

# A FEMINILIDADE E A MASCULINIDADE DOS INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES: A TEORIA QUEER E AS FUNÇÕES DITAS COMO FEMININAS E MASCULINAS

Anderson Lois de Queiroz Ribeiro<sup>1</sup>  
Vanessa Brasil Campus Rodriguez<sup>2</sup>

## Resumo

A Feminilidade e a masculinidade são características construídas socialmente ou são naturalmente preestabelecidas e inerentes ao ser humano? Essa pergunta inicial determina a construção deste artigo que tem como objetivo principal examinar as contribuições da teoria queer para área organizacional, compreendendo as profissões que são determinadas de acordo com o sexo biológico do indivíduo. Secundariamente, apreender de que determinada maneira o gênero e a sexualidade refletem no processo representativo do indivíduo dentro das organizações, principalmente em funções ditas como próprias para homens e mulheres. Ao longo do artigo foi possível identificar através das contribuições da teoria queer como as organizações separam aquilo que é próprio para mulher e para homem e, por conseguinte, limitando a visão das organizações nos processos seletivos.

**Palavras-chave:** Teoria *queer*; Gênero; Sexualidade. Estereótipos; Organizações.

## Abstract

Is Femininity and Masculinity Characteristically Constructed or Are They Naturally Preset and Inherent in Human Being? This initial question determines the construction of this article whose main objective is to examine the contributions of queer theory to organizational area, understanding how the professions are determined according to the biological sex of the individual. Secondly, to grasp how gender and sexuality reflect in the representative process of the individual within organizations, especially in functions said to be proper for men and women. Throughout the article it was possible to identify through the contributions of queer theory how organizations separate what is appropriate for woman and for man and, therefore, limiting the view of organizations in selective processes.

**Keywords:** Queer theory; Genre; Sexuality; Stereotypes; Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

Para todo processo de construção que envolva a compreensão do comportamento e dos costumes de uma sociedade, é preciso mapear e apreender a cultura tanto como definição quanto aplicação. A subordinação aos gostos e escolhas masculinas fomenta uma relação de poder do homem sobre a mulher. É comum ouvir que algumas funções são melhores quando executadas por mulheres por serem mais delicadas. Já para os homens, é mais fácil trabalhar com a força, o raciocínio lógico ou chefia. Essas caracterizações aplicadas ao gênero dentro das atividades laborais é algo comumente reproduzido, principalmente no contexto brasileiro, que é oriundo de uma formação sociocultural patriarcal, numa sociedade que define

---

<sup>1</sup> Graduado em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Salvador (UNIFACS) e bolsista de Iniciação Científica (IC) institucional pela Universidade Salvador. E-mail: anderson.lois.r@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora titular da Universidade Salvador (UNIFACS). E-mail: vanessa.brasil@unifacs.br

ideologicamente o homem como centro das relações sociais, aquele que é chefe da família e possui um lugar central na atividade profissional e econômica.

No primeiro momento deste artigo, ao adentrar no campo cultural do brasileiro, foi preciso compreender a formação da sociedade e como ela colaborou no processo de formação e educação do corpo. Um dos principais motivos para apreendermos gênero e sexualidade sempre como algo binário, onde só existem homem e mulher, masculino e feminino, advém dos ensinamentos sobre aquilo que é adequado para cada sexo e socialmente aceitável. Para melhor discorrer sobre esse assunto foi preciso apreender a Teoria Queer e como ela colaborou para uma visão mais holística do gênero e da sexualidade, tornando-se necessária na sistematização de como funciona a construção dos corpos, entendendo o nascer feminino e masculino e como os discursos relacionados aos dois são reproduzidos diariamente na sociedade.

O masculino sempre teve acesso aos direitos e visto com centralidade, entretanto, o feminino veio ganhando acesso à direitos, visibilidade e voz nos discursos sociais. Essa atitude de segregar o feminino ou o sujeito LGBTQ e relega-lo à casa, às atividades domésticas e, caso esteja dentro de uma organização, posiciona-la em funções que possuam facilidades em sua execução precisa ser questionado. A categorização dos corpos, independentemente do sexo, da sexualidade, gênero entre outros, fixou-se através dos discursos reproduzidos ao longo dos anos e, por isso, a ideia de que o homem como centro foi sendo legitimada.

Desta forma, este artigo tem como objetivo examinar as contribuições da teoria queer, entendendo como a masculinidade e a feminilidade tornaram-se importante na estruturação dos papéis sociais e como ambos pertencem e operam dentro da estrutura cultural brasileira de categorização do indivíduo nas organizações. De forma subsequente, compreender como os autores concebem os estereótipos relacionados ao sexo biológico e como eles são utilizados pelas organizações como algo comum e habitual na categorização das profissões.

## **2 TEORIA QUEER A CONSTRUÇÃO DOS CORPOS**

O que seria a educação ou legitimação de um corpo? Qual a necessidade de realçar as identidades e preferências do indivíduo ao longo de sua vida? A partir destes dois questionamentos, surgem outros que estão intimamente ligados a necessidade que a sociedade

possui em definir o que é destinado ao feminino ou ao masculino, assim como, quais brinquedos, tarefas ou empregos são direcionados para homens e mulheres? Esses e tantos outros questionamentos são propostos no sentido de compreender como a Teoria Queer contribuiu, e ainda contribui para compreensão das funções ditas como femininas e masculinas no ambiente organizacional.

