horizonte, MG, Brasil

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor-chefe: Kenny Basso

**Como citar este artigo / How to cite item:** [clique aqui!/click here!](#)

## Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a masculinidade para trabalhadores não heterossexuais e como ela afeta a dinâmica social e organizacional, o que foi feito mediante um estudo qualitativo baseado em histórias orais com gays, lésbicas e bissexuais de Juiz de Fora, Minas Gerais. Os dados foram tratados pela análise de conteúdo e os resultados sugerem uma hierarquia de masculinidades cujo mais alto nível está associado à masculinidade hegemônica, heterossexual e viril. Outras masculinidades não hegemônicas podem até ser socialmente toleradas, conforme, principalmente, seu nível de discricão. Os que expõem masculinidades não hegemônicas se sujeitam a violências legitimadas pela sociedade porque ela, assim, mantém a ordem, esvaziando a identidade homossexual ao culpá-los por serem diferentes. Esse quadro sugere enxergar além dos processos formais, para que se lide com aspectos não objetivos e que afetam as pessoas, suas práticas, e seu desempenho nas organizações.

**Palavras-chave:** Masculinidade, preconceito, gays, lésbicas, gênero

## Abstract

The objective of this article is to analyze masculinity for non-heterosexuals workers and how it affects social and organizational dynamics, which was done through a qualitative study based on oral histories with gays, lesbians and bisexuals from Juiz de Fora, Minas Gerais. Data were treated by content analysis and the results suggest a hierarchy of masculinities whose highest level is associated with hegemonic, heterosexual and manly masculinity. Other non-hegemonic masculinities may even be socially tolerated, mainly according to their level of discretion. Those who expose non-hegemonic masculinities are subjected to violence legitimized by society because it thus maintains order, emptying the homosexual identity by blaming them for being different. This framework suggests seeing beyond formal processes to address non-objective aspects that affect people, their practices, and their performance in organizations.

**Keywords:** Masculinity, prejudice, gays, lesbians, gender

## 1 Introdução

Dadas as intensas modificações sociais verificadas nas últimas décadas, tratar dos gêneros nas organizações constitui uma tarefa complexa, sobretudo se considerarmos o binário de gênero e a dominação masculina (Rumens, 2008; Linstead & Pullen, 2006; Butler, 2004), considerando que “(. . .) o corpo deve ser visto como um tema de análise pertencente também ao campo dos estudos organizacionais” (Souza, Costa, & Pereira, 2015, p. 728). Hoje se compreendem vários gêneros, entendidos como construções sociais, que impactam as identidades, o contexto organizacional e social. A homogeneização, que já produziu conceitos estanques, como os de “homem” e “mulher”, é algo ultrapassado em face da complexidade da sociedade. A visão que trata homens como grupos homogêneos simplifica a masculinidade ao tratá-la como categoria unitária e sem ambiguidade, silenciando sobre as variações e multiplicidades do masculino (Alvesson & Billing, 1992).

Para Wilkins (2009), as masculinidades são mais complexas do que podem parecer, e isso por dois motivos: não são estáticas, mas contingentes e negociadas; e porque são histórica e espacialmente contingentes, sendo os significados de gênero associados a comportamentos particulares dos sujeitos que variam conforme a cultura. Os desafios às dimensões indesejáveis ou restritivas da masculinidade não apenas são compatíveis com a dominância masculina continuada, como podem mesmo reforçá-la. A especificidade histórica e conceitual da hegemonia masculina dá aos homens mais latitude nas suas negociações do que normalmente é reconhecido, sendo os “desafios culturais recursos dos seus projetos de gênero” (Wilkins, 2009, p. 346).

No âmbito organizacional, a masculinidade é uma temática geralmente naturalizada que é pouco problematizada. Há um silêncio ostensivo em torno de qualquer alternativa a uma racionalidade masculina e heterossexual no âmbito das organizações (Orlandi, 2007). A esse respeito, Ross-Smith e Kornberger (2004, p. 296) destacam “o discurso da administração e da teoria organizacional como um discurso masculinista, imbuído com concepções de racionalidade e controle instrumental, que é assumido como certo e o qual origina um gênero amplamente desproblematizado dentro desse discurso”.

A importância deste artigo está relacionada com a ênfase de Carrieri, Souza e Aguiar (2014) que dizem que os estudos organizacionais brasileiros ainda têm muito a avançar com as diferenças produzidas em torno da sexualidade, bem como pelo foco das pesquisas em administração sobre gênero geralmente terem sido feitas sobre mulheres vendo os homens como um bloco homogêneo e a masculinidade como algo naturalizado (Eccel & Grisci, 2011).

Esse artigo foi construído com o propósito de analisar a masculinidade para trabalhadores não heterossexuais e como ela afeta a dinâmica sócio organizacional.

Assim, realizou-se uma pesquisa qualitativa com gays, lésbicas e um bissexual. Após esta introdução, a masculinidade será discutida teoricamente, primeiro tendo em vista os níveis institucional e social da questão. Em seguida, o nível organizacional ganha protagonismo, sendo colocado em pauta a questão do masculino nas organizações. A metodologia do estudo é apresentada a seguir, o que precede os achados da pesquisa. Por fim, uma seção de discussão que precede algumas ponderações como considerações finais.

## 2 As masculinidades sob distintos prismas de observação

Até a década de 1970, os trabalhos sobre masculinidade tinham como foco a definição “do papel do sexo masculino”, uma abordagem que não elucidava aspectos relacionados ao poder, à violência ou à desigualdade (Connell, 1995, p. 188). Tratava-se, também, de uma visão restrita, pois não se discutia as complexidades no conceito da masculinidade, assim como a possibilidade de haver diversas masculinidades. Como se refere a uma configuração de prática em torno da posição dos homens na estrutura das relações de gênero, existe, normalmente, mais de uma configuração desse tipo em qualquer ordem de gênero de uma sociedade.

A masculinidade, enquanto ideal físico, social e de comportamento, trata-se de um conceito que serve a diversos senhores, conforme mostram Adams (1993) e Beasley (2012). Não importa se em foco está um seriado de ficção grego (Kosetzi, 2012), pais que trabalham no vale do silício nos Estados Unidos (Cooper, 2000), homens brasileiros de uma vila de pescadores (Cardoso, 2002), estudantes japoneses do ensino médio (Castro-Vázquez & Kishi, 2003), atletas australianos de *rugby* (Mills, 1997), *cheerleaders* masculinos no ensino médio estadunidense (Anderson, 2008), soldados sul-africanos e congolezes (Mankayi, 2008; Baaz & Stern, 2009), ou evangélicos e góticos norte-americanos (Winkins, 2009). Há uma espécie de senso mais ou menos compartilhado do que é o masculino e do que não seria, isto é, zonas de definição e de exclusão relacionadas a esse conceito.

Um primeiro olhar para o fenômeno da masculinidade diz respeito à esfera institucional. Do ponto de vista geopolítico, Nagel (1998) discute que o masculino sempre foi a base para o nacionalismo. Como a maior parte das organizações do Estado são dominadas por homens, não surpreende o alinhamento entre as ideologias hegemônicas do Estado e da masculinidade. A nação, enquanto algo de que se deve orgulhar, se assenta sobre aspectos como bravura, destemor, coragem, luta, atributos que, histórica e estereotipadamente têm sido atribuídos ao masculino (Bourdieu, 2003). A essa definição “essencialista” de masculinidade se opõem as chamadas formas subordinadas de masculinidade. Assim, ser homem “não é agir de forma feminina, ou ser homossexual” (Nagel, 1998, p. 246).

