

“Pau na mesa!”: masculinidade hegemônica e a figura competente no contexto do trabalho

RONAN ROMAO DE FREITAS VIEIRA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

SIMONE COSTA NUNES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos à Capes pela bolsa de estudos de doutoramento para o primeiro autor.

**“Pau na mesa!”:
masculinidade hegemônica e a figura competente no contexto do trabalho**

1. Introdução

Os movimentos sociais, a partir dos anos de 1970, podem ser considerados um marco para as discussões em torno do gênero quando apontavam as demandas feministas e as dificuldades impostas às mulheres e gays na vida social e política (Connell, 1995). Concomitantemente, outra discussão se fazia, ainda que em outros domínios: o advento de novas tecnologias e mercados globais, que suscitou mudanças na organização do trabalho nas últimas décadas do século passado, passou a demandar um trabalhador dotado de novas capacidades, além do tradicional domínio de um ofício; o contexto que se estabelecia passou a exigir respostas novas e criativas. Deu-se início, então, a discussão sobre competências (Brandão, 2007; Brandão & Guimarães, 2001; Le Boterf, 2006; Perrenoud, 2015; Ramos, 2002; Vieira & Luz, 2003).

As duas discussões (gênero e competências) são contemporâneas. Podemos dizer que vêm de um recorte temporal, porém sem qualquer relação aparente em suas motivações: de um lado, a luta feminista denunciando a dominação masculina e a desigualdade de gênero, e o movimento gay pautando a discriminação e a demanda por direitos civis, proporcionando a gênese dos estudos sobre masculinidade; e, de outro lado, administradores, pedagogos, psicólogos, sociólogos provendo soluções para um mundo do trabalho transformado pelo advento dos novos tempos da globalização produtiva, momento no qual surgiram as ideias e modelos sobre competências em diversas áreas do conhecimento e instituições.

Considerando esse pano de fundo, temos um cenário sociopolítico e socioeconômico em que são desenvolvidas propostas para o atendimento de reivindicações de diversos atores. O mundo social e do trabalho não mais seriam os mesmos a partir daqueles movimentos. Os espaços públicos (por exemplo, as organizações), historicamente dominados pelos homens, recebiam novos entrantes: mulheres, em especial, brancas e de classe média, que até então, de certa forma, se reservavam a espaços privados (por exemplo, o lar). É inegável que a colisão de interesses, poder e privilégios seriam provocados.

Por isso, aqui, defendemos que é necessário questionar, sob uma ótica generificada, tudo o que surge em espaços historicamente delimitados e hierarquizados pela construção social em torno do gênero. No bojo dessa discussão, pretendemos inserir o debate sobre competências que reside no mundo do trabalho (mundo, este, notadamente marcado por uma lógica de desigualdade de gênero que se sustenta desde a sua origem).

Assim, partindo do pressuposto de que as instituições, em geral, são ambientes onde a masculinidade hegemônica, historicamente, impõe sua dominação, colocamos a seguinte questão em debate: considerando o trabalho realizado junto às competências no contexto organizacional e a predominância do homem hegemônico neste mesmo lugar, qual imagem se estabelece sobre o significado de “pessoa competente”?

Gera-nos especial incomodo imaginar que o uso da noção de competências se sustenta em argumentos de base científica enquanto, sem questionar a ordem estabelecida, se insere em ambientes de flagrantes privilégios para a hegemonia masculina. O homem hegemônico é figura honrada no mundo do trabalho, enquanto aqueles que se distanciam de seus adjetivos são tratados como “excepcionalidade” e, assim, relegados a programas de diversidade? Fazemos essas provocações para anunciar o que nos incomoda. Resta-nos claro que é urgente pensar criticamente o trabalho que se realiza junto as competências num atravessamento com a discussão sobre masculinidade hegemônica, sendo esse nosso principal objetivo aqui. Uma empreitada praticamente inaugural, mas que, há tempos, merecia ser realizada.

2. Fundamentação Teórica

Na indústria petroleira, por exemplo, “‘a fortaleza’, ‘a resistência’, ‘a paciência’ e ‘a perseverança’ são valores requeridos” (Palermo, 2018, p.164). Em organizações militares, a dureza física e emocional (Perea, 2007) e a disponibilidade para o serviço qualquer que seja o momento ou lugar, 24 horas por dia, 7 dias por semana (Atuel & Castro, 2018). Corroborando, Berdahl, Cooper, Glick, Livingston e Williams (2018) defendem que empresas com contexto de cultura masculinizada apresentam climas organizacionais disfuncionais (com predominância de liderança tóxica, intimidação e assédio) associados a baixa produtividade para homens e mulheres (esgotamento, baixa dedicação, baixo bem-estar).

Para tais autores, o trabalho torna-se um concurso de masculinidade quando em vez de preocupar-se com sua missão, as organizações permitem que a masculinidade seja encenada em intermináveis concursos de “o meu é maior que o de vocês” (Berdahl et al., 2018. p. 423, tradução nossa), ou seja: exposições vaidosas de cunho sexista que no contexto do trabalho fazem premiar certas figuras masculinas.

Desta forma, lembrando Nolasco (1993, p.53), “a esperteza, a prepotência e a dominação serão agregados ao padrão de comportamento dos homens”, estabelecendo conflitos de diversas ordens em suas relações interpessoais, inclusive no trabalho. Como exemplo, Berdahl et al. (2018) citam denúncias feitas em um blog por parte de uma ex-engenheira da Uber sobre os assédios sexuais que sofria recorrentemente de seu superior, bem como seus relatos junto à área de recursos humanos que nunca surtiram efeito por se tratar de um profissional de alta performance (o assediador).

Em uma metáfora, ela comparou a organização à série televisiva *Game Of Thrones*, onde sabotagens entre os pares é algo comum na luta pelo poder. A repercussão foi tamanha que uma reportagem investigativa foi realizada pelo *The New York Times* e revelou que havia na empresa uma cultura de se fechar os olhos para as infrações cometidas pelos profissionais de destaque (Berdahl et al., 2018).