Para melhor apreensão do conteúdo faz-se necessário calcorrear pela história e definição da teoria queer. Criada nos EUA dentro dos estudos de filosofia no fim dos anos 80, a Teoria Queer sempre buscou questionar as estruturas sociais entorno do gênero, da sexualidade e do desejo. Conceber a sexualidade e o desejo nessa época era uns grandes desafios para os pensadores, principalmente na área das relações sociais. Foi a partir da conversão entre os Estudos Culturais dos EUA com o pós-estruturalismo da França que a teoria buscou refutar as concepções de identidade, questionando as estruturas basilares da heteronormatividade sustentada pela cultura de forma circunstancial. Por isso há uma inevitabilidade em entender, questionar e interpretar a existência do conhecimento sobre a construção de sujeitos como homens e mulheres, onde “o gênero é culturalmente construído: consequentemente, não é nem o resultado causal do sexo nem tampouco tão aparentemente fixo quanto o sexo” (BUTLER, 2015, p. 26). Esta visão dicotômica de toda e qualquer característica, principalmente quando relacionada ao sexo, dividido entre feminino e masculino, é constituída e legitimada a partir do estabelecimento de uma dualidade prévia tanto do corpo quanto do comportamento. O gênero e a sexualidade na teoria queer são vistos como um exercício das relações de poder e do comportamento cultural que estabeleceu um binarismo hétero/homossexual, feminino/masculino como condição *sine qua non* para viver em sociedade. Não é porque o sujeito nasce com um sexo feminino que deve enquadrar-se nos comportamentos ditos como adequados para este sexo, logrando seu comportamento como algo totalmente oposto às características masculinas pois, “ao afirmar uma posição de sujeito, supõe, necessariamente, o estabelecimento de seus contornos, seus limites, suas possibilidades e restrições” (LOURO, 2016, p. 34).

Ao citarmos o artigo de Eve Kosofsky Sedgwick (2007), poeta e crítica literária do centro de Estudos da cidade universitária de Nova York, além de ter realizado um marco na teoria Queer com seus estudos, concebeu de forma concomitante com a teoria dos papéis sociais sua perspectiva sobre a epistemologia do armário, dando visibilidade e verdade ao comportamento que a comunidade LGBTQ possui nos diversos espaços sociais. Sua teoria faz

uma análise do comportamento que um gay deve ter dentro (privado) e fora de casa (público) e, a partir do caso de *Stonewall*, destacou como esse gay deve portar-se no ambiente de trabalho, na rua ou em casa. Para a autora, o indivíduo se esconde atrás de “armários” como forma de manter seus privilégios sociais, tendo facilidade e evitando constrangimentos e tantas outras ações discriminatórias. Mas sua teoria não se aplica somente ao indivíduo LGBTQ, mas a todo e qualquer sujeito que deseje manter o acesso aos privilégios e espaços sociais.

Para além de Sedgwick, outra escritora importante que impulsionou a teoria queer para o mundo foi Judith Butler, que contribuiu ativamente na legitimação e propagação do pensamento queer, analisando criticamente essa necessidade universal do ser masculino e hétero. Acarretada e potencializada pela contestação de tudo o que enquadrado como estranho, o queer é questionador e propõe (re)significar aquilo que é considerado diferente, bizarro ou fora do normal como elemento demasiadamente valoroso. Traduzindo diretamente a palavra do inglês, queer significa estranho, aquele sujeito ou situação que desperta incômodo, estranheza, aquilo que foge do “normal”. Para Miskolci (2015), o significado *queer* remete a tudo que seja repugnante e, principalmente, que não está adequado aos padrões e normas da sociedade. Sua utilização visa através do uso constante, descaracterizar o significado da palavra e torna-lo aceito na sociedade, semelhante a palavra bicha, viado, sapatão, poc<sup>3</sup>, etc:

Vale lembrar que queer é um xingamento, é um palavrão em inglês. Em português, dá a impressão de algo inteiramente respeitável, mas é importante compreender que realmente um palavrão, um xingamento, uma injúria. A ideia por trás do *Queer Nation* era a de que parte da nação foi rejeitada, foi humilhada, considerada abjeta, motivo de desprezo e nojo, medo de contaminação. É assim que surge o queer, como reação e resistência a um novo momento biopolítico instaurado pela aids. (MISKOLCI, 2015, p. 24)

Essas perspectivas de identidade e comportamento como coisas rígidas (NOGUEIRA, 2015) são contestados no cerne da teoria queer e, vale a pena destacar que a teoria não possui como elemento central a homossexualidade e sim, identificando como abjeção aquilo que é visto como uma experiência de ser temido ou recusado pelo outro, com sentimentos de repugnância, instaura diversas barreiras na liberdade desse sujeito:

---

<sup>3</sup> Essas palavras são usadas em algumas regiões dependendo da localidade, da classe social e outras condições. Seu significado remete ao sujeito homossexual. A priori, são considerados no popular como xingamentos.