Anand, em seus estudos junto a ativistas indianos que lutam pelo nacionalismo hindu, identificou que a “ansiedade masculina” se torna letal quando possui a cumplicidade do Estado, “uma instituição reproduzida por meio de discursos de masculinidade e nacionalismo mediante práticas de violência e controle” (2007, p. 257). Os muçulmanos são tidos como perigosos, responsáveis pela morte de milhares de hindus. Representam um perigo por terem muitos filhos, podendo essa população no futuro suplantar a hindu. A viril masculinidade muçulmana, assim, contrasta com os estereotipados “dóceis, efeminados homens indianos” (Anand, 2007, p. 160) e, por isso, deve ser contida. Um projeto de nação forte envolve a reinvenção da masculinidade hindu e a submissão – ou eliminação – de outros povos na Índia.

A escola, assim, como a nação, exerce uma influência institucional importante na configuração da masculinidade. Castro-Vázquez e Kishi (2003), ao tratarem de estudantes japoneses do ensino médio, identificaram que o ambiente escolar catalisa aspectos relacionados à sexualidade e ao comportamento sexual legitimado pelo grupo de referência. A heterossexualidade é tida como algo natural, ou mesmo como única forma possível de vida (Butler, 2004). Associam, de forma sexista, a mulher a um objeto sexual para servir ao homem, que precisa ser protegida, cabendo inequivocamente ao homem o papel de protetor.

No nível social de análise, os aspectos pontuados por Kosetzi (2012), não obstante se referirem à Grécia, guardam semelhanças com outras sociedades. Os homens são descritos como lógicos, responsáveis, bravos. As mulheres, por sua vez, são descritas como inferiores, estúpidas, emocionais, menos racionais do que os homens, e vulneráveis. Uma das características masculinas mais expressivas é a honra, associada a pais, maridos, provedores dos seus lares, que cumprem obrigações com a família, especialmente com relação aos membros femininos. Honra é também associada à proteção em casos de abuso verbal e discussões, e a proteger a sexualidade feminina. As mulheres, especialmente as não casadas, “são consideradas ‘Evas’: sedutoras, fracas e geralmente inferiores” (Kosetzi, 2012, p. 113).

Com foco nos esportes, Mills (1997) discute que o futebol americano e suas variações, como o *rugby*, é uma prática hegemônica masculina. Como outros códigos que incorporam o que é valorizado ao masculino, a importância da masculinidade no esporte é evidente para homens jovens. Muito do prazer dos homens em jogar se associa a uma espécie de organização social da masculinidade. Assim, espera-se dos praticantes uma capacidade de absorver e lidar com a dor inerente ao esporte, o que seria algo masculino. Anderson (2008) destaca que a masculinidade hegemônica é associada ao fato de o atleta ser forte, masculino, ter boa aparência e ser hiper-heterossexual: não basta ser heterossexual; é preciso ser ostensivamente percebido assim. O autor cunha o termo “heteromascunidade”, que enfoca a masculinidade e a heterossexualidade como atributos hegemônicos e associados à imagem projetada.

No caso das forças armadas sul-africanas, Mankayi (2008, p. 625) apresenta um discurso que associa a masculinidade a um imperativo sexual de reprodução, um argumento tipicamente biológico, no qual os “desejos sexuais do homem, regidos pela biologia, são incontrolláveis e, portanto, não podem ser negados”. Baaz e Stern (2009), ao estudar as forças armadas da República Democrática do Congo, identificaram o mesmo tipo de subterfúgio, notadamente quanto ao uso do estupro tanto como arma de guerra, que subjuga e humilha os adversários, quanto como reforço da masculinidade do agressor. Tais visões, além de eximir o homem de responsabilidade pelos seus atos, isentam estupros e práticas sexuais coercivas em relação às mulheres, justificando a violência física e a simbólica (Bourdieu, 2003), pois leva a um “pânico moral” aqueles que lutam por direitos sexuais ou homossexuais, por exemplo.

Nas organizações, os aspectos levantados nos níveis institucional e social adquirem particularidades, ligadas à dinâmica da organização, onde a masculinidade é uma temática geralmente naturalizada que é pouco problematizada. Há um silenciamento ostensivo (Orlandi, 2007) em torno de qualquer alternativa a uma racionalidade masculina e heterossexual no âmbito das organizações. Cooper (2000), ao se debruçar sobre trabalhadores do vale do silício, nos Estados Unidos, identifica traços de uma nova masculinidade, moldada tanto pelo trabalho quanto pela paternidade. Essa nova subjetividade de gênero é associada a serem tecnicamente brilhantes e devotados ao trabalho. Posto que práticas profissionais são permeadas por características masculinas, trata-se de uma subjetividade masculinizada, que silencia sobre os conflitos entre trabalho e família, e influencia a vida privada desses homens mediante o uso de linguagem de mercado, o que termina por ajustar a família a uma lógica capitalista.

Eccel e Grisci (2011), ao estudar executivos e executivas de uma refinaria de petróleo, mostram como todos são afetados pela masculinidade hegemônica de modo que, por exemplo, expressar emotividade é tão indesejável tanto para os homens como para as mulheres gestoras. Outros aspectos na construção dessa masculinidade são: o casamento, a valoração do trabalho, a heterossexualidade normativa, bem como a figura de provedor, especialmente para os homens. Destaca-se que as masculinidades homossexuais são menos aceitas que as heterossexuais, ainda mais quando há trejeitos afeminados ou que indiquem tal orientação.

Já Eccel, Saraiva e Carrieri analisam as representações sociais, a masculinidade, a autoimagem e o preconceito, de homossexuais masculinos brasileiros perante um contexto heteronormativo, destacando a ambiguidade entre os homossexuais quanto à masculinidade:

Os que se aproximam do ideal da masculinidade dominante representam a si próprios de forma diferenciada em relação aos que demonstram ou lutam pela homossexualidade abertamente,

sugerindo de que se trata de algo agressivo à sociedade – devendo os gays, portanto, para ter direitos, serem minimamente masculinos e discretos. Ficar à margem da sociedade, preservando o silêncio para eles parece ser o meio pelo qual os gays conseguiriam mais espaço (2015, p. 12).

Galloway (2012) tem como foco a experiência profissional de homens gays empreendedores no Reino Unido. Praticamente todos os entrevistados relatam vivências de discriminação que influenciaram suas escolhas de carreira e empregos. Mesmo não sendo de forma direta, destacaram desconforto nas profissões em que se exigia alto nível de escolaridade e consideradas como tipicamente masculinas, não se sentindo à vontade nos contextos de conversa, buscando esconder sua orientação sexual por meio da invenção de uma identidade heterossexual.

Buscando estudar a discriminação exercida pelos próprios homossexuais, Souza e Pereira (2013), no Brasil, sustentam que eles definem quais comportamentos são aceitáveis e esperados para outros homossexuais conforme aqueles considerados masculinos e aceitos socialmente. Aqueles vistos como afeminados são, assim, rejeitados, o que evidencia a naturalização da heteronorma, não sendo a homofobia, uma exclusividade de heterossexuais.

### 3 Procedimentos metodológicos

Esta é uma pesquisa qualitativa, mais adequada ao objeto por permitir discussões e construções além de um modelo estabelecido. Chizzotti (2006:79) ressalta que “a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”.

O estudo foi realizado em Juiz de Fora, Minas Gerais, por meio da coleta de histórias orais temáticas com foco na trajetória profissional dos entrevistados, durante o ano de 2012, conforme Meihy (2005) que destaca sua utilização para minorias sociais. Nesta pesquisa, utilizou-se a história oral temática com ênfase na trajetória profissional dos sujeitos. Esta abordagem busca a opinião e o olhar do entrevistado a respeito de um dado evento. Detalhes da história pessoal do narrador também são relevantes quando revelam aspectos úteis para a temática central (Meihy, 2005).

