

# O discurso gerencialista e a construção de ideais estéticos femininos e masculinos

Juliana Cristina Teixeira

Denis Alves Perdigão

Alexandre de Pádua Carrieri

## INTRODUÇÃO

A estética se relaciona a conceitos como conhecimento sensível, percepções e sensações (PLATÃO, 1988; IPIRANGA *et al.*, 2013). Trazemos um estudo a respeito de aspectos da estética da mercadoria-trabalho, a qual é entendida como o sujeito (trabalhador) assumido como uma mercadoria que é consumida nas organizações por meio do trabalho.

Essa mercadoria-trabalho foi problematizada por Paço-Cunha (2009; 2011). Para essa problematização, o autor retomou a abordagem de Marx a respeito da conversão do trabalho em mercadoria e a crítica que Haug fez à estética da mercadoria, abrindo um caminho de estudos acerca da estética da mercadoria-trabalho. Ele ressaltou que a atividade humana se expressa na sociedade hegemonicamente por meio do trabalho, o qual traz consigo aspectos estéticos que podem ser investigados, e é sobre a idealização desses aspectos estéticos para a mercadoria-trabalho que este artigo trata.

Nossa inquietação tem a ver com um questionamento a respeito do que torna a mercadoria-trabalho sensual para um discurso gerencialista. Em relação à estética em um sentido mais abrangente, que se relaciona a um conhecimento sensível e a um sentido de valor de uso (PAÇO-CUNHA, 2009), abordamos especificamente neste artigo a estética que se relaciona, sobretudo, à aparência e ao comportamento da mercadoria-trabalho. E para a construção de uma estética idealizada, noção a partir da qual encontramos um ponto de partida para o estudo, entendemos também que as noções de masculinidades e feminilidades são importantes, uma vez que a sociedade é e foi estruturada a partir de construções sociais de gênero que trazem, consigo, diferenciações relativas à estética e aos comportamentos masculinos e femininos, o que muitas vezes se converte em estereótipos a respeito das duas categorias socialmente construídas de gênero:

homens e mulheres. Por este motivo, o estudo do reflexo de feminilidades e masculinidades socialmente construídas nessa sensualização da mercadoria-trabalho em um discurso gerencialista será analisada.

Diante da inquietação supracitada, e do reconhecimento da influência das construções de gênero na idealização de uma estética, nosso problema de pesquisa é: qual é a estética relacionada a construções de gênero idealizada dessa mercadoria-trabalho nos discursos gerencialistas? Falamos aqui de discursos gerencialistas porque, como ressaltam Medeiros, Borges e Miranda (2010), eles envolvem a produção e a disseminação de uma literatura que constrói modelos ideais de executivos (e de trabalhadores) “exercendo influência no comportamento de homens e mulheres que desejam uma bem sucedida carreira no mundo dos negócios” (MEDEIROS; BORGES; MIRANDA, 2010, p. 81).

Para responder à questão de pesquisa, tomamos como objeto de estudo um discurso gerencialista manifesto por meio de um documento intitulado “Manual de Estilo Empresa X”. Tal documento, como o próprio nome sugere, tem como objetivo se constituir em um guia de orientação para o estilo a ser adotado pelos trabalhadores de uma empresa, denominada aqui de Empresa X, que é uma rede de empresas do setor automobilístico que atua no Brasil e em outros países da

América Latina. Por estilo, nesse manual, se entende a forma de se vestir, se apresentar e se comportar em diversas situações cotidianas da organização.

Para Ipiranga *et al.* (2013, p. 2), “a estética diz respeito a toda a complexidade de experiências humanas”. As autoras argumentam a respeito da importância de se estudar a estética no contexto organizacional, considerando que a mesma está impregnada no cotidiano das organizações; e que sua abordagem nos leva a uma análise organizacional que considera a complexidade, a ambiguidade e a sutileza que está presente nesse cotidiano; e que as experiências estéticas são capazes de transformar nossas lentes de análise sobre as organizações.

Adicionadas a essas argumentações, defendemos que a estética nos serve como um instrumento de análise para dimensões subjetivas das dinâmicas e discursos organizacionais. A estética continua sendo um elemento presente não só nas ideologias relacionadas aos discursos gerencialistas, como também no cotidiano das organizações e da sociedade como um todo, trazendo elementos ideológicos de classificação, por exemplo, do que aparenta ou não ser algo.

O artigo contribui para o campo de pesquisas em estudos organizacionais ao analisar o discurso gerencialista por meio de um referencial ainda não utilizado para esta análise, que é a estética da mercadoria-trabalho. Para empreender esta contribuição, sua estrutura compreende esta Introdução, um tópico sobre a

noção de estética, o discurso gerencialista e a construção da imagem de sucesso, outro sobre feminilidades e masculinidades socialmente construídas; um que apresenta os caminhos metodológicos da pesquisa; e outros dois tópicos que apresentam as análises e resultados; seguidos pelas considerações finais e referências bibliográficas.

### A NOÇÃO DE ESTÉTICA, O DISCURSO GERENCIALISTA E A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DE SUCESSO

Strati (1992) entende a estética como sendo a sensibilidade dos homens que pode ser aplicada em suas observações na vida cotidiana e que invocam o uso de percepções como as que são proporcionadas pelos cinco sentidos do corpo humano: tato, visão, paladar, olfato e audição. Além disso, implica na capacidade de se fazer um juízo estético a respeito do que se percebe (IPIRANGA *et al.*, 2013), sendo esse último aspecto o que mais se aproxima da abordagem sobre a estética neste artigo, já que falamos de uma dinâmica pela qual os sujeitos começaram a ficar dependentes da aprovação alheia para se considerarem como sujeitos de sucesso (ITUASSU; TONELLI, 2012).

Falar de estética, para Paço-Cunha (2009), é remontar a história do pensamento filosófico e falar, dentre vários outros aspectos, das artes, da música, da literatura

e do cinema. Neste artigo, a especificidade da abordagem sobre a estética, em relação ao seu entendimento em um sentido mais geral, em que predominam suas relações com o âmbito das artes, é seguir uma linha de estudos que ampliam as possibilidades de se falar em estética. Como bem ressalta Paço-Cunha (2009, p. 8), estamos “alargando as possibilidades de se buscar a esteticidade em objetos não artísticos, como a mercadoria, mas objetos que guardam, em algum sentido, a possibilidade de proporcionarem uma experiência esteticamente fundada”. Haug (1997) foi um autor que também seguiu esta linha de se buscar a esteticidade em objetos que não são artísticos.

Aqui, estaremos trabalhando, como já apresentado na Introdução, com a estética da mercadoria-trabalho. Especificamente, com a estética idealizada nos chamados discursos gerencialistas. E o que são estes discursos? Chamamos de discursos gerencialistas – ou contexto do *management* – aqueles discursos que possuem “a prerrogativa da visão de mercado, o obscurecimento das diferenças ideológicas, a não separação entre vida pública e privada” (ITUASSU; TONELLI, 2012, p. 198) e que visam à produção e reprodução de ideologias que defendem práticas alinhadas a interesses gerenciais. São discursos que atendem a interesses gerencialistas de disseminação do ponto de vista empresarial para as práticas e de estimulação, no cotidiano das pessoas, de práticas competitivas e individualistas (ITUASSI; TONELLI, 2008). Ituassu e Tonelli (2012) destacam que esses

discursos são entendidos para autores como Murphy (2008) como fazendo parte de um gerencialismo global, o qual tem como base a existência de uma elite gerencial que tem em suas mãos o controle das empresas. Por esse motivo, são discursos que valorizam a figura do gestor.