Um olhar queer sobre a cultura convida a uma perspectiva crítica em relação as normas e convenções de gênero e sexualidade que permitem – e até mesmo exigem – que muitas pessoas sejam insultadas cotidianamente como esquisitas, estranhas, anormais, bichas, sapatões, afeminados, travestis, boiolas, baitolas e por aí vai. (MISKOLCI, 2015, p. 33)

Politicamente falando, o queer surge junto aos movimentos sociais com objetivo de contestar, de ressaltar a importância de a liberdade poder convergir com as identidades, possibilitando a ampliação das possibilidades, pluralidades. Explorar sobre essas e outras características que circundam o conceito *queer* são essenciais para caracterizar o que Hall (2014, p.12) fala quando remete ao sujeito, um indivíduo que deve possuir uma identidade fluida, um “sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não unificadas ao redor de um ‘eu’ coerente”, qualificando a identidade do indivíduo como algo que não precisa obedecer, obrigatoriamente, a uma ordem ou hierarquia social pré-moldada. Em função disso,

[...] o *queer*, portanto, não é a defesa da homossexualidade, é a recusa de valores morais violentos que instituem e fazem valer a linha de abjeção, essa fronteira rígida entre os que são socialmente aceitos e os que são relegados a humilhação e ao desprezo coletivo. (MISKOLCI, 2015, p. 25)

É nesta perspectiva que Louro (2016) questiona o *modus operandi*, a forma como a sociedade é educada e como a conexão do sujeito com os alicerces sociais repete, imita e institui-se em uma norma que é aprendida e consolidada nas relações. Essas conexões entre a sociedade e o indivíduo precisam ser compreendidas e estudadas para, logo depois, serem contestadas e problematizadas. Butler (2015, p. 64), por exemplo, denomina que uma sociedade utópica é aquela “[...] sociedade livre de construtos heterossexuais em relação à sexualidade, além do sexo”, essencialmente deixando de exercer relações de poder tanto sobre o outro como sobre si mesmo, por isso a necessidade de questionar constantemente as estruturas que foram legitimadas pelas instituições e pelo Estado. Questionar as estruturas sexuais e biológicas (BUTLER, 2015), a heteronormatividade e sua mentalidade hétero (WITTIG, 1980), o abjeto e o estranho (MISKOLCI, 2015) são importantes no processo de autenticação e validação do poder para o indivíduo.

### 3 DIFERENCIAÇÕES ATRAVÉS DO GÊNERO

Os simbolismos e construções culturais fomentam diferenciação e segregação entre os sujeitos de uma sociedade, categorizando e separando-os em determinados espaços ou definições. É durante a infância que o decurso educativo e disciplinador ocorre dentro das instituições. Esses simbolismos e construções fomentam diferenciações e, o pior, a segregação entre os sujeitos que por menor que seja acaba por categorizar e separar homem de mulheres e héteros de homossexuais. Rotular o sujeito em determinados espaços ou definições precisam ser reavaliadas já no processo de educação. A proposta de repensar o modo como as instituições trabalham a educação e a disciplinarização dos corpos, da sexualidade e do comportamento torna-se o ponto de partida para termos, em nossa sociedade, um caminho para deixarmos de separar aquilo que é normal ou diferente, homem ou mulher, bonito ou feio. Essa mudança é importante no sentido de, “se aceitamos que o gênero é construído e que não está, sob nenhuma forma, “natural” ou inevitavelmente preso ao sexo, então a distinção entre sexo e gênero parecerá cada vez mais instável” (SALIH, 2015, p. 48), só assim, construiremos uma sociedade melhor, havendo representatividade através das experiências, para assim, convivermos com plenitude.

A hegemonia funciona como uma dimensão dominante que é propiciada pelas vantagens materiais e psicológicas que um determinado grupo possui dentro da sociedade sobre os demais indivíduos (NOGUEIRA, 2015). Esse hábito declamar o que é dizível ou não, legítimo ou não, configurando o certo e o errado, ativo ou passivo, feminino ou masculino entre outros nasce de uma suposta inevitabilidade em dualizar tudo. A definição do masculino como padrão social, assim como a fêmea é secundária, foi sendo fundamentado ao longo dos anos estabelecendo culturalmente uma índole onde o homem torna-se central. Exacerbar o gênero ou a sexualidade pode interferir diretamente nos privilégios de alguém. Diferenças que estão presentes no cotidiano, tornando-se algo que é comumente reproduzido tanto nos discursos quanto no comportamento. Sobre esta questão, a tabela 1, reúne uma série de características que já são expostas popularmente pertencentes ao homem e a mulher.