O protocolo de abordagem dos entrevistados envolveu esclarecimentos sobre o estudo, tendo sido informados que se tratava de uma pesquisa sobre diversidade sexual e trabalho, e sido assumido o compromisso de sigilo pelos pesquisadores. Os participantes foram selecionados por contatos pessoais dos pesquisadores e pela técnica bola de neve, na qual um indica outro.



A temática da masculinidade surgiu entre quatro gays, três lésbicas e um bissexual que são caracterizados na tabela a seguir:

**Tabela 1.** Descrição dos entrevistados

Sigla	Sexualidade	Idade	Escolaridade	Tipo de Organização	Setor da Organização	Cargo/Ocupação	Tempo de trabalho
E1	Bissexual Masculino	48	Superior	Pública	Poder Executivo	Advogado	36
E2	Gay	24	Superior	Privada	Advocacia	Advogado e Supervisor de Call-Center	4
E3	Gay	35	Superior	Privada	Hospitalar	Assistente Contábil	22
E4	Gay	33	Técnico	Privada	Vestuário	Técnico contábil	12
E5	Gay	36	Superior	Pública	Educacional	Assistente de Secretaria Tercerizado	22
E6	Lésbica	25	Ensino Médio Completo	Privada	Call - Center	Telemarketing	7
E7	Lésbica	24	Superior Cursando	Privada	Gráfico	Desginer Gráfica	5
E8	Lésbica	38	Técnico	Privada	Hospitalar	Técnica em Enfermagem	14

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

O material coletado foi analisado de forma qualitativa, tendo por base as significações, com ênfase no que está por trás das palavras, uma vez que é relevante “realizar uma sólida análise acerca do conteúdo ‘oculto’ das mensagens e das entrelinhas, o que direciona para além do que pode ser identificado, quantificado e classificado para o que pode ser decifrado mediante códigos especiais e simbólicos” (Franco, 2005, p. 24). Foi feita análise de conteúdo sendo que o que a caracteriza é “o fato de a inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem etc.) e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual” (Bardin, 2009, p. 142). Foi adotado o critério semântico para definição das categorias (temáticas). As histórias orais foram analisadas qualitativamente, tendo sido marcado o tema que estava expresso em cada trecho com o intuito de construir categorias. Em seguida, isso originou ideias centrais dos múltiplos depoimentos, que resultaram em categorias finais de análise, conforme os quadros de derivação da categoria final de conteúdo, apresentados com maiores detalhes na seção seguinte.



## 4 Apresentação dos dados

Os depoimentos utilizados nesse trabalho foram selecionados tendo em vista sua relação com a masculinidade e os temas a ela relacionados. Conforme a análise, trabalhou-se com duas categorias de conteúdo, a saber: a) Naturalização do homem masculino e condenação do efeminado; e b) Ser homem é parecer homem e másculo, a seguir exploradas.

### 4.1 Naturalização do homem masculino e condenação do efeminado

Esta categoria trata da naturalização de um modelo hegemônico de masculinidade considerando que há uma forma ideal de ser um homem masculino e que a efeminação em homens é patológica, conforme quadro adiante:

**Quadro 1.** Processo de derivação da categoria final de conteúdo:  
Naturalização do homem masculino e condenação do efeminado

Categorias iniciais	Ideias-chave	Categoria final
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Gays discriminam outros gays. Eles preferem heterossexuais.</li> <li>◆ Gays tentam parecer com mulheres, o que é errado.</li> <li>◆ Gays são superficiais e pouco confiáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ O jeito “correto” de um homem ser é masculinizado.</li> <li>◆ O homem efeminado é doente, e por isso merece ser discriminado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Naturalização do homem masculino e condenação do homem efeminado.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir das entrevistas.

No primeiro trecho, evidencia-se uma condenação das sexualidades desviantes:

“Não sei que mundo você vive, mas se você soubesse o número de casados que mantém relacionamento com homens, é monstruoso. Você não sabe. Se você é somente gay, você não sabe, porque muitos não vão se aproximar de quem é somente gay. Eles vão evitar (. . .) porque eles acham que gays não são machos. É o preconceito em cima do preconceito como muitos gays não acreditam em bis[sexuais]. Acham que bi é gay enrustido...” (E1)

Inicialmente o entrevistado conta que, assim como ele, muitos homens casados bissexuais evitam sair com homossexuais que adotam uma identidade gay, tendo em vista que não consideram macho um homem que se diz gay. Nota-se o ponto de vista heteronormativo dominante ao desqualificar o homossexual como efeminado,

o que também foi apontado por Coston e Kimmel (2012) que ressaltam a ligação entre homossexualidade e efeminação, e sua desqualificação no mundo masculino e organizacional, o que pode se consubstanciar em distanciamento e afastamento como notado por Galloway (2012). Em direção semelhante, os próximos trechos destacam o efeminado como uma patologia.

“Você não pode comparar todos os gays. Você tem gays que tem uma postura masculina, uma postura de virilidade. E alguns que simplesmente se transformam em arrelias femininas. Você vê o clássico gay que tenta ser mulher... talvez por problema psicológico, da criação, não sei o que, um repúdio a figura paterna, você vê até a maneira de falar. Eu sou formado em letras e percebi que alguns gays, por exemplo, se afeminam, impostam a voz, mas é toda uma postura teatral, eles não são assim, que ninguém muda da noite para o dia. Então, eles passam, por exemplo, a falar prorrogando as vogais como as mulheres falam porque muulheer faalaa assim meu beeeem, prolongando as vogais. Homem fala assim. Muulheer faalaa daquele jeito que prolonga as vogais... principalmente quando começam a andar em guetos que é o que eu condeno. Eu acho, eu sou contra guetos, eu acho que as pessoas devem conviver em ambientes públicos para poder aceitar as diferenças”. (E1)

O respondente sugere uma visão positiva quanto aos gays que adotam uma postura de virilidade e masculinidade, implicitamente salientando o poder como algo geralmente exercido pelo masculino (Eccel et al., 2015). Assim, adota o ponto de vista de uma sociedade heteromasculina e considera os homossexuais efeminados pessoas com problemas psicológicos ou familiares. Ademais, acredita que os homossexuais efeminados adotam postura feminina como personagens de teatro, sendo interessante destacar quando ele diz “homem fala assim”, ele próprio se representa como masculino, desconsiderando que falar daquela forma para ele é tão natural quanto para um efeminado se expressar de outra forma. Para ele, natural é falar como um homem, o que estabelece, de maneira inequívoca, uma hierarquia de masculinidades que possibilita o exercício de poder no âmbito social e organizacional, como discutido por Eccel e Grisci (2011), Eccel et al. (2015) e Weltzer-Lang (2001). Em sentido similar, a (não) masculinidade pode ser uma questão hormonal:

“Se não for um problema hormonal, eu conheço muitos que são hoje muito afeminados que até algum tempo atrás não pareciam afeminados. Eles passaram a andar e para poder afirmar a sua identidade e assumiram. Então, eles passam a assumir uma postura muito feminina. É um pouco até de agredir, devolver toda aquela

agressão, toda aquela repressão que eles sofreram. Ao mesmo tempo, eles se expõem. Uma ação gera uma reação para você ver hoje como que a violência está aumentando”. (E1)

