

## **Da Relação Entre Pessoas Transgêneras e a Organização: novos sujeitos para os estudos sobre diversidade organizacional**

**MARIA CAROLINA BAGGIO ZANETTI NUCCI DE OLIVEIRA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
FEA

maria.carolina.baggio@gmail.com

## **Introdução**

A área de Diversidade nas Organizações estuda as vivências de grupos com características distintas das do trabalhador arquetípico homem, branco, heterossexual, cisgênero, capacitado, ocidental. Ao analisarem-se os estudos sobre as relações de gênero, contudo, percebe-se que se concentram na dinâmica entre homens e mulheres e em países ocidentais desenvolvidos.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Para explorar essa problemática, este estudo buscou analisar as percepções que a pessoa transgênera mantém sobre suas relações [1] com sua história profissional, [2] com as outras pessoas no ambiente de trabalho e [3] com as políticas e práticas da organização.

## **Fundamentação Teórica**

Pessoas transgêneras são pessoas cuja identidade e/ou expressão de gênero difere do esperado socialmente a partir da leitura feita sobre seu corpo ao nascer, rompendo com a lógica heteronormativa. No Brasil, por serem legítimos apenas os corpos que se atém a esse discurso, esse grupo é sistematicamente excluído de diversos espaços, incluindo o mercado de trabalho formal. Como consequência, temos que as vivências e as relações dessas pessoas com e no trabalho são invisibilizadas na teoria e prática da diversidade organizacional.

## **Metodologia**

Com a intenção de operacionalizar as características qualitativa e exploratória inerentes a esta pesquisa, foram realizadas entrevistas presenciais semiestruturadas com seis pessoas transgêneras que correntemente trabalham em organizações.

## **Análise dos Resultados**

A partir da análise das narrativas, constatou-se principalmente que o nível de passabilidade da pessoa impacta diretamente sua inserção no mercado de trabalho formal, de forma que situações que evidenciam a transgenereidade geralmente significam exclusão. Além disso, o desconhecimento sobre a transgenereidade permeia tanto as relações com os outros quanto com a organização, com a consequência de poucas políticas e práticas estruturadas para transgêneres. Empresas que escutam es empregades, contudo, aprendem a partir dessa relação.

## **Conclusão**

Conclui-se que [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.

## **Referências Bibliográficas**

- Butler, J. (1986). *Sex and Gender in Simone de Beauvoir's Second Sex*.
- Connell, C. (2010). DOING, UNDOING, OR REDOING GENDER? - Learning from the Workplace Experiences of Transpeople. *Gender & Society*, 24(1), 31-55.
- Souza, E. M. d., & Carrieri, A. d. P. (2015). When Invisibility Is Impossible: Body, Subjectivity, and Labor Among Travestis and Transsexuals. *Journal of Workplace Rights*, 5(2), 1-11.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (2002). *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity* Harvard Business Review on Managing Diversity. USA: Harvard Business School Press.

## Da Relação Entre Pessoas Transgêneras e a Organização: novos sujeitos para os estudos sobre diversidade organizacional

### 1 INTRODUÇÃO

A equidade de tratamento dos diferentes grupos que compõem a organização torna-se tema de Gestão de Pessoas na década de 1970, quando o aumento do número de mulheres, imigrantes, adultos mais velhos e intelectuais nos quadros de funcionários (Martinez, 2013) evidencia que o trabalhador estudado desde o início da administração não é “um trabalhador sem corpo, sem sexo e sem emoções . . . , mas sim um homem” (DeFrancisco & Palczewski, 2007, p. 208, tradução livre). A área de Diversidade nas Organizações surge, portanto, para quebrar “o conceito do trabalhador como sendo um homem branco” que “tem permeado o campo acadêmico da administração e de estudos organizacionais” (Carrieri, Diniz, Sousa, & Menezes, 2013, p. 287, tradução livre) a partir do reconhecimento e estudo de grupos de trabalhadores com características ‘diversas’, diferentes daquelas do trabalhador arquetípico “branco, homem, ocidental, heterossexual, classe média/alta, capacitado” (Nkomo & Cox Jr., 1999, p. 351).

Analisando-se os estudos sobre a dinâmica do gênero nas organizações, percebe-se que se concentram majoritariamente nas relações entre mulheres e homens (Martinez, 2013, pp. 38-39; S. Nkomo & Cox Jr., 1999). Transgêneres, grupo foco deste estudo, ficam esquecidos sob a categoria de “diversidade de gênero”.

**Transgêneres** são pessoas cuja identidade de gênero e/ou expressão de gênero difere do esperado socialmente a partir da leitura que é feita de seu corpo ao nascer (Grant, Mottet, & Tanis, 2011, p. 181). Quando um indivíduo nasce, a sociedade interpreta seu corpo como pertencente a um determinado sexo - no caso da sociedade brasileira, fêmea ou macho - e o socializa de acordo com os costumes considerados pertinentes àquele corpo - feminilidade ou masculinidade, respectivamente. Em outras palavras, atribui-se à pessoa um gênero de acordo com seu corpo. Pessoas transgêneras não se identificam com o gênero que lhes é atribuído ou com a maneira como a sociedade espera que esse gênero seja expressado através de roupas, gestos, maneirismos, entre outros (Grant et al., 2011, p. 180).

A maneira como as pessoas transgêneras entendem e expressam seu gênero, portanto, rompe com a lógica binária - também chamada **heteronormativa** - que liga de forma determinística corpo, sexo, identidade de gênero e expressão de gênero, ou seja, vagina/fêmea/mulher/feminilidade e pênis/macho/homem/masculinidade (Souza & Carrieri, 2015). Historicamente, as sociedades ocidentais em geral e suas organizações em particular têm como legítimos apenas os corpos que se atêm a esse binômio de gênero (Souza & Carrieri, 2015, p. 2; Thanem & Wallenberg, 2016, p. 2). A sociedade brasileira não é diferente (Souza & Carrieri, 2015, p. 4). Por conseguinte, transgêneres enfrentam preconceito e discriminação estruturais e constantes (unidos sobre o termo **transfobia**) em todos os âmbitos da sociedade por não se encaixarem no discurso dominante de gênero (Grant et al., 2011; Mitchell & Howarth, 2009). Especial para este artigo é a discriminação que impede o ingresso e a permanência no mercado de trabalho formal e que impele a esmagadora maioria das pessoas transgêneras à atividades no mercado informal (Souza & Carrieri, 2015, p. 7). Portanto, o número de transgêneres empregados em organizações - principalmente em empresas privadas - no Brasil é pequeno (Souza & Carrieri, 2015; TV Brasil Central, 2014). Somando-se a isso a quase total falta de estudos sobre essa população no ambiente de trabalho, temos que as vivências e as relações dessas pessoas com e no trabalho são invisibilizadas na teoria e prática da diversidade organizacional (Souza & Carrieri, 2015, p. 1; Thanem & Wallenberg, 2016, p. 3). Ademais, os poucos estudos sobre pessoas transgêneras em organizações concentram-se nos países ocidentais desenvolvidos, o que mostra um desconhecimento particular das vivências na cultura brasileira.

Num esforço de responder à problemática exposta, são propostos os seguintes questionamentos: quais são as percepções que a pessoa transgênera mantém sobre suas relações [1] com o trabalho, [2] no emprego e [3] com a organização?

Para responder a essa pergunta, este estudo objetiva dar voz a seis pessoas transgêneras e analisar por meio de suas narrativas:

[1] a relação da pessoa com a sua história profissional;

[2] a relação do indivíduo com as outras pessoas no ambiente de trabalho (gestor, colegas, clientes);

[3] a relação de transgênera com as políticas e práticas da organização.