Tabela 1 - Características do Homem e da Mulher

<b>Características valorizadas no homem</b>	<b>Características valorizadas na mulher</b>
Agressivo	Faladora
Independente	Delicada
Não emotivo	Gentil
Esconde as emoções	Ciente dos sentimentos dos outros
Dominador	Expressa ternura nos seus sentimentos
Gosta de matemática e ciência	Aprecia arte e literatura
Competitivo	Limpa, elegante e arranjada

Fonte: Autor (adaptado de VIEIRA, 2006, p.114)

As diferenças entre a mulher e o homem, o ativo e o passivo reforçam o que deve estar escondido ou visualizado, fazendo parte de uma construção social voltada para uma lógica binária em todas as esferas, estruturadas através de um processo lento e gradativo da cultura. Louro (2016, p. 91) informa que

[...] definir alguém como homem ou mulher, como sujeito de gênero e sexualidade significa, pois, necessariamente, nomeá-lo segundo as marcas distintivas de uma cultura - com todas as consequências que esse gesto acarreta: a atribuição de direitos ou deveres, privilégios ou desvantagens.

A definição dos papéis e a construção hierárquica dos privilégios dentro da sociedade faz com exista funções que devem ser executadas e/ou enquadradas para o masculino e o feminino. A “hipótese de um sistema binário dos gêneros encerra implicitamente a crença numa relação mimética entre gênero e sexo, na qual o gênero reflete o sexo ou é por ele restrito” (BUTLER, 2015, p. 26). Os projetos que, na maioria das vezes, atuam como crenças pessoais ou morais em relação ao gênero, é derivado de construção do comportamento dualístico e, por ser construído culturalmente, possui suas estruturas comportamentais alicerçadas em diversos espaços e normas sociais.

De acordo com Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) a criação de empregos se concentrou em profissionais homens. A pesquisa foi divulgada pela revista Exame e de acordo com o coordenador-geral de Estatísticas do Ministério, Mário Magalhães, esta realidade é responsável pelo perfil da retomada do emprego, ou seja, “o perfil

do emprego que está crescendo está ligado mais a postos tipicamente masculinos”<sup>4</sup>.

Esse formato de sociedade interfere em como o sujeito comporta-se, pois, exacerbar seu gênero ou sua sexualidade pode interferir nos seus privilégios. Os rapazes que “são pressionados a agir e a sentir dessa forma e a se distanciar do comportamento das mulheres, das garotas e da feminilidade, compreendidas como o oposto” (CONNELL, 1995 p. 190). Essas diferenças entre os significados são configuradas na figura 1, como:

Figura 1 - Representatividade da mulher e do homem na sociedade



Fonte: Autor (adaptado de BUTLER, 2015, p. 31)

Por isso que essas diferenças entre o homem e mulher, ativo e passivo, o que deve ser visto ou escondido são tão nítidas nos espaços sociais. A mulher é sempre colocada em segunda instância, em uma posição secundária. Através dos padrões hegemônicos e do patriarcado o sujeito feminino funciona como um personagem a margem do sujeito masculino, para esses indivíduos que são categorizados como minorias políticas, aqueles que pertencem grupos sociais suprimidos, surge a perspectiva de minoria social que aborda questões sociológicas e políticas. É preciso salientar que a utilização deste vocábulo se refere ao poder político e identitário que essas pessoas possuem perante a sociedade, representando uma desvantagem de privilégios sociais:

[...] a palavra minoria tem sido utilizada frequentemente em dois sentidos. Significa primeiro, mais amplamente, um grupo de pessoas que de algum modo e em algum setor das relações sociais se encontra numa situação de dependência ou desvantagem em relação a um outro grupo, "maioritário", ambos integrando uma sociedade mais ampla. As minorias recebem quase sempre um tratamento discriminatório por parte da maioria. (CHAVES, 1971, p. 149)

<sup>4</sup> Entrevista e pesquisa disponibilizadas pela Revista Exame, em 26 janeiro de 2018, disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/mulheres-perdem-425-mil-vagas-e-homens-ganham-216-mil-em-2017/>

Por isso, a diferença entre os sexos é encontrada em qualquer ambiente social, principalmente no que tange a capacidade laboral dentro das organizações, compreendendo o que é apropriado para um e para outro. A importância em desconstruir essa visão de feminilidade e masculinidade no trabalho é de suma importância na abertura de oportunidades.

#### **4 O COMPARATIVO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Após entender sobre a construção da sociedade e os aspectos relacionados a educação e formação social, principalmente no mundo contemporâneo, onde as identidades comportam-se de forma muito mais fluída, é necessário explorar sobre o que é uma organização e como ela lida com as relações sociais e as diferenças entre o ser masculino e feminino. De forma introdutória, as organizações integram-se de elementos voltados para as relações sociais, que estão intrinsecamente ligados à natureza humana. A organização possui uma grande importância para a sociedade, pois representa o ambiente de transformação que “o homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços” (KUNSCH, 2003, p. 21).