O trecho sugere que apenas se for uma questão biológica pode ser tolerado um homossexual efeminado. Nos outros casos, isso não pode ser aceito, já que a sociedade é agredida com a exposição da efeminação (Anand, 2007). O entrevistado reconhece que se trata de vítimas, mas que poderiam ter evitado agressões se não fossem quem são, o que significa negar a identidade homossexual e efeminada ao optar pela aparência conveniente, equívocos baseados em estereótipos que inclusive ocorrem nas organizações (Souza & Pereira, 2013). Esse discurso implicitamente trata o homossexual como problema, e não o homofóbico que o discrimina e o agride por ser dele diferente (Borrilo, 2010). No próximo trecho, há novamente uma visão patológica do homossexual efeminado:

“Enfim, eu vou te falar a verdade ‘cada um é cada um’. A meu ver, não é normal assim como se eu ver uma pessoa com cabelo verde para cima é estranho. Eu não vou aceitar de cara. Mas, se eles são afeminados, por eu não ser, eu não entendo. Mas eu respeito, não tenho problema algum, tenho amigos que são assim inclusive nem por isso, não entendo, nem puxo assunto sobre isso...” (E7)

Nesse depoimento se reforça o preconceito contra o homossexual não masculinizado, em que a entrevistada lésbica associa a algo fora da norma ou, em suas palavras, estranho: uma pessoa ‘com cabelo verde para cima’. É anormal, não aceitável, excluído da sociedade e das organizações quem não se apresenta de forma máscula, pois foge do padrão esperado da masculinidade (Eccel & Grisci, 2011), assim ela age pelo silêncio com amigos (Orlandi, 2007). A reprodução da heteromascunidade é evidenciada adiante:

“A própria postura deles é de isolar nos guetos com iguais. Só que aconteceu que eu aprendi com um amigo meu, novo, esperto, assumido, eu tinha 23 anos na época, e ele falou comigo, me ensinou uma coisa, ‘veado não gosta de veado, veado gosta é de homem’. Então, por isso ele falava, por isso é um meio de extrema fofoca, muitos falam mal um do outro, entendeu, ‘eu sei que falam mal de mim, eu também falo mal dos outros’ ele falava, ele assumia (. . .) Aí que eu passo a enxergar aquele mundo que não é cor de rosa, da cor quer era (. . .) É porque ele, como tinha perdido o pai e a mãe, ele amadureceu muito mais cedo. E ele estava no meio e ele percebeu muito mais rápido do que eu, à distância, perceberia...”

tanto que, por exemplo, hoje, onze anos depois, eu sou amigo dele, e os gays que eram amigos dele, hoje, ele não tem nem contato”. (E1)

Novamente ressaltando uma visão andro-heterocentrada, inclusive podendo ser destacada a questão da socialização pela referência ao discurso do amigo (Weltzer-Lang, 2001), ele expressa a masculinidade preferencial na sentença “veado não gosta de veado, veado gosta é de homem”, isto é, até mesmo os homossexuais buscariam se relacionar com homossexuais que são masculinizados hegemonicamente, conforme Souza e Pereira (2013) e Eccel et al. (2015) discutem nas organizações. Para ele, é como se o homossexual assumido e/ou efeminado não fosse homem. A desqualificação da homossexualidade efeminada é evidente nos estereótipos quanto ao gueto e às fofocas, reproduzindo uma visão negativa desta na sociedade. Há também uma relação entre o homossexual que não é masculinizado e a questão da exposição:

“Eu vejo que não tem necessidade disso. Tem muita gente que, não sei, tem necessidade. E hoje, eu vejo muito garoto novo, com 13, 14, 15 anos, até 12 anos, muito gay, muito veadinho... que quer mostrar para todo mundo que é gay... mas eu vejo muito isso... ai, a gente não sabe se é gay mesmo, se é porque acha que é moda... tem muita coisa que eu particularmente não acho legal não, acho feio, acho que não tem necessidade de ficar tão exposto... Tem gente que é demais, que eu acho que exagera...” (E6)

A respondente entende que a homossexualidade efeminada entre os mais novos pode ser uma espécie de moda e é ostensiva, posição que condena. Haveria um exagero em ser gay, isto é, a questão não parece ser a orientação sexual em si, mas expô-la de forma inapropriada, que questiona as convenções de gênero, – ou simplesmente, expô-la. O adequado seria ‘comportar-se com discrição’, tornando-se invisíveis (Connel, 1995; Eccel et al., 2015).

## **5.2 Ser homem é parecer homem e másculo**

Esta seção aborda questões que fazem referência à masculinidade não hegemônica de homossexuais e suas repercussões tanto em termos sociais quanto laborais e organizacionais, evidenciando o processo de se parecer ou fazer másculo e viril.

**Quadro 2.** Processo de derivação da categoria final de conteúdo:

Ser homem é parecer homem – e másculo

Categorias iniciais	Ideias-chave	Categoria final
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Gays são escandalosos e agridem com sua postura</li> <li>◆ Gays efeminados não merecem respeito da sociedade</li> <li>◆ Gays efeminados não conseguem emprego</li> <li>◆ Gays efeminados têm dificuldades na ascensão de carreira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Para ser gay, é preciso ser discreto</li> <li>◆ Não se deve manifestar a homossexualidade, é vulgar</li> <li>◆ Os heterossexuais só reagem aos exageros dos gays</li> <li>◆ É natural a violência aos gays efeminados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ser homem é parecer homem – e másculo</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir das entrevistas.

Os trechos expõem o preconceito associado a formas de agir e a padrões não hegemônicos de masculinidade:

“Aqueles muito tchã, aí eu não gosto muito não. Acho muito vulgar. Você está em família, está com sua família, com seus filhos, a pessoa tá beijando, tá agarrando, eu não acho isso legal não”. (E8)

“Bom, dessa forma, de muito efeminados, eu não gosto muito, porque igual como eu disse todos tem o direito de ser, o direito de aproveitar, mas tem uns que abusam, assim o que acontece da própria sociedade não aceitar são esses tipos de homossexuais muito afeminados, porque são esses tipos de homossexuais que mexem com os outros, que não se dão respeito, são os que aproveitam assim da situação não para lutar pela diversidade, pelos colegas como deveria ser, mas aproveitam da situação para impor a forma deles, pra mexer e o que acontece de abalar com a sociedade. Eu acho que o pouco ainda que afeta a cabeça de algumas pessoas, de alguns heteros, partem desses muito afeminados, dos que não se dão valor, dos que não se dão respeito, que são esse assim que não se importam com ninguém, que não se importam com o outro”. (E5)

A respondente E8 associa a efeminação dos gays a um comportamento extravagante que é vulgar e socialmente inadequado. A exposição da sexualidade, dessa maneira, agrediria a família. O outro entrevistado salienta que o convívio entre gays é complicado pois não se respeitam, sendo assim responsáveis pelo preconceito que eles sofrem, demonstrando uma visão acrítica das hierarquias e diferenças na história da sociedade (Prado & Machado, 2012). Analisa-se agora a inadequação social dos homossexuais que fogem aos padrões hegemônicos de masculinidade:

“Eu acho que o respeito é muito importante. Você não tem que sair mexendo com todo mundo, fazendo psiu, fazendo showzinho. Se você quer, vai viver sua vida tranquilo, de maneira correta. Acho que o gay em si, ele afronta muito. Para você ver, quando tem papel na televisão, é aquele dando show, fazendo isso, fazendo aquilo. Acho que isso criou um estereótipo, uma tarja, falou que é gay, todo mundo, já ficou... A gente mesmo é responsável por isso, não todo mundo, mas uma linha, uma parte das pessoas... O gay é a mesma coisa, porque às vezes uns prejudicam, ficam dando show, uns mexem com os outros, ou faz querendo aparecer. Talvez, eu não sei de que forma. Você conseguiu entender, captar isso? Aí, prejudicou, pegou e discriminou toda a categoria, por causa de um ou de outro. Igual esse negócio de parada, para que tem que ir lá subir, ficar afrontando, e falando e tal?! Vai defender seus direitos de outra forma! (. .). Eu acho que não precisa ser assim. Sei lá, para que precisa ficar se mostrando?! Às vezes, está num processo de revolta consigo mesmo, acho que envolve toda uma estrutura, engloba toda uma questão social, emocional, até questão de doença mesmo (. .). No meu ponto de vista, eu acho que não tem necessidade da pessoa ficar se expondo tanto, eu acho que volta, que prejudica para ela mesma. A pessoa vai em um lugar, a loja ou alguém tem até vergonha de atender aquela pessoa, de conversar com aquela pessoa. Às vezes, perde oportunidade até de trabalho mesmo, porque o emprego não vai colocar uma borboleta flutuante para trabalhar lá na empresa (. .) duvido que alguém te contrate”. (E3)

Nesse depoimento, aparece uma visão acrítica e preconceituosa do entrevistado acerca dos homossexuais efeminados, mais uma vez responsabilizados pelo preconceito que sofrem. A expressão borboleta flutuante estigmatiza o homossexual efeminado como inadequado, inferior e anormal para a sociedade e para as organizações, podendo inclusive nem conseguir emprego. Em direção semelhante,

“( . .) Se a pessoa não tem um jogo de cintura, você dança, você não entra no mercado tanto que logo que eu entrei lá (hospital) há muitos anos atrás, eu escutei muitas indiretas, mas aquele negócio, tá falando com você, comigo entra por aqui e sai por aqui, então não é comigo. Então, você tinha aquelas coisas, fulano daria melhor se fosse cabeleireiro, maquiador, tá falando comigo, não tá, tá falando o nome de outra pessoa, então comigo, não é comigo (. .). Então, eles te travam, eles não te dão oportunidade para você crescer, eu acho assim qualquer lugar tem que ser muito bom, o exemplo disso é o Clodovil, por que que elegeram ele, por que falaram que era uma bicha, que era um cara vulgar, todo mundo

sabia, e como era para zonear o governo, avacalhar, votaram nele, por que ia colocar o negócio todo colorido, o negócio não ia para frente, então assim as pessoas veem por esse lado (. . .)” (E3).

O estereótipo reflete também nos espaços organizacionais, sendo que caberia aos homossexuais somente profissões ligadas ao universo feminino (Carrieri, Souza, & Aguiar, 2014). Nada é dito que se trata de um processo que historicamente tem inferiorizado e negado direitos aos homossexuais com base em um discurso religioso ou em um método científico, como discutem Prado e Machado (2012). A reprodução do masculinismo é enfatizada nas relações sociais tal como nas organizações e em busca de emprego (Bourdieu, 2003). O preconceito perante o andrógino está presente no trecho seguinte.

“Olha, eu não tenho nada contra, mas aquele negócio: cada uma na sua. Eu acho o seguinte, hoje não tem mais homossexual muito afeminado não, ou você é gayzão, ou transformista, e não existe esse mais nem mesmo, ou você é ou você não é. Acho o seguinte, você pode ter a sua opção sexual, mas você não precisa ser mulher, você quer ser mulher, então vai ser uma mulher completa, não seja a metade, metade fica horrível, fica aquela voz ‘oi’, é igual esses menininhos, você vai hoje aí na (nome de boate LGBT), embora faz bastante tempo que eu não vou na (nome de boate LGBT), aquilo lá virou a caverna do dragão (risos) porque o menininho bonitinho tá lá, chega perto de você e ‘oi’, que isso, ele não precisa afinar a voz, fala normal, seja você”. (E3).

O respondente demonstra um preconceito sutil, ao dizer que prefere que cada um fique na sua; ele, que não se considera efeminado e prefere que gays efeminados não fiquem próximos a ele. Define que há um jeito normal de falar – isto é, alinhado com o modelo valorizado de masculinidade – e, portanto, um não normal. Diante disso, confirmam-se os achados de Souza e Pereira (2013) e Eccel et al. (2015) de que a homofobia também é praticada por pessoas do próprio meio LGBT, o que tem como consequência a falta de questionamentos quanto a essas opressões e a manutenção de inferiorizações sociais (Prado & Machado, 2012). Adiante, o entrevistado analisa vulnerabilidade, trabalho e homossexualidade:

“( . . . ) a pessoas que eu vejo, pelo menos que eu percebo dela ser gay, ela não tem oportunidade no mercado, ela não tem, tanto que as pessoas onde que caem, na prostituição, a maioria dos gay caem na prostituição, por que ele tem que sobreviver, o pai bota o cara para fora, não tem onde morar, onde comer, não tem emprego,



cai nas drogas, cai na prostituição, por que se você não tem uma aparência adequada, por que infelizmente o que manda hoje é uma aparência adequada, sempre mandou a aparência, uma posição assim como se vestir, como falar, como conversar, você não arruma emprego, você vai chegar lá todo desmunhecado, cheio de silicone na empresa, ninguém vai te dar emprego, bota um travesti, um transformista para trabalhar numa empresa, não entra (. . .). Não acontece, outro dia mesmo apareceu na televisão, tem um cara que está concorrendo para ser juiz, um travesti, mas é complicado, mas se ele passar, eles vão ter que aceitar, é concurso”. (E3).

Nesse extrato, o depoente relata a importância da aparência, da indumentária e do corpo no ambiente corporativo (Mills, 1997; Eccel & Grisci, 2011), inclusive para se obter um emprego, ressaltando a imposição social de comportamento em direção a uma masculinidade hegemônica: é necessário saber falar, saber se vestir e não ‘desmunhecar’ (Anderson, 2008). O léxico ‘desmunhecar’ pode ser enfatizado já que mostra a hierarquia hétero/homossexual, masculino/feminino, em que o primeiro polo exerce poder. Adiante, retrata-se masculinidade e carreira:

“( . . . ) Então, para você vencer no mercado, igual eu te falei, se você tiver uma postura real de ser homem, não misturar a sua homossexualidade com o seu profissional, eu acho que você consegue alguma coisa. Mas se você já chegar lá como transformista ou um gay é difícil por que o cara que está te pagando quer resultado, por mais que ele fale que não importa como venha o resultado, mas que venha o resultado, a imagem da empresa está ali naquela pessoa por que você vai começar a vestir a camisa. Vamos supor, hoje eu trabalho na claro, então como a claro vai me ter numa posição como gay, um gerente de marketing gay, jamais eles vão me dar essa oportunidade. Como eu posso ser o gerente de marketing da claro, da vivo e da tim, se eu sou gay? Eles não vão me dar esse cargo, eles vão me dar um outro, eu posso trabalhar, mas será outro. (. . .)” (E3).

Aqui a questão da masculinidade fica evidente ao analisar que, para galgar altos postos nas organizações, é necessário fazer uma masculinidade ideal que se contrapõe com a homossexualidade (Eccel & Grisci, 2011). A dificuldade de crescimento na carreira pode ser influenciada pelo gênero e pela sexualidade como exemplificado de modo que não se adequar à heteromasculinidade é uma barreira nos processos de seleção e desenvolvimento. No próximo trecho, há situações de violência:

“[E assim, você vivenciou mais alguma dificuldade no seu trabalho?]

Ah, sempre tem aquelas piadinhas né ‘ah, você vai sair? Você tem namorada? Você está casado? Você não casou ainda não, você já está com 30 anos, você não vai casar não?’. Sempre tem aquelas piadinhas, aqueles joguinhos, na [nome de universidade privada em que trabalhou] tinha isso, na vida pessoal, na vida profissional, no geral. Sou cobrado até hoje, até da própria família.” (E5).