Esses discursos permanecem muito atrelados ao que se convencionou chamar de literatura *pop-management*, a qual preconiza a busca pelo sucesso profissional e individual. As pesquisas realizadas em torno do fenômeno do *pop-management* (WOOD JR.; PAULA, 2002a, 2002b) nos apontam que os membros da sociedade são influenciados a acreditar que deveriam caminhar para o sucesso.

A literatura do *pop-management* é aquela produzida pela mídia de negócios para um consumo rápido por parte dos leitores (WOOD JR.; PAULA, 2002b) e surgiu para atender aos dilemas, anseios, receios e dúvidas dos gestores e profissionais da Administração, apresentando “soluções” para os problemas relacionados ao cotidiano das organizações frente aos cenários de alta competitividade. Wood Jr. e Paula (2002b) salientam que boa parte dessa literatura é baseada na experiência de profissionais supostamente bem sucedidos. Essa literatura tem relevante influência na legitimação do que se deve entender por “sucesso”.

Para Ituassu (2012), o conceito de sucesso absorvido no Brasil é um modelo americano carregado com os princípios neoliberais. Junto às tecnologias gerenciais relacionadas à cultura do *management* absorvemos também uma determinada visão do homem, da sociedade, do trabalho e, por que não dizer, do sucesso. “Um sucesso a ser obtido sobretudo via habilidades relacionais e de comunicação, e que reside na posse crescente de bens, na ascensão profissional e no poder e prestígio que acompanham as conquistas anteriores” (ITUASSU, 2012, p. 204).

Mas além de apresentar um conceito de sucesso e atribuir-lhe habilidades comportamentais, o *pop-management* estabelece as características físicas do bem-sucedido. Ituassu (2012) assevera que a pessoa de sucesso tem uma aparência claramente definida na cultura do *management*. O “bem sucedido [...] cuida do seu visual, se veste bem, é magro, alto e bonito” (ITUASSU, 2012, p. 201). Além disso, ele ocupa posições no topo organizacional, pois foi institucionalizado o sentido de que a pessoa bem-sucedida é aquela com “posses, altas rendas e altos postos” (ITUASSU; TONELLI, 2012, p. 212).

Assim, estabelece-se uma relação entre a estética enquanto aparência física e forma de se vestir e o ideal de sucesso, ou o próprio conceito de sucesso. Para comunicar esta relação social e hegemonicamente construída, as práticas do

*management* se apropriam e também constroem discursos, fazendo com que eles mesmos se tornem materiais estratégicos. Há, neste sentido, a construção de produções discursivas que visam comunicar construções a serem idealmente seguidas pelos membros das empresas.

Esta relação, inclusive, nos remete às relações estabelecidas por Foucault (2004) entre poder e discurso, pois há um uso interessado do discurso no sentido de persuadir e disseminar ideologias. Essa disseminação envolve ainda a relação com o saber pois, para Foucault (2004), saber e poder estão intrinsecamente relacionados. Na utilização desta ideia que se faz aqui para refletir a respeito da utilização dos discursos para a disseminação de ideais estéticos ligados ao sucesso, pode-se dizer que os discursos do *management* falam de um lugar de poder, inscrito também em uma relação de saber. Pois são estes discursos que dizem como se deve agir, ou se vestir.

Sobre a relação estabelecida entre gerencialismo e estilo, Tonon e Grisci (2015) argumentam que aos estilos de vida estão associados indicadores de desempenho que são condizentes com a ideologia gerencialista. De acordo com os autores, os discursos de eficiência e eficácia criam uma sensação de neutralidade na gestão. No mesmo sentido, podemos dizer que a associação dos estilos dos profissionais a um ideal socialmente construído a respeito do que seja a estética do sucesso

contribui para uma falsa ideia de neutralidade nos discursos que constroem os ideais estéticos no ambiente empresarial. Essa ideia é também reforçada por sua associação a padrões hegemônicos de feminilidades e masculinidades, contribuindo para a sensação de imparcialidade mesmo quando há discursos divergentes para homens e mulheres.

### FEMINILIDADES E MASCULINIDADES SOCIALMENTE CONSTRUÍDAS

Nos primeiros estudos feministas, sexo era uma categoria utilizada para distinguir biologicamente o masculino e feminino. Já gênero era uma categoria analítica relacionada à construção social do masculino e do feminino (MARTIN, 1994; SCOTT, 1999; MEDEIROS; BORGES; MIRANDA, 2010). No entanto, ao longo dos debates e reflexões feministas, o sexo também passou a ser considerado como socialmente construído a partir do entendimento de que o gênero cria o sexo. “O corpo é investido de tal forma em sua materialidade pelos contextos em que se encontra que o sexo também é uma construção cultural” (MATOS; LOPES, 2008, p. 63). Nesse sentido, as maneiras pelas quais os corpos são apresentados são também socialmente construídas (NICHOLSON, 2000; MATOS; LOPES, 2008).

Embora os discursos ideológicos de gênero sejam construídos ainda tendo como base discursiva e ideológica a diferença biológica, se referem a construções

sociais a respeito do masculino e do feminino, entendidos dentro de visões comumente binárias, como se pudéssemos dizer que há um feminino e um masculino universalmente concebidos.

Um exemplo é a construção histórica de papéis sociais femininos e masculinos que foram sendo construídos de maneira dicotômica, associando o feminino à esfera doméstica, e o masculino à esfera social e produtiva. Nesse sentido, as relações de gênero se associaram a relações de poder (SCOTT, 1999), trazendo historicamente uma hegemonia do masculino em relação ao feminino na sociedade, o que gerou uma profunda desigualdade de gênero que, embora diminuída, ainda tem suas consequências observáveis na sociedade contemporânea.

Neste artigo usamos gênero como categoria analítica para tratarmos o que é socialmente construído como feminilidades e masculinidades, as quais são representações e construções sociais constitutivamente relacionais (MARTIN, 2001) que podem, em uma sociedade permeada por relações de poder, atuar como regimes de verdade, tanto produzindo quanto afetando estilos de vida (CARRIERI *et al.*, 2008).

Trata-se de uma perspectiva que considera as dinâmicas pelas quais as características femininas são atribuídas às mulheres, e as características masculinas são atribuídas aos homens (MURGIA; POGGIO, 2009). Os estilos de feminilidades e masculinidades podem ser entendidos como “maneiras de ser homem e de ser mulher” (PISCITELLI, 2004, p. 185). No caso deste artigo, feminilidades e masculinidades dizem respeito ao corpo socialmente construído, dentro de seu entendimento contrário ao de uma categoria biológica.

Na visão de Oliveira (2004), as feminilidades e masculinidades são ideais culturalmente produzidos dentro de uma lógica relacional e que dizem respeito a comportamentos que são socialmente sancionados. São “modelos que influenciam e regram as vivências [...], apresentando repertórios do que é percebido como adequado ou não em cada contexto” (CARRIERI *et al.*, 2008, p. 18). Falar de feminilidades e masculinidades é falar de uma dinâmica social de posicionamento das pessoas em relações assimétricas de poder (BRUNI; GHERARDI; POGGIO, 2005).

Escrevemos feminilidades e masculinidades no plural porque elas são múltiplas (MARTIN, 2001), existindo algumas que são hegemônicas e outras que são subordinadas (CONNEL, 1998; KIMMEL, 1998; OLIVEIRA, 2004; CARRIERI *et al.*, 2008;

MURGIA; POGGIO, 2009). Além disso, elas podem se diferenciar de acordo com o contexto, o tempo e o espaço (KNIGHTS; McCABE, 2001).