Compartilhar informações e experiências dentro do ambiente organizacional é relevante para a sociedade como um todo pois proporciona desenvolvimentos econômico, cultural e estrutural. Entretanto, algumas empresas terminam por reforçar os valores e significados culturais do patriarcado e das relações heteronormativas onde a estruturação dos estereótipos, o conjunto de problemas sobre a dicotomia homem-mulher e suas capacidades físicas, psicológicas e intelectuais são reproduzidas dentro do contexto organizacional. Acontece de forma comumente fortes associações à masculinidade – sujeito que pode exercer o trabalho fora de casa - entretanto, para as mulheres, cabe o papel secundário, de cuidado do lar, ou melhor dizendo, do clã e dos filhos (HALL, 2014). O masculino funciona como o usuário dos signos e do discurso, enquanto a fêmea é um signo-objeto ou elemento de troca, ou seja, é preciso depreender a forma como

[...] o estereótipo masculino é ao revés: o trabalho é o que há de mais importante para eles, são estáveis, fazem trabalhos duros porque são fortes etc. O apelo à ‘natureza feminina’ e à ‘natureza masculina’ gera aliais esses estereótipos e, com eles, todas as justificativas, indiscutíveis porque tudo é “natural”. (PERREAULT, 1994, p. 239)

Compreender os estereótipos são imprescindíveis para o entendimento das crenças adquiridas lenta e gradualmente durante a vida do brasileiro e sem a necessidade de grandes esforços (LIMA; VALA, 2004). É importante salientar que não existe ser humano que tenha esse hábito de não aplicar o estereótipo nas ações do cotidiano, sua utilização é uma forma de simplificar e facilitar as coisas, colocando de forma rápida o entendimento sobre as situações e sobre o outro, ou seja, funciona como um mecanismo que busca entender a sociedade e o indivíduo de forma rápida e automática. Contudo, sua utilização para julgar a capacidade do outro sem ao menos uma avaliação objetiva torna-se uma conduta inadequada. As diferenças estabelecidas a partir dos estereótipos terminam por enquadrar onde o masculino e o feminino devem estar empregados. Empregos femininos devem lidar com gestos ou procedimentos “menos qualificados, tanto no terciário como no secundário. No terciário, as profissões onde há mais homens são as de executivos e técnicos, enquanto aquelas onde há mais mulheres são as de empregados, qualificados ou não” (PERREAULT, 1994, p. 237). Toda esta hierarquia de seleção do masculino para determinadas profissões e do feminino para outras é justificada por Clegg (1996, p. 59) como uma “relação de trabalho — a de dominação e a de subordinação — é o fundamento a partir do qual as outras práticas organizacionais se superpõem, recortando-se frequentemente de uma forma muito complexa”. Essa visão do masculino como inteligente, forte e capaz de atingir qualquer esfera nas mais diversificadas vagas de emprego e, em contraposição, a mulher funciona como indivíduo que deve ser alocado nas funções mais simples. As características que homens e mulheres possuem “são os pares de qualidades ‘psicológicas’, essas também consideradas a coisa mais natural: as mulheres são mais pacientes do que os homens, aceitam mais facilmente trabalhos entediantes, têm maior resistência à monotonia, estimulam-se mais pela remuneração por produção etc.”. Ainda assim, essa visão deve ser impugnada, porque

[...] tais diferenças não remetem, portanto, à existência de duas “naturezas” fundamentalmente opostas, mas a duas “naturezas” moldadas pelas relações de força que as relações diferenciadas no trabalho constroem, seja na acessibilidade às formas de trabalho, nas exigências concretas da tarefa ou mesmo da profissão em geral (PERREAULT, 1994, p. 251)

Segregar o que deve ser executado por homens ou mulheres apesar de ser algo arcaico, ainda tem sua prática nas organizações atuais, sendo preciso repensar não somente as funções do homem e da mulher dentro das organizações, mas contestar “as justificativas dadas pelas empresas e os agentes responsáveis pela seleção da mão-de-obra são diretamente ligadas a um

estereótipo sexista” (PERREAULT, 1994, p. 238). Mesmo que Louro (2014, p. 84) informe que “não há corpo que não seja, desde sempre, dito e feito na cultura; descrito, nomeado e reconhecido na linguagem através dos signos, dos dispositivos, das convenções e das tecnologias”, a aplicação negativa dos estereótipos precisa atravessar um processo de (des) construção do corpo e da sexualidade. Por isso que “a automaticidade dos estereótipos e do preconceito incide, sobretudo, contra os membros de categorias minoritárias” (EUGÊNIO; VALA, 2004, p. 50) como as mulheres, os gays, os negros entre outros.

Se estas diferenças já são perceptíveis entre os gêneros masculino e feminino, conjecture quando aplicado aos demais gêneros? O sujeito contemporâneo não só vigia o comportamento da organização, mas tem uma opinião fundamentada sobre suas ações exigindo presença e participação como elementos basilares. Essa nova configuração participativa defendida por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 28) apresentam-se da seguinte maneira:

[...] os consumidores se importam cada vez mais com as opiniões dos outros. Eles também compartilham suas opiniões e compilar enormes acervos de avaliações. Juntos, pintam o próprio quadro de empresas e marcas, que muitas vezes é bem diferente da imagem que as empresas e marcas pretendem projetar. A internet, sobretudo a mídia social, facilitou essa grande mudança fornecendo as plataformas e as ferramentas.