Em seguida, outras denúncias vieram à tona. Inclusive, sobre uma noite de *happy hour* entre o *CEO* e outros executivos em um bar de acompanhantes na Coréia do Sul, quando um dos membros do conselho de administração alegou que ter mais mulheres no conselho de administração da Uber acarretaria conversas improdutivas (Berdahl et al., 2018).

Se o exemplo da Uber pode ser extremista, ela não é a única empresa a ter esse tipo de cultura tóxica, como lembraram os autores. Mesmo no Vale do Silício, berço das inovações tecnológicas, empresas têm sido denunciadas por promoverem uma cultura de camaradagem masculina que envolve sabotagens e sexismo. Outras empresas como a *Fox News*, *Weinstein Company* e *Trump Administration* são enquadradas nesse rol (Berdahl et al., 2018).

E, se já é difícil denunciar esse tipo de conduta às claras, uma pesquisa holandesa apresenta resultados que contribuem para ilustrar o grau do desafio quando o perpetrador não é reconhecido como hostil e seus atos maquiavam os abusos. A violência promovida por ele é relativizada (tanto por homens quanto por mulheres) e se desvia do protótipo de um sexista (Barreto & Ellemers, 2005). Estes pesquisadores apresentam os conceitos de sexismo benevolente em contraposição ao sexismo hostil. Enquanto a hostilidade é denunciada, a benevolência é relativizada e pode ter consequências adversas uma vez que sua prática permanece incontestada (Barreto & Ellemers, 2005).

Cassidy e Krendl (2019), corroborando Barreto e Ellemers (2005) em pesquisa empírica nos Estados Unidos concluem que americanos que incorrem no sexismo benevolente geralmente dizem apoiar a igualdade de gênero, mas, no fim das contas, apoiam os homens em detrimento das mulheres para posições e experiências desafiadoras. Concordando, Hideg e Ferris (2016), destacam que o sexismo benevolente sugere que as mulheres são admiráveis, mas fracas e menos competentes que os homens, sem, contudo, assumir esse contrassenso.

Esses exemplos servem para ilustrar que enquanto uma espécie de concurso de masculinidade se impõe, os objetivos da organização são postos de lado. Esta noção parece interessante para alcançar discursos de produtividade e retorno financeiro que por vezes se sobrepõem à subjetividade que, pela lógica burocrática, não deveria ser pauta na gestão.

Williams (2013) faz outras inferências sobre a masculinidade no contexto organizacional. Ele destaca que pesquisas têm evidenciado vantagens para as organizações em aspectos de motivação, engajamento e menor turnover como consequência de políticas e práticas de trabalho flexíveis. Contudo, há nessas iniciativas uma questão que envolve masculinidade e moralidade: para os homens de classe média alta, que tendem a ocupar posições de destaque no mundo empresarial, a ambição e devoção ao trabalho, livre de preocupações familiares, deve ser o foco de suas vidas e essa noção é compartilhada entre a alta liderança das organizações, o que acaba penalizando aqueles que não aderem ao jogo. Assim, rejeitar o benefício da jornada flexível torna-se uma estratégia para reafirmar a opção pela dedicação irrestrita ao trabalho que o homem deve ter.

Ilustrando este entendimento, Padavic, Ely e Reid (2019), em pesquisa empírica, concluem que políticas de trabalho flexível promovidas pelas organizações incorrem na estigmatização dos usuários destas mesmas políticas. Ou seja, fazer jus às vantagens da flexibilização do horário de trabalho concorre com o estereótipo do profissional disposto a trabalhar diuturnamente: o homem profissional focado no trabalho.

Neste processo de estigmatização perpetuam-se desigualdades uma vez que as ortodoxias permanecem inabaladas: enquanto estas políticas, de certa forma, visam atender os conflitos trabalho-família, elas reforçam discursos hegemônicos sobre o papel do homem e da mulher. Ou seja, uma narrativa hegemônica em torno da relação trabalho e família é apresentada para justificar e proteger grupos organizacionais mais poderosos, em especial homens e líderes que se colocam como dispostos/disponíveis diuturnamente à organização (Padavic et al., 2019).

Há uma noção enraizada de que “quanto mais feminina a mulher e mais masculino o homem, tanto mais saudáveis a sociedade e o Estado” (Oliveira, 2004, p.72) e, por que não dizer as organizações? Assim, a reprodução destes papéis implica em obstáculos para aquelas mulheres que se veem na condição de administrar o trabalho com as demandas familiares (Llinares, González, Córdoba & Zacarés, 2018) e a estigmatização de homens que não se veem na obrigação de ter o trabalho como algo central em sua vida (Williams, 2013).

Nesta dinâmica, uma vida dedicada ao trabalho e uma total disponibilidade para uma rotina exaustiva de horas-extras (que resiste às convidativas políticas e práticas de flexibilização da jornada), assume então um discurso masculinizado que reforça a noção hegemônica da centralidade que deve ter o trabalho na vida de um homem bem-sucedido (Williams, 2013; Padavic et al., 2019).

Uma visão heroica em torno do homem que se dedica ao trabalho, mesmo sob o alto custo a se pagar em aspectos de sua saúde física e emocional, ainda é percebida no contexto organizacional e lhe parece ser conveniente (Williams, 2013; Padavic et al., 2019), mas é insustentável por se somar a aspectos negativos em torno da masculinidade que, ao que se apresenta, se reverte no tempo em prejuízos aos indivíduos e às organizações (Berdahl et al., 2018). “Se o feminino representava a ideia de delicadeza, fragilidade, insegurança e instabilidade, entre outros, o que pensar dele quando encarnados em comportamentos e condutas de agentes masculinos?” (Oliveira, 2004, p.72). Ou “o que esperar de um homem cuja identidade foi constituída sob o desígnio da negação de todo e qualquer traço de delicadeza?” (Muszkat, 2018, p.93)

Questionar estes estereótipos se faz necessário, inclusive, para salvar a vida de homens que se perdem na depressão e suicídio por não conseguirem transitar ou corresponder às expectativas em torno do papel que deve ser cumprido por eles. Pesquisas importantes mostram essa preocupação, como em Aguayo e Nascimento (2016), Baére e Zanello (2020); Iwamoto,

Brady, Kaya e Park (2018), Oliffe e Han (2014), Pan American Health Organization (2019) e Windmöller e Zanello (2016). Quanto antes estes estereótipos forem desafiados na formação do sujeito, em especial na infância, mais facilmente poderão surtir efeitos positivos (Bates, Klement, Kaye & Pennington, 2019).