Para cumprir este objetivo, a próxima seção se prestará a delinear os conceitos relevantes para o entendimento da gestão da diversidade, das pessoas transgêneras e de sua posição perante o mercado de trabalho. A seção posterior se dedicará ao trajeto metodológico. Depois, serão expostas as narrativas obtidas, em diálogo com a literatura, e as conclusões daí retiradas, seguidas das considerações finais.

## 2 REFERENCIAL

### 2.1 Gestão da diversidade

Não há consenso quanto ao significado de **diversidade** no campo de Diversidade nas Organizações (Martinez, 2013, p. 10). Há, contudo, três ideias centrais que permeiam as definições de maneira geral: *diferença*, *divergência* e *identidade* (Cox, 2001, p. 3; McGrath, Berdahl, & Arrow, 1995, p. 22; Thomas, 2004, p. 3).

Também há dissenso na academia quanto a *quais* características que, quando diferentes, constituem diversidade. Os autores podem ser divididos em dois grupos (Nkomo, 1995): os que propõem **definições abrangentes** e os que utilizam-se de **especificidades**. O primeiro grupo considera como diversidade “todas as maneiras possíveis nas quais membros de um grupo de trabalho podem diferenciar-se” (Nkomo, 1995, p. 248), incluindo área de trabalho, especialização, valores e capacidade cognitiva, além de categorias socioculturais como etnia, gênero, orientação sexual, condição física e educação. Os autores do segundo grupo restringem diversidade às categorias socioculturais por entender que “os problemas principais [*em diversidade*] são aqueles que surgem por conta da discriminação e exclusão de subgrupos culturais das organizações tradicionais” (Nkomo, 1995, p. 248), e não por diferenças psicológicas e organizacionais. Inclusive, as categorias socioculturais podem sobrepor-se a estas, de forma que “membros de grupos subordinados sejam ‘silenciados’ em grupos e que o grupo não faça pleno uso ou reflita a capacidade, os valores e os estilos comportamentais desses membros” (McGrath et al., 1995, p. 30).

Ambas as escolas compartilham a premissa de que a força de trabalho *é* diversa. Como, portanto, extrair o máximo de resultados positivos da diversidade? Afinal, sem que sejam gerenciadas com eficiência e eficácia, as dissimilaridades entre os membros da organização têm inúmeros resultados negativos para as pessoas e para o grupo que vão desde dificuldade de comunicação até assédio e discriminação (Cox, 2001, pp. 4-5; Martinez, 2013, p. 44; McGrath et al., 1995, p. 25). Quando bem gerida, no entanto, a pluralidade de habilidades, atitudes e conhecimentos que um grupo heterogêneo possui pode otimizar a solução de problemas e a tomada de decisão na organização (Cox, 2001, pp. 6-7; McGrath et al., 1995, p. 25). Esse mesmo conjunto de experiências diversas promove também a inovação e a criatividade (Cox, 2001, p. 7).

Considera-se que a diversidade é bem gerida quando a organização cria um “processo gerencial abrangente para desenvolver um *ambiente que funcione para todos os funcionários*” (Thomas, 1991, p. 10, tradução livre). Na prática, contudo, os paradigmas sobre os quais os processos de gestão da diversidade se baseiam são diversos e muitas vezes ineficientes (D. A. Thomas & Ely, 2002).

O paradigma mais tradicional e dominante é o paradigma da *discriminação e justiça*, que administra a diversidade sob a proposta assimilacionista de oportunidade igual e tratamento justo através da negação da diferença (Thomas & Ely, 2002, pp. 38-44). Como resultado, não se aproveita a diversidade para desenvolver a organização: seu gerenciamento se atém apenas ao cumprimento da lei e à proteção dos direitos humanos (Cox, 2001, p. 4) e as vivências pelas quais cada grupo passa dentro da organização permanecem desconhecidas (D. A. Thomas & Ely, 2002, p. 40).

O segundo paradigma, que nasce com a diversificação do mercado consumidor, é pautado no *acesso e legitimidade* da empresa “perante um público consumidor mais diverso por meio da reprodução da demografia desse público dentro da organização” (Thomas & Ely, 2002, p. 44). Organizações sob este paradigma, contudo, não integram a diversidade à sua cultura, pois às “pessoas diversas” são atribuídos apenas certos cargos e não há troca de conhecimento entre “diversos” e “não-diversos” (Thomas & Ely, 2002, p. 46).

O terceiro e mais recente paradigma, chamado de *aprendizagem e eficiência*, busca o melhor dos dois paradigmas anteriores ao unir **oportunidades iguais** para todos com o **reconhecimento das diferenças culturais e de seu valor**, de forma que a organização integra as diferentes perspectivas e abordagens trazidas pelos diferentes grupos à sua bagagem de conhecimento (Thomas & Ely, 2002, pp. 48-51). É a maneira mais eficiente de gerir a diversidade: ao valorizar as diferenças e aprender com elas, a organização consegue gerar um ambiente seguro para que todas as pessoas apliquem seu pleno potencial no trabalho e aprimora seu *modus operandi* por meio dos diferentes *inputs* (Thomas & Ely, 2002, p. 50).

A principal base para que as organizações consigam migrar dos dois primeiros paradigmas para o terceiro é a **voz**, “a palavra que os empregados têm nos assuntos que os concernem na organização” (Armstrong, 2012, p. 419). Essa relação de fala e escuta gera *inputs* preciosos para as decisões gerenciais (Thomas & Ely, 2002, pp. 52-53) e o sentimento de valorização a integração nos empregados (Martinez, 2013, pp. 77-78). Um ambiente no qual as pessoas têm voz pode tornar-se um espaço de expressão, de afirmação identitária e de mudança. Contudo, se não houver estrutura que assegure a voz de grupos minoritários, a tendência é que essas pessoas permaneçam em silêncio por medo de retaliação e necessidade de autopreservação e preservação do grupo (Bell, Özbilgin, Beauregard, & Sürgevil, 2011, pp. 132-139). A consequência do silêncio é o apagamento dessas vivências e a potencial exposição ao preconceito e à discriminação, que geralmente levam à perda de performance no trabalho e até à saída da organização (Bell et al., 2011, pp. 134-139; Martinez, 2013, p. 79).

Utilizando os conceitos acima para analisar a gestão da diversidade no Brasil, induz-se que empresa brasileira mediana não atingiu sequer o paradigma da discriminação e justiça. A demografia das empresas geralmente está aquém da estrutura demográfica da sociedade brasileira, já que se tem um cenário organizacional pouco diverso frente a uma sociedade bastante diversa (Instituto Ethos, 2010). Além disso, a lei de cotas para pessoas com deficiência, única lei que visa a inclusão de um grupo minoritário em organizações, evidencia dificuldade tanto no cumprimento da legislação - objetivo básico desse paradigma - quanto na integração real dessas pessoas (Martinez, 2013, p. 38). É nesse cenário de diversidade sem gestão que atuam as pessoas transgêneras pesquisadas por esse estudo.

## 2.2 Transgêneres

### 2.2.1 Quem são?

Como definido na introdução deste artigo, transgêneres são pessoas cuja **identidade de gênero** e/ou **expressão de gênero** difere do esperado socialmente a partir da leitura feita sobre seu **corpo** ao nascer (Grant et al., 2011, pp. 180-181).

Para compreender-se plenamente esta definição e os sub-conceitos *identidade de gênero*, *expressão de gênero* e *corpo*, vale uma breve revisão da evolução dos conceitos **gênero**

e **sexo** nas sociedades ocidentais. Nestas, historicamente **corpo e gênero** são considerados uma só “essência”, de forma que o genital determina o gênero do indivíduo ou, em outras palavras, que o gênero é *biologicamente definido* (Butler, 1986, p. 35). Consequentemente, existiriam apenas dois corpos/gêneros binários e opostos: vagina/mulher e pênis/homem. Implícito nesse discurso **heteronormativo** também está a imposição da heterossexualidade como única orientação sexual legítima.

