

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

CLAUDIA STEMPKOWSKI

***TRANSFORMANDO AS ORGANIZAÇÕES:*
Olhares de líderes e de profissionais transgêneros, travestis e transexuais
sobre a diversidade nos ambientes de trabalho**

Porto Alegre

2020

Claudia Stempkowski

TRANSFORMANDO AS ORGANIZAÇÕES:
Olhares de líderes e de profissionais transgêneros, travestis e transexuais
sobre a diversidade nos ambientes de trabalho

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2020

S824t Stempkowski, Claudia.
Transformando as organizações : olhares de líderes e de profissionais transgêneros, travestis e transexuais sobre a diversidade nos ambientes de trabalho / por Claudia Stempkowski. – 2020.
96 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2020.
“Orientadora: Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral”.

1. Trans. 2. Diversidade. 3. Líderes. 4. Trabalho. 5. Gestão. 6. Gênero. I. Título.

CDU: 658.3-055.3

Claudia Stempkowski

TRANSFORMANDO AS ORGANIZAÇÕES:

**Olhares de líderes e de profissionais trans sobre a diversidade nos ambientes
de trabalho**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 29 de abril de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

A escrita é um processo essencialmente solitário, mas a caminhada que teve como destino estas páginas é nada senão coletiva. Moram aqui também todas as pessoas que, em algum momento dos últimos dois anos, se dispuseram a acalmar um coração inquieto e tranquilizar uma mente acelerada. Ao meu companheiro, a minha família, a minha orientadora, aos meus amigos, aos meus colegas, muito obrigada.

Quero dedicar este pequeno espaço a agradecer especialmente cada um dos meus entrevistados. Vocês não são meros sujeitos desta pesquisa, vocês são a razão de sua existência. A generosidade de vocês em receberem uma pesquisadora tímida e inexperiente foi o motor deste trabalho. Com vocês aprendi a coragem de ser e de existir, isso me motivou nos inúmeros momentos em que pensei em desistir por acreditar que não daria conta. Durante toda a escrita deste trabalho, desejei oferecer um produto justo e respeitoso a vocês, meus entrevistados. Entendo que vocês merecem mais do que um olhar acadêmico rigoroso, mas também um olhar sensível e humano, esta dissertação se pretende uma combinação desses dois aspectos. A vocês que me ensinaram tanto, muito obrigada.

- Quando eu cheguei aqui, no presídio de Igarassu, totalmente mudou a minha vida. E por qual motivo? A oportunidade de muitas coisas que, até mesmo lá fora, eu não tive.
- Por exemplo?
- Trabalho.
- Você acha que encontrou mais respeito dentro dessa cadeia do que na rua?
- Sim, sim. É raro, hoje em dia, você ver uma trans trabalhando dentro de um fórum, trabalhando dentro de um shopping.
- Como é o seu trabalho aqui na cadeia?
- Dou aula, três vezes na semana, de pastelaria. Tenho uns 80 alunos.

Trecho da entrevista do médico Dráuzio Varella com a detenta do presídio de Igarassu, em Pernambuco, Thais Pereira de Lima, uma mulher trans. A entrevista faz parte da reportagem “Mulheres trans presas enfrentam preconceito, abandono e violência” e foi exibida no programa Fantástico, da Rede Globo, em 1º de março de 2020.

RESUMO

O Brasil é o país em que a taxa de assassinatos da população trans é a mais alta do mundo. Entendendo o trabalho como uma das possíveis formas de desmarginalização desta população no país, a presente pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, inserida no paradigma fenomenológico, visa a compreender como profissionais trans e líderes percebem o preparo das organizações e das lideranças para lidar com a presença de trabalhadores trans nas organizações. Para tanto, utilizando como referencial teórico a gestão da diversidade, publicações sobre profissionais trans e trabalho e pressupostos acerca da temática de gênero e de lugar de fala, foram realizadas 15 entrevistas semiestruturadas, sendo nove delas com profissionais trans e seis delas com líderes e profissionais da área de gestão de pessoas. As entrevistas foram analisadas a partir da Análise Crítica de Discurso, usando o modelo tridimensional de Fairclough (2002). Os resultados encontrados apontam que há pouco preparo por parte de líderes e de organizações para lidar com a presença de profissionais trans nas organizações e que aos profissionais trans é atribuído, muitas vezes exclusivamente, o papel de educador de gênero nos contextos organizacionais. Formas de mudar tal realidade passam por propiciar espaços de fala e de escuta para profissionais trans nas organizações e nos times de trabalho, desonerar os profissionais trans da necessidade de cumprirem com exclusividade o papel de educadores de gênero em seus locais de trabalho e legitimar a existência trans na cultura organizacional, através de valores voltados à diversidade, à igualdade e à inclusão.

Palavras-chave: Trans. Diversidade. Líderes. Trabalho. Gestão. Gênero.

ABSTRACT

Brazil is ranked first among the world's deadliest countries for trans people. If one is to assume work as one form of demarginalizing trans people in the country, this qualitative, exploratory, phenomenological research takes aim at understanding how trans professionals and leaders perceive the preparedness of organizations and their leadership in dealing with the presence of trans professionals in organizations. For this purpose, having as theoretical background diversity management, publications about trans people in the workplace, gender and standpoint theory, 15 semi structured interviews were conducted, nine of them with trans professionals and six of them with leaders and people management professionals. Interviews were analyzed on the basis of Critical Discourse Analysis, using Fairclough's (2002) three-dimensional model. Results highlight the lack of preparedness in leaders and organizations when dealing with the presence of trans professionals in organizations and also that trans professionals play the part of the often sole gender educator in organizational contexts. Ways of improving such reality include, but are not restricted to, enabling speaking and listening spaces for employees in organizations and workgroups, easing the burden on trans professionals of being the sole gender educators in their workplaces and legitimizing the trans existence in the organizational culture through diversity, equality and inclusion values.

Key-words: Trans. Diversity. Leaders. Work. Management. Gender.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Concepção tridimensional do discurso.....	44
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa realizada na base de dados <i>Business Source Complete</i> na plataforma EBSCO.....	17
Quadro 2 - Síntese dos argumentos de Cox e Blake (1991) para as vantagens competitivas advindas da gestão da diversidade	20
Quadro 3 - Pontos de divergência entre duas diferentes abordagens da gestão da diversidade	23
Quadro 4 - Respostas estratégicas para a gestão da diversidade e suas implementações	25
Quadro 5 - Participantes da pesquisa	37
Quadro 6 - Categorias de análise.....	46
Quadro 7 - Delineamento metodológico da pesquisa.....	48
Quadro 8 - Síntese dos resultados.....	68

LISTA DE SIGLAS

ADC	Análise de Discurso Crítica
ANTRA	Associação Nacional de Travestis e Transexuais
LGBTQI+	Lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, <i>queer</i> , intersexuais e outros
ONG	Organização não governamental
TGEU	<i>Transgender Europe</i>
TMM	<i>Trans Murder Monitor</i>
SIT	<i>Social Identity Theory</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Geral.....	15
1.1.2 Específicos	15
1.2 Justificativa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Gestão da diversidade	19
2.1.1 Práticas de gestão de pessoas para a gestão da diversidade	27
2.2 Profissionais trans e trabalho	28
2.3 Lugar de fala	31
2.4 Gênero	32
2.4.1 Passabilidade	33
3 MÉTODO	36
3.1 Procedimentos de coleta de dados	36
3.2 Os dois grupos entrevistados	39
3.3 Entrevistas piloto	39
3.4 Análise de Discurso Crítica como método de análise de dados	42
3.5 Condições éticas da pesquisa	47
3.6 Síntese da abordagem metodológica	48
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
4.1. Ambiente de trabalho: como percebem e como são percebidos líderes e profissionais trans	51
4.2 Carreira de profissionais trans nas organizações	59
4.3 Experiências em gestão da diversidade	63
4.4 Como organizações podem ser mais inclusivas para profissionais trans? 65	
4.5 Discussão dos resultados	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	79
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	81
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	83
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	85

APÊNDICE E – SUMÁRIO EXECUTIVO.....87
ANEXO A - GLOSSÁRIO PRODUZIDO PELA ANTRA.....93

1 INTRODUÇÃO

Há quem acredite que o tema da transexualidade¹ seja algo recente; o que é recente, porém, é a discussão mais ampla de tal questão. Embora tenha se tornado mais conhecida após a Segunda Guerra Mundial, quando ganharam notoriedade as notícias sobre Christine Jorgensen ser primeira estadunidense a passar, em 1952, por uma cirurgia de redesignação genital, registros históricos apresentam uma linha do tempo bem mais longa. É considerado um desafio entre historiadores (BULLOUGH, 1975), no entanto, precisar tais registros, uma vez que a denominação *transexualismo*² data apenas dos anos 1950. (MARTINEZ; ANGELI, 2019). Anterior a isto, o que se encontra são relatos de condições que podem ser o que hoje entende-se como transexualidade, porém com terminologias diversas.

Uma vez que, principalmente anteriormente às grandes guerras e à globalização, os papéis sociais de homens e mulheres eram, por vezes, delimitados por fronteiras quase intransponíveis, é difícil distinguir, em registros históricos que relatam casos de mulheres que se vestiam e se portavam de acordo com o que era esperado de homens à época e casos de homens que se vestiam e se portavam de acordo com o que era esperado de mulheres à época, se tais casos são realmente registros de pessoas trans³. A alternativa seria entender tais casos como o de Joana D'Arc, por exemplo, que adotou uma aparência masculina para que pudesse comandar tropas do exército francês.

Ao menos na mais recente história ocidental, anterior à Primeira Revolução Industrial, na segunda metade do século XVII, quando o papel esperado da mulher não envolvia participar da força de trabalho fora do lar, muitas mulheres ingressaram no mundo do trabalho ao vestirem-se como homens. Foi o caso de Joana D'arc e também de Sarah Emma Edmonds, conhecida também como Franklin Thompson. Sarah/Franklin lutou no Exército da União na Guerra Civil Americana e foi aceita no

¹ Um glossário, produzido pela ANTRA, contendo os principais temas do universo trans está disponível no Anexo A deste trabalho.

² Ao longo do presente trabalho, autora opta pelo emprego do sufixo -dade em detrimento do sufixo -ismo em palavras como transexualidade e homossexualidade em razão de, modernamente, a carga semântica do segundo evocar o sentido de doença em relação às condições citadas – visão com a qual a autora não compactua. A grafia de tais palavras com o sufixo -ismo será apenas utilizada em citações, como neste caso.

³ A autora opta pelo uso terminologia trans ao longo do presente trabalho, pois nessa entende-se englobar ambas as denominações transgênero e transexual, funcionando como um termo guarda-chuva.

exército por travestir-se de homem. Há registros, principalmente em contextos de guerra, de homens que se vestiam como mulher – como Aquiles, o herói da mitologia grega, que foi vestido de mulher por sua mãe para que não fosse para a guerra – e de mulheres que vestiam-se como homens – como os dois casos já citados, entre muitos outros. Na literatura brasileira, há o emblemático caso de Diadorim, em “Grande Sertão: Veredas”, de Guimarães Rosa⁴, obra em que Maria Deodorina vê no vestir-se masculinamente e no apresentar-se como o homem Diadorim a única forma de entrar para o bando dos jagunços.

De acordo com dados de 2018 da ONG *Transgender Europe* – uma organização que, desde 2015, dedica-se a ser uma voz da comunidade trans da Europa e da Ásia Central e, bianualmente, publica o *Trans Murder Monitor* (TMM), um ranking dos países em que mais ocorrem crimes contra a vida da população trans – o Brasil é o país líder em assassinatos de pessoas trans no mundo. A Associação Nacional de Travestis e Transexuais (ANTRA) organiza um mapa dos assassinatos das pessoas trans no Brasil e, anualmente, publica o Dossiê de Assassinatos e Violência contra Travestis e Transexuais no Brasil. Daí vem, em parte, a relevância de trazer a discussão sobre pessoas trans para dentro da academia em diversas áreas do conhecimento.

A *Transgender Europe* (TGEU), ainda, publicou, em 2017, o guia *Trans-inclusive workplaces: Guidelines for Employers and Businesses* em parceria com a organização *Workplace Pride*. O guia visa ao desenvolvimento de ambientes laborais – com foco na Europa – mais inclusivos e amigáveis para pessoas trans por meio da disseminação de informação acerca do tema. O grupo estadunidense *Human Rights Campaign*, que busca, há cerca de 40 anos, a manutenção e a ampliação dos direitos da população LGBTQI+ no país, também tem sua versão do guia, o *Trans Toolkit for Employers*.

Em especial na área de Gestão e Negócios, observa-se uma carência de estudos acadêmicos que se dediquem a compreender a situação das pessoas trans no mercado de trabalho. No âmbito das organizações, contudo, o tema é emergente. Um relatório publicado pela McKinsey&Company em 2018, aponta que a diversidade de gênero está correlacionada a rentabilidade e criação de valor nas organizações (HUNT *et al.*, 2018). Embora o relatório tenha considerado a diversidade de gênero

⁴ GUIMARÃES ROSA, J. **Grande sertão: veredas**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

compreendendo o paralelo binário entre mulher e homem – não há qualquer menção a pessoas trans na publicação – e não tenha seu foco em empresas brasileiras, ainda assim, a existência de uma publicação como essa indica que há espaço para discussão sobre diversidade de gênero nas organizações.

No contexto brasileiro, há iniciativas como a publicação do Guia EXAME de Diversidade (EXAME, 2019), que reúne e classifica empresas que empregam as melhores práticas de inclusão e desenvolvimento de negros, mulheres, pessoas com deficiência e LGBTQI+. Além do Guia, desde 2013, existe o Portal TransEmpregos, plataforma que tem como objetivo ser um projeto de empregabilidade para a população trans e que não apenas divulga postos de trabalho destinados a esse público, mas também se preocupa com o fato de que tais vagas venham acompanhadas de respeito e acolhimento por parte das empresas.

Ainda no Brasil, são cada vez mais comuns as empresas que oferecem consultoria especializada em diversidade para organizações que estão interessadas em criar ambientes com mais diversidade e inclusão. A já citada iniciativa TransEmpregos oferece, além do serviço voltado aos profissionais trans, palestras, sensibilizações e capacitações para empresas. A Diversity BBox, uma ramificação da iniciativa SSex BBox, também se ocupa de oferecer consultoria de diversidade a empresas por meio de ações de educação, sensibilização, capacitações e mais. Há, ainda, a consultoria Transcendemos que oferece os mesmos serviços das demais e, além deles, confere a empresas o selo “Empresa de Respeito”. Por meio de tal selo são reconhecidas as empresas que têm compromisso com a diversidade, tendo em seu quadro trabalhadores treinados para lidar com o tema, oferecendo uma infraestrutura inclusiva para profissionais (como banheiros inclusivos) e outras práticas responsáveis para o respeito da diversidade no ambiente de trabalho.

A discussão das temáticas de diversidade é emergente na sociedade e empresas – de diferentes portes e setores – estão percebendo que, atualmente, é imperativa a construção de um ambiente de trabalho mais diverso. Dentro das organizações, a discussão sobre a inclusão de trabalhadores trans passa pelas lideranças, posto que delas emergem transformações positivas que pavimentam o caminho da construção de empresas mais inclusivas.

A partir desses pontos, esta pesquisa procura responder a seguinte questão: **Como profissionais trans e líderes percebem o preparo das organizações e das lideranças para lidar com a presença de trabalhadores trans nas organizações?**

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, sendo o primeiro a presente introdução que apresentou, acima, a questão de pesquisa proposta e, abaixo, elenca os objetivos que balizam a pesquisa, bem como a justificativa. A fundamentação teórica, dividida em quatro temas: gestão da diversidade nas organizações, literatura prévia da área de gestão sobre trabalhadores trans, discussão sobre gênero e lugar de fala, constitui o segundo capítulo. O terceiro capítulo é dedicado ao método utilizado para a elaboração da presente pesquisa, apresentando os grupos observados, os métodos elegidos para a coleta e para a análise de dados. Por fim, os últimos dois capítulos ocupam-se, respectivamente, da análise e da discussão dos resultados encontrados, apresentando os limites do estudo realizado e sugestões para pesquisas futuras, seguidos das referências bibliográficas e dos anexos e apêndices pertinentes.

1.1 Objetivos

Os objetivos da presente pesquisa estão divididos em um objetivo geral e quatro objetivos específicos apresentados abaixo.

1.1.1 Geral

Compreender como profissionais trans e líderes percebem o preparo das organizações e das lideranças para lidar com a presença de trabalhadores trans nas organizações.

1.1.2 Específicos

- a) Compreender a percepção de profissionais trans de diferentes áreas de atuação sobre o preparo das organizações e de seus líderes;
- b) Analisar o entendimento dos líderes e das organizações no que tange a aceitação, o acolhimento e a gestão de profissionais trans no ambiente de trabalho.
- c) Apresentar propostas para melhoria das relações de trabalho e da gestão dos profissionais trans nas organizações.

1.2 Justificativa

A presente pesquisa é um requisito parcial para a obtenção do título do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios. Com isso em mente, é imprescindível que o trabalho aborde um tema relevante, atual e que fomente uma discussão produtiva não apenas para a academia, mas também para as organizações. Como já mencionado, o tema proposto efervesce na sociedade e nas organizações; é, portanto, imperativo que deste trabalho resulte uma contribuição qualificada, que auxilie empresas a construírem ambientes de trabalho mais inclusivos para profissionais trans.

No que tange a prática, a justificativa deste trabalho está propor medidas que amparem organizações no acolhimento e na gestão de profissionais trans nos ambientes de trabalho, potencializando, assim, bem-estar e resultados do trabalho e no trabalho. Propõe-se, com isso, uma melhora na relação de trabalho e um ambiente mais respeitoso e receptivo para profissionais trans, o que, recursivamente, gera melhorias para as organizações e para uma população frequentemente marginalizada no país. Intenta-se, além disso, que o resultado aplicado do trabalho contribua para as organizações de diferentes setores e portes, para que, dessa forma, a abrangência seja maior.

No ponto de vista da discussão teórica, esta dissertação justifica-se por fomentar um tema ainda não suficientemente abordado na academia na área de gestão. Nas bases de dados consultadas (EBSCO (catálogo geral e *business source complete*), Portal de Periódicos CAPES e Google Acadêmico), é um desafio encontrar publicações que abordem a temática dos profissionais trans aplicada à área da gestão. Vê-se uma discussão estabelecida em áreas da saúde e ciências sociais, porém poucas publicações em periódicos da área de administração, negócios e gestão. O quadro 1, abaixo, apresenta a busca realizada e os resultados encontrados na base de dados *Business Source Complete* da plataforma EBSCO, a pesquisa foi realizada sem distinção temporal e usando como fonte revistas acadêmicas revisadas por especialistas contendo os termos apresentados no quadro abaixo no título, no resumo, no assunto ou nas palavras chave.

Quadro 1 - Pesquisa realizada na base de dados *Business Source Complete* na plataforma EBSCO

Termo principal	Termo adicionado	Resultados
<i>transgender</i>	-	827
<i>transgender</i>	<i>business</i>	772
<i>transgender</i>	<i>management</i>	775
transexual	-	6
transexual	<i>business</i>	6
transexual	<i>management</i>	6
transgênero	-	0
transgênero	administração	0
transgênero	gestão	0

Fonte: Elaborado pela autora.

A base de dados *Business Source Complete* da plataforma EBSCO é uma das mais completas do mundo, em razão disso optou-se por fazer a busca acima usando tal base.

