



MATEUS BARRETO FLAUSINO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS
TRANSGÊNEROS PARA O MERCADO DE TRABALHO
FORMAL: AS EXPERIÊNCIAS DE CANDIDATOS E
PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

**LAVRAS – MG
2025**

MATEUS BARRETO FLAUSINO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS TRANSGÊNEROS PARA O
MERCADO DE TRABALHO FORMAL: AS EXPERIÊNCIAS DE CANDIDATOS E
PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em organizações, gestão e sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

Profa. Dra. Patrícia Aparecida Ferreira
Orientadora

Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle
Coorientadora

**LAVRAS – MG
2025**

**Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração
de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com
dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Flausino, Mateus.

Recrutamento e seleção de pessoas transgêneros para o mercado de trabalho formal : As experiências de candidatos e profissionais de recursos humanos / Mateus Flausino. - 2025.

139 p. : il.

Orientadora: Patrícia Ferreira

Coorientadora: Mônica Cappelle

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade Federal de Lavras, 2025.
Bibliografia.

1. Estudos organizacionais. 2. Mundo do trabalho. 3. Diversidade. 4. Identidade de gênero. 5. LGBTQIAPN+. I. Ferreira, Patrícia. II. Cappelle, Mônica. III. Universidade Federal de Lavras. IV. Título.

MATEUS BARRETO FLAUSINO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS TRANSGÊNEROS PARA O
MERCADO DE TRABALHO FORMAL: AS EXPERIÊNCIAS DE CANDIDATOS E
PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

**RECRUITMENT AND SELECTION OF TRANSGENDER PEOPLE FOR THE
FORMAL LABOR MARKET: THE EXPERIENCES OF CANDIDATES AND HUMAN
RESOURCES PROFESSIONALS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em organizações, gestão e sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 25 de fevereiro de 2025.

Dra. Patrícia Aparecida Ferreira, UFLA

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle, UFLA

Dr. Rainer Bomfim, UFLA

Dr. Gustavo Matarazzo Rezende, IFSP

Profa. Dra. Patrícia Aparecida Ferreira
Orientadora

Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle
Coorientadora

**LAVRAS – MG
2025**

A todas as pessoas LGBTQIAPN+ que vieram antes. Viver é um ato de resistência. Em respeito à história, dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre e primeiramente. Pela força e significado atribuído a tudo o que acontece na minha vida. Pela vida.

Eu considero que tenho a sorte e o privilégio de ter pessoas muito importantes que caminham comigo ou que aparecem ao longo da estrada. Seja na minha vida pessoal ou profissional, interna ou externamente à Universidade.

À minha família, nas figuras da minha mãe, meu pai e meu irmão, por serem a referência e a certeza de sempre ter para quem e para onde ir. Por me apoiarem e incentivarem. Quero sempre orgulhar vocês. Eu os amo!

Ao meu namorado, Pedro. Por validar, dia após dia, o quão precioso e potente é o amor, combustível que faz seguir em frente. Sua torcida e felicidade a cada passo dado foram muito importantes.

Ao meu querido amigo José Edemir, pelo incentivo e ajuda nessa empreitada.

À Rafaela, amiga que o mestrado me deu e pessoa tão importante nesse processo todo. Uma fonte de luz e respiro em meio às adversidades. Você fez tudo ser mais leve.

À minha amiga Elisabeth, que se fez presente e disponível com sua ajuda.

A UFLA foi, mais uma vez, um lugar de afeto e sou grato por isso. Agradeço ao Governo Federal e à CAPES por viabilizarem o projeto.

À Professora Patrícia, pela receptividade ao tema e pela orientação leve.

À Professora Mônica, pela disponibilidade e prontidão em coorientar.

Ao professor Rainer, por abraçar o projeto com tamanha boa vontade e empenho.

Ao professor Gustavo, por contribuir nos exames de qualificação e defesa.

Externamente à universidade, agradeço imensamente às instituições que tive contato e, especialmente, ao Marco, Régis e Priscila, por auxiliarem nas construções das redes de confiança.

Aos profissionais de RH participantes da pesquisa, agradeço pelo tempo, confiança e vontade em contribuir.

Às pessoas transgêneros ouvidas nas entrevistas, não só agradeço, como dedico a pesquisa a vocês. Obrigado por confiarem em mim o importante papel de conhecer suas vivências, parte das suas dores e felicidades. Vocês me ensinaram a ser melhor, a evoluir como pessoa e a sempre ter referências de resistência.

RESUMO

Esta dissertação, de natureza metodológica qualitativa teve como objetivo geral compreender como ocorre a participação de pessoas transgêneros nos processos de recrutamento e seleção do mercado de trabalho formal de organizações privadas, a partir da percepção dos candidatos e dos profissionais de recursos humanos atuantes nesses processos. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois grupos de sujeitos: dez pessoas transgêneros que já participaram de ao menos um processo de recrutamento e seleção para o mercado de trabalho formal e oito profissionais de RH que já elaboraram e/ou conduziram esses processos com, pelo menos, um candidato transgênero. Por meio da análise de conteúdo temática com categorização *a posteriori* os dados foram analisados e, na sequência, interpretados à luz do referencial teórico. Foi identificado que as pessoas transgêneros buscam por espaços seguros e que possibilitem o desenvolvimento profissional. A transfobia é presente nos processos de recrutamento e seleção, principalmente quando há interseccionalidade, e é endossada pela cisgeneridade compulsória, percebida pelos efeitos da passabilidade. Como consequência, há inseguranças quanto à exposição da identidade de gênero e às candidaturas nas vagas. A formação educacional e a qualificação profissional são marcadores que se apresentam como barreiras para a inserção no mercado de trabalho formal. Em geral, as pessoas transgêneros não consideram que as organizações são interessadas pela diversidade, mas sim, pelos retornos estratégicos que a prática dela oferece. Os profissionais de RH mostram que a cultura organizacional é fundamental para identificar o interesse das organizações pela diversidade e que há despreparo dos seus pares e demais profissionais de outras áreas para a condução dos processos de recrutamento e seleção com pessoas transgêneros.

Palavras-chave: estudos organizacionais; mundo do trabalho; diversidade; identidade de gênero; LGBTQIAPN+.

ABSTRACT

This dissertation, of a qualitative methodological nature, had the general objective of understanding how transgender people participate in the recruitment and selection processes of the formal job market of private organizations, based on the perception of candidates and human resources professionals working in these processes. To this end, semi-structured interviews were conducted with two groups of subjects: ten transgender people who have already participated in at least one recruitment and selection process for the formal job market and eight HR professionals who have already designed and/or conducted these processes with at least one transgender candidate. Through thematic content analysis with a posteriori categorization, the data were analyzed and then interpreted in light of the theoretical framework. It was identified that transgender people seek safe spaces that enable professional development. Transphobia is present in the recruitment and selection processes, especially when there is intersectionality, and is endorsed by compulsory cisgenderism, perceived by the effects of passability. As a result, there are insecurities regarding the disclosure of gender identity and when applying for jobs. Educational background and professional qualifications are markers that present barriers to entering the formal job market. In general, transgender people do not believe that organizations are interested in diversity, but rather in the strategic returns that the practice offers. HR professionals show that organizational culture is essential to identify organizations' interest in diversity and that their peers and other professionals in other areas are unprepared to conduct recruitment and selection processes with transgender people.

Keywords: organizational studies; labor market; diversity; gender identity; LGBTQIAPN+.