A quebra do essencialismo vem com o movimento feminista e com a ideia de que não se nasce de um determinado gênero, mas sim *torna-se* de um gênero a partir da socialização entendida como própria para aquele corpo (Butler, 1986, p. 35). Ao **corpo**, encaixotado nas categorias de **sexo** que dividem fenômenos biológicos e anatômicos em fêmea ou macho, é presumida a identificação com determinados componentes social e culturalmente construídos próprios da **identidade de gênero** mulher ou homem. A partir dessa presunção, são ensinados maneirismos, roupas, características corporais, profissões, pertinentes àquele gênero para aquela cultura. No caso da cultura brasileira, a **expressão de gênero** feminina às mulheres e masculina aos homens. Frente a essa socialização de gênero, cabe à pessoa ler a história cultural inscrita sobre seu corpo e *performá-la* de acordo com sua *interpretação* dessas regras (Butler, 1986, p. 48).

**Transgêneres** são pessoas que não seguem o determinismo presumido pelo discurso heteronormativo, seja por *não se identificarem* com o gênero suposto a partir de seu corpo ou por *não expressarem-se* da maneira como a sociedade propõe (Connell, 2010, p. 32). Por conseguinte, transgêneres é considerado um termo guarda-chuva para todas as formas de gênero que não se encaixam na relação heteronormativa vagina/fêmea/mulher/feminilidade e pênis/macho/homem/masculinidade (Souza & Carrieri, 2015). Vale ressaltar que transgeneridade é uma questão de gênero, não de sexualidade (Thanem & Wallenberg, 2016, p. 5). Dessa forma, existem transgêneres de diferentes orientações sexuais - inclusive heterossexuais.

As possibilidades de identidade e expressão de gênero são, portanto, múltiplas. Aqui, serão definidas as identidades que aparecem entre os sujeitos de pesquisa: **transexual e não-binária**.

**Transexuais** são “pessoas cuja identidade de gênero é diferente da esperada a partir do sexo biológico designado ao nascer” (Grant et al., 2011, p. 181, tradução livre). Indivíduos que se identificam como transexuais geralmente procuram tratamentos de readequação de gênero, que podem ou não incluir a cirurgia de redesignação genital (Mitchell & Howarth, 2009). **Mulheres trans** são pessoas cujo corpo é lido como macho e cuja identidade de gênero é mulher. Geralmente passam por tratamentos para adquirir características típicas do sexo fêmea e utilizam nomes, roupas e maneirismos considerados femininos. **Homem trans**, por sua vez, é uma pessoa cujo corpo é lido como fêmea e cuja identidade de gênero é homem, de forma que buscam adquirir características típicas do sexo macho e utilizam nomes, roupas e maneirismos considerados masculinos.

**Não-binário** (ou *genderqueer*) é um termo usado para referir-se a pessoas que [1] não se identificam inteiramente com os gêneros homem ou mulher, [2] que se identificam com uma combinação de ambos, [3] que não se identificam com nenhum deles e/ou [4] que se expressam de maneira diferente da socialmente esperada para o gênero que lhes é atribuído ao nascer (Grant et al., 2011, p. 180). Por serem múltiplas as identificações e expressões de gênero possíveis entre os dois gêneros binários, as identidades sob o termo não-binário são também múltiplas. O uso do sufixo –e como declinação de gênero neste artigo visa justamente abranger as identidades para além do –a e –o. No Brasil, a identidade não-binária mais conhecida é a **travesti**. Elas identificam-se com pronomes e nomes femininos e expressam características socialmente entendidas como femininas, seja por meio de procedimentos estéticos, hormonização, vestimentas ou maneirismos, mas não têm o desejo retirar o pênis e nem se

identificam como mulheres (Kulick, 1998, p. 6). Outras identidades não-binárias são ainda relativamente desconhecidas - seja no Brasil ou no mundo - por serem muito recentes e pouco exploradas pela academia (Kuper, Nussbaum, & Mustanski, 2012). Por falta de conceptualização formal, a entrevistada não binária apresentará sua própria identidade nos resultados da pesquisa.

### 2.2.2 Onde trabalham?

No Brasil, a maioria da população transgênera trabalha com prostituição por conta da falta de oportunidade no mercado formal (Souza & Carrieri, 2015; TV Brasil Central, 2014). As pessoas transgêneras que não se prostituem, em geral, são empreendedoras no setor de estética ou funcionárias públicas concursadas - já que a impossibilidade legal de demissão assegura sua permanência no trabalho ainda que sob constante preconceito e discriminação (Souza & Carrieri, 2015; TV Brasil Central, 2014).

É, portanto, muito raro, no Brasil, encontrar transgêneros que trabalhem em empresas, especialmente em empresas privadas. Uma justificativa para a falta de representatividade dessa população nas organizações é a sua baixa capacitação (Souza & Carrieri, 2015, p. 7). De fato, como transgêneros sofrem violência na escola e na universidade (Grant et al., 2011, p. 3), é comum que desistam dos estudos formais. Contudo, ainda que o indivíduo seja capacitado para a vaga, é raro que passe da etapa de entrega do currículo (Souza & Carrieri, 2015, p. 7).

A alteração do registro civil para o **nome social** - o nome que transgêneros adotam e que condiz com sua identidade - não tem previsão legal no Brasil (TV Brasil Central, 2014). Considerando o conservadorismo da justiça brasileira, o processo é bastante difícil e demorado (Souza & Carrieri, 2015, p. 9). Todas as situações que exigem o nome de registro - como o currículo e a carteira de trabalho - são situações nas quais a transgêneridade do sujeito se torna evidente e, portanto, são situações de exclusão (TV Brasil Central, 2014).

Por vezes, a pessoa transgênera pode buscar esconder sua identidade para evitar a transfobia, passando-se por uma pessoa não-transgênera (ou **cisgênera**) (Connell, 2010; Thanem & Wallenberg, 2016). Certamente, essa estratégia auxilia sua entrada no mercado de trabalho, mas com ônus para ambas as partes, “já que os recursos emocionais e cognitivos necessários ao trabalho são direcionados aos esforços exaustivos exigidos para passarem-se [por pessoas cisgêneras]” (Thanem & Wallenberg, 2016, p. 17, tradução livre). Por outro lado, geralmente não há incentivos para que a pessoa transgênera assuma sua identidade no ambiente empresarial, já que uma consequência comum do conhecimento da sua identidade transgênera por seus colegas e gestores é seu desligamento (Souza & Carrieri, 2015, p. 8).

## 3 TRAJETO METODOLÓGICO

Esse estudo visa iniciar a compreensão de um campo pouco explorado, o que consequentemente o coloca como uma pesquisa **exploratória** (Malhotra, 2001). Também objetiva analisar relações a partir de percepções individuais. Consequentemente, a abordagem utilizada precisa dar conta da subjetividade da percepção e da complexidade e profundidade das relações percebidas. A **abordagem qualitativa**, consegue arcar com essas responsabilidades por concentrar-se nas significações trazidas pelos sujeitos para os fenômenos estudados e por abrangê-lo em toda sua complexidade pela densidade das descrições (Bittencourt, 2016, pp. 134, 142), fazendo-se ideal para o estudo de vivências.