Por este motivo, é necessário corrigir “o que significa ser homem fora dos domínios específicos do trabalho, carreira e remuneração” (Oliffe & Han, 2014, p. 49), já que tal cenário pode levar a um “intenso sofrimento quando o sujeito não alcança reconhecimento profissional ou perde a esperança de alcançá-lo” (Baére & Zanello, 2020, p.13). Aqui também vale lembrar Borsoi (2002, p.323): “para quem cresceu aprendendo através da pedagogia do trabalho, a vida esvaziada de trabalho torna-se, necessariamente, esvaziada de alegria e sentido”.

Posto isso, quais competências são requeridas quando se avaliam profissionais de destaque? Os exemplos aqui apresentados destacam atributos que valorizam a figura masculina e o que se espera dela enquanto profissional. Melhor dizendo: critérios que definem um profissional competente parecem se originar de uma base cultural que valoriza atributos da masculinidade hegemônica, normalizando, assim, o papel do homem como central na construção do mundo do trabalho.

“Para que o masculino fosse valorizado, seria necessário realizar uma operação inversa em que o feminino fosse, explicitamente ou não, posto em segundo plano, visto como algo menor, inferior, subalterno” (Oliveira, 2004, p. 71). E, neste mecanismo, a noção de competência para o trabalho e os programas que decorreram dela podem ser reivindicados como argumento de base científica para definir quem é mais ou menos competente, desviando o propósito do construto para a manutenção do *status quo* sem que essa ação seja questionada. “A noção de competência apresenta o risco de enfeitar qualquer proposição que lhe dê aparência de cientificidade” (Ropé & Tangay, 1997, p.22).

Nesta constatação reside um alerta importante. Se as competências de um sujeito têm de ser provadas em situações de trabalho para que ele conquiste o título de competente, antes de qualquer prova as competências existem nele enquanto um potencial (por que não dizer uma aposta?). Isso por si só já é uma vantagem para o homem hegemônico, aquele que detém o domínio histórico do mundo do trabalho e, portanto, a naturalização de sua posição neste espaço.

O seu pretenso estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, o diagrama CHA bastante presente na literatura e que, por tal predominância, influencia fortemente o pensamento sobre o tópico (Brandão, 2007; Nicola & Vosgerau, 2019); ou a sua disponibilidade para o trabalho, ou a sua dedicação livre de preocupações familiares ou qualquer outro argumento que atenda aos negócios – impessoalidade, assertividade, liderança – enfim, esses exemplos servem para ilustrar que, a depender do plano, as competências podem imediatamente ser acionadas como justificativa racional ou técnica ou científica, quando na verdade servem de anteparo para esconder a prevalência de uma construção histórica em torno de um papel masculino a ser desempenhado em conjunturas de poder que pretendem ser mantidas.

Deste modo, a gestão dos negócios dominada por uma ótica sexista tende a se perder em um concurso de masculinidade contraproducente travestido de competências necessárias ao trabalho, onde o simples fato de pertencer ao grupo hegemônico dos homens representa vantagens ao rol de competências do adepto. Lembrando Stroobants (2006), as competências são construções sociais. Não existe, assim, competência que não passe pelo julgamento do outro. A percepção das competências é influenciada por julgamentos morais onde informações subjetivas e estereótipos em torno do sujeito interferem na avaliação final (Stellar & Willer, 2018). “O que é avaliado não são as competências em si, mas aquilo que se designa por competência” (Le Boterf, 2006, p.6).

A plurivalência do conceito de competência, como denuncia a literatura, não pode se perder de vista sob o risco de se tornar qualquer coisa que a pretenda ser. Diversos autores

revelam essa questão sinalizando a diversidade de entendimentos sobre o tópico (Almeida et al., 2021; Beduschi et al., 2023; Brandão, 2007; Derwik & Hellström, 2017; Fleury & Fleury, 2001; Le Boterf, 2006; McLagan, 1997; Ropé & Tangay, 1997; Stroobants, 2006; Nicola & Vosgerau, 2019).

Defende-se aqui que a percepção de um profissional competente, portanto, nunca é isenta da subjetividade de quem o avalia: sua visão de mundo, sua história de vida, seus preconceitos estarão presentes no veredito. O que é um risco. E, talvez, na trajetória do debate sobre competência no âmbito do trabalho não tenha havido uma pausa para uma crítica sob a ótica da masculinidade hegemônica. Mas estamos em tempo.

3. Metodologia

Com o objetivo de compor um *corpus* de análise que seria trabalhado em concordância com as premissas da análise do discurso crítica (Batista, Sato, & Melo, 2018; Fairclough, 2012, 2013; Van Dijk, 2010, 2013), pensamos na pertinência de entrevistar em profundidade, por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado, profissionais de recursos humanos com incontestável experiência prática junto a noção de competências no contexto organizacional.

O acesso aos participantes se deu, inicialmente, por meio de nossa rede de contatos e foi sendo ampliado à medida que novas indicações ocorriam por parte dos próprios participantes. O grupo, de maneira geral, foi composto, então, por meio de um processo comumente chamado de *snowball*, ou bola de neve, como se verifica em estudos como Albuquerque (2009), Baldin e Munhoz (2011) e Santos (2012).

Sendo assim, sobre a identidade do grupo, podemos resumir: temos um grupo de participantes composto de 15 profissionais de recursos humanos que atuam/atuaram com a noção de competências em empresas públicas e privadas (nacionais e internacionais) de grande porte. Todos têm formação superior; a grande maioria com pós-graduação (especialização), além de participantes mestres e doutores. Destacamos também a notória experiência e familiaridade com o conceito de competências: a grande maioria atua, pelo menos, há uma década com competências e destacam-se na carreira, sobretudo, como especialistas, gestores e consultores de recursos humanos.