INDICADORES DE IMPACTO

A pesquisa sobre a experiência de recrutamento e seleção de pessoas transgêneros para o mercado de trabalho formal gera impactos sociais em potencial, por trazer visibilidade para os desafios enfrentados por essa população no acesso ao emprego, por ofertar uma base de informações que podem contribuir para que as políticas de gestão da diversidade nas organizações se tornem mais eficazes e, conseqüentemente, pela possibilidade de impactar positivamente no contexto da empregabilidade transgênero, trazendo melhorias para a qualidade de vida desse grupo minoritário. Trata-se de um impacto em potencial, visto que os resultados obtidos não trazem de forma direta e imediata os benefícios descritos, mas, sim, fornecem subsídios para que as organizações e os profissionais nelas atuantes possam proporcionar maior diversidade, equidade e inclusão nos processos de recrutamento e seleção. O caráter extensionista pode ser percebido em função das duas devolutivas sociais propostas. Quanto à primeira, trata-se da elaboração de um material informativo para disponibilização às organizações. Nele, haverá uma síntese das principais orientações, com base nos resultados da pesquisa, para a melhoria da experiência de recrutamento e seleção das pessoas transgêneros e para que os programas de treinamento e sensibilização sejam mais satisfatórios quanto ao conteúdo programático e, assim, aos resultados gerados. A segunda, refere-se à oferta de ações de consultoria em carreira para as pessoas transgêneros participantes da pesquisa, como forma de apoio à construção de conhecimento e ao preparo para os processos de recrutamento e seleção. O território impactado abrange todo o território brasileiro, com destaque para as organizações do setor privado, e os principais beneficiados são as pessoas transgêneros que buscam uma inserção no mercado de trabalho formal e as próprias organizações, na figura dos profissionais atuantes no recrutamento e seleção. O estudo pode ser classificado na área temática “Trabalho” da Política Nacional de Extensão, pois aborda a inserção profissional e as barreiras estruturais enfrentadas por pessoas transgêneros, considerando, inclusive, a perspectiva dos profissionais de RH atuantes nesse processo. Também há interseção com a área temática “Direitos Humanos e Justiça”, pois contribui, ainda que de forma secundária, para o combate à discriminação das identidades de gênero e à marginalização social dessas pessoas. Além disso, a pesquisa dialoga com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, destacando-se o ODS 5 (Igualdade de Gênero), o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e o ODS 10 (Redução das Desigualdades), por elucidar a realidade do recrutamento e seleção das pessoas transgêneros para o mercado de trabalho formal,

juntamente com os marcadores sociais e estruturais que endossam esse contexto. Dessa forma, a dissertação contribui para ampliar a conscientização sobre a empregabilidade transgênero e pode ser material de apoio para iniciativas acadêmicas e organizacionais voltadas à diversidade, equidade e inclusão dessa população.

IMPACT INDICATORS

The research on the recruitment and selection experience of transgender people for the formal labor market generates potential social impacts by bringing visibility to the challenges faced by this population in accessing employment, providing a knowledge base that can contribute to making diversity management policies in organizations more effective, and consequently, by the possibility of positively impacting the context of transgender employability, improving the quality of life of this minority group. This is a potential impact, as the results obtained do not directly and immediately bring the described benefits but rather provide subsidies for organizations and professionals within them to promote greater diversity, equity, and inclusion in recruitment and selection processes. The extensionist nature of the study can be observed through the two proposed social return initiatives. The first consists of the development of an informational material to be made available to organizations. This document will contain a summary of the main guidelines, based on the research results, for improving the recruitment and selection experience of transgender people and for making training and awareness programs more effective in terms of content and, consequently, in the results generated. The second initiative refers to the provision of career consulting services for the transgender participants of the research, as a means of supporting knowledge building and preparation for recruitment and selection processes. The impacted territory covers the entire Brazilian territory, with a particular emphasis on private sector organizations, and the main beneficiaries are transgender individuals seeking integration into the formal labor market, as well as the organizations themselves, particularly professionals involved in recruitment and selection. The study can be classified under the “Work” thematic area of the National Extension Policy, as it addresses professional insertion and the structural barriers faced by transgender individuals, also considering the perspective of HR professionals involved in this process. Additionally, the research intersects with the “Human Rights and Justice” thematic area, as it contributes, albeit in a secondary way, to combating discrimination against gender identities and the social marginalization resulting from it. Furthermore, the research aligns with the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs), particularly SDG 5 (Gender Equality), SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), and SDG 10 (Reduced Inequalities), by elucidating the reality of the recruitment and selection of transgender people in the formal labor market, along with the social and structural markers that reinforce this context. Thus, this dissertation contributes to raising awareness about transgender employability and can serve as a support material for academic and organizational initiatives aimed at promoting diversity, equity, and inclusion for this population

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização demográfica dos profissionais de RH.....	56
Quadro 2 - Caracterização demográfica das pessoas transgêneros	56
Quadro 3 – Consultas realizadas na pesquisa documental	57
Quadro 4 - Temas e subtemas utilizados na análise de conteúdo das entrevistas com os profissionais de RH	58
Quadro 5 - Temas e subtemas utilizados na análise de conteúdo das entrevistas com as pessoas transgêneros	59
Quadro 6 – Temas e subtemas utilizados para o alcance do objetivo específico 2	60
Quadro 7 – Temas e subtemas utilizados para o alcance do objetivo específico 3	60
Quadro 8 – Temas e subtemas utilizados para o alcance do objetivo específico 4	61

LISTA DE SIGLAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
ADO	Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão
AHTM	Associação de Homens Trans & Transmasculinidades
AIDS	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
AMOTRANS-PE	Articulação e Movimento para Travestis e Transexuais
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANTRA	Associação Nacional de Travestis e Transexuais
BP	<i>Business Partner</i>
CEDEC	Centro de Estudos de Cultura Contemporânea
CEO	Diretor Executivo
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DEI	Diversidade, Equidade e Inclusão
DISC	Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade
DPU	Defensoria Pública da União
ERG	Grupo de Recurso para Funcionários
ESALQ	Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
EUA	Estados Unidos da América
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GTEDEO	Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação
HIV	Vírus da imunodeficiência humana
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgênero
LGBTQIAPN+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais e outras Identidades
MBA	Mestre em Administração de Empresas
MPU	Ministério Público da União
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PL	Projeto de Lei

RH	Recursos Humanos
STF	Supremo Tribunal Federal
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UEAP	Universidade Estadual do Amapá
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNEB	Universidade Estadual da Bahia
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
USP	Universidade de São Paulo
WoS	Web of Science

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 Objetivos.....	20
1.2 Justificativas	21
1.3 Estrutura do trabalho	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 Trilhando o caminho: conceitos introdutórios de gênero, expressão e identidade de gênero	24
2.2 A marginalização social da identidade gênero pela dimensão binária	29
2.3 A prática da diversidade nas organizações	36
2.3.1 Diversidade e gestão da diversidade.....	36
2.3.2 <i>Tokenismo</i> nas organizações.....	43
2.3.3 Os grupos de afinidade	46
2.4 A experiência de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 Tipo de pesquisa	53
3.2 Objeto de estudo e sujeitos de pesquisa.....	54
3.3 Procedimentos e técnicas de coleta de dados	54
3.4 Análise e interpretação dos dados	58
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	62
4.1 Contexto da empregabilidade transgênero no Brasil.....	62
4.2 Elaboração e condução das etapas de recrutamento e seleção	66
4.2.1 O processo de criação das vagas.....	66
4.2.2 O recrutamento de candidatos transgêneros	70
4.2.3 As etapas de seleção para o mercado de trabalho formal.....	75
4.2.3.1 Os processos seletivos para vagas de estágio	75
4.2.3.2 Os processos seletivos para vagas efetivas.....	77
4.3 As expectativas e impressões das pessoas transgêneros ao participarem dos processos de recrutamento e seleção.....	80
4.3.1 A busca por espaços seguros e por desenvolvimento profissional como expectativas dos candidatos transgêneros	81
4.3.2 As impressões dos candidatos transgêneros	83