Nesse questionamento, a violência se mistura com masculinidade e com questões de sexualidade, o entrevistado era cobrado por colegas de trabalho, em um tom jocoso, sobre sua vida privada (Eccel & Grisci, 2011; Galloway, 2012). A diversidade de orientação sexual é depreciada de modo a desconsiderar todas as diferenças sexuais e de gênero (Diniz, Carrieri, Gandra, & Bicalho, 2013). O modelo de masculinidade, de provedor, de homem casado ou pai de família é ressaltado como o ideal, desconsiderando as diferentes formas de se praticar a masculinidade (Eccel & Grisci, 2011; Kosetki, 2012; Eccel et al., 2015) e, que isso, não necessariamente desqualifica o profissional para seu trabalho nas organizações. Na mesma direção,

“( . . ) ai, um dia, ela [supervisora], gritando comigo, me faltando com respeito, eu comentando com uma pessoa no [aplicativo de mensagens] que era uma colega, onde eu mantinha um contato bom, um advogado viu e contou para ela. E ela começou a fazer piadinhas comigo, falando da minha perna cruzada debaixo da mesa. Então, ela ficava fazendo piadinhas, tipo aquela coisa que eu só podia esperar de uma pessoa como ela, tipo assim ‘e essa perninha cruzada, não sei não, esse jeitinho muito assim, tal’. Eu tive problema com isso. Também não bati de frente por que não era o caso, eu também não queria expor a minha sexualidade naquele ambiente para ninguém, por que para mim, embora muitas vezes eu não tinha consciência ou mesmo argumento para isso, mas, para mim, a sexualidade nunca esteve na frente.” ( . . ) (E4).

Nessa narrativa, evidencia-se a organização dos corpos em prol de uma masculinidade andro heterocentrada (Butler 2004; Souza, 2015). Assim, o trabalhador homossexual relata que, por sentar-se de um modo socialmente considerado feminino, tornou-se um motivo de chacotas de sua supervisora que reproduz o discurso masculinista, o violentando com piadas de modo a questionar as complexas e imbricadas relações de gênero e sexualidade. Nota-se também o medo de reagir ou tomar qualquer atitude do entrevistado frente à violência, possivelmente pela ausência de suporte organizacional quanto às diferentes sexualidades (Diniz et al., 2013). No próximo trecho, há uma reflexão entre passado e presente no trabalho:

“( . . ) Mas, eu me lembro que, em alguns trabalhos, eu tinha que manter uma postura mais firme, eu tinha que me esconder por que, em outras épocas, eu tinha que manter isso. Embora, eu não quisesse dizer, mas eu também fazia um pouco de força para manter uma certa postura. Eu também não era tão maduro em relação à questão como já amadureci hoje. Então, existiu épocas sim em que eu me montava na questão de tentar ser mais firme e essa firmeza era, no sentido, de quase que levar, meio que esconder um pouco, quase que vivenciar aquele personagem que eu falei do teatro, não na sua completude, mas manter uma certa postura. Eu não estou dizendo que sou gay, ele pode saber que sou gay, mas eu vou tentar manter um, vou tentar colocar um muro para que não se aproxime ou para que duvide ou pelo menos para que pergunte ‘será que eu devo dizer mesmo?’ Talvez até que devesse se confundir em pensamento (risos). ( . . ) ‘Será que não é? Será que eu estou exagerando e tal?’. Embora, eu estivesse ali todo momento, mas era uma coisa mais firme. Hoje não, hoje é mais solto, mais tranquilo. Mas existiu sim momentos em que eu, por que, principalmente na, quando eu tinha que lidar com o cliente de outras empresas. No meu ambiente de trabalho, não. Você tem uma intimidade com os seus colegas de trabalho. Em se tratando de uma cidade pequena, a proximidade é muito maior. Agora, em relação aos clientes não, precisava de uma certa postura...” (E4).

Aqui remetendo a sua trajetória profissional, o entrevistado compara dois momentos: um de maior restrição, que remete à postura firme ou à dureza, e outro de maior leveza. Nesse sentido, conta que, quando morava na cidade de sua família natal, especialmente buscava manter uma postura mais firme, ou seja, uma menção implícita à masculinidade e à organização dos corpos (Anderson, 2008). Vale esclarecer que sua menção ao personagem remete também a sua profissão de ator, desse modo personagens másculos e rústicos, de modo que, para se proteger e evitar preconceitos na organização em que trabalhava, ele se ‘montava’ em direção a uma masculinidade viril para ir ao trabalho e especificamente para lidar com clientes, fazendo o gênero de acordo com as premissas heterossexistas (Butler, 2004). Como dizem Eccel e Grisci (2011), o corpo ideal para o trabalho foi concebido pelo ideal masculino, disciplinado, desvinculado da reprodução, emocionalmente controlado e disponível para a produção. Na mesma direção, há uma comparação entre si e outro trabalhador da mesma organização:

“[Mudando de assunto, qual a sua opinião a respeito das empresas quanto aos não-heterossexuais? Assim, principalmente, pensando na sua trajetória profissional.]

Existe, o preconceito está ali, velado ou não vai estar ali. Você vai encontrar, vai depender muito da sua postura. Se tiver, por exemplo, dois gays numa empresa com posturas diferentes. Talvez, a postura vai servir como freio para o preconceito se tornar exposto ou não. Por exemplo, na empresa onde eu trabalho, existe um outro cara que é um gay. Ele trabalha na cozinha, eu já vi comentários em relação a ele. É completamente diferente, mas a postura dele é diferente. Então, acho que isso é um fator importante também. [E como é a postura dele?]

Muito solta. Muito solta. E é uma pessoa faladeira, fofoqueira. Então, quer dizer, você vê uma falta de cultura. Então, por ele não se respeita e não respeita as pessoas, então ele acaba tendo o retorno disso também. É uma pessoa que bota, posiciona tal posicionamento que as pessoas vão ter uma relação diferente com isso. Nós sabemos que nas empresas tem os preconceitos sim. Eu sei que tem, todo nós sabemos que tem”. (E4).

Evidencia-se nessa narrativa a não preocupação das organizações pelas quais este entrevistado atuou com a questão da diversidade sexual (Diniz et al., 2013). Além disso, há uma visão acrítica por parte do mesmo ao comparar-se com outro trabalhador assumido e efeminado de modo a depreciá-lo, o que é condizente com a reprodução da heteromasculinidade na sociedade e no trabalho (Mills, 1997).

A homofobia também se expressa perante os que transitam pelos gêneros:

“É, eu não gosto muito do que transforma. Mas, aí, eu acho que é uma questão de gosto. Eu nem sei se seria preconceito, porque eu acho que o preconceito é quando você berra em relação à coisa porque você gosta ou não gosta, assim como uma roupa. Você gosta de uma roupa ou não gosta. Você gosta de um móvel ou não gosta. Mas, isso não vai te fazer quebrar a coisa. Então, eu acho que o preconceito é quando você parte para a ignorância, para a ofensa e é uma questão de gosto também. Então, eu não gosto muito do que transforma. Não gosto de ver mulheres masculinizadas, cuspiendo, vestidas como homem de tênis, sem nenhuma feminilidade. Porque a lésbica e o homossexual, para mim, é aquele que gosta do seu, do igual a você. Eu gosto de homem, ela gosta de mulher, mas isso não precisa que se transforme. Então, fica meio confuso, entende?! Se eu gosto de mulher, mas por que eu estou virando homem? E se eu gosto de homem, por que eu estou virando mulher? Por quê? Eu nunca vou ser mulher, nunca vou ser”... (E4).