Na ótica da autora, a escolha do tema se dá em um momento crítico da história; concomitante aos avanços teóricos e científicos sobre gênero em diversas áreas acadêmicas, como medicina, ciências sociais, psicologia e outras, que, aos poucos, deixam de reproduzir discursos que posicionam a transgeneridade como patologia, alguns chefes de estado e líderes políticos de diferentes partes do mundo insistem em prender-se em concepções ultrapassadas. Em 2018, o governo de Donald Trump, presidente dos Estados Unidos, tentou restringir a definição legal de gênero no país

para o paralelo binário que considera apenas homem e mulher como os gêneros reconhecidos, além de considerar o gênero imutável, ficando este ancorado ao sexo biológico designado ao nascer. (L. GREEN *et al.*, 2018). A consequência última de tal decisão é radicação do reconhecimento federal de todas as pessoas trans no país, dificultando o acesso a serviços básicos, como saúde, educação e justiça. Ainda nos Estados Unidos, teve início em 2019 um movimento das Forças Armadas para a exoneração de militares trans, a quem foi concedido o direito de ingressar no exército apenas em 2016 (TRUMP ADMINISTRATION..., 2019).

No Brasil, há iniciativas favoráveis à população trans, como o Decreto nº 8727, de 28 de abril de 2016, que prevê a utilização do nome social, ou seja, a “designação pela qual a pessoa travesti ou transexual se identifica e é socialmente reconhecida” (BRASIL, 2016), no âmbito da administração pública federal. Como já apresentado acima, no entanto, o país ainda é o líder em crimes contra a vida da população trans no mundo. Pode parecer que se suprimem algumas etapas da discussão ao optar por abordar aqui a questão dos profissionais trans, uma vez que é indiscutível que exista uma série de problemas mais profundos a serem resolvidos previamente – como a diminuição dos crimes contra a vida dessas pessoas, por exemplo. Discutir, porém, a inclusão de profissionais trans no ambiente de trabalho e a formação de lideranças preparadas para gerir diversidade nas organizações pode ser visto como a abertura de uma das várias portas que precisam ser superadas para transformar a realidade das pessoas trans, em especial no Brasil. Acesso a oportunidades de trabalho é uma dos passos imperativos rumo à desmarginalização desta população. Daí vem a escolha do tema por parte da autora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho ocupa-se de fazer uma revisão da literatura sobre gestão da diversidade, apresentando o início da discussão sobre o tema e seus fundamentos, bem como as principais publicações feitas no Brasil e, ainda, uma discussão mais contemporânea sobre o tema, chamada de abordagem crítica. Ainda neste ponto aborda-se a gestão da diversidade nas organizações e o papel da liderança nesse processo. Na subseção seguinte, é apresentado o que já foi publicado acerca da temática dos profissionais trans. Apresentam-se também discussões sobre lugar de fala e sobre gênero, de modo a delimitar as perspectivas adotadas pela autora no decorrer da pesquisa.

2.1 Gestão da diversidade

O artigo “*From Affirmative Action to Affirming Diversity*” (THOMAS, 1990), publicado na Harvard Business Review é considerado seminal na discussão de gestão da diversidade nas organizações. Para Thomas (1990), que aborda o contexto estadunidense dos anos 1980, a questão já não era mais apenas contratar mulheres, negros, imigrantes e outras minorias, mas o foco deveria, sim, ser a gestão de tais grupos dentro das organizações – mulheres e negros não mais precisam de um “cartão de embarque”, mas sim de um “*upgrade*”. A razão disso vem das políticas das chamadas ações afirmativas, criadas nos Estados Unidos a partir do *Civil Rights Act* de 1964, e que, desde então, orientava empresas a promoverem uma força de trabalho mais diversa e exigia que prestadores de serviço para o governo adotassem essa prática (ESTADOS UNIDOS, 2018). Por isso, para Thomas (1990), a questão da diversidade nos ambientes de trabalho, à época da publicação de seu artigo, já estava resolvida no país; o que deveria estar sendo discutido era a real integração desses grupos minoritários nas empresas: deveria ocorrer uma substituição, colocando na política pública de ações afirmativas a gestão da diversidade, um processo – este sim – inerente à estratégia das organizações, que considere a diversidade um meio de aprimorar o desempenho das empresas. “*The right question: “Is this a workplace where ‘we’ is everyone?”*”⁵ (THOMAS 1990). O artigo aborda, ainda, a questão de que

⁵ “A pergunta correta: este é um ambiente de trabalho em que ‘nós’ representa a todos?” (Tradução da autora).

a diversidade não precisa ser necessariamente compreendida em contraste com o homem branco⁶, devendo, porém, englobá-lo; dado que diversidade não se refere apenas ao gênero ou à cultura das pessoas, como, além disso, refere-se a diferentes histórias pessoais, diferentes formações educacionais educação, diferentes crenças, personalidades, etc.

Cox e Blake (1991) trouxeram também importantes contribuições na discussão da gestão da diversidade, fazendo uma relação entre diversidade e vantagem competitiva nas organizações. Para os autores, são cinco as áreas em que se beneficiam da gestão da diversidade, criando vantagem competitiva: custos, obtenção de recursos, marketing, criatividade, solução de problemas e flexibilidade organizacional. O quadro 2 abaixo apresenta os argumentos trazidos pelos autores em cada um dos pontos.

Quadro 2 - Síntese dos argumentos de Cox e Blake (1991) para as vantagens competitivas advindas da gestão da diversidade

Área	Argumento
Custos	Organizações estão ficando cada vez mais diversas, dessa forma, obterão vantagem competitiva em custos as empresas que fizerem um bom trabalho na gestão da iminente diversidade de seus quadros.
Obtenção de recursos	Organizações que fizerem uma boa gestão da diversidade terão uma melhor reputação no mercado, atraindo, assim, os melhores talentos – que podem ser encontrados entre as minorias.
Marketing	Os <i>insights</i> e a sensibilidade cultural de imigrantes (principalmente para multinacionais) e outros grupos

⁶ Para estar de acordo com as discussões mais modernas sobre o tema, a autoria incluiria nesta lista, ainda, a homossexualidade e ausência de necessidades especiais.

	minoritários representam vantagem competitiva para a organização.
Criatividade	Diversidade de perspectivas tem como consequência o aumento da criatividade.
Solução de problemas	Heterogeneidade pode, potencialmente, desencadear melhores processos decisórios e melhor resolução de problemas do que apenas uma análise crítica das questões.
Flexibilidade organizacional	Sistemas organizacionais menos deterministas e padronizados, mais fluidos. Tal fluidez representa uma vantagem competitiva na reação frente a mudanças no ambiente competitivo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cox e Blake (1991).

Cox e Blake (1991) concluem que, para além das ações afirmativas das décadas precedentes, há valor em executar uma boa gestão da diversidade e sugerem que suas proposições servirão para guiar organizações nesse caminho na década de 1990.

No Brasil, de forma análoga aos Estados Unidos, em 2002 criou-se o Programa Nacional de Ações Afirmativas. Semelhante ao *Civil Rights Act* de 1964 nos Estados Unidos, o Decreto nº 4228, de 13 de maio de 2002, prevê medidas de incentivo à inclusão de mulheres, negros e pessoas portadoras de necessidades especiais em cargos governamentais, e como critério de benefício para empresas prestadoras de serviços para o governo federal em licitações.

Um dos primeiros trabalhos a abordar o tema da gestão da diversidade é o de Fleury (2000), no qual a autora apresenta algumas experiências de gestão da diversidade em empresas instaladas no Brasil. Fleury (2000) analisou, sobretudo, subsidiárias de empresas americanas instaladas no Brasil; portanto, apesar de ser uma pioneira publicação da área no Brasil, concentra-se em analisar as práticas de

empresas, em sua maioria, com sede no exterior. À época da publicação, por outro lado, o tema não era tão amplamente discutido quanto hoje, daí a dificuldade de diversificar o perfil das empresas analisadas.

O mundo passou por grandes mudanças desde o início da década de 1990, o modo de fazer negócios e os próprios negócios se transformaram e evoluíram. O advento da internet e as novas dinâmicas econômicas mundiais, como a acelerada ascensão da China, foram, ao menos em parte, responsáveis por tais mudanças. Assim sendo, a discussão sobre gestão da diversidade também se ampliou, bem como passou a ser discutida fora dos Estados Unidos, berço da disciplina.

Holck, Muhr e Villesèche (2016), acadêmicas da Copenhagen Business School, na Dinamarca, publicaram o artigo “*Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice*”. A publicação traz para a discussão o conceito identidade, que pode ser compreendido como a forma com que as pessoas respondem a perguntas existenciais – inerentes ao indivíduo, portanto – como “quem sou eu?” (HOLCK, MUHR E VILLESÈCHE, 2016, p. 49, apud ALVESON *et al.*, 2008). Ao passo que a diversidade ou a diferença são construtos sociais, definidos de acordo com contextos específicos. Em suma, o que é considerado como diversidade em um contexto x pode não o sê-lo em um contexto y.

Holck, Muhr e Villesèche (2016) faz uma revisão da literatura previamente publicada sobre diversidade, olhando-a sob o prisma da identidade e estabelecendo conexões entre as duas disciplinas. usando três perspectivas: teoria da identidade social (em inglês, *social identity theory*, também designada pela sigla SIT) e similares, perspectivas críticas SIT e perspectivas pós-estruturalistas da identidade.

Apesar de densamente teórico, o artigo cumpre seu papel em evidenciar diferentes teorias que guiam a gestão da diversidade nas organizações e apresentar a crítica a cada uma das perspectivas teóricas analisadas. Ademais, o mérito do artigo para a prática da gestão da diversidade nas organizações está em encorajar profissionais, que de alguma forma lidam com a gestão da diversidade, a repensarem suas próprias certezas e refletirem até que ponto indivíduos “diversos” entendem como identidade o que é imposto pelo discurso organizacional e o que é, de fato, inerente às pessoas (HOLCK, MUHR E VILLESÈCHE, 2016, p. 58).

Holck, Muhr e Villesèche (2016) evidencia, também, o que já é percebido em publicações da área de gestão da diversidade: há duas abordagens sobre o tema, a abordagem *mainstream* – que remonta os discursos de Thomas (1990) e Cox e Blake

(1991) – e a crítica, mais contemporânea, – que, claro, critica a abordagem *mainstream* ao afirmar que ela pouco fez para a real inclusão de pessoas nas organizações (MIKKELSEN; WÄHLIN, 2019, p.2) Pesquisadores adeptos da abordagem crítica veem a gestão da diversidade como contendo em si diversas contradições e dilemas (SCHWABENLAND; TOMLINSON, 2015, p. 1914).

Schwabenland e Tomlison (2015) apresentam uma interessante comparação entre as duas abordagens. Para fins de esclarecimento, apresenta-se o quadro 3 abaixo com os principais pontos de divergência entre as duas abordagens.

Quadro 3 - Pontos de divergência entre duas diferentes abordagens da gestão da diversidade

Gestão da diversidade	
Abordagem <i>mainstream</i>	Abordagem crítica
“Atributos de diversidade” (gênero, raça, etc.) são tratados como diferenças individuais, por isso estáveis, controláveis e não ambíguas.	“Atributos de diversidade” (gênero, raça, etc.) são tratados como construtos sociais, por isso fluidos, múltiplos, contraditórios e ambíguos.
Relações de poder e contexto são pouco levados em consideração na gestão da diversidade.	A gestão de diversidade é considerada problemática, multifacetada, contendo dilemas e conflitos em si, em razão de relações de poder e de contexto.
Ferramentas gerenciais propostas dizem trazer benefícios nos níveis individual (melhoria na satisfação e no comprometimento), grupal (aumento na criatividade e na capacidade de tomada de decisão) e organizacional (aumento de <i>performance</i> , melhor reputação e engajamento de <i>stakeholders</i>).	Ferramentas gerenciais propostas por acadêmicos da abordagem clássica não seriam eficazes na inclusão da diversidade como um todo e não aumentaria a participação organizacional de “grupos menos favorecidos”.

Gestão da diversidade bem-sucedida deve ser medida em resultados de <i>performance</i> e criatividade organizacional.	Gestão da diversidade bem-sucedida deve ser medida por meio de real inclusão dentro das organizações de grupos marginalizados.
---	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em Schwabenland e Tomlinson (2015).

A perspectiva adotada no presente trabalho é a crítica, mais contemporânea, esta prevê que as diferenças devem ser entendidas como construções sociais, fluidas, ambíguas, múltiplas e contraditórias. (SCHWABENLAND; TOMLINSON, 2015). Embora um dos objetivos específicos da pesquisa ser a proposição de diretrizes para melhoria das relações de trabalho dos profissionais trans nas organizações em que trabalham, que conversa com a perspectiva *mainstream* da gestão da diversidade. Acredita-se, no entanto, que não há um manual a ser seguido no que tange a gestão da diversidade. Os problemas advindos da questão são complexos e não admitem apenas uma resposta ou solução que possa ser prevista em um manual ou lista de diretrizes.

A despeito da implementação da gestão da diversidade nas organizações, Dass e Parker (1999) discutem que não há uma só forma de fazer orquestrar tal processo, são várias as possibilidades e variam a depender do grau de pressão para a diversidade organizacional (pressão de *shareholders* ou de *stakeholders*, regulamentações governamentais, etc.), do tipo de diversidade em questão e as atitudes tomadas pelas lideranças. Os referidos autores argumentam que, a partir da perspectiva de diversidade adotada, diferentes respostas estratégicas são esperadas das lideranças encarregadas. O artigo apresenta o quadro 4 abaixo que sintetiza as respostas estratégicas para a gestão da diversidade e o tipo de implementação que pode ocorrer a partir de cada uma dessas respostas.

Quadro 4 - Respostas estratégicas para a gestão da diversidade e suas implementações

		Implementação			Pressões para diversidade
		Episódica	Avulsa	Sistêmica	
		Reativa	Defensiva	Acomodativa	
		Negar uma tarefa europeia a um afro americano 1	Departamento jurídico para impedir equidade nas oportunidades de trabalho 2	Contratações e demissões feitas com base em estereótipos 3	Baixa
		Workshops de treinamento para minorias: Conheça as regras e tenha sucesso 4	Ações afirmativas para mulheres e minorias 5	Socialização de minorias de modo a assimilar a cultura dominante 6	
		Conscientização de diversidade para gestores: Seja cuidadoso com seus novos empregados 7	Conselho de diversidade e comitê de comunicação para melhorar relações interpessoais 8	Sistemas de avaliação que estabelecem a diversidade como um objetivo gerencial em todos os níveis 9	
		Workshop de "unidade na diversidade" para todos 10	Diretoria de relações multiculturais para coordenar funções relevantes 11	Transformações culturais e estruturais para integrar diversidade em outras atividades organizacionais 12	Alta
		Marginal		Estratégica	

Fonte: Dass e Parker (1999), traduzido pela autora.

Depreende-se, então, que lideranças ocupam um papel estratégico na implementação da gestão da diversidade, posto que a forma que organizações, líderes e gestores encaram tais questões define como será a abordagem, o acolhimento e a gestão de tais profissionais. Ademais, não há uma forma única ou a melhor forma de fazer a gestão da diversidade nas organizações, o que existem são

diferentes abordagens empregadas em diferentes contextos organizacionais. Dada a complexidade das organizações – e, indiscutivelmente, da sociedade como um todo, cada vez mais complexa e dinâmica – as formas apresentadas pelos citados autores na tabela acima não são mutuamente exclusivas, podendo ser ao mesmo tempo combinadas ou, ainda, pode-se adotar uma das perspectivas inicialmente e, de forma incremental, adotar outras ao longo do tempo.

Embora altos executivos geralmente selecionem a estratégia da organização para gestão da diversidade na força de trabalho, é papel das média e baixa gerências a implementação e papel dos empregados a operacionalização dessa estratégia, muitas vezes de acordo com perspectivas pessoais e prioridades. (DASS; PARKER, 1999, p. 77, tradução da autora).⁷

Com efeito, o que os referidos autores nos apresentam é que há diferentes estratégias possíveis de implementação da gestão da diversidade e que é preciso capacitar todos os níveis de lideranças e empregados nas organizações de modo que a estratégia pela qual se opta tenha o desejado resultado. Não bastaria, portanto, apenas uma política de gestão da diversidade definida por altos executivos, pois, muitas vezes, os responsáveis pela implementação são aqueles que fazem a gestão diretamente dessas pessoas – no caso deste trabalho, dos profissionais trans.

Conscientes do fato de que lideranças possuem um papel importante na gestão da diversidade organizacional, empresas prestadoras de consultoria, como a DiversityBBox e Transcendemos, apresentadas na introdução deste trabalho, oferecem capacitações e oficinas de sensibilização para líderes e funcionários das organizações que as contratam. Sabe-se, pois, que as políticas de gestão de pessoas que se propõem a incluir diversidade como uma de seus pilares dependem em certo grau do comprometimento e do reconhecimento da diversidade por parte das lideranças. Como visto acima, no quadro 4, pode-se dizer que, quanto mais lideranças como um todo compreenderem o esforço de uma política de gestão de pessoas para a diversidade, mais proativa tende a ser a implementação. A opção por uma implementação episódica, avulsa ou sistêmica vai depender do contexto específico da organização. Dass e Parker (1999) convidam gestores a refletir sobre suas próprias

⁷ *“Although top executives usually select the organization's strategy for managing workforce diversity, it is up to middle and lower-level managers to implement them and to employees to operationalize them, often according to personal perspectives and priorities.”*

concepções e práticas na gestão da diversidade de modo a encontrar a melhor forma ou as melhores formas de implementação nas organizações em que trabalham.

Thomas (1990) já apresentava preocupação na implementação da gestão da diversidade; para o autor, lideranças tinham o papel de “agentes de mudança” no que tange a gestão de profissionais, no caso do artigo, mulheres, negros e imigrantes. Cox e Blake (1991), em consonância com Dass e Parker (1999), também apontam que é necessário, para além de uma política de gestão de pessoas que abrace a diversidade, que líderes e gestores estejam capacitados para implementar tais políticas.

A abordagem mais crítica da gestão da diversidade, em contraponto, adiciona à discussão a questão da ambiguidade e da complexidade da gestão da diversidade, pois costuma ter seu foco na justiça social e na real inclusão da diversidade na sociedade. Schwabenland e Tomlinson (2015) argumentam que a gestão da diversidade tem características “fantasmagóricas”, no sentido de causar “ambiguidades e ansiedades” nos atores envolvidos. O que há de convergência nas duas abordagens, entretanto, é o fato de que líderes têm um papel importante no processo de gestão e a forma com que tais líderes percebem a diversidade impacta em como políticas de gestão de pessoas para a diversidade são implementadas.

2.1.1 Práticas de gestão de pessoas para a gestão da diversidade

De acordo com Cox e Blake (1991), são bons os frutos que organizações podem colher ao incorporarem mais diversidade em seus quadros funcionais. A perspectiva crítica da gestão da diversidade (SCHWABENLAND; TOMLINSON, 2015), aponta, no entanto, que a implementação efetiva da gestão da diversidade não é tarefa trivial, entre outros motivos, por compreender que lideranças que a implementam trazem consigo seus preconceitos, suas histórias e seus entendimentos nessa prática. A diversidade é múltipla em si mesma, de modo que as necessidades de profissionais portadores de deficiência, de profissionais negros, de profissionais do recorte LGBTQI+ e, em especial no caso desta pesquisa, de profissionais trans são divergentes.

O quadro 4 de Dass e Parker (1999), apresentado anteriormente, aponta que o grau máximo de implementação da gestão da diversidade se encontraria em um ambiente com alta pressão para a existência da diversidade, no qual a implementação

fosse sistêmica e no qual a resposta organizacional fosse proativa e estratégica. Aproximando tais estratégias de implementação para o contexto dos profissionais trans, pode-se dizer que o grau máximo seria alcançado em uma organização que, no nível da cultura organizacional, compreendesse a importância da diversidade em seus grupos de trabalho e que, esta compreensão se traduzisse em comportamentos compatíveis e em práticas, como a existência de algum comitê de diversidade ou grupo de afinidade que trabalhasse as questões dos profissionais LGBTQI+, por exemplo. Além disso, para atingir tal grau, a organização deveria ser proativa no que tange a educação corporativa – em especial, de suas lideranças – sobre temas referentes à realidade dos profissionais trans em determinada especialidade de trabalho ou em determinado contexto geográfico e e deveria, sistemicamente, implementar e revisar práticas e processos (como de contratação, integração e desenvolvimento de pessoas, por exemplo) que pudessem, por algum motivo, prejudicar esse recorte da população. Sendo tais processos constantes, entender-se-ia que a implementação da gestão da diversidade voltada para profissionais trans faria parte da cultura e da estratégia organizacional.