4.3.2.1 O interesse das organizações pela diversidade	83
4.3.2.2 A presença da transfobia durante os processos de recrutamento e seleção	86
4.3.2.3 A interseccionalidade como intensificadora da marginalização social das pessoas transgêneros	93
4.3.2.4 As inseguranças das pessoas transgêneros frente aos processos de recrutamento e seleção	98
4.4 As aproximações e os distanciamentos entre a percepção dos candidatos transgêneros e dos profissionais de recursos humanos	103
4.4.1 Desencontro entre as percepções das pessoas transgêneros e dos profissionais de RH: o interesse pela diversidade, por parte das organizações.....	103
4.4.2 A convergência pela percepção da busca por espaços seguros	109
4.4.3 O despreparo dos profissionais atuantes no recrutamento e na seleção como aproximação entre os dois grupos entrevistados	113
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
REFERÊNCIAS	120
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE ...	134
APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS	136

PRÓLOGO

Eu sempre gostei de lidar com pessoas. Essa foi a primeira frase que me veio à cabeça quando questionei: “como começar esse prólogo?”. E talvez seja essa uma das justificativas para os passos pessoais e profissionais que dei até hoje.

Desde muito novo, sempre fui comunicativo e gostei de falar em público. Quando muito pequeno, comecei a fazer leituras na missa. Lembro que colocavam uma escadinha para que eu alcançasse o microfone e a leitura. No colégio, apresentava festivais. Na universidade, fui orador da formatura. Com os meus amigos e familiares, gosto de aconselhar e mediar conflitos. A comunicação é um talento que reconheço que tenho.

Ao ler essa dissertação, do Programa de Pós-graduação em Administração, você provavelmente deve pensar que eu me graduei em administração ou em alguma área correlata. Mas, na verdade, foi em Engenharia Ambiental e Sanitária. Disruptivo, não?

Ainda durante a graduação, percebi que meu entusiasmo não estava na engenharia, mas sim na comunicação, na facilitação por meio do ensino, no treinamento e no desenvolvimento das pessoas. Eu integrei a Preserva Jr., empresa júnior do curso de Engenharia Ambiental e Sanitária da UFLA. Nos anos que lá estive, aprendi muito e atuei, quase que totalmente, com gestão e com liderança. Em 2018, fui selecionado para representar o Movimento Empresa Júnior na Argentina e para oferecer consultorias para uma empresa júnior local. Foi lá que pela primeira vez ministrei um treinamento de comunicação, integralmente elaborado por mim. A sensação que experimentei foi muito mágica e ao escrever isso, aqui e agora, revivi esse sentimento, essa emoção. Fui muito feliz!

Após esse dia, comecei a trabalhar com esses treinamentos, mas ainda com a engenharia em mente, por medo de abandonar toda a construção de cinco anos de esforço na universidade, o que hoje não encaro como um abandono, mas como uma vivência que contribuiu para quem eu sou hoje e o que pude viver a partir dela. Um tempo depois, quando já havia concluído a graduação, lembro que estava na cozinha da casa dos meus pais, conversando com a minha mãe. Foi naquele momento, naquela conversa, que eu decidi, de fato, dedicar-me a essa área, àquilo que me movimentava e impulsionava. O apoio da minha mãe me encorajou. Muito!

Decidido isso, passei a me qualificar. Fiz formações complementares relacionadas à comunicação, fui aprimorando meus treinamentos e passei a fazer contextualizações deles de acordo com as necessidades das pessoas que me procuravam. Uma amiga, Carol, um dia pediu que a ajudasse com um processo seletivo. Até então, meu treinamento era de comunicação,

oratória. Mas aceitei e trabalhamos juntos. Ela foi aprovada. Segundo ela, eu realmente a ajudei. Ela sempre me apoiou e esse foi um episódio decisivo para minha trajetória, porque, a partir dele, passei a também atuar com os preparatórios para processos seletivos. Passo a passo, fui incorporando etapas, serviços e desenvolvendo um formato de treinamento, de mentoria que fazia sentido para mim e para aqueles que me contratavam.

Em meio a toda essa história, um ponto que atravessa integralmente a minha existência é ser um homem gay. Consigo identificar que a minha primeira lembrança que indica a minha homossexualidade é de quando eu tinha cinco anos. Na época, obviamente eu não tinha essa consciência. Mas, hoje, sim. Ser gay é um fato que atravessou, se não todas, a maioria as minhas vivências. A relação com a minha família, com meus amigos, com o meu trabalho, mas principalmente comigo mesmo. Não só atravessou, mas ainda atravessa.

À medida que consegui, ao meu tempo, expor socialmente a minha orientação sexual, passei também a ter mais consciência sobre a minha comunidade, a história e as lutas de resistência. Por consequência, também a entender o meu papel como agente de contribuição nessa longa jornada pela busca por respeito à toda existência LGBTQIAPN+.

Um dia, ainda antes da pandemia de COVID-19, tive a ideia de criar um projeto de capacitação de mulheres trans egressas do sistema prisional. Mas a pandemia chegou e o projeto se tornou inviável. Nesse período, iniciei um MBA na USP/Esalq, em Gestão de Pessoas. Quando chegou a etapa do TCC, era certo que queria trabalhar sobre a empregabilidade das pessoas transgêneros. Assim foi e pude aprender muito. Quando decidi me inscrever no processo seletivo para o mestrado na UFLA, que meu querido amigo José Edemir tanto me incentivou, também decidi que minha proposta de projeto seria nessa linha. Em 2023, iniciei o mestrado. Hoje, a dissertação é uma realidade.

A escolha de estudar esse tema se deu quando pensei em tudo o que eu vivia sendo um homem gay, mas como tudo isso era ainda mais complexo para alguém transgênero. Socialmente falando, ser um homem cisgênero, ainda que gay, é estar em um lugar de privilégio. Meu raciocínio foi: como posso contribuir para a comunidade LGBTQIAPN+ durante o tempo em que eu me profissionalizo? O que posso fazer, na condição de alguém que não é transgênero, mas que se alia à causa? Como consigo viabilizar que as vozes das pessoas transgêneros, que tanto falam, sejam ouvidas? Eu sei que não consigo salvar o mundo, mas vi no mestrado a oportunidade de ser um ponto de contribuição.

Nesse período aprendi. Aprendi tanto! Conheci pessoas, ouvi histórias, entendi melhor sobre o meu lugar, os meus privilégios, as minhas potencialidades e também as minhas

responsabilidades. Percebi erros e melhorei. Cresci! Tenho muito orgulho dessa evolução. Hoje, vejo que gostar de lidar com pessoas, de me comunicar, de ser agente facilitador no treinamento e desenvolvimento delas pode gerar impactos importantes. Não necessariamente importantes para o mundo como um todo. Mas para o meu mundo e o mundo de quem eu encontro.