Com a intenção de operacionalizar as características qualitativa e exploratória inerentes a esta pesquisa, foi escolhida a **entrevista semiestruturada** como o instrumento de coleta de dados deste trabalho. Por ser composta por perguntas abertas e permitir a flexibilização da entrevista, fomenta a expressão e a contextualização social do ponto de vista de entrevistado em profundidade e *in loco* (Bittencourt, 2016, p. 143). Também permitem a participação efetiva do grupo que está sendo estudado na construção da problemática da pesquisa e a troca de

conhecimento entre o pesquisador e os pesquisados, intersubjetividade esta que leva a uma construção coletiva da pesquisa (Soares & Ferreira, 2006, pp. 96-98).

As entrevistas foram desenvolvidas em duas etapas. Primeiramente, partiu-se do objetivo de pesquisa e da bibliografia revisada para propor diversas variáveis que supostamente podem influenciar as percepções e as relações que as pessoas transgêneras constroem [1] com o trabalho, [2] no emprego e [3] com a organização. Ao final do processo de elaboração, consolidaram-se nove categorias analíticas, sendo oito delas deduções a partir da literatura e uma parcialmente proposta pela autora para permitir a emergência de novos padrões:

- I. Relação da pessoa com sua história profissional
  1. **Escolha de trabalho** - possíveis influências da transgenereidade, como nível educacional, já que essas pessoas são fortemente excluídas dos espaços escolares (Grant et al., 2011, p. 3), e chances de discriminação naquela organização ou segmento (Souza & Carrieri, 2015);
  2. **Recrutamento e seleção** - o nível de preconceito e discriminação nas empresas costuma barrar pessoas transgêneras já na entrega do *curriculum vitae* ou na entrevista (Souza & Carrieri, 2015, p. 7);
  3. **Transição de gênero** - pode ter impactos positivos ou negativos na carreira dependendo do ambiente (Grant et al., 2011, pp. 59, 63).
- II. Relação do indivíduo com as outras pessoas no ambiente de trabalho (gestor, colegas, clientes)
  4. **Expressão da transgenereidade** - processo e possíveis impactos da expressão ou repressão nas relações de trabalho (Connell, 2010, p. 40; Thanem & Wallenberg, 2016);
  5. **Reação dos outros à identidade transgênera** - como entendem e respeitam essa identidade frente à socialização dentro do discurso heteronormativo (Connell, 2010, p. 42; Muhr & Sullivan, 2013, pp. 424-426);
  6. **Relação com o gestor** - possíveis vieses na avaliação de desempenho (Connell, 2010, p. 47; McGrath et al., 1995, p. 30);
  7. **Preconceito e discriminação** (Connell, 2010, p. 48; Souza & Carrieri, 2015).
- III. Relação com as políticas e práticas da organização
  8. **Gestão da diversidade** - aferida por meio dos paradigmas de Thomas e Ely (2002), do sistema de voz (McGrath et al., 1995, p. 30) e das políticas e práticas específicas para transgêneros/LGBT+/diversidade (Bell et al., 2011);
  9. **Impacto mútuo** - influência da transgenereidade nas políticas e práticas da empresa e os efeitos destas na expressão e identidade da pessoa transgênera (Connell, 2010, p. 50; Thanem & Wallenberg, 2016, p. 6).

Por meio de perguntas abertas em maior ou menor grau, elaboradas a partir dessas categorias, buscou-se fomentar a elaboração de narrativas por parte dos sujeitos sobre sua história, episódios e situações que retratassem as relações investigadas. Aqui, entende-se narrativa como o resultado das condições objetivas na qual o sujeito está inserido, da maneira como ele vive essas condições e da maneira como as narra (Barros & Lopes, 2014, p. 42). É por meio da subjetividade do sujeito que buscou-se captar suas vivências, já que nela se expressa uma realidade advinda de sua vivência pessoal e única e que muitas vezes é invisível aos que estão fora.

Já a amostra foi constituída a partir do método bola de neve (Souza & Carrieri, 2015, p. 5). Os dois critérios para participação na pesquisa eram [1] a autoidentificação como pessoa transgênera e [2] o trabalho corrente dentro de uma organização formal, independentemente do vínculo empregatício. Comecei minha busca em eventos organizados por coletivos pró-LGBT+ - sigla para lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e outras minorias de gênero e sexualidade. Leonardo e Gabriel me foram apresentados pelo coletivo sorocabano 'Nós Diversos', enquanto



que Escorpiano e Flor conheci por meio do jundiense ‘CUME’. Leonardo, por sua vez, me apresentou Ivan. Nicholas conheci em um grupo voltado para a população LGBT+ no Facebook. A tabela abaixo mostra um resumo das características demográficas de cada participante:

Tabela 1 - Características demográficas dos sujeitos de pesquisa

Nome	Idade	Identidade de gênero	Organização	Local	Cargo
Gabriel	25	Homem trans	Lanchonete dos pais	Sorocaba	Balconista
Leonardo	20	Homem trans	Pequena empresa de produtos em alumínio	Sorocaba	Produção
Escorpiano	18	Homem trans	Rede de sanduíches	Jundiá	Gerente
Nicholas	22	<i>Genderfluid</i> (não-binária)	Multinacional de banco de dados	São Paulo	Estagiária
Flor	44	Mulher trans	Universidade privada	Jundiá	Professora
Ivan	30	Homem trans	Multinacional de suporte técnico	São Paulo	Analista

Nota: desenvolvida pela autora. Os nomes dos entrevistados foram trocados para preservar suas identidades.

Foi realizada uma entrevista para testar o roteiro e a entrevistadora, por ter sido esta sua primeira experiência nesse papel. No total, portanto, foram realizadas sete entrevistas:

Tabela 2 - Síntese da etapa de coleta de dados

Nome	Data	Local da entrevista	Duração	Meio	Gravação
Lu (teste)	09/abr.	-	20 min	Remoto/Skype	Amolto Call Recorder
Gabriel	13/abr.	Sorocaba	89 min	Presencial	iPad/Voice Record Pro
Leonardo	13/abr.	Sorocaba	80 min	Presencial	iPad/Voice Record Pro
Escorpiano	18/abr.	Jundiá	25 min	Presencial	iPad/Voice Record Pro Moto G/Easy Voice Recorder
Nicholas	19/abr.	São Paulo	50 min	Presencial	Recorder
Flor	23/abr.	São Paulo	105 min	Presencial	iPad/Voice Record Pro Moto G/Easy Voice Recorder
Ivan	24/abr.	São Paulo	37 min	Presencial	Recorder
<b>TOTAL</b>			406 min		

Nota: desenvolvida pela autora. Os nomes dos entrevistados foram trocados para preservar suas identidades.

Deu-se preferência à entrevista presencial por oferecer maior riqueza na comunicação (Robbins, 2005). Foram gravados os áudios de todas as entrevistas e todas, com exceção da entrevista-teste, foram transcritas para análise posterior. Para complementar as informações do discurso oral, a entrevistadora tomou notas sobre informações não-verbais e significados advindos de elucubrações posteriores tanto *in loco* quanto durante a transcrição.

As narrativas foram analisadas com a consciência de que ao pesquisador cabe a tarefa de destrinchar a relação entre a percepção dos narradores e sua situação concreta, não no sentido de buscar a veracidade dos fatos, mas sim de analisar o significado daquele relato para o autor (Barros & Lopes, 2014, p. 55). Para extrair o maior número de significados possíveis das narrativas obtidas através das entrevistas semiestruturadas, os relatos foram divididos nas nove categorias analíticas e em seus respectivos indicadores. Foi dada a abertura para a aparição de novas variáveis. De fato, apareceram quatro, que se relacionam de maneira complexa com a temática organizacional: religião, construção identitária, papel do Estado e papel da família. A análise destas foi deixada de lado por conta do escopo da pesquisa. A partir dessa divisão das narrativas em tópicos foi feita a análise dos dados, comparando-as com o referencial teórico e buscando ao máximo dar voz à própria pessoa e à sua maneira subjetiva de narrar sua realidade objetiva.