Como resultado, chegamos a um *corpus* em torno de 15 horas de áudio de entrevistas gravadas, além de um extenso arquivo de texto com transcrições e anotações que se realizaram ao longo da pesquisa de campo. Deste modo, é imperioso refletir sobre o volume de material sobre o qual se joga luz. Lembrando Van Dijk (2013, p. 356): “uma análise exaustiva de um pequeno trecho pode demorar meses e vir a preencher centenas de páginas. Uma análise completa de um grande corpus de texto ou de conversação está, portanto, completamente fora de questão”, ou seja, o *corpus* de análise deve ser coerente à realidade da pesquisa e do pesquisador.

“Um recorte muito abrangente pode gerar uma quantidade tão grande de textos que, na prática, inviabiliza a pesquisa dentro dos prazos com que normalmente se trabalha” (Martins, 2018, p.168). Nesse sentido, o desafio de encarar tamanho material já estava suficientemente estabelecido. E o fruto de tal desafio segue nas próximas sessões.

4. Análise dos Resultados

No roteiro de entrevista constava uma categoria de perguntas que buscava investigar de maneira objetiva o espectro da figura competente: como seria essa pessoa? De que maneira ela se estabelecia no discurso das competências? Qual seria o retrato revelado sobre ela? Lembrando, estávamos em contato com profissionais bem estabelecidos no mercado, com um histórico bem-sucedido de carreira, dizendo de sua vivência nas organizações em um estudo

crítico. Visto que os objetivos do estudo eram apresentados e esclarecíamos qualquer dúvida que pudesse haver, a percepção de tratar-se de um estudo crítico ficava explícita, pensamos. Pois bem, sendo a crítica nem sempre bem-vinda no instrumentalismo tradicionalmente estabelecido nas organizações, precisávamos ser cuidadosos em nosso papel de pesquisador e cuidadosos com a história de cada participante que cedeu seu tempo.

Assim, além de destacar nosso compromisso ético já nos minutos iniciais da entrevista, pensávamos exaustivamente na construção de um roteiro de perguntas no qual uma relação de confiança e respeito ao participante pudesse ser naturalmente clarificada. Deste modo pensávamos que, juntos, ascenderíamos, pesquisado e nós, a uma rampa de interação e conforto. E isso se deu.

A principal evidencia dessa boa relação se dava, a nosso ver, quando o entrevistado não parecia guardar qualquer desconforto ou reserva em sua fala. Imediatamente sua opinião era exposta, sem que precisássemos investir em manobras para esclarecer o que poderia ficar subentendido. A bem da verdade, pouca coisa parecia ficar subentendida. Havia uma objetividade incontestável: o entrevistado parecia querer fazer denúncias sobre aquilo que tanto queríamos alcançar em termos de uma coleta de informações. Assim, sobre a possibilidade de uma construção imagética de pessoa competente nas organizações, não houve muitos rodeios:

Consigo te falar a massa que eu tenho hoje: é a do cara branco, heterossexual, geralmente um engenheiro formado, que tem uma família tradicional brasileira; são pessoas que fizeram algum tipo de carreira na organização, estáveis, que montou seu silo e daquele jeito está tudo bom. Isso na organização em que estou hoje. E quando eu olho muito pra trás, não é diferente também, não. O corpo da diretoria é de homens. Então a imagem da noção de competências que é passada para a organização é: você tem que ser um homem. (Cássia)

A fala desta participante é elementar para posicionarmos o que a literatura sobre masculinidade hegemônica versa sobre aquele que seria seu representante: o homem culturalmente mais exaltado, honrado, prestigiado num dado contexto (Connell, 2005). No contexto brasileiro, “o representante atual dessa categoria masculina é o homem branco, cisgênero, heterossexual, sexualmente ativo, produtivo e próspero”, como defendem Baére e Zanello (2020, p.2).

Trata-se da mesma figura que se revela na fala de Cássia e que, não por acaso, se encontra na alta liderança das organizações: com frequência, as formas mais desejadas de masculinidade são aquelas associadas às qualidades que as empresas esperam de seus membros, sobretudo seus líderes (Piscitelli, 2004); assim, a masculinidade torna-se uma espécie de ferramenta de avaliação de desempenho laboral (Palermo, 2018), como podemos observar em novo relato, a seguir:

Nesta empresa em que trabalhei, por exemplo, você tinha 30 líderes. Todos brancos, homens, héteros, e uma ou duas mulheres porque dentro das competências exigidas, esse homem era valorizado. Era uma empresa de engenharia e o que se esperava das competências visava muito a manutenção desse contexto, já que os engenheiros eram deuses, semideuses. (Renato)

Neste sentido, outra participante corrobora: “os líderes geralmente são homens (...), 99% das vezes são homens. Em algumas empresas a gente até brincava que a diretoria toda torcia para um time só. O masculino caracteriza esse grupo” (Bethânia). Novamente, um significado que me parece escapar em termos de uma análise de discurso crítica, se faz quando

esta participante ilustra que “*em algumas empresas a gente até brincava que a diretoria toda torcia para um time só*” (Bethânia).

Além de soar natural que o assunto futebol faça parte da rotina de trabalho de um grupo majoritariamente masculino, configurando um contexto de cultura masculinizada onde assuntos historicamente ligados ao universo masculino sejam incentivados (Berdahl et al 2018), a imagem que salta deste discurso parece revelar uma fotografia em que se vê somente homens - e homens iguais, um grande grupo de afins, pares.

Parafraseando, todos torcedores de um mesmo time: o da masculinidade hegemônica. O que é previsível, como se espera numa hegemonia: o acesso não se faz à revelia, privilégios precisam ser limitados, policiados (Zanello, 2018). Quem não convém fazer parte do grupo, fica de fora.