Enquanto autor desse trabalho, julgo ser importante que você conheça um pouco sobre mim, afinal, essa é uma pesquisa qualitativa, há subjetividade, há a minha percepção sobre as percepções dos participantes. Durante uma reunião, quando me foi apresentada a possibilidade de um prólogo na dissertação, pensei: “é o que preciso”. Quero que, antes de lerem sobre a literatura e os resultados, você e as demais pessoas que tiverem acesso a esse trabalho saibam que há alguém por traz de tantas palavras. Quero que entendam que, mesmo não sendo uma pessoa transgênero, reconheço que posso ser um aliado. Com muito otimismo, espero que você, se ainda não é, também se torne um. Esse trabalho é sobre pessoas. Pessoas que sentem, que vivem, que resistem. Pessoas. Aqui, é tudo sobre pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Pautas de diversidade são cada vez mais abordadas em diferentes âmbitos, o que não exclui o organizacional. Li e Fleury (2019) apontam que, para as organizações, a implementação de políticas de diversidade tem um potencial de geração de impactos positivos no mercado, já que melhora a reputação da organização e da sua marca empregadora, também chamada de “*employer brandin*”, além de influenciarem positivamente no desempenho organizacional (Silva *et al.*, 2024).

Dentre as formas de abordagem da diversidade e complexidade da vida humana em sociedade, está a diversidade de identidades de gênero. Nesse contexto, mesmo com alguns avanços legais que fortaleceram a proteção de direitos da população transgênero, como a decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) que garantiu o direito ao uso do nome social e à alteração do gênero nos registros civis sem necessidade de cirurgia ou autorização judicial (Brasil, 2018), ainda existem muitas barreiras, principalmente pautadas no binarismo de gênero, que impedem a inserção e permanência de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal, resultando em atuações na informalidade e no trabalho sexual (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014; Beauregard *et al.*, 2018).

O levantamento realizado em 2021 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela instituição Somos Diversidade revelou que 93,33% das empresas participantes reconheceram a sub-representação de pessoas transexuais em seus quadros de funcionários. Benevides e Nogueira (2021) indicam, por meio de divulgações coordenadas pela Associação Nacional de Travestis e Transexuais (ANTRA), que no Brasil apenas 4% da população trans feminina possui empregos formais e que 90% das travestis e mulheres transexuais recorrem à prostituição como fonte primária de renda. Especificamente em São Paulo, o CEDEC (2021) revelou que 58% das pessoas trans entrevistadas atuam na informalidade ou de forma autônoma, de curta duração e sem contrato. Esse percentual chega a 72% entre travestis. Somente 13% das travestis e 24% das mulheres transexuais estão em um trabalho com respaldo legal.

Uma das barreiras que impactam na inserção e permanência de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal é a escolaridade e a qualificação profissional. Xavier e Vianna (2023) mostram que o ambiente escolar é hostil para as pessoas que têm uma identidade de gênero diferente da cisgênero, normativa, o que configura um dos fatores que levam à evasão escolar dessa população que, segundo a Rede Nacional de Pessoas Trans do Brasil (2017), chega a 82%. Benevides e Nogueira (2021) mostraram que, de acordo com dados do projeto

Além do Arco-íris/Afro Reggae (2017), cerca de 0,02% das pessoas transgêneros estão na universidade, 72% não possuem o ensino médio e 56% o ensino fundamental. Uma pesquisa da Andifes (2018) revelou que, instituições públicas de ensino superior, apenas 0,2% dos estudantes são transgêneros. Esses dados evidenciam como a marginalização social, especificamente no âmbito da educação, constrói barreiras e dificulta a qualificação demandada pelo mercado de trabalho formal.

Ozturk e Tatli (2015) descrevem que, para a gestão de recursos humanos, a diversidade de identidades de gênero ainda é uma lacuna e que, além da falta de apoio por parte de processos e estruturas organizacionais, os profissionais atuantes nessa área por vezes carecem do conhecimento necessário para a correta execução das ações frente à diversidade. De forma associada, nota-se que as organizações avaliadas não estavam preparadas para incluir profissionais transexuais às equipes (Nascimento Junior, Teixeira, Gritti, 2022).

Frente ao contexto exposto, tem-se a seguinte questão como problema de pesquisa a ser respondida por meio deste trabalho: como candidatos transgêneros e profissionais de gestão de pessoas percebem e avaliam suas experiências em processos de recrutamento e seleção de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal?

1.1 Objetivos

Visando à resposta da questão anterior, define-se neste trabalho o objetivo geral de: compreender como ocorre a participação de pessoas transgêneros nos processos de recrutamento e seleção do mercado de trabalho formal de organizações privadas, a partir da percepção dos candidatos e dos profissionais de recursos humanos atuantes nesses processos.

Para o alcançar esse objetivo geral, os objetivos específicos são:

- a) Analisar o contexto de empregabilidade de pessoas transgêneros no Brasil;
- b) Descrever como as etapas de recrutamento e seleção são elaboradas e conduzidas pelos profissionais responsáveis e suas possíveis implicações na inserção das pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal;
- c) Identificar quais são as expectativas e percepções das pessoas transgêneros ao participarem dos processos de recrutamento e seleção;
- d) Identificar quais as possíveis aproximações e/ou distanciamentos entre a percepção dos candidatos transgêneros e dos profissionais de recursos humanos, acerca de suas experiências nos processos de recrutamento e seleção do mercado de trabalho formal.

1.2 Justificativas

A elaboração e a execução desse estudo têm justificativas acadêmicas, gerenciais e sociais em função do seu potencial de geração de impacto positivo.

Em relação à justificativa acadêmica, embora nos últimos anos o número de trabalhos e produções científicas contemplando o grupo LGBTQIAPN+, formado por lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, queer, intersexo, assexuais, pansexuais, não binários e outras identidades dissidentes da norma cis-heterossexual, tenha aumentado, o que pode ser associado aos movimentos sociais e à atuação de empresas com equipes diversas (Lucena; Santos, 2019), há, dentre as pesquisas em administração na perspectiva LGBTQIAPN+, um déficit de estudos direcionados à comunidade transgênero, de acordo com os dados de Fraga *et al.* (2022) e Yadav e Lenka (2020), que avaliaram a produção científica brasileira e internacional nesse segmento. Esse fato vem ao encontro do que mostra Paniza (2020), que em um estudo realizado na base de dados SPELL, identificou que dentre os 34 periódicos da área de Administração sobre a perspectiva LGBT, somente quatro tratavam sobre travestis/transsexuais. As pesquisas no segmento LGBTQIAPN+ são, em sua maioria, focadas nas pessoas gays (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014; Eccel; Saraiva; Carrieri, 2015).

Ademais, foi realizada uma análise bibliométrica do estado da arte sobre as experiências de pessoas transgênero no mercado de trabalho, de 2001 a 2024 (Flausino *et al.*, 2024). Nesta análise, foram consideradas as coleções principais das bases Web of Science (WoS) e Scopus. Ao final, foram identificados 163 artigos que abordavam a temática, principalmente, de forma relacionada às discriminações vividas pelas pessoas transgêneros. Ou seja, não houve foco na questão dos processos de recrutamento e seleção. Essa análise permitiu perceber também que o hemisfério norte global detém a maior produção científica sobre a temática, com destaque para os EUA. Dessa forma, desenvolver uma pesquisa brasileira é uma contribuição à realidade da produção acadêmica nacional. Logo, esse trabalho vem como um contribuinte à diminuição da lacuna existente no campo acadêmico.

Somada à contribuição acadêmica, há também uma gerencial. Como mostra Fleury (2009, 2019), além de possibilitar a redução de assimetrias de poder entre grupos minoritários e dominantes, a diversidade deve ser percebida como um fator estratégico nas organizações, já que oferta maior riqueza de competências dentre as equipes de trabalho, adaptabilidade frente às mudanças de mercado e melhoria da percepção sobre a marca. Em alinhamento a essa percepção estratégica, as informações geradas por meio dessa pesquisa têm o potencial de

adentramento e aplicação nas organizações e, por consequência, de aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção, para que se tornem mais diversos e inclusivos com a comunidade transgênero, o que também traz melhorias estratégicas para essas organizações.