No caso específico do mundo dos negócios, esse se torna um contexto social marcadamente masculino (HANSEN, 2002) tanto em termos percentuais, como no que se refere a aspectos simbólicos. E os modelos de masculinidades hegemônicas podem ser praticados não só pelos homens, mas também pelas mulheres (MURGIA; POGGIO, 2009) uma vez que, sendo entendido como mundo masculino, o ambiente de negócios também exerce influências para que as mulheres “pratiquem” as masculinidades.

Essa construção de feminilidades e masculinidades hegemônicas guarda relações com o poder que é exercido na sociedade sobre os corpos, como o biopoder descrito por Foucault (1985). Podemos falar na existência de corpos disciplinados para participar das relações de trabalho e que constroem um ideal de corpo social para o mundo dos negócios (SOUZA; GARCIA, 2007; SOUZA *et al.*, 2006; TRETHERWEY, 1999). Nessa dinâmica, como afirma Trethewey (1999, p. 423), “um corpo profissional (propositalmente) emite sinais e mensagens por meio de comportamento corporal, comportamentos não-verbais e performances. Assim, o

corpo é concebido como um texto a ser lido<sup>1</sup>. E essa leitura ocorre de modo intrinsecamente relacionado às relações entre saber, poder e discurso problematizadas por Foucault (1985; 2004). Pois o gerencialismo (inscrito em uma relação entre saber-poder) contribui para a naturalização de práticas de gestão de pessoas (como as que são aqui problematizadas: práticas discursivas que orientam modos de agir e de se vestir) que acabam facilitando o exercício do poder (ONUMA; ZWICK; BRITO, 2015).

## CAMINHOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é qualitativa. A técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental em um manual de estilo de uma empresa do setor automobilístico. Nosso foco metodológico são os discursos, os quais entendemos como sendo mais do que simples representações da linguagem. Entendemos os discursos como uma articulação entre aspectos linguísticos e históricos, como textos (gestos, falas e imagens) em um contexto, e como transmissores de ideologias (FIORIN, 2005; VAN DIJK, 1997) que dizem explícita ou implicitamente como as pessoas devem agir (CARRIERI, 2001).

---

<sup>1</sup> Tradução nossa.

Utilizamos o método da Análise do Discurso (AD), a qual, ao invés de “proceder a uma análise linguística do texto em si ou a uma análise sociológica ou psicológica de seu “contexto”, visa articular sua enunciação sobre certo lugar social” (MAINGUENEAU, 2000, p. 13). As análises foram realizadas de acordo com a AD francesa, como a análise de elementos sintáticos e semânticos; das condições sociais de produção dos discursos; explícitos e implícitos; silenciamentos; estratégias persuasivas; ideologias defendidas ou combatidas; e do posicionamento do discurso em relação ao pensamento hegemônico na sociedade (FARIA, 2009; SARAIVA, 2009).

Nem todos os fragmentos discursivos receberam a análise de todos estes aspectos, mas estes foram os elementos orientadores da AD empregada. Em primeiro lugar, analisamos os ideais estéticos construídos de maneira independente à dimensão de gênero. Posteriormente, fizemos as análises considerando as feminilidades e masculinidades idealmente construídas nos discursos.

Vale ressaltar que a AD não é apenas um método de pesquisa, é uma abordagem teórico-metodológica que, em sua corrente francesa, promove o entendimento teórico e prático de que os discursos são uma articulação entre aspectos linguísticos e históricos, como textos (gestos, falas e imagens) em um contexto, e como transmissores de ideologias (FIORIN, 2005; VAN DIJK, 1997) que dizem

explícita ou implicitamente como as pessoas devem agir (CARRIERI, 2001). Sendo assim, o contexto que permeia os discursos analisados se torna imprescindível para sua análise.

## O IDEAL ESTÉTICO “NEUTRO” EM UM MANUAL DE ESTILO GERENCIALISTA

O Manual de Estilo cujos discursos são analisados apresenta várias orientações para os empregados da Empresa X sobre a maneira como devem se vestir e se comportar no ambiente de trabalho. Os discursos são construídos de maneira imperativa, deixando silenciadas as possíveis consequências do não cumprimento das orientações. A Introdução do Manual traz enunciados como os apresentados no fragmento 01.

(01) Todas as empresas adotam comportamentos e trajes de acordo com a sua cultura. Você é um profissional representante imediato da Empresa X que, por sua vez, tem como um de seus princípios ‘zelar pela imagem da empresa’. No papel de representante da Empresa X, você já refletiu sobre as questões abaixo? 1. Meu modo de vestir e a imagem que passo estão de acordo com a empresa que eu represento? [...] 3. O que visto está adequado ao meu tipo físico e à minha idade? [...] Se for o caso, o que preciso mudar para me adequar e corresponder à imagem da empresa?

Pelo fragmento discursivo 01, observamos como o corpo e sua estética são construídos como uma extensão da empresa, a qual é reificada enquanto detentora de uma cultura organizacional. A retórica do discurso é construída de maneira a persuadir o destinatário (personagem construído como “representante da Empresa X”) a acreditar que sua maneira de vestir e de se comportar tem

relação imediata com a imagem da empresa. Tal retórica é construída por meio de estratégias persuasivas representadas por escolhas lexicais como “todas as empresas adotam”, que generaliza o comportamento abordado, e por escolhas que falam diretamente ao leitor: “você”.

O percurso semântico estruturado nos leva a discursos que associam a imagem e o comportamento individuais aos princípios organizacionais e também a discursos socialmente hegemônicos de que o visual e o comportamento devem se adequar, por exemplo, ao tipo físico e à idade. Nesse sentido, recorre não só a discursos gerencialistas (“todas as empresas adotam comportamentos e trajés de acordo com a sua cultura”) como também a discursos relativos a comportamentos socialmente aceitos. Ao fazê-lo remetem a uma relação entre discurso, saber e poder, a mesma já citada dentro da perspectiva de Foucault (2004).

A retórica do Manual continua a ser organizada de maneira a persuadir o destinatário de que preocupar-se com a aparência não é uma prática individualmente interessada, mas sim da esfera do trabalho, o que se configura como um discurso gerencialista que atrela o pessoal ao organizacional de maneira explícita: “Bom guarda-roupa não é vaidade. É uma ferramenta de trabalho”.

(02) Conselhos de estilo: [...] Roupas traduz estilo, a confiança que você inspira, sua maturidade. Roupas de trabalho não inclui toques de moda. É puramente clássica. Mas também, vestir roupas discretas ou muito tradicionais no trabalho pode vender uma imagem falsa e conservadora.

Os discursos apresentados no Manual disseminam a ideia de que o equilíbrio é sempre a melhor escolha para a construção da imagem do profissional bem sucedido. No fragmento discursivo 02, observamos no percurso semântico estruturado pelo trecho “mas também, vestir roupas discretas ou muito tradicionais no trabalho pode vender uma imagem falsa e conservadora” um silenciamento a respeito do fato de que o ideal estético construído pela empresa para o sujeito pode também ser uma falsa imagem em relação a esse próprio sujeito.

No referencial teórico, discutimos a ideologia do sucesso presente nos discursos gerencialistas (ITUASSU; TONELLI, 2012), a qual está presente no Manual: “Se você quer ser uma pessoa de sucesso, tenha a aparência de uma pessoa de sucesso” Willian Thourlby, consultor americano e autor do livro ‘Você é o que você usa’. O objetivo de ser uma pessoa de sucesso (“se você quer”) é explicitamente construído como uma condicionante para que o sujeito siga o que será em seguida apresentado no discurso.

No entanto, estando esse fragmento presente no contexto de um “manual” distribuído aos trabalhadores, constrói-se um implícito subentendido de que o sujeito deve objetivar o sucesso, o que guarda relações com a consideração de Ituassu e Tonelli (2012) de que a literatura do *pop-management* reflete o discurso do vencedor.