E, aí, você vai percebendo claramente que quem não está naquele grupinho não participa das conversas (...). Em São Paulo especialmente. Numa dessas empresas, por exemplo, havia uma mulher diretora e era interessante que ela se via completamente deslocada do rapport. Os homens conversavam entre si e ela ficava deslocada. Era muito interessante observar. (Bethânia)

A vivência da diretora que se sente deslocada do “grupinho” não gera estranheza neste cenário. Para a hegemonia masculina, é imperiosa a construção de uma figura que assuma a insígnia do que significa ser homem de verdade, ocupando os melhores espaços e impondo um contexto de desigualdade para o diferente: outros homens e mulheres (Baére & Zanello, 2020; Connell, 2005; Llinares et al., 2018; Padavic et al., 2019; Williams, 2013; Zanello, 2018). Tutelando, assim, os melhores espaços nas organizações, este restrito grupo se apadrinha e perpetua:

Normalmente são pessoas masculinas, muito competitivas, mas têm um discurso muito atualizado. É o discurso do desenvolvimento das equipes, o discurso da diversidade, o discurso da importância de se desenvolver as pessoas de forma igualitária, da equidade. Só que na prática o que a gente percebia com muita clareza: um viés inconsciente... o discurso é igualitário, mas só tem homem e nenhum gay na equipe. (Bethânia)

Além de ilustrar um cenário de camaradagens que não raro a literatura sobre masculinidade apresenta como corriqueira nas relações entre tais homens (Berdahl et al., 2018; Nolasco, 1993; Zanello, 2018), o relato de Bethânia chama atenção por revelar o que ela mesma denomina como uma atualização do discurso - ainda que incoerente com a prática: “*só tem homem e nenhum gay na equipe*” (Bethânia).

Uma atualização, destacamos, que parece ser influenciada pelo advento da gestão da diversidade que tem implicado num inevitável convívio com o diferente que até poucos anos se via apartado do mundo do trabalho. Alves e Galeão-Silva (2004) destacam que o primeiro trabalho relevante a usar o termo gestão da diversidade se deu em 1990 na revista *Harvard Business Review* (Thomas, 1990), enquanto no Brasil o trabalho pioneiro data de 1999, apresentado no EnANPAD (Fleury, 1999) e, no ano seguinte, publicado pela Revista de Administração de Empresas – RAE (Fleury, 2000).

Ainda, Alves e Galeão-Silva (2004) defendem que quando a pressão (oriunda de movimentos sociais e, consequentemente, do estado) tornou inevitável a contratação de pessoas vindas de grupos minoritários, “os administradores procuraram incorporar a novidade ao sistema administrativo por meio das políticas de gestão da diversidade, de forma a se anteciparem ao conflito” (Alves & Galeão-Silva, 2004, p. 27).

Nesta dinâmica, as empresas admitiram não apenas novos entrantes, mas novas “relações entre os vários modos de construir sentido, isto é, os diversos discursos e gêneros” que coexistem numa ordem social (Fairclough, 2012, p. 310). Assim, o discurso dominante que se estabelece em torno da hegemonia, passa a conviver com discursos alternativos ou até mesmo subversivos na arena da sua tradicional dominância (Fairclough, 2012). Como evidência de tal dinâmica, temos notório exemplo no relato de Saulo:

Eu tive diretores homens dizendo do absurdo de se criar vagas de pretos e pardos. Então a pessoa branca não pode participar? E se for branca e pobre? Por que existe diversidade? Por que existe esse movimento? (...). Então, somos um grupo de diversidade, estamos em 30 pessoas, temos três grupos de afinidade pensando em processos afirmativos, em trabalhos de conscientização, 100% da nossa população faz curso de diversidade obrigatório, a gente tá ali fazendo uma série de campanhas pra mobilizar, pra fazer, pra acontecer, talvez pra mostrar o que é competente. (Saulo)

Vejamos, que no fim de seu relato, este participante conclui com uma colocação que não pode passar despercebida aos objetivos deste estudo. Após uma situação de conflito com um diretor, que critica o trabalho realizado a favor da diversidade, o participante ilustra o esforço realizado por sua equipe para talvez “*mostrar o que é competente*” (Saulo). Mostrar o que é competente fora dos domínios da masculinidade hegemônica demanda esforço, precisa ser justificado, provado.

Para este momento, pensamos nas ideias de Van Dijk (2013) sobre a análise crítica do discurso quando ele diz sobre tópicos do discurso, ou aquilo que podemos elencar como a incorporação das informações mais importantes, ou os significados; ou (ainda melhor, a nosso ver) nas palavras dele: “o ‘essencial’ que será lembrado” (Van Dijk, 2013, p.359). Esses tópicos orientam de maneira estratégica as inferências sobre um discurso e as conclusões sobre o modelo mental que o sustenta.

Assim, face a um pressuposto como esse, e o que escapa no discurso das organizações sobre as competências, claramente são revelados tópicos que não estão planejados no debate das competências; mas, sem dúvida, no reinado histórico dos homens no mundo do trabalho. O essencial lembrado sobre as competências no trabalho é, visceralmente, a imagem do homem hegemônico e seu incontestado domínio das organizações.

Nesse sentido, o discurso das competências sustenta uma prática que impede ou dificulta o reconhecimento de certas pessoas enquanto favorece a figura masculina, em termos do que se coloca como pessoa competente, merecedora, digna de tal patente. Raewyn Connell (convém lembrar: professora emérita da Universidade de Sydney, mulher trans, que cunhou o termo masculinidade hegemônica) em um de seus livros dedica um capítulo para a discutir o gênero nas empresas. Nele, destaca: empresas são instituições generificadas com uma história generificada a favor do masculino (Connell & Pearse, 2015).

Pensar nestes termos elucida a naturalidade com a qual a prática das competências justifica e favorece a figura que historicamente domina os negócios. Usando novamente a premissa de Van Dijk (2013, p. 359), sobre a importância de se observar “o essencial que será lembrado” nos discursos, salta-me aos olhos observar que nossa análise pode chegar, inclusive, ao mais básico quando pensamos em gênero: a diferença biológica dos sexos. O corpo masculino e o corpo feminino constituem uma poderosa máquina simbólica que marca essa diferença a favor do masculino, ratificando a sua dominação (Bourdieu, 2014).