## 4 RESULTADOS

#### 4.1 Relação com o trabalho

Ao discorrer sobre a **escolha de trabalho** e os processos de **recrutamento e seleção**, a palavra mais recorrente nos discursos dos entrevistados é **passabilidade**, *o grau em que uma pessoa transgênera é tomada por cisgênera por outras*. Na prática, quanto maior a passabilidade de uma pessoa transgênera, menos ela estará suscetível à transfobia: se sua expressão de gênero levar as outras pessoas a entendê-la como uma pessoa cisgênera, ela não será submetida ao preconceito e discriminação dedicados à uma pessoa transgênera e suas chances de inserção e permanência no mercado de trabalho formal aumentam. Dois aspectos impactam o grau de passabilidade: o **nome** e a **aparência**.

Gabriel narra sua história profissional da seguinte maneira:

Vamos dizer, assim, que ela praticamente ainda nem começou. E, tipo, meus pais têm comércio e eu praticamente trabalhei minha vida inteira com eles. Toda uma questão de... tanto de ajudar eles quanto **eu não ter o constrangimento de ter que entregar uma carteira de trabalho com um nome que não me representa**. (Gabriel)

No ponto de vista dos entrevistados, a questão do **nome** é a principal no que tange passabilidade e discriminação em processos seletivos. Uma pessoa transgênera cujos *documentos mostram um nome diferente de seu nome social* tem sua passabilidade reduzida por ser imediatamente reconhecida como transgênera por outras. Escorpiano, por usar seu nome de registro em seu currículo e este ser distinto de seu nome social, era prontamente reconhecido como transgênero pelos recrutadores das vagas que prestou:

**Não que eles tenham falado na minha cara, mas você percebe. Sabe?** Você com certeza percebe. Porque por telefone é uma coisa. “Ah, não vem fazer entrevista, a gente está precisando”. (Escorpiano)

Além de reforçar o depoimento de Escorpiano quanto às barreiras colocadas pela falta de passabilidade advinda do descasamento do nome, a literatura diz que o processo de retificação é bastante demorado (Souza & Carrieri, 2015). Há a percepção entre os entrevistados de que, caso a mudança fosse entre dois nomes considerados do mesmo gênero, o processo seria mais rápido. Além disso, o custo da retificação é alto, o que traz um recorte de classe à passabilidade.

Outro aspecto que determina a passabilidade é a **aparência**. O discurso de Ivan coloca essa questão da seguinte maneira:

Eu me sinto privilegiado porque a minha genética aderiu muito bem à transição [*de gênero*]. Então as pessoas, infelizmente, **eu sei que muitos me respeitam pela passabilidade, não é porque as pessoas entendem**. (Ivan)

A expressão de gênero de Ivan é conscientemente executada na direção de concedê-lo a maior passabilidade possível. Essa preocupação se dá justamente pelo reconhecimento de que o respeito alheio comumente advém da percepção de Ivan como um homem cisgênero, e não do respeito à sua transgeneridade.

A história profissional de Leonardo mostra a experiência contrária, a da falta de passabilidade. Antes de entrar na empresa em que trabalha hoje, prestou diversos processos seletivos usando seu nome de registro durante todo o processo. Contudo, a expressão de gênero de Leonardo, principalmente no que tange roupas e maneirismos, já se manifestava da maneira compreendida socialmente como masculina.

Ah, minhas entrevistas de emprego eram um fracasso, né? Toda entrevista de emprego que eu ia, agência, eu sentava, a minha voz era fina ainda, e a mulher com uma chamada na mão, chamava eu (*sic*) por Isabela, aí eu tinha que levantar a mão. **Aí ela já me olhava com uma cara de “que que você está fazendo aqui?”** Aí, por fim eu ia lá fazer a entrevista, ela falava que ia me retornar em uma semana, e isso foi com várias pessoas e ninguém retornava. (Leonardo)

O fato de “se vestir no masculino”, ou seja, ter uma aparência socialmente compreendida como masculina, enquanto se apresentava com um nome considerado feminino

não só o impedia de continuar nos processos seletivos, mas também fê-lo passar por episódios de discriminação.

Aí quando entrei lá dentro, aí um rapaz falou para mim assim: “**você é homem ou você é mulher?**” Aí eu falei... aí eu não sabia o que eu falava. Porque... no meu registro está Isabela. Falei, “mas você quer que eu fale como eu quero ser chamado?” Ele falou “não, estou perguntando se você é homem ou se você é mulher, **não o que você está fantasiando na sua cabeça**”. Aí eu falei “ah, é Isabela”. [...] Eu saí chorando de lá. Fiquei muito constrangido, ele falou alto e perto de todo mundo. (Leonardo)

O fato da passabilidade ser tão impactante no resultado do processo seletivo mostra que a competência de uma pessoa transgênera pode ser diminuída frente ao peso da transfobia, conclusão corroborada pela literatura (Grant et al., 2011, p. 51; Souza & Carrieri, 2015). Es entrevistades percebem o processo seletivo como livre do bloqueio da passabilidade apenas quando a pessoa tem alto poder de barganha por possuir um currículo único ou concorrer em um nicho de mercado.

A terceira categoria analítica desta seção diz respeito à **transição de gênero**. As narrativas obtidas definem-na como o processo pelo qual a pessoa transgênera assume sua identidade de gênero para si mesma e para a sociedade e ajusta sua expressão de gênero à maneira como enxerga a si mesma. Por evidenciar a transgeneridade (ou reduzir a passabilidade), o impacto da transição dependerá da aceitação do ambiente para com a transgeneridade.

Flor, engenheira química de formação, tratou sua própria transição como “um projeto de engenharia” (Flor):

Um período que foi assim de, bom, agora é isso, eu sou trans, vou então preparar o meu caminho para poder fazer a transição [...] mas principalmente **focado na minha empregabilidade**. (Flor)

Quando decidiu assumir seu gênero perante a sociedade e expressar-se da maneira como se sente mais confortável, Flor trabalhava em três locais diferentes: um colégio, um curso pré-vestibular e na faculdade em que está atualmente.

Então tinham **três modelos**: uma empresa, todo mundo ficou sabendo em maio do ano passado. Um colégio de Jundiá. Um colégio no qual eu tinha mais amizade com os professores, com os alunos, funcionários. Uma outra empresa que é o [*curso pré-vestibular*], só os donos ficaram sabendo. E na faculdade ninguém sabia. (Flor)

A estratégia permitiu a Flor a mensuração do impacto de sua transição de gênero em sua carreira. As consequências vieram pouco depois do anúncio:

E, assim, a correlação foi 100%. **Porque no dia [], as duas empresas que os donos sabiam me demitiram ali no dia. E na faculdade, que ninguém sabia, eu continuo empregada**. (Flor)

Flor imaginava que as demissões pudessem acontecer, expectativa com embasamento no fato de que as pessoas transgêneras geralmente perdem o emprego após se assumirem publicamente (Grant et al., 2011, p. 59; Souza & Carrieri, 2015, p. 8). Não acreditava, contudo, que seriam imediatas. Como combinara com os empregadores que só assumiria sua identidade no ambiente de trabalho no início do período letivo seguinte - já se expressava de maneira feminina em sua vida privada -, acreditou que sua demissão ocorreria apenas depois da mudança.

Ivan, por sua vez, foi discriminado por meses dentro da empresa em que trabalhava até ser desligado. Ele assumiu sua identidade e começou o tratamento hormonal enquanto trabalhava em uma empresa de *hardware* em Curitiba:

Foi muito complicado porque eu entrei como Patrícia e ali dentro eu fui, é... pondo para fora a identidade do Ivan, que até então era aquela coisa lá dentro. Presa. E foi um inferno. Porque... **eu era obrigado a usar o banheiro feminino, já com a voz modificada**. (Ivan)

Por outro lado, a transição de gênero não impactará a carreira da pessoa se o ambiente for favorável a diversidade.