“Acho até legal, porque às vezes, tem muita mulher que é lésbica e você nem sabe, porque a mulher não te dá muita característica,

a não ser aquela que corta o cabelo curto, veste roupa de homem, aí já foge do padrão igual o gay que eu tô explicando que é todo florzinha. Aí, você percebe que foge ao padrão, começa a usar roupa de homem, usar boné, aí sai da característica feminina e já começa a ir para o outro lado”. (E3).

Há nesses trechos uma homofobia sutil quanto ao que transita entre gêneros. No primeiro trecho, há ainda uma confusão entre os conceitos de preconceito e discriminação, a homofobia e a norma se expressam ao engessar os gêneros como categorias naturais e essencialistas. Para E3, por exemplo, não é natural ver mulheres agindo com comportamentos tipificados como masculinos e, por isso, ele considera isso confuso, criticando todos os que fogem a um padrão definido de comportamento associado ao sexo biológico (Butler, 2004).

## 5 Discussão

Este artigo traz contribuições analíticas e teóricas interessantes para os estudiosos de gêneros, sexualidades e organizações, tendo em vista sua perspectiva multidisciplinar e crítica, bem como pelos seus sujeitos de pesquisas havendo ainda escassas publicações brasileiras em Administração que abordam as vivências de não heterossexuais. Assim, explora-se adiante: a organização social ou de corpos e gêneros contestando sua naturalidade; a questão da heterogeneidade da homossexualidade, da(s) diferença(s) dentro das diferenças; os discursos de masculinidades de homossexuais toleráveis e vilões; a violência como justificativa para manter a ordem heteronormativa e masculinista; e o esvaziamento da identidade dos homossexuais.

Evidencia-se a organização social ou o *organizing* dos corpos e gêneros (Souza et al., 2015) em uma suposta noção de naturalidade. O homem naturalmente é macho, devendo demonstrar masculinidade para ser reconhecido. Essa posição, porém, não se sustenta por três motivos: pois transforma uma condição socialmente construída em imperativo biológico, contra o qual não se discute: já que é o macho viril que atrai a fêmea para com ela se reproduzir, é natural que sua masculinidade se destaque. Em segundo lugar, como alerta Welzer-Lang (2001), nada é dito sobre a construção social que envolve a recuperação e o reforço do discurso biológico, e de quanto isso implica hierarquização e discriminação de todos os homens que não apresentem o mesmo tipo de masculinidade. Por fim, essa visão também silencia sobre sexualidades não heterossexuais, que são parte da sociedade, aceitas na sua diferença ou não. Há outras masculinidades, e outros sentidos atribuídos a elas, sendo isso parte da dinâmica social, ainda que haja a possibilidade de ser gay e não ser homem, como discute Areeda (2006).

Nota-se, a partir dos dados, a questão da heterogeneidade da homossexualidade, pois há diferenças na diferença. Isso implica o que se designa como minoria ser

diversificado em si. Há, assim, homossexuais masculinos com expressivas distinções entre si, o que leva a processos diferenciados de identificação dependendo de quem é classificado como igual. Assim, não chega a surpreender que se depare com grupos que discriminam outros por sua masculinidade, já que o processo social é mais profundo do que a classificação socialmente construída por orientação sexual. Assim, homossexuais mais masculinos possivelmente se identificam mais com heterossexuais mais masculinos por essa ser uma configuração estabelecida como superior em termos sociais tanto na sociedade quanto nas organizações. Note-se o quanto é artificial a noção de afiliação por orientação sexual que a designação de homossexual eventualmente apresenta. Nesse quadro, vale a pena questionar a quem interessa que sejam pintados em cores fortes todos os diferentes. A falta de reconhecimento sobre a diferença se torna uma forma confortável de dela não se aproximar, pois quanto mais generalizações imprecisas houver a respeito de quem é diferente, mais distanciamento e mais discriminação se observa no ambiente social e laboral.

Nota-se discursos de masculinidades de gays toleráveis e vilões na sociedade e no trabalho. Os entrevistados desenham um perfil de tolerância para os homossexuais que se portam adequadamente, isto é: que são ou se dizem discretos, que não se manifestam publicamente como diferentes, que se resignam à afetividade da esfera privada, enfim, os que não subvertem as normas do espaço social de que podem, eventualmente, fazer parte (Butler, 2004). Em contrapartida, os vilões são os homossexuais que subvertem essa orientação, expondo sua orientação sexual, ofendendo a família e valores conservadores ao expressar a sexualidade não esperada. Em outras palavras: se forem gays e permanecerem invisíveis aos olhos da sociedade e das organizações, são tolerados. Qualquer visibilidade é punida (Prado & Machado, 2012; Souza & Pereira, 2013).

A partir daí um ponto é que, para contê-los, de maneira a preservar a ordem social, justificam-se preconceito, discriminação e violências variadas. Com isso, o jogo se inverte: a vítima – o homossexual – se torna agressor, a sociedade, de agressora, se torna agredida e, por isso, silenciosamente conivente com as práticas de violência contra qualquer sujeito que ouse se apresentar de forma distinta do padrão socialmente estabelecido. Os gays, assim, são culpabilizados por serem como são e, pior, sugere-se que se não parecessem gays, se amordaçassem sua sexualidade, nada sofreriam. Essa perspectiva ressuscita a já superada ideia de homossexualismo (enquanto prática e doença), que reduz a sexualidade homossexual a uma opção, a algo que apenas se pratica, podendo o homossexual escolher ser gay e escolher parecer gay. As violências a que os homossexuais não masculinizados estão submetidos se devem, única e exclusivamente a eles próprios, que deveriam escolher ser – e parecer – menos gays.

E uma discussão é que ocorre um esvaziamento da identidade sexual dos homossexuais, porque por esse estereótipo lhes é negada a capacidade de ser como os heterossexuais, isto é parcialmente definidos pela sexualidade. Observa-se um conservadorismo assentado sobre uma violência legitimada socialmente contra o que



não é tradicional, desconsiderando, como dizem Hobsbawn e Ranger (1984), que as tradições são invenções para manter um senso de pertencimento a uma ordem social que é arbitrária e benéfica a alguns grupos, como ocorre na reprodução da dominação masculina nas organizações (Bourdieu, 2003).

## 6 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi analisar a masculinidade para trabalhadores não heterossexuais e como ela afeta a dinâmica social e laboral. Em termos organizacionais, os achados sugerem aspectos interessantes para a reflexão. Se por um lado, ser homem significa ser forte, agressivo, dominador, ocupador de espaços, isso se associa a uma forma de gerenciamento que coaduna com esse estereótipo. Em outras palavras, já que os discursos são ações, se os homens são constituídos dessa maneira, é esperado que as posições que os homens masculinizados ocupam sejam as dominantes, e que todos os demais que tenham interesse em ascender na hierarquia das organizações reflitam esse estereótipo social de dominação. Em outras palavras, ser masculino significa dominar nas organizações, mais do que isso, ter legitimidade social para tanto. E conforme algumas narrativas demonstram, a homossexualidade ou feminilidade em corpos masculinos podem não oferecer essa legitimidade.

Sobre a questão da masculinidade na sociedade e nas organizações, por um lado, observam-se profissões estereotipadas por gênero, de maneira que há atividades para homens, relacionadas à agressividade, à tomada de decisão racional, à rapidez, à objetividade etc., e atividades femininas, que exigiriam delicadeza, precisão, atenção a detalhes e capacidade de comunicação. Da mesma maneira, fenômenos como o teto de vidro, que condenam grupos minoritários a resignarem-se com um certo nível na hierarquia das organizações, ou políticas de estímulo à diversidade, das quais não por coincidência, as mulheres e homossexuais são alguns dos beneficiários, reforçam que se parte de uma posição socialmente legitimada e bem estabelecida, à qual os demais grupos devem se submeter, em termos simbólicos, profissionais e organizacionais.