Outra condicionante explicitamente criada nesse fragmento é o fato de que, para ser uma pessoa de sucesso, deve-se construir uma estética de sucesso. E esse sentido de estética diz respeito à noção de juízo estético. (IPIRANGA *et al.*, 2013). Além disso, o fragmento nos remete a uma crítica mencionada por Ituassu e Tonelli (2012, p. 207) em relação à ideologia do sucesso: a de que ela seria falaciosa ao pregar receitas do tipo “‘haja assim e tenha sucesso’ quando, na prática, fatores situacionais” afetam o seu alcance. Essa falácia é reforçada quando os últimos escritos do Manual são “Sucesso para você!”. Implicitamente o percurso semântico estruturado quando se analisa o Manual como um todo é o de que, seguindo suas orientações, o sujeito se construirá como um profissional de sucesso.

Persuasivamente os emissores recorrem ao texto de um consultor americano. Em termos de condições sociais de produção desse discurso, está o que aqui chamamos de “americanismo” no gerencialismo. É como se a menção ao consultor americano trouxesse respaldo, estratégia que é repetida em outro enunciado:

“Raramente você tem uma segunda chance de causar uma boa primeira impressão”. Robert Wong, presidente da Korn Ferry”. Nesse contexto, o gênero discursivo ao qual se recorre nos discursos nos remete aos gêneros discursivos característicos da literatura de autoajuda.

Há uma seção no manual que é intitulada de “Dicas para seu estilo”. Essas dicas constroem o que chamamos de ideal estético “neutro” por se referirem a uma estética construída como sendo ideal para ambos os gêneros. Esse ideal possui componentes imagéticos (dicas sobre roupas, acessórios, cabelos, barba, unhas e maquiagens); da fala (orientações sobre telefone e celular); textuais (orientações sobre e-mails) e comportamentais (orientações sobre reuniões).

Em relação à fala e comportamento, o Manual indica, por exemplo: “Evite 1. O uso de gírias no trato com pessoas [...]; 2. Estações de trabalho sujas e desorganizadas; 3. Comer na sua estação de trabalho”. O profissional ideal deve rejeitar, nesse caso, as gírias utilizadas no âmbito da fala coloquial; a sujeira e desorganização; e a junção entre os momentos de trabalho e de alimentação. Essas orientações compõem uma estética também espacial, uma vez que o espaço de trabalho deve se constituir estritamente para relações profissionais.

(03) Telefone: [...] Nada de mascar chiclete, comer ou fazer qualquer tipo de barulho. [...] Atender com discrição quando houver alguém ao seu lado [...] Evite: [...] Brigas ao telefone. [...] Gestos escusos, caretas [...].

(04) Celular: Evite: Toques que você usaria no fim de semana. Capas berrantes, adesivos ou penduricalhos de bichinhos.

(05) E-mails: Abuse: Linguagem simples e direta. Bom português [...] E-mails cordiais e cuidadosos, sem a inflexão da voz e a linguagem corporal existentes nas comunicações face a face. Evite: Assuntos confidenciais [...] Referências à política, religião, problemas e fofocas. [...] Assinaturas longas demais, com desenhos, *emoticons* [...] e frases de reflexão.

Os fragmentos discursivos 03, 04 e 05 constroem a estética ideal para aspectos cotidianos. No ambiente de trabalho o sujeito deve incorporar uma personagem: a de um bom profissional, discreto e que evita práticas ou atitudes exacerbadas. Esta análise nos remete ao que foi comentado em relação ao que fala Trethewey (1999) sobre os corpos profissionais emitirem sinais e mensagens, como se fosse um texto a ser lido. Recorrendo à análise foucaultiana a respeito dos corpos disciplinados nas sociedades de controle, Trethewey (1999, p. 423, tradução nossa) observou que “um corpo profissional (propositalmente) emite sinais e mensagens por meio de comportamento corporal, comportamentos não-verbais e performances. Assim, o corpo é concebido como um texto a ser lido”. E nos

discursos do manual o corpo é considerado um texto a ser lido como um corpo profissional: um corpo disciplinado, livre de emoções e que se coloca no seu lugar hierárquico (“Evite [...] Acomodar nos extremos da mesa. Os extremos da mesa são destinados às pessoas mais importantes na reunião”). Essas considerações nos levam a características do discurso gerencialista especificamente analisado.

### O IDEAL ESTÉTICO MASCULINO (O HEGEMÔNICO) VERSUS O IDEAL ESTÉTICO FEMININO

A divisão binária entre os sexos é criticada por autores que defendem uma perspectiva pós-estruturalista para se pensar o gênero (RODRIGUES, 2010; SCOTT, 1999; SOUZA; CARRIERI, 2010). No entanto, permanecendo ainda hegemônica, veremos que ela está refletida no manual de estilo da Empresa X.

Algumas orientações gerais de estilo foram dadas aos homens, tais como as apresentadas nos Fragmentos 06, 07 e 08.

(06) Em 2006, demos um nó na gravata! Para a jornalista e consultora de estilo Cláudia Matarazzo, [...] o limite entre o traje sem gravata (casual) e o desleixo é muito tênue. Com a roupa adequada, nossa proposta é criar um ambiente formal, sem o uso da gravata.

(07) Abuse: Camisa social em tons discretos [...]. Listras finas e xadrez (desde que pequeno) são ótimas opções quando não há gravata. [...] Manga do paletó um centímetro mais curta que a manga da camisa.

(08) Evite: Para o paletó: ombreiras largas e volumosas. Paletó com botões dourados. Abotoadura. Terno ou camisa 'defunto era diferente'. Camisas coloridas. [...] Pullovers de manga comprida. Eles tiram a formalidade da roupa. Camisa para fora da calça. [...] Evite calças de sarja e calças jeans, jamais!

Esses três últimos fragmentos demonstram como há um detalhamento a respeito de como o homem deve se vestir. O corpo estético ideal é aquele que atende contextualmente a regras de moda como "manga do paletó um centímetro mais curta que a manga da camisa"; não sendo ultrapassado ("Evite paletó com botões dourados. Abotoadura. Terno ou camisa 'defunto era diferente'"); e evitando ainda a informalidade ("eles tiram a formalidade da roupa").

A única liberação no quesito formalidade é para a gravata, que é cultural e comumente associada à estética de profissionais bem sucedidos. No entanto, sua liberação não elimina a formalidade enquanto característica do ideal estético construído: "com a roupa adequada, nossa proposta é criar um ambiente formal, sem o uso da gravata".

O ideal estético masculino também é construído sob o aspecto da forma física, como se pode observar no Fragmento 09.

(09) As calças sem pregas são mais modernas e podem ser uma solução para disfarçar a 'barriguinha' saliente. As calças com pregas, ao contrário, ajudam a 'engordar' os mais magrinhos. [...] Abuse: Paletó bem adaptado ao corpo, criando uma silhueta esguia.

Corroborando com a afirmação de Trethewey (1999) de que o corpo considerado profissional é aquele corpo que está em forma, o ideal estético construído é o de um corpo em forma ("criando uma silhueta esguia"). A "'barriguinha' saliente" precisa ser disfarçada, ao mesmo passo que os mais "magrinhos" precisam "engordar".

Para o ideal estético feminino, a moda também é importante, além do cuidado com detalhes como limpeza, discrição e formalidade ("Jeans, jamais!"). A escolha de léxicos como "evite", "abuse" e "jamais!" criam uma retórica que é persuasiva e que tem como objetivo deixar bem explícito qual é o ideal estético a ser seguido.