Cheguei para o meu patrão e falei “ó, está acontecendo isso, estou atendendo o telefone e as pessoas estão pedindo para eu repetir meu nome. Será que eu posso falar o nome que eu gosto de ser chamado?” Daí ele disse, “**mas qual é o seu nome que você gosta de ser chamado, aliás, qual é o seu nome?**” E eu falei “meu nome é Leonardo”. Ele falou assim “você devia ter falado antes. Não tem problema nenhum. Quando você atender o telefone fala Leonardo.” (Leonardo)

Por serem os donos da empresa pessoas abertas à diversidade, a mudança do nome, parte da transição de gênero, não surtiu efeito na trajetória profissional de Leonardo. A relevância dos valores pessoais na tratativa de pessoas transgêneras será abordado novamente na seção sobre a relação com a organização.

#### 4.2 Relações no emprego

Em relação à **expressão da transgeneridade**, as narrativas indicam que cada entrevistade deste trabalho expressa sua transgeneridade no trabalho e significa essa expressão de maneira distinta. Ainda assim, todes ligam a expressão à sensação de segurança: em um espaço na qual se sintam seguros, é mais provável que a pessoa performe sua transgeneridade.

Gabriel, que trabalha como balconista, diz que a maior parte dos clientes o reconhecem como um homem cisgênero. “É mais uma questão de amizade do que comerciante-cliente” (Gabriel), de forma que é assumido apenas para os clientes mais antigos e com os quais tem mais intimidade. Esse resguardo, segundo Gabriel, vem das possíveis “encrencas” que a sociedade conservadora tem com pessoas transgêneras. Leonardo também resguarda sua identidade não apenas para evitar situações constrangedoras e discriminação, mas também para sua segurança e integridade física.

Para mim não é privilégio nenhum ser chamado de cis[gênero], mas eu me **camuflou**, e assim eu vou vivendo de boa. E eu não, se a pessoa chegar para mim e falar assim “viu, você é trans ou você é cis?”, eu vou falar que sou trans. Meus sogros não sabem, mas se eles perguntarem, vou falar “ah, eu sou trans”, porque eu falo. **Sei arte marcial, eu sei me defender. Porque senão eu mentiria.** (Leonardo)

O medo de que a expressão da transgeneridade acarretará em transfobia é embasado em inúmeros e recorrentes episódios de transfobia. A literatura considera ser esta a principal causa pela qual as pessoas de grupos minoritários escondem sua identidade no ambiente de trabalho (Thanem & Wallenberg, 2016, p. 24). Também aparece nos discursos das entrevistades a ideia de que sua identidade de gênero seria dificilmente compreendida ou não seria levada a sério por outros:

[As pessoas] não entendem se eu for explicar. **E eu teria que gastar um tempo que eu não tenho lá dentro para sentar e explicar para alguém, sabe?** (Nicholas)

Essa presunção da ininteligibilidade faz sentido ao considerar-se que o principal traço que permeia as relações das sujeitas com outras pessoas é a **ignorância generalizada quanto à transgeneridade**. Muitas vezes, as entrevistades são o primeiro contato direto de seus colegas de trabalho, gestores e clientes com alguém que quebre o discurso heteronormativo.

A maioria dos alunos, **o único contato que ele tem com a ideia de uma trans, de uma travesti, é a imagem que ele faz**, que ele viu numa revista pornô ou num site pornô, ou numa piada do Danilo Gentili, ou que ele viu na rua, passando por alguém que está se prostituindo. É o contato que a pessoa tem. Então **ela só tem pré-conceitos, só tem conceitos prévios.** (Flor)

Quando as outras pessoas tomam conhecimento da transgeneridade, as reações comuns são duas. Parte dos interlocutores mostra **curiosidade** quanto à identidade de gênero e tem a **intenção de respeitá-la**, mesmo sem saber exatamente como fazê-lo. Por sua alta passabilidade enquanto um homem cisgênero, Ivan diz que as pessoas se assustam quando ele assume sua transgeneridade, assombro que se traduz em perguntas como: “Mas como assim? É... como que é? O que você toma? O que aconteceu? Como você ficou assim?” (Ivan). Os questionamentos são muitos e muitas vezes de cunho altamente pessoal, mesmo que formuladas no ambiente de trabalho, fato que aparece também na literatura (Grant et al., 2011, p. 56).

Contudo, se o interlocutor passar segurança à pessoa transgênera, a abertura para esclarecimentos é quase certa. Escorpiano discorre sobre isso da seguinte maneira:

O pessoal daqui, eu fui o primeiro trans que eles conheceram. O primeiro trans homem. E eles ficaram curiosos, perguntando como que- **não perguntando coisa ofensiva, perguntando como curiosidade mesmo sabe?** Para tentar entender. **Isso eu acho legal, quando uma pessoa chega em mim, independente de quem seja, e quer aprender um pouquinho mais**, eu me abro com a pessoa, eu não vejo nenhum problema. (Escorpiano)

De fato, para alguns des sujeitos essas perguntas são percebidas como oportunidades pedagógicas. Flor conta que, ao longo de seus anos expressando-se como mulher apenas na vida privada, mapeou os principais pontos de desconhecimento sobre transgeneridade e criou uma série de vídeos curtos e didáticos, disponíveis online, para tirar as dúvidas mais essenciais. Ao assumir-se publicamente, divulgou esse manual de instruções, esse “Guia de como lidar com a Flor” (Flor) como fonte de informações básicas para o entendimento do processo pelo qual ela estava passando.

Muitas vezes, no entanto, a reação do interlocutor será **transfóbica**. Tódes es sujeitos de pesquisa já passaram por episódios de transfobia dentro e fora do ambiente de trabalho, envolvendo frequentemente violência verbal e física.

[*Quando comecei a hormonização*], as pessoas notavam que eu era diferente. Um dia, eu estava saindo do banheiro feminino e **fui agredido no refeitório por um cara. O cara me deu um soco, me chamou e pervertido**, e tal. Ele foi mandado embora, obviamente. Só que, assim, a **empresa em nenhum momento achou que aquilo seria uma transfobia**, porque na cabeça deles **“ah, é só uma confusão, acontece”**. (Ivan)

Ao tratar como episódica uma violência que é sistêmica, a empresa não coíbe violências futuras. Por não ter condições de desligar-se do emprego, mas com a vontade de evitar aquele ambiente a qualquer custo, Ivan passou a utilizar-se de atestados médicos para faltar no trabalho, até o ponto em que foi desligado da organização, para seu grande alívio. Sua atitude é prevista pela literatura: pessoas silenciadas que não possuem esperança em um ambiente menos hostil tendem a perder performance no trabalho e a sair da organização (Bell et al., 2011, pp. 134, 139).

A transfobia permeia mesmo ambientes com maior aceitação à diversidade. Nicholas, cuja empresa é estruturalmente pró-diversidade, incomoda-se com as piadas recorrentes feitas a seu respeito. Por sua dificuldade em reagir e o medo de reportá-las formalmente, Nicholas sente-se acuada.