Para redarguir ambos os questionamentos, a compreensão dos Recursos Humanos (RH) como principal ferramenta de mudança dentro da organização torna-se necessária. Organização e sociedade devem caminhar de forma concomitante, realizando mudanças na cultura e pensamento organizacional pois as novas estruturas do período contemporâneo exercem pressão em diversas esferas da sociedade, o movimento participativo surge com as mídias sociais onde o

público não é mais visto como simplesmente um grupo de consumidores de mensagens pré-construídas, mas como pessoas que estão moldando, compartilhando, reconfigurando e remixando conteúdos de mídia de maneiras que não poderiam ter sido imaginadas antes. (JENKINS; GREEN; FORD, 2014, p. 24)

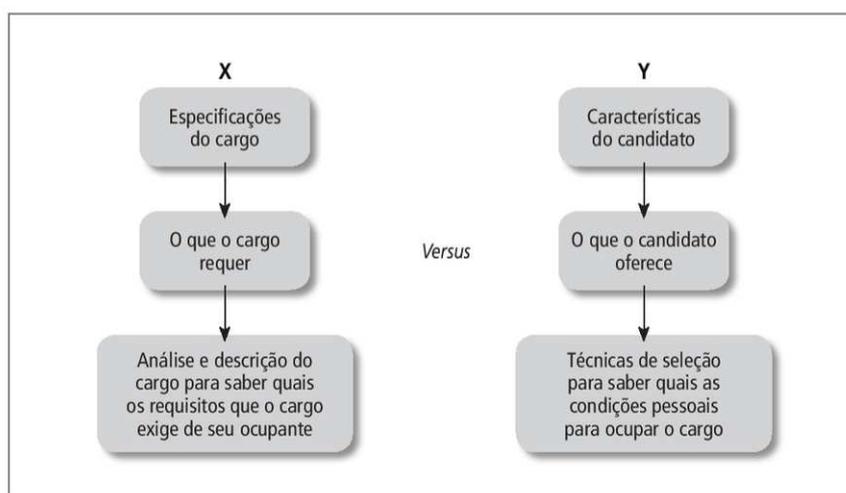
Seguir esta tendência não é algo fácil para as organizações. Inclusão e participação são reclamados e requeridos gradualmente. Mas implementar a mudança pode começar a partir das seleções realizadas pelo setor de RH. Essa atitude pode ser o primeiro passo para fomentar um posicionamento social e responsável. O setor organizacional possui a responsabilidade de escolher o “homem”<sup>5</sup> certo para o cargo certo, ou, mais amplamente,

---

<sup>5</sup> Compreenda “homem” aqui como sujeito, indivíduo, e não necessariamente o sexo masculino em si.

entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (CHIAVENATO, 2009, p.106). É sob este ato de seleção que é possível conjecturar métodos mais participativos que, em sua maioria, possuem critérios de avaliação, onde as pessoas que possuem capacidades diferentes e/ou semelhantes são avaliadas com objetivo de preencherem uma vaga de emprego. Para Chiavenato (2009) as seleções devem ser baseadas no conceito de competência, a capacidade deve ser o item principal a ser avaliado, enfatizando o que ele denomina como “balizamento” para que os indivíduos participem e sejam selecionados. Dessa forma, a seleção funciona como um controle de qualidade de produtos, detalhado na figura 1 como:

Figura 2 - Seleção de pessoal como uma comparação



Fonte: Chiavenato (2009, p. 108)

Esses passos ajudam o selecionador de RH, teoricamente, no julgamento do candidato pela sua competência para com o cargo a ser exercido e não para comparar os indivíduos, seus comportamentos externos e, sua identidade. Identidade esta que “baseiam-se em etnia, sexo, idade e em fenômenos que se expressam na cultura e em estilos de vida hierarquizados e distintos (WEBER, 1979), aos quais correspondem bens particulares (HIRSCH, 1978), e no capital cultural (BOURDIEU 1984)” (CLEGG, 1996, p. 56). Continuar replicando o discurso que construiu o homem hétero como algo central, é prejudicial nas mais diversas instâncias, diferenciar homens e mulheres sendo este inferior e aquele superior torna-se prejudicial:

Desigualdades entre homens e mulheres e cargos de liderança são os estereótipos e preconceitos dirigidos às mulheres por conta de sua condição de gênero, isto é, o sexismo, manifesto em representações e atitudes negativas, bem como em práticas discriminatórias contra as mulheres no espaço de trabalho. (ASSMAR; FERREIRA, 2004, p. 90)

Esse desequilíbrio de privilégios entre o masculino e o feminino provém da estrutura social onde “todas as sociedades estabelecem os seus próprios significados sobre os termos ‘feminino’ e ‘masculino’ e sobre o que significa ‘ser homem’ ou ‘ser mulher’ (VIEIRA, 2006, p. 107). Para que cada sexo possa enquadrar-se dentro dos seus papéis é fundamental possuir determinadas características que lhe permitissem um desempenho adequado das atividades e funções inerentes aos seus papéis (ASSMAR; FERREIRA, 2004). No que tange a estas duas esferas, o masculino e o feminino, torna-se por construir e legitimar um ambiente dualístico dentro das organizações, visto como algo que deve ser ponderado, assim como a linguagem.