Por este prisma, ao expandir na explanação da figura representativa da pessoa competente, os discursos ecoam também em Bourdieu (2014) quando ele diz da dominação masculina e, mais especificamente, da divisão social do trabalho que se constrói e se justifica

também por meio de símbolos sexualizados. “Resulta daí que a posição considerada normal é, logicamente, aquela em que o homem ‘fica por cima’” (Bourdieu, 2014, p. 27).

Símbolos, esses, que se evidenciam numa valorização fálica, onde o masculino é o medidor primeiro de todas as coisas, dispensando a justificação da força da ordem masculina (Bourdieu, 2014). Um discurso masculinizado abarca, então, estes símbolos e a naturalização deles no contexto das organizações, como podemos ver nos trechos das falas a seguir:

Essa é a frase que eu mais ouvi: ‘esse cara coloca o pau na mesa!’. Olha o termo! ‘Tem que colocar o pau na mesa!’ (Alcione).

É uma coisa assim: ‘sou pau pra toda obra mesmo, vou colocar o pau na mesa, vou bater na mesa, vou entregar e não tem mimimi, não tem choro nem vela, senão eu mando embora. Não tem espaço pra choro nem frescura’. (Elza).

Esse homem tem um perfil de grosseria, gritaria, imposição e um time todo traumatizado. É enviesado. Se os elogios vêm do cliente, quem precisou chorar no banheiro foi um detalhe... (Renato)

Colocar o pau na mesa tem significado, então, que dispensa justificação: advém de um lugar simbólico, valorativo do falo, que intenta homologar o poder do homem no local de trabalho. Nesse lugar, a truculência, a falta de paciência, a intimidação, compõem uma realidade conhecida e admitida nas organizações se provinda desse homem. Realidade descortinada aqui nesse estudo e frequentemente denunciada em literatura, qual em Atuel e Castro (2018); Berdahl et al. (2018); Cassidy e Krendl (2019); Perea (2007) e Zanello (2018).

Aqui, contudo, de maneira objetiva, mais importante que a confirmação dessa realidade, defendemos a cooptação da noção de competências a favor desse homem hegemônico. E acessar essa relação soa irrefutável na análise que fizemos do discurso dos participantes deste estudo: “a *figura competente é a da virilidade*” (Cássia).

A noção de competências resulta em discursos e práticas no contexto das organizações que guardam mais relação com a masculinidade hegemônica do que com seu entendimento enquanto CHA ou o que mais queira a literatura dizer sobre. O discurso das competências, ao exemplificar o que seria pessoa competente, se encerra no homem hegemônico e no exercício desse tipo de masculinidade (a hegemônica) nos negócios.

A discussão sobre competências nas organizações, na prática, acaba caindo num lugar raso que nos remete às ideias mais elementares sobre gênero. “Os homens são de Marte” (Connell & Pearse, 2015, p. 46). Não há outro, ou pelo menos ainda não se estabeleceu outro: o significado que se revela nos discursos, aqui, é ordinário: as competências são de Marte; quero dizer: as competências são de um lugar em que se reconhece como natural o masculino e a sua dominância.

5. Conclusões e Contribuições

Resta-nos claro que, por mais que possa ser constituído um discurso técnico, racional, burocrático, pretensamente isento sobre o conceito de competências, a experiência prática com o conceito indica importantes contradições. Se as competências podem ser justificadas enquanto CHA, a figura que não gera incômodo ao se pensar em competências é a figura do homem hegemônico. Soa natural pensar que, ao se falar em competências, estejamos descrevendo o que se espera desse homem.

Tal qual a imagem do leão que reina na selva, está o homem hegemônico reinando nas organizações. E não se questiona essa presença em termos da competência. No reino das

organizações, há que se pensar que esse homem é a própria medida do que significa ser competente, sem precisar ser relativizado, comparado, avaliado ali. A bem da verdade, todos são avaliados em relação a ele. A partir dele, a régua das competências se configura. Nesse sentido, observa-se a competência do diferente, pois a do homem hegemônico é assunto encerrado; o diferente precisa provar sua competência em franca referência ao que está posto como marco zero desta régua: o homem hegemônico, a incontestada figura competente.

Nesta dinâmica, analisando de que maneira esse favorecimento se estabelece e se normaliza nas organizações sob o pretexto das competências, ao passo de não se reconhecer esse contrassenso, devemos pensar que o controle da masculinidade hegemônica sobre as organizações é tão bem estabelecido que denunciar que as competências estariam a seu favor é uma inferência ainda longínqua de ser alcançada nos discursos.

A naturalização de sua presença (a do homem hegemônico) nestes espaços confere o modelo mental sobre como as organizações devem, saudavelmente, funcionar. Essa naturalização decorre, sobretudo, da proteção mútua que um membro da masculinidade hegemônica confere a outro, naturalizando uma fotografia de rostos iguais quando se pensa no signo por trás da noção de competências.

Deste modo, independentemente do trabalho que se faça para modificar esse cenário, as decisões finais, em grande medida, não escapam dos interesses dessa agremiação que se escolhe e protege, em detrimento do diferente. A manutenção de discursos que honram um ideal de competências que acompanha esse grupo é alimentada, especialmente, por sua rede de proteção que logra sempre ocupar os melhores lugares. Lugares esses que atendam aos interesses históricos de uma agenda masculina.

A autoridade sobre as competências, portanto, não pertence ao seu agente, mas a uma agenda. Quero dizer: o domínio sobre as competências no contexto organizacional não pertence à área que dela cuida (a área de recursos humanos) ou aos seus fazedores enquanto profissionais (profissionais de recursos humanos). Estão todos submetidos ao domínio de um discurso dominante no qual a concepção de uma forma honrosa de masculinidade determina a ordenação do poder nos negócios e utiliza a noção de competências como sua ferramenta ideal, alheia às críticas. Assim, a noção de competências e o uso que se faz dela pertence a uma agenda que reflete a hegemonia masculina que historicamente se impõe no mundo do trabalho.