Como mostrado por Kaosayapandhu (2021), a redução das discriminações nos processos de contratação é importante para a melhoria do bem-estar e satisfação dos colaboradores, o que leva, como também indica o autor, ao maior compromisso organizacional deles e, assim, aos benefícios para a organização. Alinhado a isso, Sung *et al.* (2023) apresentam que pessoas transgêneros preferem ambientes de trabalho trans inclusivos. Dessa forma, há maior possibilidade de construção de uma equipe diversa, o que, pela perspectiva dos gestores, proporciona geração de valor (Ahonen *et al.*, 2014), engajamento à ação construtiva (Maccali *et al.*, 2015) e o êxito da organização (Gonçaves *et al.*, 2016). De forma complementar, Ozturk e Tatli (2015) e Junior, Teixeira e Gritti (2022) mostraram em suas pesquisas que o desconhecimento e/ou despreparo dos profissionais atuantes no recrutamento e seleção era presente e impactavam negativamente a prática da diversidade e empregabilidade transgênero. Dessa forma, esse trabalho se apresenta como um potencial material de consulta para a criação de roteiros e conteúdos programáticos de capacitação desses profissionais.

Por fim, soma-se aos impactos positivos acadêmicos e gerenciais a contribuição social indiretamente gerada. É sabido que as oportunidades no mercado de trabalho formal são mais escassas para pessoas transgêneros (Baggio, 2017) e até mesmo para a parcela desse grupo que teve acesso à educação e ao trabalho, as repressões são presentes (Paniza; Ichikawa; Cassandre, 2017). Dessa forma, ofertar, a partir desse trabalho, informações que possam proporcionar melhorias nos processos de recrutamento e seleção e, assim, melhores condições de inserção das pessoas transgêneros no mundo do trabalho formal, é uma contribuição social, visto todas as possibilidades de ganho na qualidade de vida desses indivíduos. Trata-se de uma contribuição indireta, pois o impacto mencionado não é um resultado específico gerado por meio dessa pesquisa.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado em cinco seções, considerando esta introdução como a primeira seção. Na segunda seção, há a exposição teórico conceitual que fundamentou a construção desta pesquisa e a interpretação dos resultados. Na terceira, são apontados os procedimentos metodológicos adotados para desenvolvimento do estudo, contemplando a

abordagem da pesquisa, o objeto e os sujeitos de pesquisa, além dos procedimentos e técnicas para a coleta, análise e interpretação dos dados. Quanto à quarta, tem-se os resultados e discussões. Na quinta, as considerações finais. Por fim, encontram-se as referências e o apêndice, com informações complementares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a compreensão dos desafios sobre a inserção de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal, é importante o entendimento de conceitos fundamentais e das dinâmicas sociais e organizacionais que impactam a empregabilidade e as práticas de diversidade. Neste sentido, aborda-se conceitos introdutórios sobre gênero, expressão e identidade de gênero. Logo após, o processo de marginalização social pelo binarismo de gênero será explicado. Seguindo, haverá exposições acerca da diversidade e das práticas organizacionais para a promoção dela. Por fim, informações sobre a realidade de empregabilidade das pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal serão consideradas.

2.1 Trilhando o caminho: conceitos introdutórios de gênero, expressão e identidade de gênero

Nesta subseção, são apresentados conceitos introdutórios sobre gênero, expressão de gênero e identidade de gênero. A compreensão desses deles é essencial para o entendimento das dinâmicas sociais que estruturam as relações sociais, além de fornecer uma base teórica para discutir as experiências de pessoas transgêneros e os desafios enfrentados em contextos sociais e organizacionais. Esses fundamentos ajudam a problematizar as normas que naturalizam desigualdades e invisibilizam a diversidade de experiências e identidades.

Louro (2001) mostra que o conceito de gênero na sociedade contemporânea existe a partir de uma visão binária, entre o masculino e o feminino, que expressa padrões previamente estipulados e que estruturam as relações de poder entre homens e mulheres (Connel; Pearse, 2015). Esse binarismo é percebido, visto que “gênero se refere às formas de se identificar e ser identificada como homem ou como mulher” (Jesus, 2012, p. 12).

Jesus (2012) argumenta que, antes do nascimento, um indivíduo já tem um gênero atribuído a si, em função do seu genital (sexo biológico). Então, desde esse momento, é conferido um comportamento esperado (gênero) relativo ao homem ou à mulher, condicionado ao seu órgão genital. Em função disso, as expectativas sobre as meninas e os meninos são distintas (Vianna; Finco, 2009) e faz-se possível a observação do binarismo existente, já que são consideradas apenas duas possibilidades de expressão de gênero.

Entretanto, à luz da Teoria Queer¹ e do que aborda Butler (2018), o binarismo mencionado é incoerente, já que o sexo e o gênero são construídos por processos sociais, o que expande as possibilidades para uma “construção variável da identidade” (Butler, 2018, p. 20). Bento (2006; 2008) também caminha nessa direção ao indicar que o gênero extrapola a determinação biológica e se apresenta como um produto constante da construção social e histórica. Além disso, também como um dispositivo de poder que gere as relações sociais ao naturalizar papéis e comportamentos esperados de homens e mulheres, que são afirmados e reafirmados por instituições sociais, culturais e políticas, que acabam por levar às desigualdades e hierarquias. Butler (2018) percebe o gênero como uma construção oriunda de instrumentos sociais de poder e como fruto de um processo de transformação, dinâmico, indefinido e originado “por meio de uma repetição estilizada de atos” (Butler, 2018, p. 187), costumeiramente binários, ao longo do tempo. O gênero é “performativamente produzido e imposto pelas práticas reguladoras da coerência de gênero” (Butler, 2018, p. 44).

Sobre a performatividade, a autora (2018) acredita que o gênero não é dado, definido, mas “se faz” a partir da linguagem e da repetição de ações ao longo do tempo. Por isso, os atos que levam à formação da identidade de gênero são performativos, ou seja, acontecem de acordo com o que é dito, com o discurso coletivo. Dessa forma, se os gêneros são formados a partir de processos performativos, Butler (2018) mostra que não há gêneros que sejam verdadeiros, reais e originais. Como existem diversas formas de vivenciar os corpos, há, também, variadas possibilidades para os gêneros. “O gênero é uma complexidade cuja totalidade é permanentemente protelada, jamais plenamente exibida em qualquer conjuntura considerada” (Butler, 2018, p. 33).

Para além do gênero, dentro do mesmo grupo, existe a identidade de gênero, que é a experiência interna e individual que cada pessoa possui em relação ao seu gênero, independentemente do sexo atribuído ao nascer (Bento, 2006). A identidade de gênero extrapola o binarismo entre homem e mulher (Prado; Dangelo, 2017), por se tratar de um processo dinâmico e contínuo que desafia sistemas binários e rígidos, que estruturam as relações sociais (Bento, 2008) e é, ainda, um autoconceito (Lev, 2004) que contempla pertencimento e relacionamento, já que a “identidade de gênero é conceituada como o sentimento de pertencer

¹ A Teoria Queer é um campo de estudos que questiona as normas sociais que sustentam o binarismo de gênero e a heterossexualidade como únicas formas legítimas de identidade e desejo. Seu desenvolvimento se consolidou a partir dos anos 1990, especialmente com a obra *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, de Judith Butler, publicada no Brasil como *Problemas de Gênero* (2003). Essa teoria entende o gênero e a sexualidade como construções sociais fluidas, performativas e não fixas, desafiando as categorias estáveis de homem/mulher e heterossexual/homossexual.

a um gênero e a sua capacidade de relacionamento de forma pacífica com esta identidade na realidade social” (Prado; Dangelo, 2017, p. 65). A identidade de gênero, então, não se restringe à questão biológica e genital do indivíduo (Prado; Dangelo, 2017), mas sim, contempla um viés social (Butler, 2018) e uma questão sentimental (Peres, 2001).