As orientações para as mulheres constituídas como mercadorias-trabalho são bem mais detalhadas porque uma feminilidade socialmente construída como hegemônica é a que associa a mulher aos cuidados de beleza.

(10) Roupas: [...] Abuse: [...] Cartela de cores fáceis de combinar [...] Tempere com outras cores e peças da estação e com acessórios (sic) bem interessantes.

(11) Cabelos – Evite: Diferenças de cor entre a raiz e o restante dos fios. Cabelos caindo no rosto. Excesso de mousses que secam como caspas.

(12) Unhas: Abuse: Sempre limpas e com o esmalte em ordem. [...] Evite: Unhas excessivamente compridas. Tons pretos, laranjas, azuis, rosa Pink, verdes, florzinhas etc.. Unhas sujas (Argh!).

(13) Maquiagem: Abuse: Maquiagem básica e leve. [...] Limpeza, tonificação e hidratação. Corretivo para disfarçar olheiras e imperfeições [...]. Sobrancelhas bem feitas. Evite [...] rímel colorido. Blush de festa junina. Batom cintilante [...] rosado ou vermelho.

(14) Acessórios: Abuse: Bolsa ou pasta combinando com o sapato. Sapato confortável e de boa qualidade. [...] Brinco pequeno com um colar médio e dois anéis [...]. Evite [...] *piercings* e tatuagens aparentes. Perfumes fortes. Sandálias de festa, com muito brilho e sandálias de saltos exagerados e exóticos.

Além das orientações comumente priorizando o cuidado com a aparência e com a discrição, as orientações dadas nos Fragmentos 10 a 14 silenciam o fato de que

muitas mulheres podem não ter o tempo ou recurso financeiro suficiente para investir em todos esses detalhes como por exemplo manter unhas “com o esmalte em ordem” e “sobrancelhas bem feitas”; e abusar de sapato “de boa qualidade”.

A estética idealizada para a mulher, que é uma estética produzida por meio de vários cuidados e procedimentos de beleza, além de demandar investimento financeiro, demanda investimento de tempo, principalmente se considerarmos a manutenção ainda hegemônica das responsabilidades domésticas e com os filhos às mulheres. Essa exigência social e profissional dos cuidados mantém uma dinâmica em que

[...] através das disciplinas da dieta, da maquiagem e da roupa, os corpos das mulheres tornaram-se dóceis. [...] Os regimes disciplinares de feminilidade têm implicações políticas porque mantêm as mulheres preocupadas com sua aparência [...] ao invés de preocupadas com as condições materiais e políticas de suas vidas<sup>2</sup> (TRETHERWEY, 1999, p 425).

Curiosamente não há explícita e nem implicitamente nos discursos menções ao aspecto da forma física das mulheres como ocorreu em relação aos homens. Recorrendo às condições sociais de produção dos discursos, podemos apontar um

---

<sup>2</sup> Tradução nossa.

possível motivo para esse silenciamento. As mulheres tendem a ser mais socialmente cobradas (relativamente aos homens) a se adequar a um padrão estético magro e característico das “capas de revistas”, cobrança essa que guarda relações, além de outros aspectos, com a cultural transformação da mulher em objeto sexual. Essa maior cobrança também implica em uma maior patrulha pelo politicamente correto nos discursos sociais que se referem à mulher. Nesse sentido, um motivo possível seria a tentativa de evitar reações negativas dos leitores ao manual.

Outra distinção presente nos discursos recorre a estereótipos comportamentais masculinos e femininos. A sugestão para o comportamento dos homens ao telefone é o de que eles evitem chamar o cliente de “véi, brother, brow”. Já para as mulheres, a sugestão é que elas evitem chamá-los de “querido, meu bem, benzinho”. Com essa distinção, além do pensamento binário, há uma clara separação entre masculinidades e feminilidades para a dimensão da fala e do comportamento, já que as expressões associadas às mulheres são mais ‘melosas’ e afetivas.

Mas a principal distinção entre os ideais estéticos masculinos e femininos construídos não são essas. Observamos que apenas às mulheres é sugerido o “[Abuse.] equilíbrio entre a masculinidade e a feminilidade”. A feminilidade é

silenciada enquanto característica a ser buscada pelos homens, enquanto às mulheres a masculinidade, equilibrada com a feminilidade, é bem-vinda. Essa distinção de tratamento se refere especificamente ao lugar ocupado pela mulher no contexto do mercado de trabalho.

Como o trabalho fora de casa não foi historicamente constituído como trabalho da mulher, tendo as mulheres se inserido nesse contexto posteriormente aos homens, esse lugar e as organizações ainda são hegemônica e simbolicamente constituídos como lugares masculinos (assim como a gestão) (CARRIERI *et al.*, 2013). Especificamente no mundo dos negócios e nos discursos gerencialistas, a mulher ainda se encontra em um contexto de ter que incorporar ou praticar “masculinidades” (MORGADO; TONELLI, 2013) para alcançar postos de trabalho hierarquicamente superiores.

Observamos que as masculinidades e feminilidades são, nesse manual, assim como no pensamento hegemônico, associadas respectivamente aos homens e às mulheres. E, embora essas categorias sejam tratadas de maneira opositiva, observamos que às mulheres (e apenas a elas) o “oposto” representado pela masculinidade seria bem-vindo. Ao se inserirem em uma dinâmica que disciplina

seus corpos, precisam “aparentar ser menos femininas e mais ‘masculinas’”<sup>3</sup> (TRETHERWEY, 1999, p. 425). No entanto, como ressalta Trethewey (1999), elas também sofrem consequências negativas caso tenham uma aparência excessivamente masculina. E o Manual orienta justamente que as mulheres abusem do já comentado “equilíbrio entre a masculinidade e a feminilidade”. Mais interessante ainda é observar que na estruturação sintática o léxico “masculinidade” vem antes do léxico “feminilidade”, mesmo sendo essa uma orientação presente em um enunciado cujas destinatárias são as mulheres.

Além disso, assim como falamos aqui da literatura do *pop-management* como estando associada à ideologia do sucesso, Ituassu e Tonelli (2012) mencionam argumentos de que a visão social do sucesso é masculina. Nessa dinâmica, “a imanência do corpo e dos aspectos materiais de uma diferença indesejada que as mulheres substituem por padrões dominados pelos homens faz com que elas frequentemente se tornem o ‘outro’ incorporado e ‘de-subjetivado’ (FOTAKI, 2013, p. 1266, tradução nossa).

E como efetivamente se daria essa de-subjetivação da estética da mercadoria-trabalho feminina? Como a mulher deveria buscar o equilíbrio entre

---

<sup>3</sup> Tradução nossa.

masculinidade e feminilidade? O Manual traz orientações explícitas e implícitas a esse respeito. Os cabelos devem ter “comprimentos médios e curtos”e, relativamente à roupa, o

(15) O terninho e o tailleur são as roupas imbatíveis para um ambiente de trabalho como o da Empresa X. [...] Aposte em blazers ou jaquetas com cortes atualizados. [...] O Twin Set é também uma excelente opção para usar com saias e calças sociais.

“O terninho e tailleur” são versões femininas para os ternos masculinos, mas ainda remetendo aos mesmos, mesmo que possuam cortes mais acinturados, o que garante o equilíbrio entre a masculinidade do terno e a feminilidade do formato do corpo da mulher. Por esse motivo, são considerados “roupas imbatíveis”. Os blazers e jaquetas mantêm a mesma linha de equilíbrio.

Já o *Twin Set*, considerado no Manual como uma “excelente opção”, é definido por especialistas de moda como “um conjuntinho de camiseta e blusa de malha de meia manga de mesma cor e tecido. Ele dá um ar de boa moça para quem usa e vai muito bem com saia ou calça” (MILLIOZI, [2011?]). Além da imagem de boa moça, que afasta possíveis relações com uma sexualidade explícita na estética feminina, o Twin Set dá opções para o equilíbrio desejado ao ter o seu uso “permitido” com saia ou calça (social).