Geralmente eu estou sozinha, porque **sempre todo mundo acha que é brincadeira**. E as **pessoas que não acham que é brincadeira não têm a coragem de falar nada**, porque elas também não querem se indispor. E... aí eu também não falo nada, ninguém fala nada, fica todo mundo rindo como se nada estivesse acontecido, e depois as pessoas vêm falar no íntimo para mim: “Poxa, não achei legal”. **Mas ninguém me defende na hora. E nem eu mesma me defendo**. (Nicholas)

A falta de apoio, para Nicholas, aumenta a sensação de desesperança na melhora do ambiente e contribui para sua sensação de não-pertencimento. Quando há suporte de terceiros ou da área de Gestão de Pessoas, contudo, a percepção da pessoa transgênera sobre o ambiente tende a ser a oposta. Gabriel conta de um episódio pelo qual passou no início de sua transição:

Um das clientes perguntou meu nome, me apresentei, tudo, e ela falou “ela”. Falei: “Não é ela, é ele”. Daí ela: “Não, é ela”, e insistiu. Depois, **no que eu virei as costas, eu senti que ela estava dando risada de mim**, entendeu? E isso me abalou [...] E eu fui para dentro da cozinha e comecei a chorar. **Minha mãe saiu de lá de dentro e bateu boca com ela**, praticamente... (Gabriel)

Já Ivan, ao contar o único caso de transfobia que sofreu em seu emprego atual, deixa evidente a participação das outras pessoas e da área de Gestão de Pessoas para que o ambiente fosse livre de discriminação:

[Um colaborador] fez piada, tipo... sabe, de ficar te olhando de cima a baixo e falar “ah, vá”. [...] Eu não teria falado nada, mas aí **tinham outras pessoas que foram e comentaram para minha trainer** e minha *trainer* falou “**como que você não me fala isso?**” Mas assim, foi questão de um dia, estava o *boss* lá do RH. Ele falou “**olha, eu vim pessoalmente resolver isso. Porque isso não se faz?**”. (Ivan)

O engajamento da organização como um todo na geração de um ambiente livre de preconceito e discriminação é visto por es entrevistades como um sinal de preocupação com o respeito à diversidade e fomenta o comprometimento com a organização.

### 4.3 Relação com a organização

Assim como a ignorância em relação à transgeneridade permeia a relação da pessoa transgênera com as outras pessoas, impacta também a relação com a organização. Soma-se a isso o fato de que a empresa brasileira mediana ainda está aquém em questões de diversidade e tem-se a transfobia como mantenedora da **dificuldade de entrada** e da **dificuldade de permanência** de pessoas transgêneras no mercado formal.

O paradigma **discriminação e justiça** aparece na narrativa de Ivan sobre a empresa na qual trabalhava. Ao silenciar a identidade de Ivan dentro da organização, a empresa pretende assimilá-lo à cisgeneridade dominante. A literatura prevê que a empresa presa a esse paradigma atém-se a seguir a legislação pertinente (Cox, 2001, p. 4), mas, como praticamente não há legislação que assegure os direitos de pessoas transgêneras, a tentativa de assimilação à heteronormatividade é feita livremente. Essa invisibilização da diferença, assim como preveem os autores (D. A. Thomas & Ely, 2002, p. 40), cega a empresa para as vivências pelas quais Ivan passa lá dentro, como é o caso dos múltiplos episódios de transfobia tratados como piada ou acaso.

As empresas nas quais es sujeitos de pesquisa trabalham atualmente encaixam-se no paradigma **aprendizagem e eficiência**, no qual a diversidade é tratada com **meritocracia** e **equidade** (D. A. Thomas & Ely, 2002, pp. 48-51). Ao mesmo tempo que reconhece a transgeneridade de Leonardo, seu gestor sempre encarou seu trabalho de maneira meritocrática:

Eu fui lá [*na entrevista*] e me receberam muito bem. Eu disse da minha condição, falei “**ó, eu me visto mesmo no masculino e eu não pretendo parar por causa do emprego**”. E o que meu chefe disse foi: “Tranquilo, quanto a isso não tem problema nenhum. **Desde que você mostre profissionalismo, capacidade, está tudo ótimo**”. (Leonardo)

O tratamento equitativo é considerado por Leonardo como um diferencial de seu ambiente de trabalho e como um fator de retenção:

Eu não ganho muito, mas **é raro os lugares que eu vou entrar e vou ser respeitado como eu sou respeitado ali**. (Leonardo)

Outra característica desse paradigma é o fato de que a organização escuta as vivências particulares das pessoas e busca aprender com elas, incorporando-as ao conhecimento da organização (D. A. Thomas & Ely, 2002, pp. 48-51). Em um cenário no qual a ignorância quanto à transgeneridade é generalizada, o preconceito é grande e quase não há leis que conduzam a tratativa dessas pessoas, é raro haver políticas prontas *a priori*. Cabe à pessoa transgênera ensinar a organização.

Ele [*o dono da empresa*] falou para mim que ele **nunca tinha ouvido falar sobre pessoas que não se entendem no seu corpo, se veem no oposto**. E ele falou que foi novo para ele, mas que não teve dificuldade nenhuma [*em lidar*]. (Leonardo)

Por não ter conhecimento de como lidar com pessoas transgêneras, o dono da empresa de Leonardo buscou sempre informar-se com ele sobre a maneira correta de tratá-lo e assegurou-se de que essa tratativa fosse repassada aos outros colaboradores da empresa. Ivan, que trabalha em uma empresa mais estruturada, *ajudou a criar as políticas e práticas* referentes à tratativa de pessoas transgêneras em sua empresa:

O RH chegou para mim e falou assim: “**Nos mande a portaria do nome social**”. Mandei tudo para eles. Eles estudaram, analisaram. **Eu sei de um outro garoto lá de um outro setor que está sendo tratado no nome social, também. Graças à portaria que eu enviei**. E o garoto nem reivindicou, porque devia ser um que é, como eu na minha- é... iniciando o tratamento agora. (Ivan)

Para aprender com a pessoa transgênera, é fundamental que a organização dê **voz** a essas pessoas. Ter a atenção da organização não só faz com que a pessoa se sinta valorizada e integrada (Martinez, 2013, pp. 77-78), mas também *torna o ambiente mais receptivo para pessoas transgêneras em geral*. Gabriel, cujos pais foram absolutamente resistentes à sua transexualidade no início, diz que, hoje em dia, seus pais empregariam outra pessoa transgênera e que “trataram super bem” (Gabriel) uma cliente que é travesti. Flor, por sua vez, acredita que, lentamente, está mudando a maneira como as pessoas com as quais convive enxergam pessoas transgêneras em geral:

Um aluno da faculdade, um professor, que quando for trabalhar em outro ambiente encontrar com outra pessoa trans, ele vai olhar de outra forma. Falar: “**Nossa, talvez essa pessoa trans não esteja como a Flor porque não teve oportunidades, se tivesse talvez fizesse a mesma coisa**”. (Flor)

Outro resultado que diz respeito à relação da pessoa transgênera com a organização é o fato de que a heteronormatividade é o discurso dominante no ambiente corporativo e faz com que expressões de gênero não-heteronormativas sejam percebidas como ininteligíveis e coibidas. Nesse contexto, a não-binariedade se encontra em posição particularmente vulnerável. Nicholas identifica-se como *genderfluid* (gênero fluído, em português) e define sua expressão da seguinte maneira: “um dia eu quero aparecer como uma menina, um dia eu quero que me vejam como se eu fosse um menino” (Nicholas). Esse desencaixe conceitual e linguístico do discurso heteronormativo faz com quem a não-binariedade seja incompreensível mesmo por pessoas transexuais. O fato dessas identidades serem ainda muito recentes na sociedade e na academia (Kuper et al., 2012, p. 7) também contribui para essa dificuldade.