Nesse sentido, ao nascimento, caso a pessoa se identifique com o gênero determinado pelo sexo biológico, ele é denominado “cisgênero”. Em contrapartida, se não há essa identificação, tem-se o termo guarda-chuva e genérico “transgênero” (Jesus, 2012; Ozturk; Tatli, 2016; Schwartz; Van Esch; Billimoria, 2017; Castino, 2017; Beauregard *et al.*, 2018). Pessoas transgêneros são, então, aquelas que não se identificam com o gênero atribuído a si de acordo com seus órgãos genitais e/ou que apresentam algum desencontro com a forma de apresentação, de expressão de gênero que a sociedade impõe, a exemplo do vestuário e dos comportamentos esperados para o “masculino” ou “feminino” (Grant; Mottet; Tanis, 2011). Trata-se de um termo genérico, pois ele contempla um espectro de identidades de gênero que foge à heteronormatividade (Souza; Carrieri, 2015), incluindo classificações como: transexuais, travestis, não binários, intersexuais e o gênero neutro.

Como mostra Bento (2006), na transexualidade há um desencontro entre o sexo designado ao nascer e a identidade de gênero do indivíduo. Os indivíduos transexuais experenciam o não reconhecimento ao gênero atribuído ao nascimento e, frente a essa incompatibilidade, tendem a buscar por intervenções físicas que levem à aproximação do corpo, do sexo, normalmente atribuídos ao gênero com o qual se identificam (Beaugard *et al.*, 2018). Ou seja, as pessoas transexuais recorrem a essas intervenções e, com elas, há a tendência de que ocorra, por parte da sociedade, uma leitura cisgênera dos seus corpos (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014). Mitchell e Howarth (2009) mostram que a cirurgia de redesignação genital é uma possibilidade dentre esses tratamentos, mas não uma obrigatoriedade para o conceito de “transexual”. Assim, a pessoa transexual apresenta uma discordância entre seu sexo biológico e o psicológico e pelo incômodo e não reconhecimento com o seu corpo (Moreira, 2015), pode buscar por alternativas de readequação de gênero.

Dessa forma, uma mulher transexual é aquela que nasceu com o sexo masculino, identifica-se com o gênero feminino e, então, busca por tratamentos que adequem seu corpo ao que é tido como feminino. Seguindo a mesma lógica, um homem transexual é aquele que nasceu com a genitália feminina, identifica-se com o gênero masculino e, então, recorre aos tratamentos que o adequem ao corpo lido como masculino. Bento (2006) salienta que as pessoas transexuais

frequentemente enfrentam barreiras impostas por normas sociais que buscam patologizar suas experiências, tornando-as sujeitas a processos de regulação e exclusão.

De forma relacionada às mulheres transexuais, existe a classificação “travesti”, que também é abarcada pelo termo “transgênero”. Para Benevides e Nogueira (2020, p. 11),

Travestis são pessoas que foram identificadas como sendo pertencentes ao gênero masculino no nascimento, mas que se reconhecem como pertencentes ao gênero feminino e tem expressão de gênero feminina, mas não se reivindicam como mulheres da forma com que o ser mulher está construído em nossa sociedade (Benevides; Nogueira, 2020, p. 11).

Ainda, “travesti” carrega um contexto histórico de atribuição depreciativa, fazendo referência negativa à prostituição e à realidade de crimes e violência (Paniza, 2021), o que faz com que as travestis estejam em maior condição de vulnerabilidade (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014) e marginalização social. Por isso, o uso do termo “travesti” é também percebido como uma expressão política (York; Oliveira; Benevides, 2020). Justamente em função disso, existem mulheres transexuais que se auto identificam também como travestis, como forma de retomar o passado daquelas que vieram antes e lutaram para a conquista de direitos que, hoje, são consolidados. Em virtude disso, nesta pesquisa a expressão “trans travesti” será empregada para se referir àquelas mulheres que se reconhecem como transexuais travestis, posicionamento também adotado por Paniza e Moresco (2022). Para a identidade de gênero travesti, tem-se o termo “travestilidade”, que Amaral *et al.* (2014) descrevem como um conceito que carrega as variadas possibilidades de experiências e vivências das travestis, o que se afasta de definições generalizadas e carregadas de estigmas.

Um dos conceitos que atravessa a relação entre as pessoas transgêneros e as relações sociais é o da “passabilidade”, descrito por Baggio (2017) como a capacidade de uma pessoa transgênero ser percebida socialmente como pertencente ao gênero com o qual se identifica, sem que sua identidade trans seja visível. Ou seja, trata-se de o quanto alguém transgênero pode ser lida como cisgênero, o que evidencia a normatividade social da identidade cisgênero. Como mostram Carrieri, Souza e Aguiar (2014), a pessoa transgênero que tem uma maior passabilidade, está mais segura quanto aos processos de marginalização social do que aquela que não a tem. Esse, inclusive, é um dos pontos que endossa a condição de vulnerabilidade das travestis. Diante desse contexto, Bagagli (2016) mostra que existe uma imposição, tanto individual, como institucional, para a aproximação da normatividade cisgênero, o que pode ser compreendido como a cisgeneridade compulsória. O afastamento dos padrões cisgêneros leva

ao enfrentamento de barreiras que refletem em diferentes âmbitos da vida de pessoas transgêneros, o que não exclui o mercado de trabalho. A relação entre passabilidade e cisgeneridade compulsória, de acordo com Baggio (2017), evidencia a necessidade de problematizar essas dinâmicas, como nas organizações, que frequentemente reproduzem essas normas e, assim, impactam negativamente para o contexto da empregabilidade de pessoas transgêneros.

De modo relacionado, a forma pela qual as pessoas externalizam sua identidade de gênero, o que pode levar a uma passabilidade mais alta ou mais baixa, é o que se chama de expressão de gênero. Esse conceito é compreendido como a maneira pela qual os indivíduos comunicam sua identidade de gênero ao mundo, seja por meio de vestimentas, comportamentos, linguagem e outros elementos (Bento, 2008). Lanz (2017) aborda que o ser humano tem uma expressão de gênero, ou seja, de comportamentos que são esperados de homens e mulheres, mas que podem se alterar infinitamente, por exemplo, ao longo do tempo e em função da cultura. Por isso, Bento (2008) destaca que a expressão de gênero também é um campo de resistência, no qual as pessoas podem romper com as expectativas normativas, o que inclui as estruturas binárias de gênero, e afirmar suas particularidades.

Contemplado pelo termo guarda-chuva “transgênero”, ainda estão as pessoas não binárias, que podem caminhar entre os gêneros masculino e feminino, a partir da não identificação completa com um deles ou com a mistura de ambos, ou estar totalmente fora desse binarismo (Grant; Mottet; Tanis, 2011). Dentro desse espectro, estão, por exemplo, as pessoas transmasculinas, que “foram identificadas como sendo pertencentes ao gênero feminino no nascimento, mas que se reconhecem como pertencentes ao espectro do gênero masculino, têm expressão de gênero masculina, mas não se reivindicam da forma com que o ser homem está construído em nossa sociedade” (Benevides; Nogueira, 2020, p. 11).