A organização, sendo construída à imagem e semelhança da sociedade, tem sido, assim, um lugar masculino por excelência, onde a linguagem, ao ser enunciada com tonalidades de violência, conforme Freitas (2007), ajuda a construir um contexto onde quem é agressivo tem a possibilidade de se destacar mais do que quem não o é, um quadro ideal para os que apresentam, aparentam ou fazem masculinidades hegemônicas. Dessa forma, em termos práticos, aos gestores, cabe enxergar para além da configuração formal de processos, para que lidem com aspectos não objetivos e que interferem sobremaneira tanto nas pessoas e nas práticas, quanto no desempenho.

Nesse contexto, em termos acadêmicos, seria interessante pesquisas que versassem também sobre o exercício e a percepção da masculinidade por mulheres,



entendendo a masculinidade como prática social, utilizando metodologias diferentes como a análise fílmica e a etnografia. Trabalhos que tratem da percepção de acadêmicos, graduando e gestores da área de administração, quanto aos diferentes nas organizações e no mercado de trabalho. Ainda estudos com uma abordagem mais amplas que possam considerar também a cultura de regiões específica ou setores de empresas específicos tidos como de predominância masculina ou feminina. Além do mais, estudos que analisem as experiências organizacionais e no mercado de trabalho de sujeitos transgêneros, pessoas que se consideram de gênero fluído, indefinido e *queer*. Bem como trabalhos que tratem de modos de resistência ou de empoderamento de grupos subalternos nas organizações.

Por fim, considerando a questão ética que envolve os diferentes nas organizações, tendo em vista a temática da responsabilidade social, é necessário também que os gestores e acadêmicos reflitam para que, de fato, políticas de respeito às diferenças sejam efetivas e possam contribuir com a qualidade de vida, o bem-estar dos trabalhadores e a sociedade em uma visão ampla. Pode-se utilizar ações educacionais, de sensibilização, dinâmicas de grupos, estudos históricos, que ajudem a desconstruir os estereótipos perpetuados socialmente em torno de grupos historicamente marginalizados na sociedade e nas organizações.

## Referências

- Adams, J. E (1993). The banality of transgression?: recent works on masculinity. *Victorian Studies*, 36, 207-213.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D (1992). Gender and organization: toward a differentiated understanding. *Organization Studies*, 13, 73-103.
- Anand, D. (2007). Anxious sexualities: masculinity, nationalism and violence. *British Journal of Politics & International Relations*, 9, 257-269.
- Anderson, E. (2008). "Being masculine is not about who you sleep with": heterosexual athletes contesting masculinity and the one-time rule of homosexuality. *Sex Roles*, 58, 104-115.
- Arede, F. (2006). Ser gay e a possibilidade de não ser homem. *Seminário internacional fazendo gênero*. Agosto, Florianópolis.
- Baaz, M. E. & Stern, M. (2009). Why do soldiers rape? Masculinity, violence, and sexuality in the armed forces in the Congo. *International Studies Quarterly*, 53, 495-518.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. 5. ed. Lisboa: Edições 70.
- Beasley, C. (2012). Problematizing contemporary men/masculinities theorizing: the contribution of Raewyn Connell and conceptual-terminological tensions today. *British Journal of Sociology*, 63, 747-765.
- Borillo, D. (2010). *Homofobia*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Bourdieu, P. (2003). *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Butler, J. (2004). *Undoing Gender*. New York: Routledge.
- Cardoso, F. L. (2002). "Fishermen": masculinity and sexuality in a Brazilian fishing community. *Sexuality and Culture*, 6, 45-72.
- Carrieri, A. P., Souza, E. M., & Aguiar, A. R. C. (2014). Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 78-95.
- Castro-Vázquez, G., & Kishi, I. (2003). Masculinities and sexuality: the case of a Japanese top ranking senior high school. *Journal of Gender Studies*, 12, 21-33.
- Chizzotti, A (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Connell, R. W. (1995). Políticas da masculinidade. *Educação & Realidade*, 20, 185-206.
- Cooper, M (2000). Being the "go-to guy": fatherhood, masculinity, and the organization of work in silicon valley. *Qualitative Sociology*, 23, 379-405.
- Coston, B. M., & Kimmel, M (2012). Seeing privilege where it isn't: marginalized masculinities and the intersectionality of privilege. *Journal of Social Issues*, 68, 97-111.
- Diniz, A. P. R., Carrieri, A. P., Gandra, G., & Bicalho, R. A. (2013). Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. *Revista Economia & Gestão*, 13(31), 93-114.
- Eccel, C. S., Saraiva, L. A. S., & Carrieri, A. P. (2015). Masculinidade, autoimagem e preconceito em representações sociais de homossexuais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9, 1-15.

- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 57-78.
- Franco, M. L. P. B. (2005). *Análise de conteúdo*. Brasília: Liber Livro.
- Freitas, M. E. (2007). A metáfora da guerra e a violência no ambiente de trabalho. In: Carrieri, A. P., & Saraiva, L. A. S. (Org.). *Simbolismo organizacional no Brasil*. São Paulo, Atlas, pp. 277-291.
- Galloway, L (2012). The experiences of male gay business owners in the UK. *International Small Business Journal*, 30, 890-906.
- Hobsbawn, E., & Ranger, T. (1984) *A invenção das tradições*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Kosetzi, K. (2012). (Challenges to) hegemonic masculinity in Greek fictional television. *Culture, Society & Masculinities*, 4, 107-132.
- Linstead, S. & Pullen, A. (2006) Gender as multiplicity: Desire, displacement, difference and dispersion. *Human Relations*, 59, 1287-1310.
- Mankayi, N. (2008). Morality and sexual rights: constructions of masculinity, femininity and sexuality among a group of South African soldiers. *Culture, Health & Sexuality*, 10, 625-634.
- Meihy, J. C. S. B (2005). *Manual de história oral*. São Paulo: Loyola.
- Mills, M. (1997) Football, desire and the social organisation of masculinity. *Social Alternatives*, 16, 10-13.
- Nagel, J (1998). Masculinity and nationalism: gender and sexuality in the making of nations. *Ethnic & Racial Studies*, 21, 242-269.
- Orlandi, E. P. (2007). *As formas do silêncio*. 6. ed. Campinas: UNICAMP.
- Prado, M., & Machado, F. V. (2012) *Preconceito contra homossexualidades*. São Paulo: Cortez.
- Ross-Smith, A., & Kornberger, M. (2004). Gendered rationality? A genealogical exploration of the philosophical and sociological conceptions of rationality, masculinity and organization. *Gender, Work and Organization*, 11, 280-305.
- Rumens, N. (2008). Working at intimacy: gay men's workplace friendship. *Gender, Work and Organization*, 15, 9-30.
- Souza, E. M., Costa, A. S. M., & Pereira, S. J. N. (2015). A Organização (in)corporada: ontologia organizacional, poder e corpo em evidência. *Cadernos EBAPE.BR*, 13, 727-742.
- Souza, E. M., & Pereira, S. J. N. (2013). (Re)Produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 14, 76-105
- Welzer-Lang, D. (2001). A construção do masculino: dominação das mulheres e homofobia. *Revista Estudos Feministas*, 9, 460-481.
- Wilkins, A. C (2009). Masculinity dilemmas: sexuality and intimacy talk among christians and goths. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 34, 343-368.