Ao aplicar o olhar da perspectiva crítica da gestão da diversidade para o quadro de Dass e Parker (1999), é possível supor que o grau máximo da gestão da diversidade proposto pelos autores é pouco aderente às realidades organizacionais contemporâneas, pois há outros fatores que seriam também relevantes em tal processo. Relações contextuais e de poder, por exemplo, podem ter grande impacto na gestão da diversidade nas organizações, pois a gestão parte também de individualidades do líder e do liderado.

2.2 Profissionais trans e trabalho

Como já apontado, as bases de dados consultadas para a elaboração desta pesquisa mostram que ainda são incipientes os estudos sobre profissionais trans na área de gestão, a vasta maioria dos trabalhos está publicada fora do Brasil. McFadden (2015) faz uma extensa revisão sistemática da literatura publicada acerca das carreiras de profissionais LGBT no artigo “*Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Careers and Human Resource Development: A Systematic Literature*” Review. Foram analisados pelo autor artigos das áreas de negócios, gestão e ciências sociais mais amplamente desde 1985 até 2015, ano da publicação.

O foco da pesquisa de McFadden (2015) foi encontrar publicações que abordassem aspectos de carreira e de experiências no ambiente de trabalho de profissionais LGBT. No estudo, mais de 140 artigos foram analisados, os temas mais recorrentes foram: *career/identity overlap*, *organizational and human resources perspectives*, *discrimination*, *identity* e *social issues and experiences*. O autor apresenta um panorama e um resumo das principais abordagens dos temas citados e finaliza seu artigo oferecendo recomendações para pesquisas futuras. Uma das recomendações do autor é o foco nas populações ditas “subrepresentadas”, em especial a população trans e bissexuais.

Mais recentemente, um estudo brasileiro que visa a compreender o cenário das publicações científicas em carreira e gênero (MENDONÇA; GEMELLI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2019), apesar de incluir “*transgender*” na lista dos termos indicados para a compreensão do cenário das pesquisas realizadas acerca do tema, não traz qualquer indicação especial sobre o estudo de profissionais trans e suas carreiras. Um dos resultados da pesquisa de Mendonça, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019) indica, no entanto, que nas publicações analisadas o termo gênero não é mais sinônimo exclusivamente de mulheres, o que teria sido uma realidade no passado, embora ainda prevaleça uma compreensão binária do termo. O estudo aponta, ainda, uma carência de publicações científicas em carreira e gênero no Brasil.

Nesta seção, serão apresentados dois artigos (Thanem e Wallenberg (2016) e Connel, C. (2010)) publicados em periódicos estrangeiros e um brasileiro (Baggio, 2017). Os dois primeiros baseiam-se na ótica do artigo “*Doing Gender*”, de West e Zimmerman (1987) para abordar a temática. A publicação de West e Zimmerman (1987) tornou-se uma das seminais na abordagem de gênero e interações sociais. Para os autores, gênero é um construto social, realizado por meio de interações.⁸

Connel, C. (2010), por se tratar de um artigo da área de gênero e sociedade e não especificamente de gestão, não busca fazer uma abordagem em profundidade das relações das pessoas trans no ambiente de trabalho. O ambiente de trabalho e a profissão são usados como um pano de fundo para que a pesquisadora entenda como se dá a relação e a construção do fazer gênero, ou “*doing gender*”, (WEST; ZIMMERMAN, 1987) em uma das mais importantes interações sociais para os adultos da contemporaneidade: a do trabalho.

⁸ Uma discussão mais aprofundada sobre este tema está na seção 2.4 do presente capítulo.

Uma das conclusões de Connel, C. (2010) é a de que os trabalhadores trans entrevistados – ela faz 19 entrevistas em profundidade – enfrentam um desafio, em razão de suas experiências muito particulares na construção e entendimento de suas próprias identidades, no que tange o “*doing gender*” (WEST; ZIMMERMAN, 1987). A autora sugere, enfim, que se pense em um fazer transgênero, ou “*doing transgender*”, em lugar da definição anterior, ou seja, a construção de suas identidades trans também se faz na relação com o outro.

Thanem e Wallenberg (2016) analisam como se dão as relações de “*doing gender*” na vida cotidiana e no trabalho de pessoas trans, com foco na experiência relatada por mulheres trans em um país no norte da Europa. A pesquisa elaborada pelos autores foi de caráter qualitativo, com a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. Das entrevistas realizadas pelos autores, uma série de insights são apresentados ao longo do artigo, como algumas das informantes que relataram terem melhorado suas performances no trabalho após terem se assumido como trans, uma vez que, para elas, a repressão de tal identidade era tão grande que afetava sua produtividade do trabalho. Mais uma vez, a interação social no ambiente de trabalho propiciou a construção real da identidade trans que anteriormente existia apenas reprimida, otimizando, assim, seu desempenho na atividade do trabalho.

Uma das conclusões do estudo é a de que as pessoas entrevistadas tiveram relativamente boas experiências no relacionamento com seus colegas de trabalho, apesar de nenhuma estar inserida em ambientes corporativos que promovem diversidade. Dessa forma, o artigo não apresenta qualquer política de gestão de pessoas que possa promover ou ser mais acolhedora e inclusiva com profissionais trans. Sendo o cenário do estudo tão culturalmente diferente do Brasil, há uma lacuna para se pensar quais seriam os resultados encontrados aqui, tivesse a pesquisa sido realizada com profissionais brasileiros.

Baggio (2017) apresenta um estudo qualitativo aplicado no Brasil em que realiza entrevistas com profissionais trans a fim de analisar as percepções desses profissionais acerca de suas trajetórias profissionais, suas relações com outras pessoas no ambiente de trabalho e com as políticas e práticas da organização em que se inserem. É um dos poucos estudos que abordam a temática das pessoas trans no mercado de trabalho brasileiro, por isso os levantamentos e as conclusões apresentados pela autora serão importantes na condução do presente trabalho.

A autora chega a três principais conclusões em sua publicação:

[1] as relações com o trabalho são marcadas pela restrição de oportunidades; [2] as relações no emprego entregam à pessoa a responsabilidade pela própria inteligibilidade e segurança; e [3] as relações com a organização variam de acordo com a maneira como esta encara a transgenereidade e os sistemas de voz. (BAGGIO, 2017, p. 361).

Outro ponto fundamental abordado pela referida autora diz respeito à passabilidade, ou seja, a possibilidade de o profissional trans ser percebido pela sociedade como um profissional cisgênero. O nível de aceitação do profissional trans está, para Baggio (2017), também ligado ao grau de passabilidade⁸ que ele tem.

Os preceitos da gestão da diversidade, em especial a abordagem crítica e mais contemporânea, pautam a discussão que se pretende fomentar ao longo da presente dissertação. Também as publicações prévias da área de gestão abordando a temática dos profissionais trans foram levadas em consideração ao longo da pesquisa, de modo que, desta produção, o resultado fosse algo diferente do que já foi dito, contribuindo, assim, com outros olhares para fomentar a melhor inclusão de profissionais trans em ambientes de trabalho. Nos subsequentes capítulos da presente seção, abordar-se-ão mais dos tópicos fundamentais para compreender a ótica pela qual a autora desenvolveu a presente pesquisa: lugar de fala e compreensões sobre gênero.

2.3 Lugar de fala

Um dos possíveis entendimentos para o conceito de “lugar de fala” vem da comunicação e é apresentado por Amaral (2005) como:

O conceito de Lugares de Fala é um instrumento teórico-metodológico que cria um ambiente explicativo para evidenciar que os jornais populares ou de referência falam de lugares diferentes e concedem espaços diversos às falas das fontes e dos leitores [...]. (AMARAL, 2005, p. 105).

De acordo com Amaral (2005, p. 108), portanto, a fala não deveria ser analisada independentemente do lugar social de seus falantes. Opta-se por trazer este conceito na presente dissertação não apenas porque este estudo baseia-se em entrevistas com dois distintos grupos que, por sua vez, são constituídos por pessoas distintas, cada qual trazendo consigo seus lugares sociais e, conseqüentemente, de fala. O entendimento de tal conceito faz-se importante, além disso, pois a autora da presente

⁸ Mais sobre o tema em 2.4.1.

dissertação também traz consigo seu lugar de fala, da mesma forma que autores e autoras aqui referidos também carregam os seus.

Segundo Ribeiro (2017, p. 46), é comum a confusão entre lugar de fala e representatividade. Sobre isso, a autora explica, “Uma travesti negra pode não se sentir representada por um homem branco cis, mas esse homem branco cis pode teorizar sobre a realidade das pessoas trans e travestis a partir do lugar que ele ocupa.” (RIBEIRO, 2017, p. 46). Esta dissertação, assim, não busca ser uma voz para os profissionais trans no mercado de trabalho, pois a posição da presente autora não a confere o lugar de fala para tanto, mas sim um olhar a partir do lugar que a autora ocupa.

A concepção de lugar de fala é fundamental para compreender que, ao abordar o tema proposto, é preciso reconhecer de onde se fala – no caso da presente autora, trata-se de uma mulher cis e branca – e de onde falam os interlocutores aqui presentes – entrevistados e também autores e autoras que formam o corpo teórico da presente pesquisa. A partir disso, buscou-se, então, não só falar sobre a diversidade com foco em profissionais trans, mas também trazer mais diversidade para nas discussões aqui suscitadas. Houve, desse modo, uma preocupação especial em trazer autores trans que trouxessem seus lugares de fala e suas perspectivas para o desenvolvimento da presente dissertação.

Entende-se necessário deixar claro, a partir do exposto, que, com a presente dissertação, não se objetiva ter o domínio narrativo, isto é, tirar o microfone das mãos dos profissionais trans em uma discussão que é essencialmente sobre suas próprias vidas. Busca-se, no lugar disso, estender o microfone para tais pessoas e, assim, usar este espaço para ecoar suas vozes. A produção desta pesquisa foi, fundamentalmente, um exercício de compreensão do lugar de fala que cabe a cada um dos entrevistados, tal qual foi para a pesquisadora a compreensão de seu próprio lugar de escuta.

2.4 Gênero

Esta pesquisa parte do entendimento de que gênero é uma construção social que não se ancora exclusivamente no sexo biológico. Em sua obra “*Gender in world perspective*”, Connel, R. (2009) afirma que gênero se constitui em relações sociais por meio das quais agem grupos e indivíduos; gênero é multidimensional e não se refere

apenas à identidade, ao trabalho, ao poder, ou à sexualidade: mas a todos estes aspectos concomitantemente, (CONNEL, R. 2009). Sobre indivíduos trans, Connel (2009) apresenta algumas problematizações, como entender *trans* como um processo e não como um grupo social ou um tipo de pessoa. Nesta pesquisa, busca-se não invalidar a individualidades dos entrevistados em detrimento de suas identidades trans. Ainda para Connel, R. (2009), a transição de gênero ocorre através de importantes contradições na vida de quem passa por tal processo e a negação do reconhecimento das identidades trans por instituições e movimentos impactam significativamente em como essas pessoas seguem suas vidas. Sendo o trabalho parcela significativa da vida em sociedade, o reconhecimento que profissionais trans recebem em seus ambientes de trabalho é relevante para a legitimação de suas presenças nestes espaços.

2.4.1 Passabilidade

Ao partir do pressuposto de que o conceito de gênero não se ancora exclusivamente no sexo biológico, pressupõe-se que não há apenas uma forma de ser mulher ou de ser homem. No entendimento da pesquisadora e no decorrer da presente pesquisa, portanto, mulheres trans e mulheres cis são mulheres na mesma medida, homens trans e homens cis são homens na mesma medida. Faz-se necessário, a partir disso, apresentar uma discussão sobre o conceito de passabilidade aplicado às pessoas trans.

Apesar de a questão da passabilidade ter sido considerada relevante para o estudo anterior de Baggio (2017), opta-se aqui por trazer um olhar mais crítico a respeito do conceito. Conforme já exposto, a passabilidade, de uma forma geral, no contexto das pessoas trans, refere-se à possibilidade de uma pessoa trans ser reconhecida como uma pessoa cis. Um homem trans, por exemplo, pode ser reconhecido como homem cis, ou seja, esse homem trans passa por homem cis; tem passabilidade, portanto.

Ainda de acordo com a publicação de Baggio (2017), o nível de aceitação de profissionais trans no ambiente de trabalho está relacionado ao grau de passabilidade com que tal profissional é percebido em ambientes sociais, como o ambiente de trabalho. Billard (2019) traz algumas definições de passabilidade em seu artigo “*“Passing” and the Politics of Deception: Transgender Bodies, Cisgender Aesthetics,*

and the Policing of Inconspicuous Marginal Identities” e discute – o que é especialmente valioso para a presente dissertação – a “passabilidade trans” em contraponto à “estética cis” (BILLARD, 2019). Para Billard (2019), a redução da legitimidade da identidade trans ao desejo de atingir passabilidade sustenta a ideia de que a identidade cis é normativamente “melhor”, quaisquer identidades de gênero diferentes da norma cis seriam, então, “fac-símiles”, ou cópias, dos gêneros considerados “naturais” de homens e mulheres cis. Ao revisitar West e Zimmerman (1987), é possível compreender que a passabilidade, neste contexto, representa uma forma do “fazer gênero” (“*doing gender*”) que, sob a ótica da estética cis, pode ser considerada bem-sucedida.

Há, ainda, para Billard (2019), ao considerar a passabilidade como a métrica de sucesso no atingimento do gênero para o qual transiciona-se, uma disparidade entre identidades masculinas e identidades femininas, uma vez que os processos de transição são distintos. O processo de transição para homens pode envolver a hormonização por meio da testosterona, o que acarreta no crescimento de pelos faciais, contribuindo, por consequência, com uma maior passabilidade por tais homens. O processo de transição para mulheres trans, por sua vez, pode envolver a hormonização por meio do estrogênio, que não causa efeito análogo ao da testosterona no corpo de tais mulheres; não diminui, por exemplo, a altura, ou faz surgir outro marcador visual de gênero tido como feminino. Dessa forma, o uso do conceito de passabilidade desproporcionalmente reconhece identidades masculinas ao passo que perpetua a desvalorização de identidades femininas.

Sobre este ponto, Martinelli *et al.* (2018) aponta que,

[...] a regulação da corporalidade de pessoas trans no espaço social é feita com base nos padrões cisgêneros de corporalidade e performatividade. O que não habita a cisgeneridade ou o que não está adequado segundo seus critérios de inteligibilidade é frequentemente excluído dos espaços sociais e isso dificulta a presença e a visibilidade de pessoas trans no ambiente de trabalho. (MARTINELLI *et al.*, 2018, p. 362).

Com isso, entende-se que a “estética cis” (BILLARD, 2019), que compreende a cisgeneridade como “padrão”, “melhor” e “normal”, pode servir como meio de exclusão e de perpetuação de desigualdades entre pessoas cis e trans nos ambientes de trabalho. É essencial salientar, no entanto, que a passabilidade não é desejo de todas as pessoas trans e que para muitas dessas pessoas a passabilidade invisibiliza suas identidades trans (MARTINELLI *et al.*, 2018).

Dessa forma, para parte dos profissionais trans, atingir a passabilidade não pode ser visto como necessariamente uma escolha, mas sim como compulsório em uma sociedade que baseia-se em padrões cisgêneros e binários para permitir ou proibir a ocupação de espaços sociais – sendo o trabalho, objeto deste estudo, um de tais espaços – por pessoas que não necessariamente se encaixam em uma estética cis. Com base no exposto, optou-se por considerar o conceito de passabilidade de forma mais crítica no desenvolvimento da presente pesquisa, de modo a não utilizá-lo como forma de perpetuar visões que compactuem com a cisgeneridade compulsória, que entende que corpos trans têm mais valor (e são, portanto, mais aceitos em espaços sociais) quando assemelham-se a corpos cis.

3 MÉTODO

Entende-se que o método é o meio que direciona o pesquisador ou a pesquisadora a atender seus objetivos – geral e específicos. A pesquisa desenvolvida é qualitativa, de natureza exploratória e insere-se no paradigma fenomenológico. Por abordar um tema não suficientemente discutido na academia, optou-se, aqui, por realizar a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. Para o desenvolvimento da presente pesquisa, foram realizadas, ao todo, 15 entrevistas, sendo nove delas com profissionais trans de diferentes áreas e seis delas com líderes e profissionais de gestão de pessoas em empresas de diferentes segmentos e portes, todos da cidade de Porto Alegre e de cidades da região metropolitana. A análise dos dados foi feita a partir dos preceitos da Análise de Discurso, com foco na abordagem crítica de Fairclough (2002).

3.1 Procedimentos de coleta de dados

A forma eleita para a coleta dos dados qualitativos necessários para o desenvolvimento da pesquisa foi a realização de entrevistas semiestruturadas. De acordo com Kvale (1996), o propósito da entrevista em pesquisa qualitativa é o de obter descrições do mundo em que os entrevistados vivem no que tange o significado do fenômeno a ser estudado. A escolha pela entrevista semiestruturada em detrimento de outras técnicas de entrevista qualitativa se dá em razão de a técnica permitir que o entrevistado discorra de forma mais livre sobre as perguntas propostas, sem estarem condicionados a alternativas padronizadas. Tal técnica também pressupõe a existência prévia de um roteiro que tem a finalidade de “organizar o processo de interação com o informante” (MANZINI, 2004) e de possibilitar que os temas importantes sejam abordados. O roteiro, no entanto, não foi preparado em demasia, pois teve de se manter flexível de modo a reagir às respostas das pessoas entrevistadas, bem como a suas atitudes (MYERS; NEWMAN, 2007). Os anexos A e B correspondem aos roteiros semiestruturados usados no desenvolvimento deste trabalho, considerando os dois grupos de informantes que foram entrevistados.

Os dados utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa foram coletados por meio de 15 entrevistas semiestruturadas, nove delas com profissionais trans de diferentes áreas e seis delas com líderes e profissionais de gestão de pessoas em

empresas de diferentes segmentos e portes, todos da cidade de Porto Alegre e região metropolitana. Em ambos os grupos, os participantes iniciais foram mapeados a partir do círculo de conhecidos da pesquisadora; os demais participantes foram selecionados a partir do método *snowballing* (MYERS; NEWMAN, 2007), ou seja, foram indicados por outros participantes na medida em que as entrevistas foram sendo realizadas. O quadro 5 apresenta uma breve descrição dos entrevistados.

Quadro 5 - Participantes da pesquisa

Grupo 1: profissionais trans		
Identificação	Atividade	Categoria
E1G1	Profissional de marketing; gestor de academia de ginástica; estudante de políticas públicas para a população LGBTQI+	Homem
E2G1	Engenheira de software	Mulher
E3G1	Programadora	Mulher
E4G1	Cabeleireira; maquiadora; autônoma	Mulher
E5G1	Professor; mestrando	Homem
E6G1	Jornalista; atividade política	Mulher
E7G1	Atividade política; gestora de ONG; estudante de direito	Mulher
E8G1	Psicólogo, gestor de ONG, mestrando	Homem
E9G1	Designer; profissional de comunicação; pós-graduanda em diversidade e inclusão	Mulher

Grupo 2: líderes e profissionais de gestão de pessoas				
Identificação		Atividade		Experiência de trabalho com profissionais trans
E1G2		Proprietária e gestora de salões de beleza; administradora		Sim
E2G2		Proprietário e gestor de comércio de alimentos; administrador		Sim
E3G2-1	E3G2-2	Profissional de gestão de pessoas em empresa de tecnologia	Profissional de marketing; responsável por comitê de diversidade em empresa de tecnologia	Sim
E4G2		Profissional de gestão de pessoas em instituição financeira; responsável por ações de diversidade e inclusão		Não
E5G2		Profissional de gestão de pessoas em empresa de tecnologia; responsável por ações de diversidade e inclusão		Sim
E6G2		Profissional de gestão de pessoas em empresa de comunicação;		Não

	responsável por ações de diversidade e inclusão	
--	---	--

Fonte: elaborado pela autora.