Outras combinações sugeridas também revelam a maneira ideal de se buscar o equilíbrio: “Camisa de botão [que remetem à masculinidade] com bonitos colares, faixas e lenços [feminilidade] são uma ótima opção para o dia a dia. Versáteis, combinam com saias retas [femininas, mas nem tanto] e calças sociais”.

Essa busca de equilíbrio, ora explícita, é depois tornada implícita, quando se tem como objetivo persuasivo o de fazer as mulheres acreditarem que estarão femininas no ambiente de trabalho seguindo as orientações: “Nada pode ser mais feminino do que um vestido modelo tubo ou chemisier. Vestidos elegantes para o trabalho não podem ter alcinhas, nem decotes”. Se “nada pode ser mais feminino”, o auge da estética feminina, de acordo com o Manual, seria o “vestido modelo tubo ou chemisier”. No entanto, a imagem que acompanha esse enunciado é o de uma mulher com um vestido do modelo especificado com uma camisa bem masculina por debaixo do vestido, o que continua seguindo a linha do equilíbrio.

Além disso, em nome do que é denominado como elegância, as mulheres são persuadidas a não usar alcinhas e decotes, características das roupas que podem revelar mais os seus corpos. Nesse contexto,

Aprender a navegar o corpo através desse complexo, ambíguo e precário 'meio-termo' (masculinidade/feminilidade, revelar/ocultar o

corpo, vestimenta conservadora/fashion, conformidade social/criatividade individual, e sexualidade/assexualidade) torna-se uma preocupação sumária para as mulheres em suas vidas profissionais (TRETHERWEY, 1999, p. 425, tradução nossa).

Em relação especificamente à revelação ou não do corpo, outra característica do Manual é trazer mais enunciados dirigidos às mulheres com detalhamentos explícitos acerca da necessidade de ocultá-lo. Essa orientação também está presente para os homens, mas apenas em dois enunciados: o que se refere à “barriguinha saliente” (Fragmento 9) e o que orienta: “Abuse: [...] Comprimento do paletó suficiente para cobrir a curvatura das nádegas”. No caso das mulheres, há orientações explícitas como as apresentadas no Fragmento 16.

(16) Blusas de linha ou *tricot* também são muito bem-vindas, desde que discretas e pouco reveladoras. [...] Evite: [...] Decotes, fendas e transparências. [...] Barriga de fora. Minissaias. [...] Roupas esportivas do tipo *legging, jogging, top agarradinho* e blusas muito justas. Roupas curtas. Bermudas. Calças capris. [...] Lingerie aparente.

Sobre a disciplina exercida sobre os corpos femininos para que eles se tornem “corpos profissionais”, Trethewey (1999) observou que a transformação do corpo feminino em corpo profissional é considerada mais difícil porque o corpo da

mulher teria uma tendência a “transbordar”. Segundo a autora, trata-se de uma “transformação” de um corpo com características indisciplinadas e excessivas para se chegar a uma alteridade.

É como se fosse necessário dar menos instruções para um masculino que já é hegemônico no ambiente de trabalho; e a estética ideal feminina tivesse que ser construída de modo relacionado e atrelado ao masculino. Além disso, se aos homens não é necessário pedir equilíbrio entre masculinidade e feminilidade, podemos observar uma negação implícita da feminilidade para o ambiente de trabalho, já que ela pode ser aceita apenas para as próprias mulheres em relação a quem essa feminilidade não pode ser totalmente evitada ou sublimada, sendo, portanto, controlada.

O controle da feminilidade hegemônica é tão significativo que também ocorre em relação aos homens, a quem são negados os “brincos” e a “base nas unhas”, e quem devem abusar dos “cabelos curtos” e evitar “cabelos médios ou compridos”. Além disso, embora não possamos falar em masculinidades e feminilidades únicas (MARTIN, 2001), o Manual traz generalizações a respeito das mesmas.

A relação estabelecida com a masculinidade hegemônica é positiva, pois essa masculinidade é bem vinda ao ideal estético da mercadoria-trabalho. Já a relação

estabelecida com a feminilidade hegemônica (que se associa, por exemplo, à sexualidade) é negativa, já que ela precisa ser controlada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de uma inquietação dos autores a respeito do que torna a mercadoria-trabalho sensual para um discurso gerencialista, este artigo visou responder à seguinte questão: qual é a estética idealizada dessa mercadoria-trabalho nos discursos gerencialistas? Tomando como exemplo específico o Manual de Estilo de uma empresa do setor automobilístico, observamos que o que torna a mercadoria-trabalho sensual na dimensão propriamente estética é o alinhamento a características idealizadas como sendo as de um corpo profissional e de sucesso: um corpo formal, limpo, sóbrio, moderno, que segue as tendências de moda, que sabe combinar roupas e acessórios, que tem a silhueta esguia ou esconde a barriginha saliente, que usa roupas e acessórios de qualidade; que se comporta de maneira estritamente profissional, deixando de lado características de práticas informais, pessoais e coloquiais. É um corpo que passa credibilidade por seu modo de se vestir, de se comportar e de falar, o que nos demonstra a importância das dimensões do visual, do comportamento e da fala na composição estética do corpo profissional.

A estética idealizada é a estética de um corpo disciplinado dentro de parâmetros considerados hegemônicos para os discursos gerencialistas que disseminam a ideologia de que se deve buscar o sucesso e, ao buscá-lo, se devem seguir padrões socialmente construídos para o corpo estético ideal de mulheres e de homens. Esse corpo ideal é então sensualizado no âmbito discursivo do Manual de Estilo analisado, refletindo idealizações e sensualizações ocorridas nos espaços do trabalho e dos negócios.

Além disso, o que torna a mercadoria-trabalho sensual e constrói uma estética idealizada são também as adequações a masculinidades (assim mesmo, em primeiro lugar, pois são hegemônicas em relação às feminilidades) e feminilidades socialmente construídas. Ao homem, é ideologicamente apresentada a ideia da necessidade de se adequar a uma masculinidade construída como hegemônica para o âmbito do discurso gerencialista. À mulher, é apresentada a necessidade de equilibrar sua feminilidade (ideologicamente considerada como intrínseca, como essência) com essa masculinidade que é hegemônica no ambiente dos negócios. Estéticas ideais masculinas e femininas são reificadas nos discursos que constroem a imagem de um trabalhador de sucesso.

Nesse sentido, há, então, a construção de ideais estéticos femininos e masculinos em um discurso gerencialista. Podemos falar que as mulheres tendem a exercer, no ambiente de trabalho da Empresa X, uma feminilidade que lhe é “roubada”, já que não se pode conceber como tal, mas sim como uma feminilidade desvirtuada por meio de aparatos estéticos que são simbólicos desse desvirtuamento, como os terninhos e tailleurs, e as várias combinações que associam peças consideradas masculinas com peças consideradas femininas. O efeito ideológico desse Manual é uma captura de subjetividades (femininas e masculinas) não hegemônicas relacionadas à estética, caso essas subjetividades se refiram a sujeitos que objetivem a construção de corpos sensualmente profissionais. Além disso, há um efeito discursivo de confinamento das feminilidades às mulheres, e de atribuição das masculinidades a ambos os gêneros. As escolhas pessoais de “estilo” são subordinadas a escolhas já previamente estabelecidas. E o efeito ideológico dessa subordinação ocorre sobretudo por meio de relações entre explícitos e implícitos pressupostos e subentendidos que visam camuflar justamente os componentes ideológicos dos discursos, fazendo-os parecer como simples manuais “amigos” de quem deseja o sucesso.