Além disso, essa pesquisa claramente releva que pensar criticamente a noção de competências num atravessamento com o debate da masculinidade hegemônica é algo absolutamente inaugural; sobretudo para profissionais de recursos humanos. A veemência desta constatação surpreendeu inclusive a nós, enquanto pesquisadores. Hoje, resta-nos claro que, por mais que seja notória a predominância dos homens nas organizações (e sua hegemonia em posições de liderança), não se questiona essa primazia em termos da noção de competências (ou do quanto a prática junto às competências favorece, naturalmente, esse homem).

Dizendo mais, quando falamos de desempenho laboral, avaliação, recursos qualificatórios, enfim, questões que podem envolver a gestão por competências, não falamos do que se espera de um profissional em aspectos de sua competência propriamente dita: falamos do que um padrão hegemônico de masculinidade historicamente impôs como competências desejadas ao trabalho. Competência seria, portanto, uma visão enviesada do que se espera do homem hegemônico, enquanto trabalhador, e isso não fora percebido e denunciado como deve (o que é previsível em uma hegemonia, já que ela determina a normalidade, o padrão, o *status quo*) e se consolidou como prática.

E, nessa lógica, sem muito esforço, foi possível acessar um discurso de pessoas exaustas com as contradições que cotidianamente vivenciam. De maneira geral, os participantes deste estudo, profissionais de recursos humanos, deixavam transparecer seu incomodo com o flagrante favorecimento do homem hegemônico nos negócios. Contudo, esse incomodo, que facilmente se revelava nos discursos, não se consubstanciava numa reflexão crítica que

abarcasse as competências. Não se pensa no favorecimento da masculinidade hegemônica sob a lógica das competências.

Vejamos que a ausência dessa reflexão configura um paradoxo. A despeito da ausência da crítica, relatos de cenários e situações que elucidam inequívoca cooptação das competências pela masculinidade hegemônica foram apresentados de maneira bastante cristalina. Confessamos aqui que não precisávamos nos esforçar extraordinariamente junto ao *corpus* de análise para fazer inferências que se revelavam tão evidentes nos discursos. Ao longo da exposição dos resultados apresentamos diversos trechos que, irrefutavelmente, respondiam nossa pesquisa sem precisar de elocubrações sofisticadas para tanto.

Quando refletíamos sobre o que profissionais de recursos humanos poderiam dizer das práticas vivenciadas no contexto organizacional, não imaginávamos que estes profissionais poderiam tão facilmente se encaixar na posição de sujeitos afetados pela problemática configurada neste estudo. Imaginávamos suas contribuições enquanto fatores e/ou testemunhas de uma realidade e, também, que a análise do discurso crítica possibilitaria acessar tal realidade. Mas ao percebê-los como vítimas das contradições impostas pelo trabalho que eles próprios realizam e com a clareza com a qual revelam este cenário, caímos em grande surpresa.

Participantes mulheres, por exemplo, disseram que não seriam percebidas como alguém competente se não interpretassem características socialmente julgadas como masculinas. Participantes homens disseram que sem possuir os atributos típicos da masculinidade hegemônica, ficam de fora do grupo de homens poderosos que se protegem e se recomendam. E, de maneira geral, enquanto profissionais de recursos humanos, não têm poder suficiente para denunciar a hegemonia que, dentro das organizações arbitra as decisões, dando as ordens finais.

Assim, numa lógica protecionista, os iguais se escolhem e determinam o discurso vencedor que oculta sofisticadamente seu mecanismo de poder. Os operadores das competências observam essa sofisticação; mas, vencidos, se calam.

Em tempo de crítica, a autocritica: como todo trabalho de análise do discurso crítica, este trabalho deve estar aberto às críticas. Pensamos que não seríamos dignos se, sob a prerrogativa de sermos críticos, não nos colocássemos à disposição do mesmo. Esse exercício, inclusive, deve começar conosco. Começamos, portanto, imaginando que este texto é permeado por nossa subjetividade. Assim, qualquer outro analista crítico teria entregado um texto diferente; por este motivo é tão importante que as escolhas teóricas do analista sejam sempre companheiras de suas reflexões. E tão importante quanto, que novos estudos sejam feitos considerando o atravessamento embrionário que aqui é flagrante: a incômoda relação entre competências e masculinidade hegemônica.

Referências Bibliográficas

Aguayo, F., & Nascimento, M. (2016). Presentación: dos décadas de estudios de hombres y masculinidades en América Latina. Avances y desafíos. *Sexualidad, Salud y Sociedad - Revista Latinoamericana*, (22), 207-220.

Albuquerque, E. M. de. *Avaliação da técnica de amostragem “Respondent-driven Sampling” na estimação de prevalências de doenças transmissíveis em populações organizadas em redes complexas*. (Dissertação de Mestrado) Fundação Oswaldo Cruz. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Almeida, Leonardo Alexandrino de, Bianco, Mônica de Fátima, Moraes, Thiago Drumond, Alves, Roberta Belizário, Bastianello, Gabriela, & Vicentini, Nathália dos Santos. (2021). O trabalho como determinante da saúde e espaço de desenvolvimento de

competências. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(2), 1446-1455. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21507>

Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 20-29.

Atuel, H. R., & Castro, C. A. (2018). Military cultural competence. *Clinical Social Work Journal*, 46(2), 74-82.

Baére, F. D., & Zanello, V. (2020). Suicídio e masculinidades: uma análise por meio do gênero e das sexualidades. *Psicologia em Estudo*, 25, 1-15.

Baldin, N., & Munhoz, E. M. B. (2011). Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. *Congresso Nacional de Educação*, 10, 329-341.

Barreto, M., & Ellemers, N. (2005). The burden of benevolent sexism: How it contributes to the maintenance of gender inequalities. *European journal of social psychology*, 35(5), 633-642.

Bates, E. A., Klement, K. R., Kaye, L. K., & Pennington, C. R. (2019). The impact of gendered stereotypes on perceptions of violence: A commentary. *Sex Roles*, 81(1-2), 34-43.

Batista Jr., J. R. L., Sato, D. T. B., & Melo, I. F. (2018). Análise de discurso crítica para linguistas e não linguistas. São Paulo: Parábola.