Dessa forma, é preciso assimilar e apreender os aspectos que transitam na cultura de uma determinada sociedade para, logo após interpretar como uma organização pode, dentro de suas seleções ou na manutenção de um ambiente confortável e propício para seu funcionário, realizar práticas que priorizem o bem de todos, assim como, desconstruir o poder disciplinar.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após entender sobre a construção da sociedade e dos aspectos relacionados a educação e formação social, principalmente no mundo contemporâneo, onde as identidades comportam-se de forma muito mais fluída, é necessário explorar sobre o que é uma organização e como ela lida com as relações sociais, seus currículos e com seu ambiente organizacional. Elas possuem um papel relevante na formação tanto da sociedade quanto do indivíduo.

Com a evolução dos estudos culturais e da teoria queer ficou mais evidente compreender como o processo de formação social, educacional e ideológico do brasileiro se caracterizou e formulou estereótipos, relacionando sexo biológico com as características psicológicas e a respectiva capacidade laboral. Foi a partir disso que os estereótipos foram sendo utilizados para julgar identidades, sexualidades e os gêneros alinhando-os com as questões relacionadas a identidade ou aos aspectos ligados ao corpo.

É imprescindível avaliar como os processos seletivos e como os discursos são perpetrados dentro organizações, onde a diferença entre o masculino e o feminino é

observável em todos os setores, pressupondo que, o sujeito que nasce com determinado sexo biológico deve ter seu comportamento sexual alinhado ao mesmo. Por isso que as organizações ao reproduzirem esse discurso dualístico terminam por determinar especificidades e características basilares para determinadas funções. A reprodução do discurso patriarcal e heterossexista, que legitima a segregação ou a exclusão de indivíduos na participação das atividades sociais, vai de contra o papel que as empresas possuem diante da sociedade e, mais ainda, sobre o indivíduo. As organizações precisam estabelecer um processo de análise objetiva e subjetiva do sujeito diferente, sem a utilização profícua de estereótipos, compreendendo que o feminino e o masculino, homem e mulher, hétero e homossexual possuem as mesmas capacidades laborais. O fato do sujeito ser um ou outro não justifica e determina sua desclassificação e/ou incapacidade junto ao processo de seleção.

O processo de respeito e compreensão do outro é algo processual e que deve ser construído na individualidade e na coletividade. A fala é uma estrutura que oferece visões sobre o contexto de vida de cada um e, principalmente, como exercem atividades que tragam retornos, seja para si ou para a comunidade no geral. As diversas formas que o sujeito utiliza para se comunicar, seja através da fala ou da escrita, todas as suas afirmações, omissões e questionamentos são frutos de uma produção cultural do discurso, seu posicionamento sobre determinada realidade.

Por isso que as empresas possuem um papel que vai além da produção de bens e serviços de consumo, elas englobam tanto as necessidades ambientais quanto sociais, ou seja, o aumento da participação das minorias sociais no ambiente organizacional contribui de forma significativa no desenvolvimento social, humano e cultural. O pensamento queer contribui para visualizar a organização como parte da sociedade, descrevendo como a sociedade ainda julga o outro de forma estereotipada realizando um comparativo entre sua aparência ou seu gênero com a sua capacidade laboral. Contudo, essa ação torna-se perigosa a partir do momento que o acesso a informação e o poder de reverberação da opinião tornou-se muito mais acentuado, seja de forma individual ou coletiva. Possuir uma atitude que faça inserção das minorias políticas, ações e projetos que conduzam a participação social incorporando esse sujeito nos espaços, traz representatividade, mesmo que inicialmente se dê de forma obrigatória.

Além dos indivíduos estarem mais informados com as diversas plataformas digitais com uma constante vigilância sobre as reclamações e posicionamentos, as empresas perdem a

oportunidade de agregar funcionários capacitados e dedicados que podem gerar resultados satisfatórios. Quando há falhas no processo seletivo, faz-se necessário rever e reparar a divergência entre os gêneros seja na atividade exercida ou no salário, exigindo assim, estudos e atividades mais aprofundados na busca de rever as práticas de julgamento dentro de uma organização. Para a teoria queer o sujeito deve exercer seu gênero, sexualidade e desejos com liberdade sem precisar ser excluídos dos espaços sociais, sem precisar esconder-se no “armário” para não deixar de ter acesso aos seus privilégios sociais. A mudança pode e deve começar em qualquer espaço social e, um dos principais passos a ser executado deve ser a participação holística de todo e qualquer indivíduo, independente do sexo fisiológico ou do comportamento sexual.

## REFERÊNCIAS

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.

CHANLAT, Jean-françois (Coord.); TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. Tradução e adaptação de Arakcy Matins Rodrigues. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. (v. I).

\_\_\_\_\_. TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010. Tradução de: Arakcy Matins Rodrigues. (v. II).

\_\_\_\_\_. TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. Tradução de Arakcy Matins Rodrigues. São Paulo: Atlas, 2010. (v. III).

CHILDE, Vere Gordon. **A evolução cultural do homem**. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

FIORIN, José Luiz. **Elementos da análise do discurso**. 15. ed. São Paulo: Contexto, 2016.