3.2 Os dois grupos entrevistados

Para a seleção dos entrevistados apresentados na seção precedente, foram utilizados alguns critérios. O grupo dos profissionais trans, Grupo 1, foi constituído por pessoas que se identificam como trans – homens trans ou mulheres trans – e que trabalham atualmente ou trabalharam em uma organização de qualquer porte ou setor.

Inicialmente, tinha-se idealizado dividir o Grupo 2, dos líderes e profissionais de gestão de pessoas em dois, um para cada um destes perfis, optou-se por ter um em apenas um grupo em razão de a pesquisadora ter entrevistado algumas pequenas empresas nas quais não há um departamento de gestão de pessoas estruturado. Este grupo, então, foi constituído por líderes que trabalham atualmente ou já trabalharam liderando profissionais trans em organizações de qualquer porte ou setor e por profissionais de gestão de pessoas em organizações de qualquer porte ou setor preocupadas com questões de diversidade.

Para ambos os grupos, as atividades constantes na coluna “Atividade” no quadro 6 da seção anterior foram consideradas as atividades no momento em que foi realizada a entrevista. Com isso, as entrevistas realizadas podem ter tocado em temas concernentes a atividades anteriores. A entrevistada E4G1, por exemplo, tem como atividade atual a área da beleza e trabalha como cabeleireira e maquiadora, porém já trabalhou em redes de supermercados; o mesmo aconteceu com outros profissionais. Como as entrevistas tratam de questões das experiências no ambiente trabalho de uma forma geral e alguns dos entrevistados acumulam vários anos de experiência, tendo desenvolvido diferentes atividades ao longo dos anos, foi inevitável e valioso para a presente pesquisa o relato de experiências anteriores.

3.3 Entrevistas piloto

Após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade, duas entrevistas piloto foram realizadas, cada uma representando um

dos dois grupos entrevistados. Fundamentais para o desenvolvimento da presente pesquisa, as entrevistas piloto ajudaram a validar o roteiro das seguintes, além de contribuírem para a construção da forma da coleta de dados e para a formação da pesquisadora como entrevistadora e como ouvinte.

A entrevista piloto realizada com o profissional trans, doravante denominado apenas E1G1 (Entrevistado um, do Grupo um), mostrou-se bastante esclarecedora, em razão, especialmente, de, atualmente, E1G1 dedicar parte do seu tempo para estudar políticas públicas para a população LGBTQI+ e já ter dado palestras sobre a temática trans em empresas. Além disso E1G1 passou por seu processo de transição dentro do ambiente de trabalho e relatou uma experiência positiva. Em seu local de trabalho, E1G1, que é gestor de academia de ginástica, afirma ter tido liberdade de conversar com seu líder sobre questões relacionadas ao seu bem-estar enquanto profissional trans.

Outro ponto a ser destacado acerca de entrevista com E1G1 foi sua percepção sobre a diferenças entre os gêneros nos ambientes de trabalho:

“E a gente tem que combinar, né, que é muito mais fácil ser homem na sociedade do que ser mulher. Então não tem essa questão machista, infelizmente... [...] e tornou muito mais fácil eu me tornar o E1G1, mais um homem padrão, hétero, cis-normativo, essas coisas assim. Então as coisas parecem que aconteceram mais rápido, as portas se abriram. Justamente por isso eu vim estudar, porque mulheres trans, principalmente, tu não vê trabalhando em frente a um caixa, tu não vê trabalhando em uma recepção, justamente por a transição delas ser mais demorada e tudo. As pessoas acham agressivo botar essa gente na frente de um caixa. Então é ruim, porque a gente é linkado com incapacidade pelo fato da gente ser trans, e não tem nada a ver.”

Com isso, E1G1 descreve o que Billard (2019) diz ser uma disparidade entre identidades masculinas e identidades femininas, pois os processos de transição são distintos. O “Dossiê: Assassinatos e violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2019”, publicado pela ANTRA no dia 29 de janeiro de 2020, data em que se comemora do dia da visibilidade trans, aponta sobre os homens trans:

Em geral, a escolaridade desta parcela da população [homens trans] é inversamente proporcional à baixa escolaridade das Travestis e Mulheres Transexuais. Estimamos que pelo menos 80% dessa população tenha concluído o ensino médio e seja a maior parcela da população trans nos empregos formais, com índices superiores a 70%. (BENEVIDES, NOGUEIRA, 2020, p. 32).

Os dados estimados pela ANTRA, portanto, corroboram com Billard (2019) e com a percepção pessoal de E1G1.

A primeira entrevista realizada com o segundo grupo, o dos líderes e profissionais de gestão de pessoas, foi com E1G2, proprietária de dois salões de beleza, dos quais é administradora, líder das equipes, responsável pelas contratações, bem como pelas práticas de gestão de pessoas implementadas em suas duas empresas. Como destacado pela entrevistada, a área da beleza costuma ser reconhecida por dar espaço à diversidade sexual e de gênero, de forma que profissionais gays, lésbicas e trans costumam ser bem recebidos em tais espaços. Em razão disso, E1G2 relata que já trabalhou com pelo menos quatro profissionais trans – todas mulheres trans – ao longo de seus seis anos de experiência como empresária na área e afirma que, dada a natureza de seu negócio, desconhece qualquer prática estruturada de gestão de pessoas que possa ser implementada para que os profissionais trans tenham espaço nos ambientes de trabalho. A entrevistada nota, porém, ser necessário um maior cuidado com a linguagem empregada ao falar com os profissionais trans que com ela trabalham e trabalhou:

“O que eu percebo, assim... que, às vezes, a gente tem que “pisar mais em ovos”, porque eles se magoam mais fácil. Ou às vezes acham que é um pouco de perseguição... não sei se dá pra entender. Mas, tipo, daqui a pouco, o jeito que eu falaria com qualquer pessoa eu não sei se eu falaria com ela (a profissional trans), porque eu acho que tem que medir um pouco as palavras, isso eu noto. Eu noto que são um pouco mais sensíveis, até mesmo pelo histórico de vida, né?”

E1G2 também aponta algo que remete ao que notou E1G1: o processo de transição para mulheres trans é mais demorado, além de ser financeiramente custoso:

“De uma maneira bem geral, são pessoas super trabalhadoras, normalmente precisam de dinheiro, são pessoas caras, então elas querem

trabalhar, porque... assim, querem botar silicone, querem botar cílios, querem se arrumar... então elas precisam muito do emprego e valorizam o lugar em que elas estão, onde são bem tratadas.”

Não fez necessariamente parte do planejamento da pesquisa a realização das entrevistas piloto com profissionais experientes na temática aqui abordada, posto que a seleção dos entrevistados se deu exclusivamente a partir dos critérios apresentados na seção 3.2. Entretanto, entrevistar profissionais com uma clareza já bastante avançada a respeito da gestão de profissionais trans no mercado de trabalho foi bastante frutífero para que a pesquisadora entendesse como poderiam ser os discursos emergentes das perguntas, bem como melhor fazer as perguntas e estabelecer conexão e relação de confiança com os interlocutores, de forma que se sentissem confortáveis para discorrer sobre este tópico, que é potencialmente sensível. O roteiro inicial de perguntas, elaborado originalmente com base apenas no referencial teórico, pode ser validado e ajustado a partir da realização das entrevistas piloto, da mesma forma que perguntas subsequentes em entrevistas posteriores puderam ser formuladas a partir dos tópicos levantados por E1G1 e E1G2.

Embora as entrevistas piloto tenham sido valiosas para o desenvolvimento da presente pesquisa, é importante mencionar que o aprendizado com o ato de entrevistar foi constante ao longo de todas as entrevistas realizadas. Como no processo de tecer uma peça, as entrevistas piloto são os fios de urdidura, os primeiros fios, esticados fixamente na longitude do tear. Cada uma das entrevistas seguintes permeia estes fios e, assim, faz-se a trama; uma linha de cada vez e juntando, aos poucos, as pontas soltas para que se forme a malha.

3.4 Análise de Discurso Crítica como método de análise de dados

A Análise de Discurso Crítica, doravante denominada ADC, foi escolhida como o método de análise dos dados coletados e produzidos nesta pesquisa, pois entende-se que o método e o referencial teórico devem associar-se mutuamente, de tal forma que não apenas o método esteja a serviço do referencial teórico, mas que, recursivamente, o referencial teórico esteja a serviço do método. O referencial teórico apresentado no segundo capítulo desta dissertação versa sobre temas que podem

ser férteis para análises a partir da ADC, como gênero e gestão da diversidade, em especial a perspectiva crítica da gestão da diversidade.

A ADC tem no linguista britânico Norman Fairclough um de seus maiores expoentes e é discutida, inicialmente, em sua obra *“Language and Power”* de 1989. (FAIRCLOUGH, 2001). Para esta perspectiva, o discurso é uma forma de prática social, o que implica em entendê-lo como um “modo de ação” sobre o mundo, bem como um modo de representação do mundo. Ademais, implica em entender que há uma relação dialética entre discurso e estrutura social, sendo socialmente constitutivo:

“Discurso contribui para a constituição de todas estas dimensões de estrutura social que, direta ou indiretamente, as molda e as limita [...]. Discurso é a prática de não apenas representar o mundo, mas de significar o mundo, constituindo e construindo o mundo em significado.” (FAIRCLOUGH, 2002, p. 64).⁹

Assim, a linguagem, por meio do discurso, tanto molda, quanto é moldada pelo meio social, se ocupando de compreender o caráter linguístico de processos e estruturas sociais e culturais.

Fairclough (2002, p. 73-86) propõe um modelo tridimensional da análise e do entendimento do discurso como sendo tridimensional 1) o texto (oral, escrito: a prática linguística); 2) a prática discursiva (produção e interpretação do texto: o uso da linguagem, que envolve produção, distribuição e consumo dos textos); 3) prática social. A figura 1 abaixo representa o modelo farcloughiano para entendimento do discurso em três dimensões.

⁹ Tradução da autora.

Figura 1- Concepção tridimensional do discurso



Fonte: Fairclough (2002, p. 73)¹⁰

Noções de hegemonia e poder são centrais para a ADC e, embora a autora reconheça que são temas que impreterivelmente permeiam as discussões suscitadas nesta dissertação, opta-se por lançar mão da ADC no presente trabalho por esta perspectiva ter a premissa de que situações sociais possivelmente opressoras para um grupo são – assim como o gênero, anteriormente abordado – construções sociais e por esta razão podem ser transformadas. O que se objetiva com a presente pesquisa, em último grau, é apresentar um debate fundamentado e qualificado que possa servir como instrumento para que organizações e líderes sejam inclusivos e acolhedores para profissionais trans, para que profissionais trans possam ocupar mais espaços dentro das organizações e para que organizações, líderes e profissionais trans ampliem a compreensão sobre a fala outro e sobre suas próprias falas.

A ADC se ocupa, então, principalmente, de olhar para como poder, dominação e desigualdade são representados, reproduzidos e resistidos por meio do discurso; e não se constitui, em si, um método unificado e homogêneo, com procedimentos bem delineados. Para o contexto desta pesquisa – e, possivelmente, para outros cenários contemporâneos –, a ADC pode abrir uma janela pela qual se analisam e se discutem questões de empoderamento e diversidade. Em realidade, a ADC objetiva ser um modo ou uma perspectiva diferente – crítica – de análise e teorização através de cujo prisma o analista crítico do discurso observa um fenômeno que representa, em geral, um problema social. Outra consideração importante e inegociável para a ADC é a consciência clara do papel do pesquisador na sociedade e na análise realizada, rejeitando, dessa forma, a ideia de uma ciência livre de posicionamento e descolada

¹⁰ Traduzido pela autora.

da concepção de que o pesquisador é também uma figura social. (VAN DIJK, 2001). A análise feita à luz da ADC não busca esconder o pesquisador e é, pelo contrário, qualificada pela subjetividade inerente ao pesquisador que a desenvolve. O referencial teórico apresentado em capítulo precedente, tem pontos de contato com os princípios da ADC; a perspectiva crítica da gestão da diversidade, por exemplo, também se ocupa do entendimento das contradições e ambiguidades da disciplina (SCHWABENLAND; TOMLINSON, 2015) que podem – e, de acordo com a ADC, são – constituir e serem constituídas a partir do discurso.

Optou-se por empregar a ADC como método de análise do discurso nesta pesquisa também por esta forma de análise ser fértil para compreender relações entre níveis micro (no caso da presente pesquisa, as entrevistas realizadas) e macro (neste caso, os profissionais trans e as lideranças no ambiente de trabalho). Van Dijk (2001) aponta diretamente que estudos acerca da desigualdade de gênero – inclusive nos ambientes de trabalho – podem se beneficiar do olhar a partir da ADC, sobretudo ao compreender a concepção de gênero como construção social, que se dá por meio de interações, interações tais realizadas por meio do discurso. Assim, usa-se aqui a análise linguística a partir da ADC para compreender e responder a pergunta de pesquisa proposta (Como profissionais trans e líderes percebem o preparo das organizações e das lideranças para lidar com a presença de trabalhadores trans nas organizações?) a partir do discurso dos dois grupos entrevistados, buscando compreender os *comos* e os *porquês* (MACHIN; MAYR, 2012) que muitas vezes habitam a área cinza entre os níveis macro, o do fenômeno *per se*, e micro, das interações que constituem o fenômeno.

Para além do exposto, é pertinente pontuar que a ADC é um método especialmente frutífero para ser adotado em pesquisas como esta, oriunda de um mestrado profissional. Da mesma forma que a ADC entende que estruturas sociais podem ser transformadas a partir de uma análise que não busca apagar a interpretação do analista que a executa, o resultado de uma pesquisa realizada em um programa de mestrado profissional deve ser ocupar de transformar realidades a partir do conhecimento científico.

As entrevistas que fazem parte desta pesquisa foram gravadas – à exceção de uma que, como anteriormente explicitado, não foi gravada a pedido da entrevistada – e, posteriormente, transcritas em texto, a unidade a ser analisada no capítulo subsequente. Para realizar a identificação das categorias de análise que balizam a

análise presente neste trabalho, foi realizada, inicialmente, a leitura de parte das entrevistas de cada grupo (cinco entrevistas do Grupo 1 e três entrevistas do Grupo 2), como sugerem Williamson, Given e Scifleet (2018), nesta leitura inicial, foram feitas anotações e marcações acerca de trechos que chamaram atenção da pesquisadora. Em sequência, as mesmas transcrições foram relidas; agora, em busca por similaridades entre si. A partir de tais similaridades, foram atribuídas categorias preliminares de análise, as quais foram levadas em consideração na leitura das transcrições restantes. As categorias preliminares foram suprimidas ou suplementadas, na medida em que foram sendo ou não validadas com a leitura das transcrições restantes. Finalmente, as categorias de análise resultantes foram sobrepostas ao referencial teórico, para que, assim, se comprovasse sua validade para a presente pesquisa. Sendo assim, o quadro 6 a seguir representa as categorias de análise que emergiram a partir de tal processo, juntamente ao referencial teórico ao qual estão relacionadas.

Quadro 6 - Categorias de análise

Categoria de análise	Referencial teórico
Ambiente de trabalho: como percebem e como são percebidos líderes e profissionais trans no ambiente de trabalho.	Dass e Parker (1999); Martinelli <i>et al.</i> (2018); Thanem e Wallenberg (2016); Schwabenland e Tomlinson (2015).
Carreira de profissionais trans nas organizações.	Baggio (2017); Connel, C. (2010); Thanem e Wallenberg (2016).
Experiências em gestão da diversidade.	Dass e Parker (1999); Holck, Muhr e Villesèche (2016); Schwabenland e Tomlinson (2015).

Fonte: elaborado pela autora.

As categorias acima representam, além disso, pontos de contato entre os dois diferentes grupos de entrevistados. No capítulo subsequente, tais categorias pautarão a análise realizada.

Buscou-se aplicar o modelo tridimensional de Fairclough (2002) para compreender os dados em três níveis: 1) do texto, a partir da análise de excertos das entrevistas julgados representativos pela pesquisadora; 2) da prática discursiva, a

partir da análise interpretativa do contexto de produção do discurso; 3) da prática social, a partir da análise social, situacional e institucional. Todas as citadas dimensões foram analisadas através do prisma do referencial teórico ao qual cada uma das categorias selecionadas está relacionada.

3.5 Condições éticas da pesquisa

Por se tratar de um estudo realizado com seres humanos, há cuidados éticos que devem ser observados. Em primeiro lugar, após a qualificação do projeto, este foi registrado na Plataforma Brasil e submetido à análise do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – somente após a aprovação deu-se início a coleta de dados qualitativos – de modo a garantir que todos os procedimentos empregados sigam as diretrizes estabelecidas na Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde. Os informantes entrevistados foram claramente comunicados sobre os objetivos da pesquisa e sobre os eventuais riscos que poderiam emergir em tal processo, suas identidades permanecerão anônimas e lhes será solicitada previamente a assinatura de um termo de consentimento constantes nos apêndices C e D. Questões que possam causar constrangimento ou tensões nas relações de trabalho são os pontos em que, acredita-se, podem se encontrar riscos na pesquisa. E diante destes riscos, a pesquisadora comprometeu-se a fazer uma escuta ativa, minimizando a exposição do participante a tais tensões e constrangimentos, além de deixar claro aos participantes que tinham a liberdade para interromper a entrevista a qualquer tempo, caso julgassem que poderiam ser prejudicados ou sentissem-se constrangidos por qualquer das perguntas propostas. Às organizações em que os participantes trabalham também foi solicitada a assinatura de uma carta de anuência por meio da qual a autora explicou os objetivos da pesquisa.

Ainda, foi esclarecido a todos os participantes que a resposta a quaisquer das perguntas propostas não era obrigatória, sendo possível, assim, que se abstivessem de expor qualquer informação que poderia causar-lhes desconforto de qualquer sorte ou que pudesse ir contra a qualquer diretriz imposta pela organização em que trabalham.

As entrevistas realizadas inevitavelmente abordaram – ou, ao menos, tangenciaram – tópicos potencialmente sensíveis em ambos os grupos. Para a gravação das entrevistas em áudio, foi solicitado consentimento prévio dos entrevistados no momento em que os encontros para a realização das entrevistas foram agendados; no momento da entrevista de fato, o consentimento para a gravação foi reforçado. Uma das entrevistadas solicitou que a entrevista não fosse gravada, pois falaria sobre questões que não gostaria de ter registradas em áudio. Dessa forma, foram feitas apenas algumas anotações e transcrições de trechos no momento da entrevista. Os demais entrevistados consentiram com as gravações, entretanto alguns solicitaram especial cuidado em manter seus dados e identidades protegidos. Nestes casos, a pesquisadora optou por não terceirizar as transcrições das entrevistas. Porém, mesmo nos casos em que não foi especialmente solicitado tal cuidado, as transcrições foram realizadas por um especialista em quem a pesquisadora tem completa confiança.

3.6 Síntese da abordagem metodológica

O quadro 7 abaixo apresenta uma síntese do delineamento metodológico da pesquisa realizada.