**Eu não posso ser tão fluid, eu preciso ser mais mulher cis**. Eu faço essa pressão interna comigo mesma. Tem dia que eu acordo e falo: “Hoje eu vou passar maquiagem”. Aí eu falo: “**Eu odeio passar maquiagem**”. É uma merda. (Nicholas)

Por seu desejo de permanecer e crescer na empresa, Nicholas sente que precisa adequar-se aos comportamentos esperados de uma mulher cisgênera naquele ambiente, mesmo que o resultado seja uma expressão de gênero não compatível com a que ela se identifica. Ela considera, inclusive, que o limite do sistema de voz de sua organização - que contempla uma liderança específica para LGBTQ+, canais de denúncia anônimos, entre outros recursos - é a heteronormatividade.

Por exemplo, se eu falasse “**eu não acho que as mulheres sejam obrigadas a se depilar e elas podem usar o vestido que elas quiserem**”. Todo mundo ia falar “**ai, nossa, que nojo**. Como é que você vai num cliente com as pernas peludas?” Mas... acho que a questão de me sentir agredida, entre aspas, creio que [teria ouvidos]. (Nicholas)

A literatura prevê que as organizações chegam ao ponto de tolerar diferentes identidades de gênero, mas fazem pouco para de fato romper a heteronormatividade (Muhr & Sullivan, 2013, p. 430). Um canal de voz que pretende ser *realmente* inclusivo para *todas* as identidades de gênero, portanto, precisa ultrapassar justamente a barreira do normativo e trabalhar com críticas ao sistema como um todo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou as percepções que as pessoas transgêneras constroem sobre suas relações com o trabalho, no emprego e com a organização, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com seis pessoas transgêneras que correntemente trabalham em organizações.

A análise das narrativas obtidas conclui que a relação da pessoa transgênera com o trabalho é marcada pela restrição de oportunidades. A dificuldade de entrada que torna o trabalho de alguns a “única opção” e a dificuldade de permanência que leva à demissão quando da transição de gênero comumente talham a carreira dessas pessoas. A recorrência da transfobia e a importância da passabilidade mostram também que o respeito é geralmente destinado apenas às pessoas cisgêneras, e é estendido às transgêneras apenas quando reconhecidas como tal.

As relações no emprego, por sua vez, são marcadas pela ignorância generalizada quanto à transgeneridade. Como não há uma educação de gênero formal, cabe à pessoa a responsabilidade de fazer-se inteligível. Se a pessoa for extrovertida e didática, vê-se até mesmo o desenvolvimento de técnicas de ensino. Caso contrário, a pessoa tenderá à não-expressão. Essa pessoalidade nas relações também expõe a pessoa transgênera aos valores pessoais dos outros com quem interage. Caso o interlocutor seja intolerante para com a diversidade, concerne à pessoa transgênera lidar com a transfobia, muitas vezes sozinha.

As relações com a organização também são marcadas pela mesma ignorância. É raro existirem políticas e práticas para pessoas transgêneras, o que, somado à falta de legislação específica, acarretam em uma miríade de tratamentos possíveis a esse grupo. A maior parte das organizações têm a transgeneridade como um impedimento à entrada e à permanência. Outras buscam assimilá-la à cisgeneridade, negando direitos como o uso do nome social e do banheiro de preferência. Algumas empresas, no entanto, tratam-na com meritocracia e equidade. Há uma correlação entre este último paradigma e a existência de um sistema de voz que permita à empresa aprender com a pessoa transgênera. As organizações que dão ouvidos aos empregados comumente desenvolvem políticas e práticas a partir dessa relação e tornam-se ambientes melhores para pessoas transgêneras em geral.

## REFERÊNCIAS

- Armstrong, M. (2012). *Employee Voice Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (12a ed.). London: KoganPage.
- Barros, V. A. d., & Lopes, F. T. (2014). CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA EM HISTÓRIA DE VIDA. In E. M. d. Souza (Ed.), *Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional [recurso eletrônico] : uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: EDUFES.
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, Silence and Diversity in 21st Century Organizations: Strategies for Inclusion of Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Employees. *Human Resource Management, 50*(1), 131-146.
- Bittencourt, J. P. (2016). *Arquiteturas pedagógicas inovadoras nos mestrados profissionais em Administração*. (Doutorado), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Butler, J. (1986). Sex and Gender in Simone de Beauvoir's *Second Sex*.
- Carrieri, A. P., Diniz, A. P., Sousa, E. M., & Menezes, R. S. (2013). Gender and Work: Representations of Femininities and Masculinities in the View of Women Brazilian Executives. *BAR, Braz. Adm. Rev. [online], 10*(3), 281-303.
- Connell, C. (2010). DOING, UNDOING, OR REDOING GENDER? - Learning from the Workplace Experiences of Transpeople. *Gender & Society, 24*(1), 31-55.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization : a strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DeFrancisco, V. P., & Palczewski, C. H. (2007). *Communicating Gender Diversity: A Critical Approach* (Vol. 1). University of Northern Iowa: Sage.
- Grant, J. M., Mottet, L. A., & Tanis, J. (2011). *Injustice at Every Turn - A Report of the National Transgender Discrimination Survey*. Washington: The National Gay and Lesbian Task Force and the National Center for Transgender Equality.
- Instituto Ethos. (2010). *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas - Pesquisa 2010*. São Paulo: Instituto Ethos.



- Kulick, D. (1998). *Travesti: sex, gender, and culture among Brazilian transgendered prostitutes*: The University of Chicago Press.
- Kuper, L. E., Nussbaum, R., & Mustanski, B. (2012). Exploring the Diversity of Gender and Sexual Orientation Identities in an Online Sample of Transgender Individuals. *Journal of Sex Research*, 49(2-3), 244-254. doi: 10.1080/00224499.2011.596954
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Bookman.
- Martinez, V. d. I. P. R. (2013). *Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas*. (Doutorado), Universidade de São Paulo.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (1995). Traits, Expectations, Culture and Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams : research paradigms for a changing workplace*. (pp. 17-45). Washington, DC: American Psychological Association.
- Mitchell, M., & Howarth, C. (2009). *Trans research review*. Manchester: Equality and Human Rights Commission.
- Muhr, S. L., & Sullivan, K. R. (2013). “None so queer as folk”: Gendered expectations and transgressive bodies in leadership. *Leadership*, 9(3), 416–435.
- Nkomo, S., & Cox Jr., T. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Nkomo, S. M. (1995). Identities and the Complexity of Diversity. In S. E. Jackson (Ed.), *Diversity in work teams : research paradigms for a changing workplace* (pp. 247-253). Washington, DC: American Psychological Association.
- Robbins, S. P. (2005). Comunicação (R. Marcondes, Trans.) *Comportamento Organizacional* (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Soares, L., & Ferreira, M. (2006). Pesquisa participante como opção metodológica para investigação de práticas de assédio moral no trabalho. *rPOT*, 6(2), 85-110.
- Souza, E. M. d., & Carrieri, A. d. P. (2015). When Invisibility Is Impossible: Body, Subjectivity, and Labor Among *Travestis* and Transsexuals. *Journal of Workplace Rights*, 5(2), 1-11.
- Thanem, T., & Wallenberg, L. (2016). Just doing gender? Transvestism and the power of undergoing gender in everyday life and work. *Organization: The Critical Journal of Organization, Theory and Society*, 23(2), 250-271.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (2002). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity *Harvard Business Review on Managing Diversity*. USA: Harvard Business School Press.
- Thomas, R. R. J. (1991). *BEYOND RACE AND GENDER: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*: AMACOM Books.
- Thomas, R. R. J. (2004). *Diversity Management and Affirmative Action: Past, Present and Future*. Paper presented at the Diversity Symposium: Equity, Affirmative Action and Diversity, Lansdowne, VA.
- TV Brasil Central. (2014). ESPECIAL TRANSGÊNEROS. Retrieved 01 de fevereiro, 2016, from <https://www.youtube.com/watch?v=kVMYfGFkpiE>