Juntamente às mulheres e homens transexuais, às travestis e pessoas não binárias, somam-se, no termo guarda-chuva “transgênero”, os indivíduos intersexuais, que têm um gênero indeterminado, e os de gênero neutro, aqueles que se percebem como sem gênero (Beauregard *et al.*, 2018).

Em relação ao “cisgênero” e “transgênero”, Rodovalho (2017) apresenta uma análise crítica dessas conceituações, mostrando a relação desigual entre os dois grupos, já que o primeiro é frequentemente percebido como norma e o segundo, como desvio. Essa construção reflete as estruturas sociais que fortificam o privilégio cisgênero, enquanto invisibilizam ou marginalizam experiências de pessoas transgêneros. Ademais, a autora (2017) ainda

problematiza o entendimento de identidade de gênero como algo exclusivamente ligado ao autorreconhecimento, visto que a compreende como profundamente marcada pela forma como os indivíduos são percebidos e reconhecidos pela sociedade, o que evidencia as relações de poder presentes na legitimação ou na exclusão das identidades.

Considerando os conceitos apresentados, compreende-se que gênero, identidade de gênero e expressão de gênero são construções sociais dinâmicas, performativas e historicamente situadas, que extrapolam a lógica binária predominante nas normas sociais. O termo “transgênero” atua como um guarda-chuva que abarca múltiplas identidades que não se alinham ao gênero atribuído no nascimento, incluindo travestis, pessoas não binárias, transmasculinas, intersexuais e de gênero neutro. A passabilidade e a cisgeneridade compulsória reforçam desigualdades ao privilegiar corpos que se aproximam da normatividade cisgênero, enquanto marginalizam aqueles que dela se distanciam. Ao mesmo tempo, a expressão de gênero emerge como um campo de resistência, no qual é possível romper com expectativas normativas e afirmar identidades diversas. Tais fundamentos são essenciais para analisar como as estruturas sociais e organizacionais reforçam desigualdades e impactam diretamente a vivência de pessoas transgêneros, inclusive no que se refere ao acesso, permanência e reconhecimento no mercado de trabalho formal.

2.2 A marginalização social da identidade gênero pela dimensão binária

Em relação à organização social, existem grupos identitários que são considerados normativos e outros que não, o que os coloca em uma condição, respectivamente, de vantagem e desvantagem. Na perspectiva da identidade de gênero, como mostrado na subseção anterior, a identidade cisgênera é a normativa, e, por consequência, a transgênero é a minoria. Essa nomeação, entretanto, como mostra Carmo (2016), não está relacionada, obrigatoriamente, à minoria quantitativa, mas sim às vulnerabilidades que esses grupos enfrentam. Saji (2005) explica que o conceito de “minorias” é relacionado à disposição de poder na sociedade. Logo, os grupos minoritários detêm menos poder do que aqueles que são tidos como normativos.

No processo de formação existente entre grupos minoritários e majoritários, há várias fronteiras, que podem ser construídas a partir de processos sociais e históricos. A interpretação sobre elas parte de diferentes significados, que se referem às delimitações em relações de poder, às demarcações de espaços sociais, às marcações e passagens de ritos e até mesmo ao estabelecimento e fortificação de identidades profissionais, culturais e sociais, e, dentre os tipos

existentes, mencionam-se as legais, de significado e as culturais (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019).

As fronteiras legais são normalmente percebidas a partir da existência e exercício das leis, regras e acordos que tangem à perspectiva jurídica e que, por vezes, podem gerar barreiras. As fronteiras de significado, por sua vez, carregam identidades de grupos, estabelecendo os limites entre o individual (eu) e o coletivo (nós), e as significações e ressignificações, por parte dos indivíduos, sobre suas vidas e carreiras nos contextos. Quanto às fronteiras culturais, constituem-se daquelas que administram a entrada e saída de grupos em contextos sociais culturais (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019).

Os autores (2019) mostram que é existente a possibilidade de que uma determinada fronteira tenha em sua construção mais de um dos tipos anteriormente apresentados. Logo, uma mesma fronteira pode ser influenciada por normas e regras, por significados atribuídos e pela cultura a qual seus indivíduos estão imersos. Dessa forma, é percebido que as fronteiras não são estáticas, ao contrário, apresentam uma dinamicidade e podem coexistir de modo recursivo e não necessariamente excludentes entre si (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019).

Em articulação com o estabelecimento das fronteiras, está o processo de marginalização social pode ocorrer a partir de condutas individuais que são interpretadas e entendidas por grupos centrais como incorretas e também por meio de grupos com identidades coletivas, principalmente, e em se tratando de marcadores sociais, como o gênero, etnia, religiões e deficiências (Prasad; D'Abate; Prasad, 2007). Esses indivíduos ou grupos socialmente marginalizados são, então, percebidos como desviantes, devido a uma construção social e a uma (re)produção discursiva (Prasad; D'Abate; Prasad, 2007). Assim, a marginalidade social confronta determinadas estruturas e regras sociais e indica o quão longe do centro majoritariamente considerado como correto e/ou comum um indivíduo ou grupo está. Dentre os grupos identitários que por vezes são marginalizados socialmente, menciona-se os relacionados à perspectiva de gênero (Prasad; D'Abate; Prasad, 2007), o que inclui o transgênero, que foge do binarismo homem/mulher cisgênero existente, compreendendo-se dentro de um espectro de possibilidades.

A partir do momento que esse indivíduo ou grupo é marginalizado socialmente, há o endosso ao não atravessamento das fronteiras existentes no contexto, sejam elas legais, de significado ou culturais. Em consequência disso, ocorre a ocupação de uma posição de privação na sociedade, por meio de práticas de exclusão, preferências e privilégios, que têm relação com os estigmas. Percebe-se que os estigmas são formas de prejuízo à identidade dos indivíduos, já

que a estigmatização é compreendida como um processo reducionista em que os grupos são afetados, normalmente aqueles que são marginalizados socialmente, passam a ter como definidores de sua identidade apenas alguma característica compartilhada e se tornam alvo de julgamentos (Prasad; D'Abate; Prasad, 2007).

Em se tratando das pessoas transgêneros, principalmente, as travestis, há o enfrentamento de estigmas em diferentes âmbitos, a exemplo do mercado de trabalho. Em função de estereótipos negativos associados às identidades transgêneros, perpetuados por uma cultura organizacional que negligencia a diversidade de gênero, esses estigmas geram exclusão e segregação, colocando essa população em situações de vulnerabilidade profissional (Caproni Neto; Saraiva, 2014).

Bockting *et al.* (2015) mostram que a formação e disseminação dos estigmas estão relacionadas às normas binárias de gênero, ao desconhecimento acerca das identidades de gênero, à falta de conscientização sobre a temática, à herança estrutural de preconceitos presentes na sociedade, às representações estereotipadas de pessoas transgêneros, entre outros. Juntos, esses fatores fortalecem os estigmas e a resistência à diversidade de gênero.

Esses estigmas manifestam-se em três níveis: o individual, interpessoal e estrutural (Bockting *et al.*, 2015). Quanto ao individual, os autores argumentam que até mesmo nas experiências pessoais dos indivíduos transgêneros os estigmas se fazem presentes, visto que há a internalização dele, que leva à autculpabilização, baixa autoestima e autoaversão. Interpessoalmente, os estigmas tendem a fazer com que as relações sociais das pessoas transgêneros sejam marcadas pela discriminação e, por consequência, exista a marginalização social e o isolamento, inclusive quanto às redes de apoio. Quanto ao nível estrutural, os autores discorrem sobre a normatividade social e institucional, que se fazem vistas, por exemplo, pela transfobia nos espaços sociais, no acesso à saúde e nas veiculações midiáticas, que limita o acesso a recursos fundamentais, dentre eles, o emprego.