Quadro 7 - Delineamento metodológico da pesquisa

Abordagem metodológica	
Título	TRANSFORMANDO AS ORGANIZAÇÕES: Olhares de líderes e de profissionais transgêneros, travestis e transexuais sobre a diversidade nos ambientes de trabalho
Problema de pesquisa	Como profissionais trans e líderes percebem o preparo das organizações e das lideranças para lidar com a presença

	de trabalhadores trans nas nas organizações?
Método	Pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, tendo como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada e como técnica de análise de dados a ADC.
Objetivo geral	Compreender como profissionais trans e líderes percebem o preparo das organizações e das lideranças para lidar com a presença de trabalhadores trans nas organizações.
Objetivos específicos	Procedimentos metodológicos
Compreender a percepção de profissionais trans de diferentes áreas de atuação sobre o preparo das organizações e de seus líderes.	Entrevistas semiestruturadas e posterior categorização e análise a partir da ADC.
Analisar o entendimento dos líderes e das organizações no que tange à aceitação, o acolhimento e a gestão de profissionais trans no ambiente de trabalho.	
Apresentar propostas para melhoria das relações de trabalho e da gestão dos profissionais trans nas organizações.	
Participantes da pesquisa	Nove profissionais trans com experiência em diferentes áreas, setores e organizações.
	Seis líderes e/ou profissionais de gestão de pessoas de organizações de

	diferentes portes e setores que: a) já trabalharam com profissionais trans; b) nunca trabalharam com profissionais trans, mas trabalham em organizações preocupadas com questões de diversidade; ou c) ambos.
--	---

Fonte: elaborado pela autora.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo ocupa-se de apresentar a análise das entrevistas realizadas à luz da ADC, assim como de apresentar e de discutir os resultados encontrados.

4.1. Ambiente de trabalho: como percebem e como são percebidos líderes e profissionais trans

A partir desta categoria de análise, buscou-se compreender as impressões de líderes, gestores e profissionais trans sobre seus ambientes de trabalho no que tange a aceitação, o acolhimento e a gestão dos profissionais trans em tais espaços. Dá-se início a esta seção trazendo falas de alguns entrevistados acerca do processo de busca de trabalho, por parte dos profissionais trans, e do processo de contratação de tais profissionais, por parte dos líderes e gestores de pessoas.

E3G1: *“Mas antes eu já passei fome. Porque eu não era contratada. Por isso eu fiquei um ano procurando emprego em uma época mais complicada da transição. (...) A parte mais crítica disso foi a última vez que eu fui em uma entrevista de emprego. Eu estava em uma sala. E era uma sala assim envidraçada, assim. Uma sala pequena, envidraçada. E tinha um teste. Normalmente tem teste. A coisa mais idiota da TI, da programação, é fazer teste. Porque o teste nunca representa o que tu vai fazer na empresa, sabe? Nunca, nunca representa. (...) Então eu estava fazendo o teste. Nesse tempo em que eu estava fazendo o teste, toda a empresa passou para me olhar, sabe? Passava, passava, passava, ficavam me olhando. Chegou ao ponto de uma menina e um cara ficarem... passar e parar, ficar me olhando, e depois passar o outro e apontar o dedo. Quando apontou o dedo assim eu parei o teste. Aí eu coloquei uma observação: “olha, vocês estão passando aqui e olhando, é mais fácil dar uma olhada aqui no meu Facebook”. Coloquei, então, o endereço do meu Facebook. Se é isso que vocês querem né. Peguei e fui embora. Nem falei com a menina, peguei e fui embora. A partir dali eu nunca mais fui a nenhuma entrevista de emprego.”*

E4G1: *"Eu mandava currículo para vários lugares, para várias áreas, assim. Desde atendente, recepcionista, até para fazer limpeza. Porque eu nunca tive problema com isso. Se eu tiver que trabalhar juntando matinho, eu vou. Não tem problema. E... eu achava estranho. Até hoje eu acho estranho o modo como os recrutadores olham para a gente. Porque a gente sente um olhar diferente. Não todos, né. Existem exceções. Mas existe um olhar diferente das pessoas no geral, quando tu vai no mercado, quando tu vai em uma farmácia, quando tu pega um ônibus, as pessoas olham assim de uma forma diferente, né. Porque ficam... Têm dúvidas, né. Se perguntam, se questionam. "O que é?" Essa é a pergunta que não quer calar: "O que é tu?""*

E8G1: *"Eu busquei. Várias vezes, assim, tentei de tudo. Até de forma para, na graduação, para me manter, assim. Teve uma época que eu quase, eu pensei "nossa, eu vou ser despejado", sabe? Porque eu não tinha condição nenhuma, e se manter com uma bolsa de Iniciação Científica, quatrocentos reais, pelo amor de deus, né. Aí não rolou, assim, de jeito nenhum. Eu não tinha retorno, às vezes eu não recebia... Eu fazia as entrevistas e não recebia nem um "vai à merda", sabe? E teve um local uma vez que eu fiz uma entrevista: eu fui superbem. Daí eu não fui contratado, minha colega foi contratada, né, depois, só que as pessoas todas recusaram aquela vaga, as que fizeram a entrevista, e sobre isso ligaram para mim e disseram: "Olha, ninguém mais quis. Tu quer?" Tipo, eu não acredito que eu estou ouvindo isso, né, de um espaço, sabe, que está me contratando para atuar como psicólogo! Coisa mais doentia, né. Eu não consigo, eu realmente... E hoje eu nem insisto mais porque meio que já perdi as esperanças, né, de trabalhar. E também, não sei, eu acho que olhando para trás, assim, o meu perfil de atuação talvez não se encaixe nisso. (...) Quando acabam sabendo que a pessoa trans está ali na frente delas, elas ou barram de primeira ou chega o momento de dar os documentos, quando a pessoa não tem documentação retificada, enfim, ou se apresenta como uma pessoa trans e exige seus direitos mais básicos: "Olha, ok, essa vaga já foi preenchida, né, não tem mais como... A gente pode te contatar em outro momento". Ou dizer simplesmente para a pessoa: "Como é que eu*

vou falar para o meu cliente que tu é uma pessoa trans, sabe?”. Ou bota para trabalhar em cargos que as pessoas não são vistas, tipo, sei lá, como... Trabalhar à noite, tipo, a única pessoa trabalhando à noite na empresa é a pessoa trans ou a pessoa negra, entendeu?”

Outras falas poderiam ter sido selecionadas para abordar o tópico da busca por acesso ao ambiente de trabalho, porém entende-se que estas são representativas das dificuldades encontradas por profissionais trans anteriores às possíveis questões que possam vir a enfrentar no que toca a liderança e a gestão nos ambientes de trabalho. As falas de E3G1 e E4G1 ilustram as dificuldades que o parecer diferente – o que pode estar relacionado ao grau de passabilidade que as profissionais entrevistadas apresentavam nas ocasiões relatadas – podem fazer emergir no momento da busca por trabalho. Olhares de curiosidade e de estranhamento se apresentam como barreiras desde a tentativa de acesso a oportunidades. E3GE e E4G1 têm históricos de trabalho distintos: a primeira é reconhecida no segmento de tecnologia em que atual, já a segunda apresenta ter buscado oportunidades em que não há necessariamente a necessidade de uma educação formal. As falas das duas entrevistadas serem similares em contextos distintos levam ao entendimento de que isso se repete em diferentes contextos. O entrevistado E8G1 apresenta, ainda, a partir de sua perspectiva pessoal, que, para além dos olhares de estranhamento, o fato de o profissional ter seu nome social retificado na documentação oficial também é um obstáculo a ser superado. A seguir, apresenta-se uma fala de um dos entrevistados do Grupo 2 em que este relata sua percepção como gestor sobre a busca por acesso ao trabalho.

E2G2: “No caso de pessoas trans, o que eu percebo, tá? Buscam muito pouco, né, a gente recebe poucos currículos, ou se recebe às vezes nem sabe se é ou se não é. Mas, tipo, eu acho que é um canal que elas [as pessoas trans] não encontraram ainda, até por se sentirem de repente acuadas.”

A partir dos excertos apresentados, nota-se certa assimetria de concepções: enquanto profissionais trans apontam que buscam ou buscaram – muito – oportunidades de trabalho, o gestor (que, conforme consta no quadro 5, em que foi

apresentado, já trabalhou com profissionais trans em sua organização) aponta que profissionais trans “ainda” não encontraram o canal para a busca de emprego. Faz sentido sobrepor o discurso de E2G2 ao de E3G1 e ao de E8G1 (retomando o quadro 5, vê-se que são profissionais qualificados em suas atividades, sendo E2G2 especialmente reconhecida no setor em que trabalha, frequentemente convidada de destaque em eventos e palestras da área na qual atua): o que E2G2 descreve como “ainda”, dando, assim, a entender que virá a acontecer no futuro, E3G1 e E8G1 já descrevem como passado (“nunca mais fui a nenhuma entrevista de emprego”; “hoje eu nem insisto mais porque meio que já perdi as esperanças”).

Nas divergências entre tais discursos, evidencia-se que profissionais trans e seus líderes ou gestores de pessoas nas organizações em que atuam, apesar de tratarem da mesma temática em suas falas, constroem realidades distintas. A prática social descrita por Fairclough (2002) como sendo uma das dimensões que compõem o discurso é distinta, neste ponto, entre os dois grupos. Enquanto um (Grupo 1) relata a dificuldade de acessar o mercado de trabalho, o outro (Grupo 2) relata, pelo contrário, a dificuldade de acessar justamente os profissionais trans. Estabelece-se, assim, um jogo de desequilíbrio. Fica evidente, a partir disso, o motivo de autores que abordam a visão crítica da gestão da diversidade (SCHWABENLAND; TOMLISON, 2015) compreenderem a disciplina como sendo complexa e contendo, em si, ambiguidades, pois nem sempre os atores envolvidos (isto é, liderados e líderes ou gestores) têm a mesma visão acerca de dada questão.

A busca por emprego é um momento delicado para profissionais trans, entretanto não é o único. No decorrer desta pesquisa, foram realizadas entrevistas com profissionais que passaram por seus processos de transição no ambiente de trabalho, também é interessante notar como estes percebem o preparo das organizações para lidar com situações desse tipo. Neste ponto, os relatos foram os mais diversos: para alguns dos profissionais trans, as organizações em que trabalham ou que trabalhavam no momento da transição se mostraram abertas e disponíveis para lidar com estas questões se mostraram dispostas a auxiliar neste; para outros, não houve a mesma receptividade. No que toca o Grupo 2 de entrevistados, nota-se que as organizações consultadas buscam agir de forma proativa, ou seja, preocupando-se com estas questões mesmo antes que elas venham a ocorrer, justamente por entenderem a importância da diversidade nas organizações em que trabalham.

E6G1: *“Quando voltaram, quando ela [a gestora] voltou ela me disse “olha, eu conversei com a Fulana e a Beltrana e nós chegamos à conclusão...” – olha o absurdo da situação – “nós chegamos à conclusão que o melhor para tu ter sucesso e conseguir vender produtos aqui e tal, seria tu voltar a se vestir de homem.”*

Com esta fala de E6G1, entende-se importante retomar o estudo de Martinelli *et al.* (2018), pois os autores apontam que a corporalidade trans que não passa por cisgênero, seja homem ou mulher, simplesmente não pode existir em certos ambientes de trabalho. Cabe salientar que E6G1 aborda, neste ponto, um momento já delicado de sua carreira, pois, mesmo tendo formação universitária em jornalismo, no início de seu processo de transição, não foi possível continuar atuando na área. A opção que restou para a entrevistada foi dedicar-se à área da beleza, a gestora de quem ela fala acima, é uma gestora de uma empresa de vendas diretas de cosméticos.

E1G1: *“Olha, assim, pra mim foi bem tranquilo. Até tem uma história bem engraçada de que uma das professoras notou que eu tinha começado a fazer a hormonização e tal, aí ela disse “ah, tu tá diferente”, só que eu ainda tinha um receio de passar isso pras pessoas, de que eu estava fazendo a transição. Aí ela perguntou “qual é o teu nome? como tu quer que eu te chame agora?”, aí eu fiquei olhando pra ela assim “ué, como assim?”. Aí ela falou pra mim “pode falar pra mim que tu tá fazendo a transição que a gente já tá notando”. Aí foi uma coisa assim, porque eu achava que tipo, era meio agressivo eu já chegar e informar as pessoas, mas foi bem tranquilo. Então quando eu comentei com ela, conversei com ela e falei “ah, eu mudei meu nome pra [E1G1]”, guria, foi em dois toques, assim, ela falou pra todo mundo na academia. (...) E foi muito legal, porque desde o pessoal da equipe, até os alunos, eu fui bem acolhido, não tive nenhum problema dentro da academia.”*

E4G2: *“A gente visa trabalhar a representatividade de fato a diversidade, a inclusão, o respeito e as oportunidades para a diversidade que hoje trabalha aqui dentro e para a que quer vir trabalhar um dia, né. Então é*

preparar a casa, fazer um faxinão, limpar a sujeira realmente, que é o preconceito – tentar limpar pelo menos, né, porque o preconceito está enraizado em todos nós – mas proporcionar um ambiente mais seguro e aberto para receber as diferenças.”

A partir das falas acima, volta-se para o quadro 4, de Dass e Parker (1999), apresentado anteriormente que diz respeito a formas de implementação da gestão da diversidade nas organizações. Ambos os relatos trazem implementações do tipo proativa para a gestão da diversidade, no caso de E4G2, atingindo o grau máximo, pois o que relata o entrevistado é que a diversidade faz parte da estratégia organizacional. No caso de E1G1, a abordagem tende a ser mais marginal, pois parte de um episódio que surge sem antecipação por parte da organização e a estratégia adotada em tal episódio não é necessariamente reflexo da estratégia da organização.

Após apresentar as dificuldades na busca por trabalho e no processo de transição, pode-se seguir para, de fato, a análise do preparo das organizações, por meio de seus líderes e gestores de pessoas, para o acolhimento de profissionais trans nos ambientes de trabalho. Para tanto, apresentam-se algumas falas dos entrevistados do Grupo 1 que exemplificam as percepções sobre seus ambientes de trabalho.

E7G1: “Eu acho que ninguém está. Eu acho que ninguém está preparado para ter a gente. Quando eu entrei aqui dentro eu me senti uma alemã na África do Sul. Porque a gente nota olhares diferentes, a gente nota, culturas mudam. Então eu senti isso, ninguém está preparado para receber o diferente do teu lado trabalhando.”

E2G1: “Inserção é tipo assim: “contratamos uma pessoa trans, beleza, põe ela lá”. E o resto? Sabe? As pessoas não sabem lidar com pessoas trans, têm dificuldade de entender. Tipo assim, a gente é profissional como qualquer outro, mas a gente tem certas limitações em relação à vida em sociedade que a sociedade põe na gente, então fica um pouco mais complicado e tem alguns cuidados que se deve tomar, né. E, muitas vezes, até uma abordagem... Às vezes tu vai conversar com uma pessoa, eu por exemplo tenho uma voz um pouco mais grossa, a pessoa escuta a minha

voz e começa a me tratar no masculino, sabe. É bem complicadinho, assim.”

E1G1: “(...) entrar em contato com essas pessoas [sobre centros de referência para a população LGBTQ+], elas vão geralmente até a empresa, elas conversam, elas conversam com gestor, elas conversam com a equipe para preparar, porque... pra se tornar um lugar mais acolhedor, né. Porque querendo ou não, na sociedade aí a gente já é rechaçado, pelo menos no lugar em que tu precisa ir para trabalhar, para ter uma renda é legal ter um acolhimento. Então eu acho que o mínimo de noção básica seria legal, porque nem todo mundo é... eu sou muito tranquilo assim, tipo pra passar informação pras pessoas, se as pessoas fazem algum comentário errado e tal eu “ah, não é assim”, mas eu sou tranquilo. Tem gente que tem aversão, realmente odeia falar sobre a questão de ser trans e a pessoa entra em pânico se tiver que falar sobre isso. Então eu acho que o mais, o ideal seria fazer um pré-treinamento com a equipe pra essa pessoa chegar e se sentir pelo menos à vontade”.

Há um consenso, mesmo para quem teve uma boa experiência de acolhimento em seu ambiente de trabalho (vide experiência de transição relatada por E1G1 anteriormente) que falta preparo por parte de líderes e gestores neste aspecto. A falta de preparo se dá, conforme relatam os entrevistados, por dois principais motivos: a falta de informação sobre o que é ser trans; a falta de informação sobre que práticas de gestão de pessoas de fato implementar no trato com essas pessoas diretamente e com essas pessoas em relação aos grupos de trabalho de que elas fazem parte. Até mesmo os entrevistados do Grupo 2 reconhecem existir uma falta de informação por parte das organizações e também um desconhecimento sobre onde procurar tais informações.

E2G2: “São várias situações que acontecem e eu nunca imaginei que eu ia ter que lidar e nem sabia que existiam. (...) A minha queixa em relação a isso é, por exemplo, as pessoas que me indicam, os dois casos que tive aqui [de profissionais trans] foram por indicação, me indicaram, mas ninguém me dá suporte. Fica “no meu colo” a situação e eu preciso dar um

jeito sem nenhum tipo de conhecimento humano pra isso. Meu conhecimento é tipo “ah, a minha empatia diz que eu tenho que ir por aqui e resolver assim”, então vamos lá, vamos conversar e vamos tentar resolver. É assim. Mas eu sinto falta de... alguém. Que fosse a [UNIVERSIDADE], que tivesse um encaminhamento dessas pessoas [profissionais trans] para o mercado de trabalho e o acompanhamento por um período até a adaptação acontecer. Porque não tem. Claro, a minha gerente de RH é lésbica, ela já tem um preparo, a gente já fez uma formação antes de ter essas duas pessoas trabalhando aqui (...), mas isso não é suficiente. Porque as situações que acontecem vão muito além do que tu pode ler em uma cartilha sobre como lidar com pessoas trans.”

Dos dois lados, dos profissionais trans e dos líderes e gestores, há um entendimento mútuo de que falta preparo para lidar e acolher profissionais trans nas organizações. Para além disso, por parte das organizações se relata que falta informação, em primeiro lugar, acerca de onde buscar tais informações e que treinamentos e formações pontuais não parecem ser suficientes para lidar com todas as situações que ocorrem e podem ocorrer.

E5G2, que optou por não ter sua entrevista gravada em áudio, trabalha em uma empresa de tecnologia com certa experiência com profissionais trans, tendo atualmente três profissionais trans no quadro, relata que busca desenvolver ações que visem justamente ao melhor acolhimento destes profissionais no ambiente de trabalho. A primeira ação realizada, quando da contratação da primeira profissional trans na organização, foi a contratação de uma consultoria externa para educar líderes e gestores dos diferentes grupos de trabalho. Em seguida, começaram ações de educação para todos os níveis dentro da organização, porém sem a obrigatoriedade de participação, como a realização de palestras com pessoas em lugar de fala. De acordo com a entrevistada, no entanto, as ações não são completamente efetivas, pois casos de transfobia – principalmente no que concerne o uso dos banheiros, que são separados por gênero – ainda são frequentes.

4.2 Carreira de profissionais trans nas organizações

Nesta seção, busca-se compreender o espaço dos profissionais trans encontram, nas organizações em que trabalham, para exercer seus cargos e as funções a eles são atribuídas. Connel, C. (2010) afirma que a decisão de se declarar como trans no ambiente de trabalho é uma decisão que deve ser negociada individualmente, levando em consideração fatores por vezes complexos e contraditórios nos âmbitos financeiro, psicológico, estes no nível mais individual, e político no nível organizacional, como valores compatíveis com a cultura e a própria maturidade da cultura da organização. Isso se reflete nas falas dos entrevistados, que tiveram diferentes níveis de aceitação em seus ambientes de trabalho.