O artigo contribui para o campo dos Estudos Organizacionais ao se juntar às “vozes” de críticos da área que questionam as lógicas dominantes a fim de se tentar contribuir para a não aceitação incontestável dos discursos hegemônicos,

tais como os discursos que influenciam de tal maneira no cotidiano dos sujeitos que estabelecem sua forma de se vestir, de se comportar e de falar. Além disso, questionamos a idealização da busca pelo sucesso e também a idealização do próprio sentido de sucesso como tendo os componentes estéticos apresentados e discutidos ao longo deste artigo. Trazemos neste artigo denúncias relativas à padronização ideológica do sujeito constituído como mercadoria-trabalho e como corpo profissional, e o fazemos de uma maneira peculiar ao tomarmos como ponto de partida (e não propriamente referencial teórico) a perspectiva da estética da mercadoria-trabalho (que é de orientação marxista, embora este artigo se afaste dessa perspectiva ao, dentro de uma orientação mais pós-estruturalista, questionar a disciplina exercida sobre os corpos e as lógicas binárias de pensamento) em um trabalho com um referencial teórico que reúne as (1) críticas ao discurso gerencialista e à literatura do *pop-management*, e (2) as críticas relacionadas à construção de feminilidades e masculinidades hegemônicas.

Nesse sentido, o que fizemos aqui foi uma bricolagem de perspectivas e teorias, e também de posicionamentos epistemológicos distintos para contribuir para as reflexões sobre a estética nos Estudos Organizacionais. O artigo contribui também para este campo de pesquisas ao analisar o discurso gerencialista por meio da noção de estética da mercadoria-trabalho. Embora Paço-Cunha (2009; 2011) tenha

já nos fornecido elementos para esta análise, ele não toma propriamente como análise os discursos gerencialistas, embora seu trabalho tangencie o mesmo.

Para estudos futuros, sugerimos a utilização dessas noções de estética e mercadoria-trabalho como referenciais teóricos, propriamente, dos estudos. Porque, neste artigo, utilizamos estas duas noções mais como pontos de partida para a discussão a respeito de discursos gerencialistas e a respeito de feminilidades e masculinidades socialmente construídas refletidas nestes discursos. Para tanto, sugere-se que a abordagem de Paço-Cunha (2009; 2011) a respeito da junção entre essas duas noções teóricas seja mais bem explorada, opção que não fizemos neste estudo.

Reconhecendo a limitação deste estudo ao utilizar como fonte de dados apenas os discursos gerencialistas presentes em um manual de estilo de uma empresa automobilística, sugerimos também para estudos futuros análises que extrapolem a dimensão (histórico-) linguística de um discurso gerencialista publicado em um Manual para dimensões textuais, discursivas e práticas dos próprios sujeitos que têm seus corpos disciplinados enquanto mercadorias-trabalho, além de estudos que observem *in loco* a construção estética desses corpos. Nesses novos estudos, podem estar incluídas as análises das práticas discursivas e sociais não apenas dos próprios sujeitos idealizados esteticamente,

mas também dos gestores organizacionais, e das mídias de negócios, compreendendo que todos esses discursos podem contribuir para a análise de como a estética é idealizada e de como essa idealização compreende, por exemplo, aspectos que podem ser considerados tabus, como a sensualidade e a sexualidade, aspectos refletidos nos discursos do Manual analisado.

## REFERÊNCIAS

BRUNI, A.; GHERARDI, S.; POGGIO, B. Gender and entrepreneurship. London: Routledge, 2005.

CARRIERI, A. P. O fim do "mundo Telemig": a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2011. 326 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CARRIERI, A. P.; DINIZ, A. P. R.; SOUZA, E. M.; MENEZES, R. S. S. Gender and word: representations of femininities and masculinities in the view of women Brazilian executives. *Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 10, n. 3, p. 281-303, July/Sep. 2013.

CARRIERI, A. P. Masculinidades contemporâneas. Belo Horizonte: CNPq/UFMG, 2008. (Projeto de pesquisa)

CARRIERI, A. P. Um estudo da seleção de pessoal, dos currículos e das revistas de negócios: as propriedades estéticas da mercadoria-trabalho. Belo Horizonte: CNPq/UFMG, 2011. (Relatório de pesquisa)

CONNELL, R. W. Masculinities and globalization. *Men and masculinities*, Thousand Oaks, v. 1, n. 1, p. 3-23, July 1998.

FARIA, A. A. M. Aspectos de um discurso empresarial. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; PIMENTEL, T. D.; SOUZA-RICARDO, P. A. G. (Org). *Análise do discurso em estudos organizacionais*. Curitiba: Juruá, 2009. p. 45-52.

FIORIN, J. L. *Linguagem e ideologia*. 8. ed. São Paulo: Ática, 2005. 87 p.

FOTAKI, M. No woman is like a man (in academia): the masculine symbolic order and the unwanted female body. *Organization Studies*, London, v. 34, n. 9, p. 1251-1275, Sep. 2013.

FOUCAULT, M. *A ordem do discurso*. 24. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004. 80 p.



FOUCAULT, M. História da sexualidade: a vontade de saber. 4. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1985. v. 1.

HANSEN, L. L. Rethinking the industrial relations tradition from a gender perspective. *Employee Relations*, Bingley, v. 24, n. 2, p. 190-210, 2002.

HAUG, W. F. Crítica da estética da mercadoria. São Paulo: Unesp, 1997. 210 p.

IPIRANGA, A. S. R.; LOPES, L. L. S.; SOUZA, E. M.; FROTA, L. A. A. A experiência estética em uma organização gastronômica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

ITUASSU, C. T. O sentido do sucesso: uma construção social made in USA. 2012. 290 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Notas sobre o conceito de sucesso: sentidos e possíveis (re) significações. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 197-224, nov./dez. 2012.

KIMMEL, M. S. A produção simultânea de masculinidades hegemônicas e subalternas. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, v. 4, n. 9, p. 103-117, out. 1998.

KNIGHTS, D.; MCCABE, D. 'A different world': shifting masculinities in the transition to call centres. *Organization*, London, v. 8, n. 4, p. 619-645, Nov. 2001.

MAINGUENEAU, D. *Termos-chave da análise do discurso*. Belo Horizonte: UFMG, 2000. 156 p.

MARTIN, J. The organization of exclusion: institutionalization of sex inequality, gendered faculty jobs and gendered knowledge in organizational theory and research. *Organization*, London, v. 1, n. 2, p. 401-431, Oct. 1994.

MARTIN, P. Y. 'Mobilizing masculinities': women's experiences of men at. *Organization*, London, v. 8, n. 4, p. 587-618, Nov. 2001.

MATOS, A. A.; LOPES, M. F. Corpo e gênero: uma análise da revista TRIP Para Mulher. *Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 61-76, jan./abr. 2008.

MEDEIROS, C. R. O.; BORGES, J. F.; MIRANDA, R. Estereótipos de gênero e carreira executiva na literatura gerencialista. *Gestão.Org*, Recife, v. 8, n. 1, p. 81-97, jan./abr. 2010.

MILLIOZI, G. Twin-Set: peça "tem-que-ter". *Vila Mulher*, Terra, s. d. Disponível em: <http://vilamulher.terra.com.br/twinset-peca-temqueter-14-1-32-1524.html>. Acesso em 06 out. 2013.

MORGADO, A. P. D.; TONELLI, M. J. O desaparecimento simbólico da mulher: questionando o conceito de diversidade a partir de pesquisa com gestoras intermediárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

MURGIA, A.; POGGIO, B. Challenging hegemonic masculinities: men's stories on gender culture in organizations. *Organization*, London, v. 16, n. 3, p. 407-423, May 2009.