FOUCAULT, Michel. **História da Sexualidade I: a vontade do saber**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

FREITAS, Marcel de Almeida. O cotidiano afetivo-sexual no Brasil colônia e suas consequências psicológicas e culturais nos dias de hoje. **Ponta de Lança: Revista Eletrônica de História, Memória & Cultura**, [Sergipe], v. 5, n. 9, p.63-68, abr. 2011. Semestral. Disponível em: <<https://seer.ufs.br/index.php/pontadelanca/article/view/1577/2710>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

FRY, Peter. Para inglês ver: Identidade e Política na cultura brasileira. In: FRY, Peter. **Da hierarquia à igualdade**: A construção histórica da homossexualidade no Brasil. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. p. 87-115. Cap. 4. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/273903213/Para-Ingles-Ver-Identidade-e-Politica-Na-Cultura-Brasileira>>. Acesso em: 24 fev. 2018.

GUIMARÃES, Carmen Dora. **O homossexual visto por entendidos**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004. (Sexualidade, gênero e sociedade).

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro Rio de Janeiro: Lamparina, 2014.

JENKINS, Henry; GREEN, Joshua; FORD, Sam. Tradução de Patricia Arnaud. **Cultura da Conexão**: Criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: Do tradicional ao digital. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: Um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Antropologia Estrutural**. 5. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

LIMA, Marcus Eugênio Oliveira; PEREIRA, Marcos Emanuel (Org.). **Estereótipos, Preconceitos e Discriminação**: Perspectivas Teóricas E Metodológicas. Salvador: Edufba, 2004.

LOBATO, Josefina Pimenta. **A proibição de incesto em Lévi-Strauss**. Disponível em: <[http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_artigo.php?codigo=A0180](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0180)>. Acesso em: 19 nov. 2017.

LOURO, Guacira Lopes. **Um corpo estranho**: Ensaios sobre sexualidade e teoria queer. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2016.

LOURO, Guacira Lopes; FELIPE, Jeane; GOELLNER, Silvana Vilodre (Org.). **Corpo Gênero e Sexualidade**: Um debate contemporâneo na educação. 9. ed. Petrópolis, Rj: Vozes, 2013.

MARTINS, Eduardo Simões. Os papéis sociais na formação do cenário social e da identidade. **Kínesis: Revista de Estudos dos Pós-Graduandos em Filosofia**, São Paulo, v. 2, n. 04, p.40-52, 04 dez. 2010. Semestral. Disponível em: <<http://www.marilia.unesp.br/Home/RevistasEletronicas/Kinesis/Ospapeissociaisnaformacao.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

MEYER, Dagmar Estermann. Gênero e Educação: Teoria e Política. In: LOURO, Guacira Lopes; FELIPE, Jane; GOELLNER, Silvana Vilodre (Org.). **Corpo Gênero e Sexualidade: Um debate contemporâneo na educação**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. p. 11-29. (Cap. 1).

MISKOLCI, Richard. **Teoria Queer: um aprendizado pelas diferenças**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2015. (Cadernos da Diversidade).

NAKAGAWA, Fernando (Ed.). **Mulheres perdem 42,5 mil vagas e homens ganham 21,6 mil em 2017**. 2018. Matéria publicada pela Revista Exame. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/mulheres-perdem-425-mil-vagas-e-homens-ganham-216-mil-em-2017/>>. Acesso em: 10 maio 2018.

NOGUEIRA, Gilmaro. **Caças e Pegações online: subversões e reiteraões de gêneros e sexualidades**. Rio de Janeiro: Multifoco, 2015.

RIBEIRO, Darcy. **Os Brasileiros: Teoria do Brasil**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

RODRÍGUEZ, Vanessa Brasil Campus. **Além do Espelho: Análise de imagens de arte, cinema e publicidade**. 2. ed. Curitiba: Appris, 2014.

SARDENBERG, Cecília M. Considerações introdutórias às pedagogias feministas. In: COSTA, Ana Alice Alcantara; RODRIGUES, Alexnaldo Teixeira; VANIN, Iole Macedo (Org.). **Ensino e Gênero: Perspectivas Transversais**. Salvador: UFBA - Neim, 2011. p. 17-31.

SILVA, Salette Maria da et al (Org.). Gênero e cidadania: Questões para serem pensadas no cotidiano escolar. In: \_\_\_\_\_. **Ensino e Gênero: Perspectivas Transversais**. Salvador: UFBA - Neim, 2011. p. 125-134. Disponível em: <[http://www.neim.ufba.br/wp/wp-content/uploads/2013/11/ENSINOeGENERO\\_miolo\\_FINAL.pdf](http://www.neim.ufba.br/wp/wp-content/uploads/2013/11/ENSINOeGENERO_miolo_FINAL.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2018.

SALIH, Sara. **Judith Butler e a Teoria Queer**. Tradução e notas Guacira Lopes Louro. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIEIRA, Cristina Maria Coimbra. **É menino ou menina?: Gênero e educação em contexto familiar**. Coimbra: Almedina, 2006.

WILLIAMS, Raymond. **Cultura**. Rio de Janeiro: Paz e Cultura, 1992.