E3G1: “Tem muitas questões com relação a ser uma mulher trans mas, como eu te falei, a minha experiência como mulher trans na TI, ela foi ruim só no primeiro momento, que eu fui demitida por questões de intolerância, sabe? No meu primeiro emprego, no momento de transição, eu sentia que as pessoas, elas se retinham para não falar piadinha... Sabe? Para não... Por exemplo, assim, eu... Ao meio dia eu era a única pessoa que estava no escritório quando todo mundo saía. Eu era aquela pessoa que não era convidada para almoçar, etc., etc., etc. Sabe? Então eu senti que eu fui demitida porque as pessoas se sentiam mal por não poder ser intolerantes, não poder fazer piadinha, não poder fazer essas coisas, sabe? (...) A única coisa no final que eu tive foi a a gerente de RH chorando dizendo “eu devia ter feito alguma coisa, não devia ter deixado chegar a esse ponto”. Ela estava chorando na minha frente, logo depois que eu fui demitida, sabe? Para ter uma ideia do que deve ter acontecido lá.”

E2G1: “Quando eu fiz a minha transição, um ex-gestor meu, mas ainda era gestor de pessoas, ele me encontrou no corredor da empresa e a gente começou a conversar e tal. E eu estava bem no início da transição. Aí ele falou assim: “nossa, contratei um policial e agora tem isso”. Foi ele que me contratou. E ele não faz ideia do quão pesado aquilo que ele falou foi. Porque ele me desumanizou. Ele me transformou em “isso”. Então teve

uma postura não muito legal assim. Mas eu sou meio casca grossa, então passou.”

Tanto E3G1 quanto E2G1 relaram experiências pelas quais passaram em empresas do setor de tecnologia, empresas têm discursos abertamente inclusivos, em especial para profissionais do recorte LGBTQI+. Mesmo assim, passaram por situações de desconforto – e até mesmo de preconceito – dentro de seus ambientes de trabalho. Ambos os casos ilustram tensionamentos nas relações de poder: no caso de E3G1, o motivo último de sua demissão foi intolerância quanto a sua identidade de gênero, porém, como tal intolerância não era compatível com os valores organizacionais, o primeiro nível do discurso da organização – o do texto em si – não permitia a reprodução de intolerâncias e preconceitos. No entanto, analisando o discurso em três dimensões, têm-se as práticas sociais e discursivas como opostas ao que pode ser relatado por meio do texto.

Falas de outros entrevistados, dão conta também que o ambiente de trabalho pode ser um regulador do “fazer gênero” (WEST; ZIMMERMAN, 1987), mesmo no caso das pessoas trans.

E5G1: “Uma coisa muito importante é o banheiro, poder escolher o banheiro com que tu te sente mais confortável. Por exemplo, uma vez eu estava... eu estava indo no banheiro feminino por questões de higiene, tava um pouquinho mais limpo, eu dei uma olhadinha assim. E tipo, bah, eu tenho que me sentar, coisas assim, não vou pegar uma doença porque os homens cis não sabem usar seus “brinquedinhos”, né, pelo amor de Deus. Daí teve uma guria que falou “Não! [E5G1], tu tem que ir no masculino!”. Tá, olha só... eu tenho que ir no que for melhor pra mim, porque esses banheiros... sim, sempre que eu posso e que eu acho melhor eu vou no masculino, porque eu prefiro ter a minha identidade reconhecida, mas até os banheiros femininos e masculinos não são pensados para pessoas trans, eles são pensados para pessoas cis. ”

A fala de E5G1 representa, também, uma das tensões da gestão da diversidade. No esforço de neutralizar as diferenças (SCHWABENLAND; TOMLISON, 2015) entre as pessoas, algumas necessidades específicas podem ser apagadas,

como o caso dos banheiros, trazido pela fala acima e presente também em outros relatos.

Poucas foram as unanimidades nas entrevistas realizadas, contudo, comum entre todos os entrevistados dos dois grupos foi o entendimento de que a profissionais trans é atribuída a função de educador de gênero nos espaços que ocupam.

E1G1: *“Eu tive que educar, com certeza, todo mundo. Alguns poucos tinham um pouquinho de noção já, sabe? Mas aquela coisa básica, a gente ouve muito falar em mulheres trans e travestis, mas a gente ouve pouco - agora, de um ano e meio pra cá - que homens trans começaram a ter visibilidade.”*

E2G1: *“Eu faço até hoje esse papel. (...) E é o único jeito. Só que assim, como é que eu vou dizer? É aquela coisa de transferir a responsabilidade de te ensinar sobre um universo que tu deveria saber, ou que tu deveria te interessar em saber, porque tu não faz isso, né. Então, tipo assim, pega essa “ah a [E2G1] transicionou. Beleza, então agora a [E2G1] tem a obrigação de ensinar todo mundo o que faz (...) Então, tipo assim, é muito complicado. O que eu digo para as pessoas é: tem uma dúvida? Pergunta para a pessoa. Agora, não transfere a responsabilidade de entender as coisas para ela, sabe? E é esse o problema maior. A responsabilidade fica sempre na gente. Eu posso te ajudar a aprender, o que eu não posso fazer é agarrar a tua mão e te levar todo o caminho porque eu tenho que seguir a minha vida, eu tenho que fazer as minhas coisas também.”*

E8G1: *“É, tu é embaixador de gênero e sexualidade. É isso. Embaixador.”*

Aos discursos dos profissionais trans acerca de suas identidades é atribuído um valor, por parte das organizações em que atuam, de autoridade. Enquanto os profissionais trans compreendem o fato de terem de educar muitas vezes seus gestores e líderes como uma função a mais, além da atividade laboral que foram contratados para realizar, e como falta de interesse por parte das organizações. Isso demonstra que a dimensão da prática social dos discursos dos profissionais trans entrevistados, apesar de serem pessoas que atuam em diferentes setores, se

assemelham a tal ponto de terem que lidar com a mesma situação em diferentes espaços de trabalho. Além disso, muitos dos profissionais trans entrevistados têm clareza de que suas experiências não são representativas de todo o recorte T do LGBTQI+, pois muitos têm curso superior, pertencem a uma classe média e tiveram acesso a oportunidades de emprego outras que a prostituição. Para além disso, para muitos desses profissionais não é instituída qualquer preparação formal para a tarefa extra – além da atividade para a qual são contratados – de educar seu ambiente de trabalho. Alguns dos profissionais entrevistados no Grupo 1 realmente tomam para si a responsabilidade de cumprir o papel de educador não necessariamente por opção, mas por necessidade, pela ausência de interesse por parte das organizações acerca do tema. Outros, apesar de ainda assim cumprirem o papel de educador, ou embaixador de gênero, conforme denominado por E8G1, mas assumem uma postura crítica a respeito, compreendendo que a responsabilidade não deve ser apenas do profissional trans. As organizações compreendem que muitas vezes adotam posturas passivas acerca deste aspecto.

[E3G2-1] “Então assim, as pessoas trans não são uma “wiki”¹¹ que a gente vai pra saber de tudo. A gente pode pedir para encontrar uma melhor forma que seja melhor para a pessoa. (...) Então, eu acho que a gente não fez da melhor forma possível na entrada porque foi um susto, e a gente reagiu ao susto tentando fazer da melhor forma possível como a gente fazia as coisas e o tempo que a gente tinha naquele momento.”

Ao mesmo tempo em que aos profissionais trans é conferido um papel de destaque em assuntos relacionados a gênero, outro ponto crucial para o entendimento do espaço dos profissionais trans nas organizações em que atuam é a dificuldade, em muitos casos, de serem vistos como realmente profissionais competentes e aptos para realizar seus trabalhos, além de suas identidades de gênero.

E2G1: “Ou então alguma explicação técnica onde eu era a pessoa mais forte em relação a conhecimento técnico e até aquele momento antes da minha transição eu era cem por cento respeitada pelo meu conhecimento

¹¹ Referindo-se a Wikipédia, a enciclopédia colaborativa online.

técnico, mas, assim que eu transicionei, eu deixei de ter capacidade, sabe. E aí fui super questionada e tal.”

E7G1: “Com o tempo eu não conseguia trabalho, aí eu cortei meu cabelo e aí eu consegui trabalho e eu fui trabalhar em uma corretora de seguros.”

Os relatos acima expõem que os profissionais consultados tiveram dificuldade de ter suas competências legitimadas nos ambientes de trabalho pelo fato de serem trans. A identidade trans, que não deveria ser fator relevante em tais contextos, se sobrepõe a competências técnicas, características pessoais e outros aspectos – estes sim – que deveriam ter mais valor no ambiente de trabalho. Neste ponto especificamente, é possível notar uma evidente diferença entre os homens trans e as mulheres trans entrevistadas para o desenvolvimento desta pesquisa, sendo as mulheres mais questionadas em suas habilidades.

4.3 Experiências em gestão da diversidade

Como já discutido anteriormente, a gestão da diversidade contém em si ambiguidades e tensionamentos que ocorrem em parte por ser implementada por pessoas que trazem consigo suas visões e preconceitos acerca dos temas que tocam a disciplina e em parte em razão de relações de poder e de contexto que agravam a complexidade da implementação de práticas de gestão da diversidade. Disso surgem, então, outros pontos de desequilíbrio nos discursos de ambos os grupos entrevistados.

E2G1: “E, claro, tu começa a notar coisas do tipo: tu não vai mais para almoço com as pessoas porque não te convidam mais, tu começa a ficar isolada nos times em que tu trabalha, e aí tu começa a virar um peãozinho que largaram em algum lugar e disseram “fica aí e faz o teu papel”. É meio isso. Então, isso eu sinto desde a minha transição e não mudou mais, né. Não me sinto mais parte das coisas. Eu me sinto inserida nas coisas tipo “ah, larga aí, deixa lá ela que vamos ver se se adapta”. É complicado. Por isso eu costumo dizer que os gestores não estão preparados, porque a gente fala muito de diversidade e inclusão, mas, na prática, eles pegam a

gama de diversidade e eles geram um processo de inserção, o que é completamente diferente de inclusão, né.”

A fala de E2G1 é ilustrativa da cisão que existe entre discursos organizacionais de gestão da diversidade e a gestão da diversidade na prática, como percebida por profissionais trans como E2G1. À luz do que propõe a discussão mainstream da gestão da diversidade, bastaria empregar o profissional diverso – neste caso, a profissional trans – para colher os benefícios de níveis organizacional e individual de ter uma equipe diversa (COX; BLAKE, 1991). O que o discurso de E2G1 apresenta, no entanto, não se constitui de indivíduos diversos, mas da gestão da diversidade de tais indivíduos.

E3G2-2: “Eu tenho claro: na primeira reunião do comitê eu convidei um rapaz lá da infratesrutura que ele é branco, hetero, cis, bem o estereótipo do macho alfa, assim, sabe? E convidei ele “ah, vai ser muito legal se tu for”. Ele ficou super feliz com o convite, foi, e eu lembro que no final dessa reunião, (...) ele falou assim bem emocionado, eu lembro que ele falou assim: “Bah, eu jamais imaginei que pessoas deixassem, não fossem espontâneas, como as pessoas são né, por medo de julgamento por não serem aceitas em determinados lugares, principalmente no trabalho”. Sei lá, ele deve ter trinta e poucos, quarenta, não sei exatamente. Então foi uma vida inteira dele que ele deixou claro naquele dia que ele nunca tinha pensado nisso, em como algumas pessoas já se sentem comedidas só por serem quem elas são, tu entende? E pelo tipo de julgamento que elas vão poder sofrer dentro de um lugar, então elas já mudam a forma como elas se comportam para poder serem aceitas. E é um tipo de privilégio que quem é homem branco hetero cis muito provavelmente só vai pensar nisso quando ele encontra alguém que passa por esse tipo de situação, entende.”

A fala de E3G2-2 apresenta como espaços de fala (para profissionais trans) e de escuta (para líderes e gestores) – o entrevistado se referia a um momento de sensibilização oportunizado pelo comitê de diversidade da organização – podem ser benéficos para a implementação de práticas de gestão da diversidade que sejam de fato efetivas para a obtenção dos frutos que times de trabalho diversos propiciam. A

partir de um momento que possibilitou o contato de um líder com uma realidade distinta à sua, houve um reconhecimento das questões inerentes aos profissionais trans no ambiente de trabalho.

Quando aos profissionais trans é possibilitado o espaço de liderança, percebe-se uma vontade de dinamizar a balança do poder, usando o espaço que têm para acolher outros profissionais trans.

E1G1: “Eu fui o primeiro e depois teve um menino, que era uma menina, que trabalhava na limpeza que se identificou e depois de um seis, sete meses veio conversar comigo e começou a transição e depois, enquanto gerente, eu contratei outro homem trans, negro, pra trabalhar na recepção. Como eu tava em uma posição em que eu poderia ajudar essas pessoas eu pensei “bom, a minha prioridade vai ser empregar essas pessoas”.”

A fala acima sugere que a validação da existência trans pela cultura organizacional e, no caso de E1G1, a existência em posição de liderança (E1G1 é gestor de academias) pode acarretar um efeito cascata, a partir do qual mais e mais profissionais trans possam estar inseridos em espaços de trabalho.

4.4 Como organizações podem ser mais inclusivas para profissionais trans?

A partir da análise realizada nas seções anteriores, propõe-se, aqui, apresentar propostas para melhoria das relações de trabalho e da gestão dos profissionais trans nas organizações. Tais melhorias, conforme aponta a fala de E3G2-2 e a partir dos preceitos da perspectiva crítica da gestão da diversidade, têm o intuito de melhorar não só as relações de trabalho entre líderes e profissionais trans, mas de impactar em mudanças positivas socialmente e na cultura das organizações, como parte que são da sociedade.

E3G2-2: Uma vez eu vi a Nina Silva¹², que é uma ativista, uma mulher negra super foda para caralho, e eu vi uma vez, no período que eu estava estudando e montando projetos para o comitê, ela disse que as empresas

¹² Executiva de TI, ativista, fundadora do Movimento Black Money.

são, e podem ser, agentes transformadores da sociedade. E é uma coisa que eu tenho defendido muito e acreditado muito.

Em primeiro lugar, apresenta-se a necessidade de oportunizar espaços de fala e de escuta entre profissionais trans e líderes, pois a compreensão do lugar do outro é um ponto de partida para mudanças positivas que possibilitem a existência de identidades trans nas organizações. Posto isto, faz-se necessário também desonerar os profissionais trans do papel de educador de gênero nas organizações, podendo ser substituído, em parte, por consultorias externas capacitações, sensibilizações e treinamentos para líderes e gestores. Posto que dos profissionais trans e de suas presenças nas organizações emerge a necessidade de se haver uma educação acerca de suas identidades, a estes sempre será concedido o papel de agente educador; não deveriam, contudo, ser os únicos responsáveis por isso.

Necessita-se também a revisão de processos organizacionais que possam vir a causar constrangimento para profissionais trans, como políticas que possibilitem a utilização do nome social, caso o profissional ou a profissional ainda não tenha seus documentos retificados. Além disso, estruturas físicas, como banheiros e vestiários – aparentemente tão banais para profissionais cis – podem causar desconfortos e situações constrangedoras para profissionais trans.

O endosso da existência trans pela cultura organizacional é também outro importante ponto a ser considerado. A partir disso, é possível compreender e, principalmente, educar líderes e gestores para que compreendam profissionais trans para além de suas identidades de gênero, com suas competências, habilidades e individualidades. A partir deste olhar, podem-se pensar, organizacionalmente, como os profissionais trans podem ascender em suas carreiras e o papel de oportunizador e aliado que líderes podem assumir neste processo educativo.

A pesquisadora opta por complementar esta seção adicionando às recomendações já citadas outras que podem ser úteis para todas os profissionais cis – grupo do qual a pesquisadora faz parte – independentemente de seus cargos ou das posições que ocupam dentro das organizações em que atuam. Para tanto, retomo a fala de E2G1:

“Eu vou deixar para ti só, já que tu está fazendo esse trabalho na área de gestão, digamos assim, a missão de levar para essas pessoas que vão ter

acesso ao teu material e que vão poder trabalhar com isso e o que tu vai gerar essa questão de empatia: de também se colocar um pouco no lugar do outro e tentar identificar o que aquela pessoa está passando. Porque o principal erro é achar que “todo mundo é igual, a Constituição Federal diz que é todo mundo igual e tudo certo”. Olha com outros olhos, porque todo o “struggle”¹³ que tu está passando, toda a dificuldade que tu está passando a outra pessoa também está passando algo similar e tem o adicional de ela ser uma pessoa diversa, uma pessoa com deficiência, uma pessoa negra, uma pessoa trans, LGBT, enfim, tem n formas de diversidade. Então tem esses aspectos, né. Então quando um administrador ou um gestor vai trabalhar com essas pessoas, ele tem que ter um pouco mais de empatia e sair um pouco da posição que ele está e dizer: “tá, e se eu estivesse ali, o que é que eu poderia fazer?”, e aí ter esse contato mais próximo. E aí, sempre, o caminho mais certo é: não sabe o que fazer? Primeiro pergunta para a pessoa. Não tem como saber o que uma pessoa cega precisa se a gente perguntar para ela, ou o que um cadeirante precisa, se a gente não perguntar para ele. Então tem que ser assim. A gente pergunta, a gente se instrui, e a gente age de acordo com a nossa missão.”

Com isso, estende-se o convite ao exercício de empatia proposto por E2G1. Propõe-se, para além disso, que profissionais cis reflitam sobre seus próprios lugares de fala e treinem seus lugares de escuta, buscando ouvir atentamente, propiciar espaços para que os profissionais trans possam falar e aprender com isso.

Uma fala em comum entre todos os profissionais trans entrevistados durante o desenvolvimento da presente pesquisa foi que a tais profissionais é atribuído um papel de educador de gênero, adicionalmente ao cargo que ocupam e à função que executam. Corroboram com tais falas as informações coletadas nas entrevistas realizadas com líderes e profissionais de gestão de pessoas, que assumem contarem em demasia com informações trazidas dos próprios profissionais trans com quem trabalham ou trabalharam. A partir disso, sugere-se que seja adotada uma postura mais proativa no sentido de buscar educar-se sobre as questões de gênero inerente às pessoas trans. Apesar de parcela dos profissionais trans entrevistados não se

¹³ Desafios, dificuldades.

importarem em executar o papel de educar as pessoas, outros apontam fazê-lo apenas por não terem outra alternativa. Isto posto, sugere-se que profissionais cis busquem conteúdo informativo produzido por pessoas trans – amplamente disponível na internet, por meio de vídeos, blogs, e páginas de associações – para que construam seus conhecimentos a respeito da temática.

4.5 Discussão dos resultados

No quadro 8, a seguir, apresentam-se os resultados oriundos da pesquisa realizada.

Quadro 8 - Síntese dos resultados

Objetivos	Resultados
Compreender a percepção de profissionais trans de diferentes áreas de atuação sobre o preparo das organizações e de seus líderes.	Há pouco preparo para contratar e receber profissionais trans nas organizações.
	Líderes e organizações sentem falta de informações e apoio para a gestão de profissionais trans.
	O entendimento do profissional trans como o “outro” ou como o estranho dificulta acessos e permanências no ambiente de trabalho.
Analisar o entendimento dos líderes e das organizações no que tange a aceitação, o acolhimento e a gestão de profissionais trans no ambiente de trabalho.	Líderes e organizações atribuem aos profissionais trans a responsabilidade de educá-los acerca da temática de gênero no ambiente de trabalho.
	Líderes e organizações propiciam poucos espaços de fala e de escuta.
	Profissionais trans têm suas competências e habilidades subestimadas em detrimento de suas identidades de gênero.