MURPHY, J. The rise of global managers. In: DAR, S.; COOKE, B. (Ed.). *The new development management*. London: ZED books, 2008. p. 18-30.

NICHOLSON, L. Interpretando o gênero. Estudos Feministas, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 9-41, 2000.

OLIVEIRA, P. P. A construção social da masculinidade. Belo Horizonte/Rio de Janeiro: UFMG/IUPERJ, 2004. 347 p.

ONUMA, F. M. S.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. Ideologia gerencialista, poder e gestão de pessoas na administração pública e privada: uma interpretação sob a ótica da análise crítica do discurso. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 17, n. 42, p. 106-120, ago. 2015.

PAÇO-CUNHA, E. As propriedades estéticas do trabalho como emanção de sua relação com o capital. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

PAÇO-CUNHA, E. Notas preliminares sobre as propriedades estéticas da mercadoria trabalho. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, 2009.

PISCITELLI, A. "Pioneiros": masculinidades em narrativas sobre fundadores de grupos empresariais brasileiros. In: SCHPUN, M. R. (Org.), Masculinidades. São Paulo: Boitempo, 2004. p. 175-202.

PLATÃO. Diálogos: a república. 2. ed. Belém: UFPA, 1988. 416 p.

RODRIGUES, C. Diferença sexual, direitos e identidade: um debate a partir do pensamento da desconstrução. Cadernos Pagu, Campinas, n. 34, p. 209-233, jan./jun. 2010.

SARAIVA, L. A. S. Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local: a indústria cultural em Itabira, Minas Gerais. 2009. 333 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas, Belo Horizonte, 2009.

SCOTT, J. W. Igualdade versus diferença: os usos da teoria pós-estruturalista. Debate Feminista, São Paulo: Melhoramentos, 1999. p. 203-222.

SOUZA, E. M.; JUNQUILHO, G. S.; MACHADO, L. D.; BIANCO, M. F. A analíticade Foucault e suas implicações nos estudos organizacionais sobre poder. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 13, n. 36, p. 13-25, 2006.



SOUZA, E. M.; CARRIERI, A. P. A analítica *queer* e seu rompimento com a concepção binária de gênero. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 46-70, maio/jun. 2010.

SOUZA, E. M.; GARCIA, A. Um diálogo entre Foucault e o marxismo: caminhos e descaminhos. *Aulas, Campinas*, v. 1, n. 3, p. 1-32, dez. 2006/mar. 2007.

STRATI, A. Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 17, n. 3, p. 568-581, July 1992.

TONON, L.; GRISCI, C. L. I. Gestão gerencialista e estilos de vida de executivo. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 15-39, jan./fev. 2015.

TRETHEWEY, A. Disciplined bodies: women's embodied identities at work. *Organization Studies*, London, v. 20, n. 3, p. 423-450, May 1999.

VAN DIJK, T. A. Discourse as interaction in society. In: VAN DIJK, T. A. (Ed). *Discourse as social interaction*. London: Sage, 1997. p. 1-37.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. *Pop-management: contos de paixão, lucro e poder*. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 9, n. 24, maio/ago. 2002a.



WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. *Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002b.

## A construção de ideais estéticos femininos e masculinos em um discurso gerencialista

### Resumo

A estética se relaciona ao conhecimento sensível, às percepções, sensações ou juízo estético, sendo esse último sentido o especificamente adotado neste artigo. Falamos da expressão estética do trabalho representado pelo sujeito trabalhador. Questionamos o que torna esse sujeito “sensual” para um discurso gerencialista no que se refere à estética ligada à aparência e ao comportamento. Nossa questão é: qual é a estética idealizada nos discursos gerencialistas? Como referencial teórico, trazemos uma discussão crítica a respeito dos discursos gerencialistas e a construção da imagem de sucesso; e sobre a construção social de feminilidades e masculinidades. Por meio de uma pesquisa qualitativa e do método de Análise do Discurso, analisamos o discurso gerencialista de uma empresa do setor automobilístico e observamos que os corpos dos sujeitos são disciplinados como corpos profissionais por meio da construção de ideais estéticos associados à imagem gerencialista do profissional de sucesso; e a feminilidades e masculinidades hegemônicas.

### Palavras-chave

Estética, feminilidades, masculinidades, gerencialismo, discursos.

## The construction of the female and male aesthetic ideals in a managerialist discourse

### Abstract

Aesthetics relates to sensitive knowledge, perceptions, sensations or aesthetic judgment, the latter being specifically the sense used in this article. We discuss in this article the aesthetic expression of the work represented by the worker's subjects. We question what makes this subject "sexy" for a managerial discourse with regard to aesthetics related appearance and behavior. Our question is: what is the idealized aesthetic in managerial discourse? The theoretical approach we conducted a critical discussion about the managerial discourses and the construction of the image of success, and the social construction of femininity and masculinity. Through a qualitative research and the method of discourse analysis, we analyze the managerial discourse of an automobile company and observed that the bodies of the subjects are disciplined as professional bodies through the construction of aesthetic ideals associated with the image of the professional managerial success and femininities and masculinities hegemonic.

### Keywords

Aesthetics, femininities, masculinities, managerialism, discourses.

## La construcción de ideales estéticos femeninos y masculinos en un discurso gerencialista

### Resumen

La estética se relaciona con el conocimiento sensible, percepciones, sensaciones o juicio estético, siendo este último sentido adoptado específicamente en este artículo. Hablamos de la expresión estética del trabajo representado por el individuo trabajador. Nos preguntamos lo que hace este individuo "sensual" para un discurso gerencialista con respecto a la estética ligada a la apariencia y el comportamiento. Nuestra pregunta es: ¿cuál es la estética idealizada en el discurso gerencialista? Como marco teórico, se presenta una discusión crítica del discurso de gerencialista y de la construcción de la imagen de éxito; y acerca de la construcción social de la feminidad y la masculinidad. A través de una investigación cualitativa y el método de análisis del discurso, se analiza el discurso gerencialista de una empresa en el sector aotomotriz y se observo que los cuerpos de los individuos son cuerpos disciplinados como cuerpos profesionales a través de la construcción de los ideales estéticos asociados con la imagen gerencialista de éxito profesionales; y feminidades y masculinidades hegemónicas.

### Palabras clave

Estéticas, feminidades, masculinidades, gerencialismo, discursos.

## Autoria

### Juliana Cristina Teixeira

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Adjunta da Universidade Federal de São João del-Rey. E-mail: [julianacteixeira@yahoo.com.br](mailto:julianacteixeira@yahoo.com.br).

### Denis Alves Perdigão

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Adjunto da Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: [lafeta.perdigao@gmail.com](mailto:lafeta.perdigao@gmail.com).

### Alexandre de Pádua Carrieri

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Titular da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: [alexandre@face.ufmg.br](mailto:alexandre@face.ufmg.br).

### Endereço para correspondência

Juliana Cristina Teixeira. Universidade Federal de São João del-Rei, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis. Av. Visconde do Rio Preto, s/n, Campus

CTan, Colônia do Bengo, São João del Rei, MG, Brasil. CEP: 36300-000. Telefone: (+55 32) 33792355.

### Como citar esta contribuição

TEIXEIRA, J. C.; PERDIGÃO, D. A.; CARRIERI, A. P. O discurso gerencialista e a construção de ideais estéticos femininos e masculinos. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 3, n. 7, p. 385-436, ago. 2016.

*Contribuição Submetida em 3 nov. 2014. Aprovada em 12 fev. 2016. Publicada online em 6 set. 2016. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.*