Beduschi, M., Xavier, J. B., de Mesquita Lago, L. P., Mestriner, S. F., & Junior, W. M. (2023). As competências colaborativas desenvolvidas para o trabalho em equipe dentro do Projeto Pontes no enfrentamento à COVID-19. *Research, Society and Development*, 12(8), e10012842796-e10012842796.

Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422-448.

Borsoi, I. C. F. (2002). Os sentidos do trabalho na construção civil: o “esforço alegre” sem a alegria do esforço. In.: Jacques, M. G.; Codo, W. *Saúde mental & trabalho: leituras*. Vozes.

Bourdieu, P. (2014). *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Brandão, H. P. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*, 12(2), 149-158.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.

Cassidy, B. S., & Krendl, A. C. (2019). A crisis of competence: benevolent sexism affects evaluations of women's competence. *Sex Roles*, 81(7-8), 505-520.

- Connell, R. W. (1995). Políticas da masculinidade. *Educação e Realidade*, 20(2), 185-206.
- Connell, R. W. (2005) *Masculinities*. 2nd edition. Berkeley: University of California Press.
- Connell, R., & Pearse, R. (2015). *Gênero: uma Perspectiva Global*. Brasil: nVersos.
- Derwik, P., & Hellström, D. (2017). Competence in supply chain management: a systematic review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(2), 200-2018.
- Fairclough, N. (2012). Análise Crítica do Discurso como método em pesquisa social científica. *Linha D'Água*, 25(2), 307-329.
- Fairclough, N. (2013). *Language and power*. Routledge.
- Fleury, M. T. L. (1999). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: *Enanpad – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183-196
- Hideg, I., & Ferris, D. L. (2016). The compassionate sexist? How benevolent sexism promotes and undermines gender equality in the workplace. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(5), 706.
- Iwamoto, D. K., Brady, J., Kaya, A., & Park, A. (2018). Masculinity and depression: a longitudinal investigation of multidimensional masculine norms among college men. *American journal of men's health*, 12(6), 1873-1881.
- Le Boterf, G. (2006). Três dimensões a explorar. *Pessoal*, 6, 60-63.
- Llinares, L. I., González, P.N., Córdoba, A. I. I., & Zacarés, J. J. G. (2018). Women's job search competence: A question of motivation, behavior, or gender. *Frontiers in psychology*, 9, 1-16.
- Martins, R. N. M. (2018). Análise do discurso da mídia. In: *Análise de discurso crítica para linguistas e não linguistas*. São Paulo: Parábola.
- McLagan, P. (1997). Competencies: the next generation. *Training & Development*, 51, 40-47.
- Muszkat, M. E. (2018). *O homem subjugado: O dilema das masculinidades no mundo contemporâneo*. Summus Editorial. Versão Kindle.
- Nicola, R. M. S., & Vosgerau, D. S. A. R. (2019). Conceitos e enfoques em competências nas pesquisas brasileiras: uma revisão narrativa. *Revista e-Curriculum*, 17(1), 107-144.
- Nolasco, S. (1993). *O mito da masculinidade*. Rio de Janeiro: Rocco.

- Oliffe, J. L., & Han, C. S. (2014). Beyond workers' compensation: Men's mental health in and out of work. *American journal of men's health*, 8(1), 45-53.
- Oliveira, P. P. (2004). *A construção social da masculinidade*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Padavic, I., Ely, R. J., & Reid, E. M. (2019). Explaining the Persistence of Gender Inequality: The Work–family Narrative as a Social Defense against the 24/7 Work Culture. *Administrative Science Quarterly*.
- Palermo, H. (2018). Notas para uma definição antropológica sobre a relação entre trabalho e masculinidades. *Trabalho (En)Cena*, 3(3), 155-171.
- Pan American Health Organization (2019). *Masculinities and Health in the Region of the Americas*. Washington, PAHO.
- Perea, J. G. F. (2007). Algunas reflexiones sobre la sexualidad y la salud de los varones em las fuerzas armadas. In: Amuchástegui, A., & Pianta, I. S. *Sucede que me canso de ser hombre...: relatos y reflexiones sobre hombres y masculinidades en México*. El Colegio de Mexico AC.
- Ropé, F., & Tanguy, L. (1997). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas, Papirus.
- Piscitelli, A. (2004). Pioneiros: masculinidades em narrativas sobre fundadores de grupos empresariais brasileiros. In: Schpun, M.R. (org.). *Masculinidades*. São Paulo: Boitempo, 175-202.
- Perrenoud, P. (2015). *Dez novas competências para ensinar*. Artmed editora.
- Ramos, M. N. (2002). *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?*. São Paulo: Cortez.
- Santos, C. M. M. (2012). *As mulheres brasileiras: do espaço privado da casa para as posições executivas nas organizações brasileiras*. Tese de Doutorado em Administração, PUC Minas, Belo Horizonte
- Stellar, J. E., & Willer, R. (2018). Unethical and inept? The influence of moral information on perceptions of competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(2), 195-2010.
- Stroobants, M. (2006). Competência. *Laboreal*, 2(Nº2).
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirmative diversity. *Harvard Business Review*, Mar./Apr., p. 107-118
- Van Dijk, T. (2010). *Discurso e Poder*. São Paulo: Contexto. Versão ebook Kindle.
- Van Dijk, T. A. (2013). Análise crítica do discurso multidisciplinar: um apelo em favor da diversidade. *Linha D'Água*, 26(2), 351-381.

- Vieira, A., & Luz, T. R. (2003). Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência. *Encontro Nacional da ANPAD*, 27.
- Williams, J. C. (2013). Why men work so many hours. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2013/05/why-men-work-so-many-hours>. Acesso em 01/07/2020.
- Windmöller, N., & Zanello, V. (2016). Depressão e masculinidades: uma revisão sistemática da literatura em periódicos brasileiros. *Psicologia em Estudo*, 21(3), 437-449.
- Zanello, V. (2018). *Saúde mental, gênero e dispositivos: cultura e processos de subjetivação*. Editora Appris. Versão Kindle.