Apresentar propostas para melhoria das relações de trabalho e da gestão dos profissionais trans nas organizações.	Propiciar espaços de fala e de escuta para profissionais trans nas organizações e nos times de trabalho.
	Buscar a contratação de consultorias externas para capacitações, sensibilizações e ações de desenvolvimento para líderes e gestores.
	Desonerar os profissionais trans da necessidade de cumprirem com exclusividade o papel de educadores de gênero em seus locais de trabalho.
	Revisar estruturas e processos organizacionais que possam vir a causar constrangimento para profissionais trans.
	Compreender e educar líderes e gestores para que compreendam profissionais trans para além de suas identidades trans, com suas competências, habilidades e individualidades, possibilitando, assim, a expansão de seus espaços profissionais e o desenvolvimento de suas carreiras.
	Legitimar a existência trans na cultura organizacional, através de valores voltados à diversidade, à igualdade e à inclusão.

Fonte: elaborado pela autora.

A partir dos resultados apresentados, entende-se que o caminho que leva a organizações mais inclusivas para profissionais trans é longo e a estrada ainda não está pavimentada por completo. Com os resultados desta pesquisa, porém, não se pretende a produção de um caderno com respostas, mas sim intenta-se que sejam

úteis na pavimentação deste caminho. O interesse pela tema e a criação de espaços de fala e de escuta entre profissionais trans, profissionais da área de gestão de pessoas, líderes e gestores são passos iniciais que oportunizam, primeiramente, a existência de profissionais trans nas organizações, sem o esvanecimento de suas identidades e com a valorização de suas singularidades, de seus conhecimentos e de suas competências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No processo de realização da presente pesquisa, não foi pretensão da pesquisadora o esgotamento da discussão acerca do tema dos profissionais trans no ambiente de trabalho e dos líderes e gestores que lidam com tais profissionais. A análise realizada e os resultados apresentados não se pretendem conclusivos ou representativos de toda uma população. Buscou-se, entretanto, compreender como profissionais trans e líderes percebem o preparo das organizações e das lideranças para lidar com a presença de trabalhadores trans nas organizações e, a partir disso, encontrar pistas que pudessem indicar melhores práticas na gestão de tais profissionais nas organizações, contribuindo, assim, com a melhoria das relações nos ambientes de trabalho.

A partir da análise crítica de discurso das falas dos entrevistados, foi possível notar pontos de desequilíbrio e de contrapontos entre os dois grupos. Percebe-se que há abertura por parte das organizações entrevistadas para a discussão acerca do tema e que há interesse – e também necessidade – por parte dos profissionais trans entrevistados em ter suas falas ouvidas em espaços de diálogo. As discrepâncias nas falas analisadas podem ser consideradas fruto do caráter problemático e conflituoso da gestão da diversidade (SCHWABENLAND; TOMLINSON, 2015), que se caracteriza por ser ambígua ao passo que tem de atender às necessidades organizacionais e às demandas sociais por mais inclusão e representatividade.

As vivências dos profissionais entrevistados no contexto desta pesquisa, embora não representativos de todo o recorte da população trans, apontam que suas identidades de gênero impactaram e impactam significativamente suas carreiras em três pontos principais: 1) a barreira de acesso ao mercado de trabalho e oportunidades de emprego, principalmente relacionada à passabilidade do profissional; 2) o desvanecimento de suas identidades e competências singulares enquanto profissionais em detrimento de suas identidades de gênero; 3) o papel de educador exclusivo de gênero que lhes é atribuído. Por parte dos entrevistados do grupo dos líderes e dos profissionais de gestão de pessoas, foi percebido que há pouco preparo para lidar com a presença de profissionais trans em seus espaços de trabalho e, ainda, há pouca informação sobre onde buscar educar-se acerca do tema e, assim, propiciar ambientes de trabalho que legitimem a presença de profissionais trans.

Os resultados encontrados apontam, contudo, que há meios de equilibrar os discursos e, assim, aprimorar as relações de trabalho e a gestão dos profissionais trans nas organizações. Neste sentido, organizações que se pretendem mais diversas e acolhedoras para profissionais trans devem repensar estruturas, processos organizacionais, políticas e práticas de gestão de pessoas que possam vir a causar constrangimento para profissionais trans, como implementação de políticas que possibilitem o uso do nome social – independentemente da retificação dos documentos do profissional – e a adequação de banheiros e vestiários, de modo que o profissional possa optar por usar o banheiro que lhe dê mais segurança. A busca por consultorias externas de diversidade para realização de capacitações, de sensibilizações de ações de desenvolvimento para líderes e gestores pode também ser aliada no processo de compreensão e educação de líderes e gestores para que se conectem com os profissionais trans para além de suas identidades trans, com suas competências, habilidades e individualidades. Com isso, pode-se gerar a expansão do espaços profissionais e do desenvolvimento de carreiras de profissionais trans, além de legitimar suas existências cultura organizacional. Propiciar espaços éticos e seguros de fala e de escuta para que exista uma troca de experiências e visões é também uma forma de equilibrar as relações de poder, dando abertura para que profissionais trans usem suas próprias vozes, que falem por si próprios.

Como limite desta pesquisa, pode-se considerar o método *snowballing* elegido para a seleção dos entrevistados, uma vez que a vasta maioria dos entrevistados faz parte de um mesmo cenário sócio demográfico, o que se pode considerar como classe média, tendo a maioria curso superior. Além disso, foi uma suspeita inicial da pesquisadora que o fato de ser cis pudesse ser uma das limitações do estudo, pois seria um impeditivo para acessar a população trans e para criar um ambiente de entrevista que os permitisse falar sobre suas experiências. Isso, no entanto, não se confirmou; um dos entrevistados adicionou, porém, que o fato da pesquisadora ser mulher pesou positivamente neste aspecto e que não se sentiria confortável para responder tão abertamente as perguntas de um pesquisador que fosse homem e cis. Ainda, de forma suplementar, pode ser compreendida como uma limitação do presente estudo a impossibilidade de entrevistar profissionais trans e seus líderes, ou seja, dois profissionais que trabalhem ou tenham trabalhado juntos em uma mesma organização.

Como sugestão para pesquisas futuras acerca do tema, sugerem-se alguns tópicos: 1) a análise de um recorte sócio demográfico diverso, com representantes de diferentes esferas sociais e níveis educacionais; 2) a análise de um recorde sócio demográfico de classes sociais mais próximas da base da pirâmide; 3) a análise e a sobreposição de discursos dos pares de líderes e de liderados; 4) a análise do fenômeno a partir da perspectiva de um pesquisador ou de uma pesquisadora trans.

Destaca-se a intenção da pesquisadora de apresentar, com a clareza e com a transparência que a composição acadêmica permite, seu posicionamento e suas escolhas neste trabalho. Com isso, objetiva-se que os profissionais entrevistados para esta pesquisa – cruciais para o seu desenvolvimento e sua existência material – reconheçam, nas linhas deste texto, a pessoa com quem conversaram (possivelmente sobre temas difíceis e sensíveis de suas vidas) e que constatem que suas informações foram tratadas com respeito, com seriedade, com qualidade e, sobretudo, com sensibilidade por outro ser humano.

Espera-se que esta pesquisa ilumine um caminho possível para a desmarginalização da população trans no Brasil, país que permanece líder em assassinatos desta população no mundo. Como mensagem última desta dissertação, deixa-se o questionamento feito pela cantora e compositora Via Negromonte – muito oportunamente lembrado por uma das entrevistadas durante a produção deste trabalho – em sua canção intitulada “Preconceito” de 1987: “quem elege seres que decidem o que é normal?”.

REFERÊNCIAS

AMARAL, M. F. Lugares de fala: um conceito para abordar o segmento popular da grande imprensa. **Contracampo**, Niterói, n. 12, p. 103- 114, jul. 2005. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/17388/11025>. Acesso em: 2 nov. 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRAVESTIS E TRANSEXUAIS (ANTRA). **Glossário de termos do universo trans**. Porto Alegre: ANTRA, 2018. Disponível em: <https://antrabrasil.files.wordpress.com/2018/01/gc3aanero.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2019.

BAGGIO, M. C. About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organizational diversity. **REGE Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 360-370, 19 dez. 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/141784>. Acesso em: 01 mar. 2019.

_____. **Negociando com a passabilidade: a relação entre o gênero e a carreira da pessoa transgênera**. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2019. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02122019-170225/publico/CorrigidoMaria.pdf. Acesso em: 20 de fev. 2020.

BENEVIDES, B. G., NOGUEIRA, S. N. B. **Dossiê: assassinatos e violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2019**. Disponível em: <https://antrabrasil.files.wordpress.com/2020/01/dossic3aa-dos-assassinatos-e-da-violc3aancia-contra-pessoas-trans-em-2019.pdf>. Acesso em 29 jan. 2020. São Paulo: Expressão Popular, ANTRA, IBTE, 2020.

BILLARD, T.J. “Passing” and the Politics of Deception: Transgender Bodies, Cisgender Aesthetics, and the Policing of Inconspicuous Marginal Identities. *In*: DOCAN-MORGAN, T. (ed) **The Palgrave Handbook of Deceptive Communication**. Nova York, NY: Palgrave Macmillan, 2019. p. 462-478.

BISCHOPING, K.; GAZSO, A. **Analyzing talk in the social sciences: narrative, conversation and discourse strategies**. London: Sage, 2016.

BULLOUGH, V. L. Transsexualism in history. **Archives of Sexual Behavior**, v. 4, n. 5, p. 561–571, 1975.

BRASIL. **Decreto nº 4228, de 13 de maio de 2002**. Institui, no âmbito da Administração Pública Federal, o Programa Nacional de Ações Afirmativas e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4228.htm. Acesso em: 18 abr. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 8727, de 28 de abril de 2016**. Dispõe sobre o uso do nome social e o reconhecimento da identidade de gênero de pessoas travestis e transexuais no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional., Brasília: Presidência da República, 2016. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8727.htm. Acesso em: 26 abr. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em:

http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html.

Acesso em: 30 abr. 2019.

CONNELL, C. Doing, undoing, or redoing gender?: Learning from the workplace experiences of transpeople. **Gender and Society**, v. 24, n. 1, p. 31–55, 2010.

CONNELL, R. **Gender in world perspective**. Cambridge: Polity Press, 2009.

COX, T. H., BLAKE, S. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. **The Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/4165541?seq=1>

Acesso em: 03 mar. 2018.

DASS, P.; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. **Academy of Management Perspectives**, v. 13, n. 2, p. 68–80, 1999.

DIVERSITY BBOX: Consultoria de Diversidade. 2019. Disponível em:

<http://diversitybbox.com/pt/>. Acesso em: 03 mar. 2019.

ESTADOS UNIDOS. **Title VII of The civil rights act of 1964**. Washinton, DC: Department of Justice, 2018. Disponível em:

https://www.justice.gov/sites/default/files/crt/legacy/2010/12/15/Title_VII_Statute.pdf.

Acesso em: 26 abr. 2019.

FAIRCLOUGH, N. **Discourse and Social Change**. Cambridge, Polity press, 2002.

_____. **Language and power**. London and New York: Longman, 2001.

FEINBERG, L. **Transgender warriors: making history from Joan of Arc to Dennis Rodman**. Boston: Beacon Press, 1996.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18–25, 2000.

GUIMARÃES ROSA, J. **Grande sertão: veredas**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

HAMLIN, Cynthia; VANDENBERGHE, Frédéric. Vozes do Sul: entrevista com Raewyn Connell. **Cad. Pagu**, Campinas, n. 40, p. 345-358, Junho 2013.

Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-83332013000100011&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 dez. 2019.

HOLCK, L.; MUHR, S. L. VILLESÈCHE, F.:. Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 35, n. 1, p. 48–64, 2016.

- HUNT, V. *et al.* Delivering through Diversity. **McKinsey&Company**, jan. 2018. Disponível em: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx. Acesso em: 03 de mar. 2019.
- KENDALL, S.; TANNEN, D. Discourse and gender. *In*: SCHIFFRIN, D.; TANNEN, D.; HAMILTON, H. E. (org.). **The handbook of discourse analysis**. Malden, MA., Blackwell Publishers, 2001. p. 548-567.
- KVALE, S. **InterViews: learning the craft of qualitative research interviewing**. Los Angeles: Sage. 1996.
- L. GREEN, E.; BENNER, K.; PEAR, R. 'Transgender' could be defined out of existence under Trump Administration. **The New York Times**, New York, 21 de out. 2018. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2018/10/21/us/politics/transgender-trump-administration-sex-definition.html>. Acesso em: 28 de abr. 2019.
- LIMA, L. Número de profissionais trans cresceu quase 300% nos últimos anos. **Você S/A**, São Paulo, 19 de jan. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/os-transexuais-chegaram-no-mundo-corporativo/>. Acesso em: 28 de abr. 2019.
- MACHIN, D.; MAYR, A. **How to do critical discourse analysis**. Los Angeles: Sage. 2012.
- MAGALHÃES, C.M. (org.). Reflexões sobre a análise crítica do discurso. Belo Horizonte: FALE - UFMG, 2001.
- MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: USC, 2004. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf. Acesso em: 15 de abril de 2019.
- MARTINELLI, F.; QUEIROZ, T.; ARARUNA, M. L.; MOTA, B. Entre o Cisplay e a Passabilidade: Transfobia e Regulação dos Corpos Trans no Mercado de Trabalho. **Revista Latino Americana de Geografia e Gênero**, v. 9, n. 2, p. 348-364, 2018. ISSN 2177-2886. Disponível em: https://revistas2.uepg.br/index.php/rlagg/article/view/12855/pdf_19. Acesso em: 20 de dez. 2019.
- MARTINEZ, V. C. V.; ANGELI, G. Joana Nolais e o enigma de gênero: uma discussão psicanalítica da transexualidade. **Revista Estudos Feministas**, v. 27, n. 1, p. 1–14, 2019.
- MCFADDEN, C. Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Careers and Human Resource Development: A Systematic Literature Review. **Human Resource Development Review**, v. 14, n. 2, p. 125–162, 2015.
- MCFADDEN, C.; CROWLEY-HENRY, M. A systematic literature review on trans* careers and workplace experiences. *In*: KÖLLEN, T. (ed.). **Sexual orientation and**

transgender issues in organizations: global perspectives on LGBT workforce diversity. Basel: Springer, 2016.

MENDONÇA FRAGA, A.; GEMELLI, C.E ; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S . Cenário das publicações científicas em carreira e gênero. **REVISTA PENSAMENTO CONTEMPORÂNEO EM ADMINISTRAÇÃO (UFF)**, v. 13, p. 158, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/27973/pdf>. Acesso em: 20 de fev. 2019.

MEYER, R. E. *et al.* The Visual Dimension in Organizing, Organization, and Organization Research. **The Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 487–553, 2013.

MIKKELSEN, E. N.; WÄHLIN, R. Dominant, hidden and forbidden sensemaking: The politics of ideology and emotions in diversity management. **Organization**, 2019.

REDE GLOBO. Mulheres trans presas enfrentam preconceito, abandono e violência. **Fantástico**. Rio de Janeiro: Rede Globo, 01 março de 2020. Programa de TV. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8364420/>. Acesso em: 03 de mar. 2019.

RIBEIRO, D. **O que é lugar de fala?** Belo Horizonte (MG): Letramento; Justificando, 2017.

SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P. A ANÁLISE DO DISCURSO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. In: MOULIN DE SOUZA, E. **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/fnh/wp-content/uploads/2014/09/Metodologias-e-anal%C3%ADticas-qualitativas-em-pesquisa-organizacional-uma-abordagem-te%C3%B3rico-conceitual.pdf>. Acesso em: 03 de mar. 2019.

MYERS, M. D.; NEWMAN, M. The qualitative interview in IS research: Examining the craft. **Information and Organization**, v. 17, n. 1, p. 2–26, 2007.

SCHWABENLAND, C.; TOMLINSON, F. Shadows and light: Diversity management as phantasmagoria. **Human Relations**, v. 68, n. 12, p. 1913–1936, 2015.

THANEM, T.; WALLENBERG, L. Just doing gender? Transvestism and the power of underdoing gender in everyday life and work. **Organization**, v. 23, n. 2, p. 250–271, 2016.

THOMAS R. ROOSEVELT, J. From Affirmative Action to Affirming Diversity. **Harvard Business Review**, 1990.

TRANSCENDEMOS. 2019. Disponível em: <https://transcendemos.com.br/>. Acesso em: 03 mar. 2019.

TRANSEMPREGOS. 2019. disponível em: <http://www.transempregos.com.br/>. Acesso em: 03 mar. 2019.

TRUMP ADMINISTRATION Announces Beginning of Transgender Military Ban on April 12. **National Center for Transgender Equality**, 21 de mar. 2019. Disponível

em: <https://transequality.org/press/releases/trump-administration-announces-beginning-of-transgender-military-ban-on-april-12>. Acesso em: 28 de abril de 2019.

VAN DIJK, T. Critical discourse analysis. *In*: SCHIFFRIN, D.; TANNEN, D.; HAMILTON, H. E. (org.). **The handbook of discourse analysis**. Malden, MA., Blackwell Publishers, 2001. p. 352-371.

VIEIRA, Renata. As empresas premiadas pelo Guia EXAME de Diversidade 2019. **EXAME**, 28 de mar. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/as-empresas-premiadas-pelo-guia-exame-de-diversidade-2019/>. Acesso em: 28 de abr. 2019.

WEST, C.; ZIMMERMAN, D. H. Doing Gender. **Gender and Society**, v. 1, n. 2, p. 125–151, 1987.

WILLIAMSON, K.; GIVEN, L. M.; SCIFLEET, P. Qualitative data analysis. *In*: WILLIAMSON, K.; JOHANSON, G. (org.). **Research methods: information, systems and contexts**. Cambridge, MA.: Chandos Publishing, 2018. p. 453-473.

WODAK, R. What is CDA about - a summary of its history, important concepts and its developments. *In*: WODAK, R.; MEYER, M. (org.). **Methods of critical discourse analysis**. London: Sage, 2001. p. 1-13.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Informante: profissional trans.

Apresentação: Meu nome é Claudia Stempkowski, sou mestranda no programa de Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, que visa a compreender como a temática trans nas organizações é percebida por líderes e por trabalhadores trans. A entrevista que farei com você é semiestruturada, ou seja, tenho um roteiro com algumas perguntas que tocam alguns temas que pretendo abordar, porém essas perguntas são abertas, flexíveis e estarão a serviço do caminho que suas respostas nos levarem. A entrevista será gravada em áudio e eu farei algumas anotações durante o processo.

Pergunta 1: Explique um pouco sobre sua trajetória profissional.

Pergunta 2: Sua carreira profissional teve início antes ou depois da transição de sua aparência física de gênero? **Seguida de:** a) Se antes, quais foram as principais questões que você enfrentou ao ingressar no mercado de trabalho? Isso ainda é relevante na sua carreira hoje?; ou b) Se depois, quais foram as principais questões que você enfrentou no seu ambiente de trabalho durante o período de transição? Isso ainda é relevante na sua carreira hoje?

Pergunta 3: Qual é sua percepção sobre os líderes ou gestores na organização em que trabalha ou em que trabalhou? Há ou havia algum preparo para a gestão de profissionais trans?

Pergunta 4: Você acha que teve de educar a organização em que trabalha ou em que trabalhou e os líderes ou gestores sobre questões de gênero e pessoas trans?

Pergunta 5: Você acha que existe uma forma ideal de acolhimento e gestão de profissionais trans nas organizações? Se sim, qual? Quais seriam suas recomendações?

Encerramento: Você gostaria de contar, explicar ou falar alguma coisa além do que já falou? Você gostaria de indicar alguém para participar desta pesquisa? Agradeço o tempo e a disponibilidade de participar da pesquisa, estarei à disposição para esclarecer qualquer dúvida ou fornecer informações sobre a pesquisa a qualquer momento.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Informante: líder/profissional de gestão de pessoas

Apresentação: Meu nome é Claudia Stempkowski, sou mestranda no programa de Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, que visa a compreender como a temática trans nas organizações é percebida por líderes e por trabalhadores trans. A entrevista que farei com você é semiestruturada, ou seja, tenho um roteiro com algumas perguntas que tocam alguns temas que pretendo abordar, porém essas perguntas são abertas, flexíveis e estarão a serviço do caminho que suas respostas nos levarem. A entrevista será gravada em áudio e eu farei algumas anotações durante o processo.

Pergunta 1: Explique um pouco sobre sua trajetória profissional.

Pergunta 2: Em sua carreira profissional, você já teve de lidar com profissionais trans? Se sim, como se deu isso? Você já sabia do que se tratava, fez alguma pesquisa prévia?

Pergunta 3: Na organização em que trabalha ou em que trabalhou há ou havia algum preparo para a gestão de profissionais trans?

Pergunta 4: Quando se deu a entrada do profissional trans na organização em que trabalha ou em que trabalhou, você acha que o profissional trans teve de educar os líderes ou gestores sobre questões de gênero e pessoas trans?

Pergunta 5: Você acha que existe uma forma ideal preparar líderes para o o acolhimento e a gestão de profissionais trans nas organizações? Se sim, qual? Quais seriam suas recomendações?

Pergunta 6: Você acha que existe uma forma ideal de acolhimento e gestão de profissionais trans nas organizações? Se sim, qual? Quais seriam suas recomendações?

Encerramento: Você gostaria de contar, explicar ou falar alguma coisa além do que já falou? Você gostaria de indicar alguém para participar desta pesquisa? Agradeço o tempo e a disponibilidade de participar da pesquisa, estarei à disposição para esclarecer qualquer dúvida ou fornecer informações sobre a pesquisa a qualquer momento.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Informante: profissional trans.

Prezado participante/Prezada participante,

Meu nome é Claudia Stempkowski, sou mestranda no programa de Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, que visa a compreender como a temática trans nas organizações é percebida por líderes e por trabalhadores trans.

Sua participação se dará por meio de uma entrevista em que serão abordadas questões sobre profissionais trans nas organizações, passando por perguntas sobre suas experiências como profissional trans. A entrevista será realizada em um momento previamente combinado, de acordo com seu interesse e disponibilidade. De modo a preservar todos os elementos de sua fala, a entrevista será gravada em áudio.

Sua participação neste estudo é voluntária e você tem o direito de não participar ou desistir de ser entrevistado em qualquer momento do processo. O absoluto sigilo de seus dados, bem como de qualquer informação que possa identificá-lo/identificá-la, será garantido na publicação dos resultados da pesquisa. Mesmo que não tenha benefícios diretos em participar, você estará contribuindo com a discussão acadêmica sobre profissionais trans e com a produção de conhecimento científico.

Você pode, a qualquer momento, solicitar informações sobre procedimentos do estudo e esclarecer quaisquer dúvidas acerca da pesquisa diretamente com a pesquisadora através do e-mail claudia.stempkowski@gmail.com ou do telefone +55 51 999 722 981.

Atenciosamente,

Claudia Stempkowski (mestranda)

Matrícula: 1809441

Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral (professora orientadora)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Local e data

Nome e assinatura do participante

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Informante: líder/profissional de gestão de pessoas

Prezado participante/Prezada participante,

Meu nome é Claudia Stempkowski, sou mestranda no programa de Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, que visa a compreender como a temática trans nas organizações é percebida por líderes e por trabalhadores trans.

Sua participação se dará por meio de uma entrevista em que serão abordadas questões sobre profissionais trans nas organizações, passando por perguntas sobre suas experiências como líder em papel de gestão em uma organização em cujo quadro contenha profissionais trans. A entrevista será realizada em um momento previamente combinado, de acordo com seu interesse e disponibilidade. De modo a preservar todos os elementos de sua fala, a entrevista será gravada em áudio.

Sua participação neste estudo é voluntária e você tem o direito de não participar ou desistir de ser entrevistado em qualquer momento do processo. O absoluto sigilo de seus dados, bem como de qualquer informação que possa identificá-lo/identificá-la, será garantido na publicação dos resultados da pesquisa. Mesmo que não tenha benefícios diretos em participar, você estará contribuindo com a discussão acadêmica sobre profissionais trans e com a produção de conhecimento científico.

Você pode, a qualquer momento, solicitar informações sobre procedimentos do estudo e esclarecer quaisquer dúvidas acerca da pesquisa diretamente com a pesquisadora através do e-mail claudia.stempkowski@gmail.com ou do telefone +55 51 999 722 981.

Atenciosamente,

Claudia Stempkowski (mestranda)

Matrícula: 1809441

Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral (professora orientadora)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Local e data

Nome e assinatura do participante

APÊNDICE E – SUMÁRIO EXECUTIVO

Este sumário executivo tem como objetivo apresentar a pesquisa realizada e consolidar seus resultados de modo acessível a gestores e a organizações interessados em gerir forças de trabalho mais inclusivas e amigáveis, em especial para profissionais transgêneros e transexuais (no decorrer deste sumário, denominados apenas pelo termo guarda-chuva “trans”). Trata-se de um estudo desenvolvido como dissertação, requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos e foi base para a escrita da dissertação de mestrado .

A existência da pesquisa justifica-se a partir da efervescência do tema da diversidade nas organizações, além de em outros espaços sociais. O cenário brasileiro é especialmente frutífero para pesquisas que se ocupam de compreender a realidade de profissionais trans, pois o país é, há alguns anos, líder no ranking de assassinatos da população trans no mundo, além de a expectativa de vida de tal população ser, aqui, de 35 anos; em essência, portanto, a população trans é em parte marginalizada no Brasil. A partir disso, esta pesquisa surgiu da necessidade de explicitar tal questão e de oferecer uma lanterna que possa auxiliar organizações, gestores e profissionais trans a iluminar um caminho possível para a mudança de uma realidade por vezes cruel. Durante o desenvolvimento da pesquisa, não se objetivou ter o domínio narrativo, isto é, tirar o microfone das mãos dos profissionais trans em uma discussão que é essencialmente sobre suas próprias vidas. Buscou-se, no lugar disso, estender o microfone para tais pessoas e, assim, usar este espaço para ecoar suas vozes. A produção desta pesquisa foi, fundamentalmente, um exercício de compreensão do lugar de fala que cabe a cada um dos entrevistados, tal qual foi para a pesquisadora a compreensão de seu próprio lugar de escuta.

Nortear o estudo a seguinte questão de pesquisa: Como profissionais trans e líderes percebem o preparo das organizações e das lideranças para lidar com a presença de trabalhadores trans nas organizações? Para respondê-la, o objetivo geral foi compreender como profissionais trans e líderes percebem o preparo das organizações e das lideranças para lidar com a presença de profissionais trans nas organizações; como objetivos específicos, três foram os elegidos: a) compreender a percepção de profissionais trans de diferentes áreas de atuação sobre o preparo das organizações e de seus líderes; b) analisar o entendimento de líderes e de

organizações no que tange a aceitação, o acolhimento e a gestão de profissionais trans no ambiente de trabalho; c) apresentar propostas para a melhoria das relações de trabalho e da gestão de profissionais trans nas organizações.

A fundamentação teórica baseou-se nos eixos temáticos concernentes à gestão da diversidade – em especial a perspectiva crítica –, às publicações prévias acerca de profissionais trans e trabalho e, ainda, pincelou conceitos de gênero e de lugar de fala. O método utilizado para a realização da pesquisa foi fundamentalmente qualitativo, com coleta de dados a partir de 15 entrevistas, sendo nove delas com profissionais trans e seis delas com representantes organizacionais (líderes e profissionais da área de gestão de pessoas), conforme aponta a tabela abaixo:

Profissionais trans	
Atividade	Categoria
Profissional de marketing; gestor de academia de ginástica; estudante de políticas públicas para a população LGBTQI+	Homem
Engenheira de software	Mulher
Programadora	Mulher
Cabeleireira; maquiadora; autônoma	Mulher
Professor; mestrando	Homem
Jornalista; atividade política	Mulher
Atividade política; gestora de ONG; estudante de direito	Mulher
Psicólogo, gestor de ONG, mestrando	Homem
Designer; profissional de comunicação; pós-graduanda em diversidade e inclusão	Mulher
Líderes e profissionais de gestão de pessoas	
Atividade	
Proprietária e gestora de salões de beleza; administradora	
Proprietário e gestor de comércio de alimentos; administrador	
Profissional de gestão de pessoas em empresa de tecnologia	Profissional de marketing; responsável por comitê de diversidade em empresa de tecnologia

Profissional de gestão de pessoas em instituição financeira; responsável por ações de diversidade e inclusão
Profissional de gestão de pessoas em empresa de tecnologia; responsável por ações de diversidade e inclusão
Profissional de gestão de pessoas em empresa de comunicação; responsável por ações de diversidade e inclusão

Por se tratar de uma pesquisa realizada com seres humanos, o projeto foi submetido à Plataforma Brasil e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. As entrevistas foram realizadas mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, foram gravadas e transcritas; suas transcrições foram analisadas a partir do modelo tridimensional da análise crítica do discurso (texto, prática discursiva e prática social). Da análise realizada emergiram os resultados sintetizados na tabela abaixo:

Objetivos	Resultados
Compreender a percepção de profissionais trans de diferentes áreas de atuação sobre o preparo das organizações e de seus líderes.	Há pouco preparo para contratar e receber profissionais trans nas organizações.
	Líderes e organizações sentem falta de informações e apoio para a gestão de profissionais trans.
	O entendimento do profissional trans como o “outro” ou como o estranho dificulta acessos e permanências no ambiente de trabalho.
Analisar o entendimento dos líderes e das organizações no que tange a aceitação, o acolhimento e a gestão de profissionais trans no ambiente de trabalho.	Líderes e organizações atribuem aos profissionais trans a responsabilidade de educá-los acerca da temática de gênero no ambiente de trabalho.
	Líderes e organizações propiciam poucos espaços de fala e de escuta.

	Profissionais trans têm suas competências e habilidades subestimadas em detrimento de suas identidades de gênero.
Apresentar propostas para melhoria das relações de trabalho e da gestão dos profissionais trans nas organizações.	Propiciar espaços de fala e de escuta para profissionais trans nas organizações e nos times de trabalho.
	Buscar a contratação de consultorias externas para capacitações, sensibilizações e ações de desenvolvimento para líderes e gestores.
	Desonerar os profissionais trans da necessidade de cumprirem com exclusividade o papel de educadores de gênero em seus locais de trabalho.
	Revisar estruturas e processos organizacionais que possam vir a causar constrangimento para profissionais trans.
	Compreender e educar líderes e gestores para que compreendam profissionais trans para além de suas identidades trans, com suas competências, habilidades e individualidades, possibilitando, assim, a expansão de seus espaços profissionais e o desenvolvimento de suas carreiras.
	Legitimar a existência trans na cultura organizacional, através de valores voltados à diversidade, à igualdade e à inclusão.

A partir dos resultados apresentados, entende-se que o caminho que leva a organizações mais inclusivas para profissionais trans é longo. Com os resultados desta pesquisa, porém, não se pretende a produção de um caderno com respostas, mas sim intenta-se que sejam úteis na pavimentação deste caminho. O interesse pela tema e a criação de espaços de fala e de escuta entre profissionais trans, profissionais da área de gestão de pessoas, líderes e gestores são passos iniciais que oportunizam, primeiramente, a existência de profissionais trans nas organizações, sem o esvanecimento de suas identidades e com a valorização de suas singularidades, de seus conhecimentos e de suas competências.

As vivências dos profissionais entrevistados no contexto desta pesquisa, embora não representativos de todo o recorte da população trans, apontam que suas identidades de gênero impactaram e impactam significativamente suas carreiras em três pontos principais: 1) a barreira de acesso ao mercado de trabalho e oportunidades de emprego, principalmente relacionada à passabilidade¹ do profissional; 2) o desvanecimento de suas identidades e competências singulares enquanto profissionais em detrimento de suas identidades de gênero; 3) o papel de educador exclusivo de gênero que lhes é atribuído. Por parte dos entrevistados do grupo dos líderes e dos profissionais de gestão de pessoas, foi percebido que há pouco preparo para lidar com a presença de profissionais trans em seus espaços de trabalho e, ainda, há pouca informação sobre onde buscar educar-se acerca do tema e, assim, propiciar ambientes de trabalho que legitimem a presença de profissionais trans. Os resultados encontrados apontam que há meios de aprimorar as relações de trabalho e a gestão dos profissionais trans nas organizações. Neste sentido, organizações que se pretendem mais diversas e acolhedoras para profissionais trans devem repensar estruturas, processos organizacionais, políticas e práticas de gestão de pessoas que possam vir a causar constrangimento para profissionais trans, como implementação de políticas que possibilitem o uso do nome social – independentemente da retificação dos documentos do profissional – e a adequação de banheiros e vestiários, de modo que o profissional possa optar por usar o banheiro que lhe dê mais segurança. A busca por consultorias externas de diversidade para realização de capacitações, de sensibilizações de ações de desenvolvimento para líderes e gestores pode também ser aliada no processo de compreensão e educação de líderes e gestores para que

¹ Passabilidade, neste contexto, se refere à possibilidade de o profissional trans ser percebido pela sociedade como um profissional cisgênero.

se conectem com os profissionais trans para além de suas identidades trans, com suas competências, habilidades e individualidades, Com isso, pode-se gerar a expansão do espaços profissionais e do desenvolvimento de carreiras de profissionais trans, além de legitimar suas existências cultura organizacional. Propiciar espaços éticos e seguros de fala e de escuta para que exista uma troca de experiências e visões é também uma forma de equilibrar as relações de poder, dando abertura para que profissionais trans usem suas próprias vozes, que falem por si próprios.

ANEXO A - GLOSSÁRIO PRODUZIDO PELA ANTRA

ANTRA. Disponível em <https://antrabrasil.files.wordpress.com/2018/01/gc3aanero.pdf>. Acesso em 28 de abril de 2019.

Gênero - Termo ser usado para Compreender, analisar e criticar as diferenças e contrastes entre o que é ser homens e ser mulher na sociedade contemporânea e suas relações com o meio social.

Identidade de gênero - É a forma como o indivíduo se vê, é reconhecido e se reconhece na sociedade a partir da dicotomia Homem x Mulher. E isto é um processo de construção (e desconstrução) que envolve, inclusive, o comportamento social ao longo de sua vida. Não podemos classificar ou "coisificar" as pessoas. As definições abaixo podem variar de acordo com cada pessoas, teoria, filosofo, estudioso ou quem escreve/pensa sobre o assunto. O importante é saber que não temos como dimensionar as possibilidades infinitas das formas e suas expressões pessoais sobre como se percebem na sociedade. Não há a possibilidade de dizer as pessoas o que elas são e como devem se identificar. Isso é algo pessoal e que deve sempre ser respeitado. No campo das identidades individuais, cada um é livre para ser quem é. No campo social, ainda ha a necessidade de tentarmos minimamente entender as demandas de cada seguimento a fim de que possamos pautar políticas públicas para essas populações. Hoje no Brasil são construídas, reconhecidas e pautadas pelos movimentos sociais hegemônicos, as identidades Trans: Travestis, Mulheres Transexuais, Homens Trans e pessoas Transmasculinas. Além das pessoas Intersexo, que podem ser trans ou não.

Seguem algumas percepções sobre as variações de gênero/identidades encontradas mais comumente no Brasil:

Agênero - Pessoa que não se enquadra em nenhum dos gêneros binários (masculino/feminino)

Andrógino - Pessoa que não se identifica nem como homem nem como mulher e pode apresentar características de ambos os gêneros

Bigênero - Pessoa que expressa características de ambos os gêneros binários (Masc/feminino)

Binarismo de gênero - sistema no qual a sociedade divide as pessoas entre homem e mulher, e determina para elas os papéis sociais de gênero, identidade de gênero e demais atributos. Várias sociedades têm utilizado o binarismo de gênero para dividir e organizar as pessoas, apesar da forma como isto ocorre diferir entre as sociedades.

Butch - Mulher Lésbica que apresenta expressão de gênero lida como masculina, mas que não se reconhece como pertencente ao gênero masculino, tão pouco como sendo homem.

Cisgênero - É a pessoa que vivencia e se identifica psicologicamente com a Identidade de gênero que foi atribuída a ela no nascimento (masculina ou feminina).

Gênero Fluido - Pessoa que transita entre os dois gêneros (performa ambos os gêneros, simultaneamente ou não)

GenderQueer - Pessoa que pode ser lida como quem apresenta uma quebra da noção binária de gênero e performa livremente um não-gênero ou a fusão dos gêneros binários e não binários.

Male to Female – MTF - Termo que não é utilizado no Brasil por trazer viés patologizante, usado pela medicina para identificar pessoas que foram designadas enquanto homem no nascimento, mas que se reconhecem enquanto mulheres.

Intersexo - É um termo usado para descrever variações nas características corporais de uma pessoa que não se encaixam nas definições médicas hegemônicas, estritas ao que é masculino ou feminino. Essa variação pode ou não envolver ambiguidade genital, combinações de fatores genéticos e aparência e variações

cromossômicas sexuais diferentes. (Não se uso o termo Hermafrodita, por conta do hermafroditismo não acontecer em seres humanos)

Female to Male – FTM - Termo que não é utilizado no Brasil por trazer viés patologizante, usado pela medicina para identificar pessoas que foram designadas enquanto mulheres no nascimento, mas que se reconhecem enquanto homens.

Não-binário - Pessoas que vivenciam papéis de gênero a despeito da regra binária. Não se reconhecem nem como homem, tão pouco como mulheres.

Transgênero - Termo guarda-chuva para designar pessoas que transitaram de gênero em algum nível, seja de forma permanente ou não. No Brasil, há uma disputa sobre o termo representar todas as identidades de gênero que se encontram fora da dicotomia homem x mulher, visto que pessoas que performam um determinado gênero em curtos períodos de tempo, em festas ou mesmo fora da vida social, não estão expostas as mesmas situações, geralmente de violência e negação de direitos, que aquelas que vivenciam essas mudanças/redesignações de forma permanente e no dia a dia.

Trans - Termo abrangente que tem sido usado para representar todas as pessoas que não são cisgêneras.

Travestis - Pessoas que foram designadas enquanto homem no nascimento, mas que se reconhecem enquanto pertencentes ao gênero feminino, mas que não reivindicam a identidade de 'Mulher'.

Transexual - Pessoa que não se identifica com gênero atribuído no nascimento e vivência papéis do gênero oposto. No Brasil se apresentam enquanto Mulheres Transexuais e Homens Trans

Mulheres Transexuais - Pessoas que foram designadas enquanto homem no nascimento, mas que se reconhecem enquanto mulheres. Admitindo uma identidade de gênero diferente da que foi imposta e fazendo readequações que julgam necessárias para vivenciar de forma confortável o gênero que se

identificam/pertencem (readequações, cirurgias ou modificações corporais não são marcadores determinantes da identidade gênero e tão pouco são uma regra) .

Homens Trans - Pessoas que foram designadas enquanto mulheres no nascimento, mas que se reconhecem enquanto homens. Admitindo uma identidade de gênero diferente da que nos foi imposta e fazendo readequações que julgam necessárias para vivenciar de forma confortável o gênero que se identificam/pertencem (readequações, cirurgias ou modificações corporais não são marcadores determinantes da identidade gênero e tão pouco são uma regra)

Transmasculino - Pessoas que foram designadas enquanto mulheres no nascimento, mas que se reconhecem enquanto pertencentes ao gênero masculino, mas que não reivindicam a identidade de 'Homem' dentro da dicotomia Homem x Mulher.

Bruna Benevides

Presidenta do Conselho LGBT-Niterói

Secretária de Articulação Política da ANTRA

Secretária de Comunicação da ABGLT

Transativista