Bockting *et al.* (2015) apontam, ainda, que as formas de discriminação motivadas pelos estigmas podem ser diretas, a exemplo da violência física e verbal, ou por meio de microagressões, que invalidam a identidade de gênero. Como resultado, os estigmas geram prejuízos à saúde dos indivíduos, tanto a mental, como a física. Lick, Durso e Johnson (2013) mostram que, quanto aos impactos na saúde de minorias sexuais, o estigma social, percebido pelo preconceito e pelas discriminações, é considerado um estressor adicional àqueles já presentes no cotidiano, e, por isso, levam esses indivíduos de minoria a uma condição de maior risco de doenças físicas e de manifestações comportamentais e fisiológicas.

Fortalecida pelos estigmas, a marginalização social de pessoas transgêneros é percebida também no âmbito educacional, visto a dificuldade de acesso e permanência, que impactam diretamente a qualificação profissional e a inserção no mercado de trabalho formal. Souza e Carrieri (2015) mostram que, normalmente, as discriminações e transfobias são iniciadas ainda no ambiente escolar, o que leva à não permanência das pessoas transgêneros nesses espaços e, conseqüentemente, à inconclusão de ciclos de ensino, como o ensino básico. A evasão escolar está relacionada ao sistema que privilegia corpos e identidades cisnormativas (Souza, Carrieri, 2015). Em função disso, desde cedo as pessoas travestis e transexuais enfrentam barreiras relacionadas ao não reconhecimento de suas identidades de gênero, sendo constantemente pressionadas a se conformar a normas binárias impostas pelos ambientes educacionais.

Martins, Soares e Vianna (2024) e Vasconcelos, Almeida e Silva (2022) mostram que o ambiente escolar se torna hostil para estudantes transgêneros, já que a transfobia se faz presente tanto de forma direta, por meio da violência física e verbal, como indiretamente, a partir da negligência das escolas frente a esse cenário. Essa hostilidade é percebida como um dos fatores para a evasão escolar, constatação também corroborada por Xavier e Vianna (2023). Além dela, Martins, Soares e Vianna (2024) mencionam que o não reconhecimento da identidade de gênero nos registros escolares, o desrespeito ao uso do nome social e a ausência de estruturas inclusivas de banheiros e vestiários também levam ao afastamento dos estudantes da vivência escolar, visto que, diante dessa dinâmica institucional, não se sentem pertencentes e bem quistos.

Entretanto, mesmo que as normas institucionais garantam esses direitos básicos, a permanência escolar de pessoas transgêneros ainda é comprometida pela resistência e preconceito estrutural dos sujeitos que integram as relações nesses espaços, como os professores, demais funcionários e os próprios alunos (Moura; Zibetti, 2023). Nesse sentido, Xavier e Vianna (2023) discorrem que essa resistência é perpetuada, dentre outras razões, pela ausência da perspectiva da diversidade de gênero nos currículos escolares. Assim, por se tratar de um tema que não é socialmente dominante na sociedade e invisibilizado no ambiente escolar, a compreensão sobre a identidade transgênero se torna limitada e as condições desfavoráveis às pessoas transgêneros.

Martins, Soares e Vianna (2024), Xavier e Vianna (2023), Moura e Zibetti (2023) e Vasconcelos, Almeida e Silva (2022) concordam que para a melhoria desse contexto se faz necessário a criação e execução de políticas de diversidade que, de fato, promovam a educação em diversidade e a inclusão nesses espaços, tornando-os mais acolhedores. Para isso, Moura e Zibetti (2023) destacam a necessidade de fiscalização do cumprimento dessas agendas.

A ausência desse acolhimento leva muitos estudantes transgêneros a interromperem suas trajetórias educacionais e, conseqüentemente, a sua profissionalização. Xavier e Vianna (2023) apontam que, dentre o contingente de pessoas transgêneros que evadem do ensino básico, apenas uma parcela consegue retornar aos estudos. Uma pesquisa de 2008 da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) revelou que pessoas trans e travestis representam apenas 0,2% dos estudantes em instituições públicas de ensino superior. De forma relacionada, Souza e Carrieri (2015), atribuem à falta de capacitação uma das razões para que a presença de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal seja pequena.

Os processos de marginalização que envolvem as pessoas transgêneros são atravessados por dinâmicas de exclusão que operam tanto em nível individual, quanto institucional, como a discriminação no mercado de trabalho, no acesso a serviços de saúde e na representatividade midiática. Bento (2006) aponta que esses espaços frequentemente reproduzem estruturas cisnormativas que negam o reconhecimento das identidades transgênero, isolando-as.

Especificamente no contexto organizacional, Prasad, D'Abate e Prasad (2007) mostram que essas formas de privação são observadas em diferentes etapas do exercício profissional de indivíduos ou grupos marginalizados. Durante o recrutamento e seleção, há maior vulnerabilidade deles à discriminação, preconceito, vieses e estigmas, por parte dos profissionais selecionadores; em relação à remuneração e demais práticas compensatórias, existe uma discrepância salarial entre os grupos que são e que não marginalizados, em função de oportunidades sociais e educacionais, como a formação acadêmica e as experiências no mercado de trabalho; e, em se tratando de oportunidades e desenvolvimento, aqueles que são marginalizados socialmente enfrentam barreiras invisíveis, que podem levar, inclusive, à estagnação (Prasad; D'Abate; Prasad, 2007).

Como o processo de marginalização social permeia questões como o estabelecimento de fronteiras e a estigmatização, ele é, de acordo com Prasad, D'Abate e Prasad (2007), variável ao longo do tempo e do espaço, o que indica seu vínculo com o contexto. No âmbito público, os autores mencionam as políticas de ações afirmativas como alternativa à correção e à prevenção das práticas de privação descritas.

Butler (2003) apresenta que as normas de gênero e sexualidade não apenas definem o que é aceitável em termos de identidade e expressão, mas também determinam quem é considerado como "humano". Essa regulação simbólica resulta na exclusão de indivíduos que não se alinham aos padrões binários, que é, de acordo com Bento (2006), reforçada por

narrativas sociais que patologizam as experiências transgêneros, considerando-as como desvios ou aberrações.

Dessa forma, a marginalização de pessoas transgêneros pode ser entendida, também, à luz do conceito de abjeção, discutido por Kristeva (1980). A autora (1980) define a abjeção como uma reação visceral de repulsa diante de algo que ameaça a ordem social e simbólica. Estar no lugar do abjeto, na prática, significa ocupar uma posição de exclusão extrema, onde o indivíduo ou grupo é percebido como algo que não pode ser completamente integrado à sociedade. Como mostra Kristeva (1980), abjeção reforça a desumanização, colocando as pessoas abjetas em uma condição liminar que as impede de serem reconhecidas plenamente como sujeitos legítimos. Essa repulsa não apenas exclui, mas também delimita quem pertence ao domínio do humano e quem é relegado à condição de "não humano".

Butler (2003) colabora para a conceituação de abjeção ao traçar uma relação entre esse conceito e as normas de gênero e sexualidade. Na prática, isso significa que pessoas transgêneros são frequentemente tratadas como 'fora do normal', como existências que desestabilizam o sistema binário e, por isso, são marginalizadas. Essa marginalização, sustentada pela abjeção, é evidenciada em práticas como a violência simbólica, a invisibilidade em políticas públicas, a dificuldade de acesso a espaços de poder e reconhecimento social e, como mostram Xavier e Vianna (2023), pela exclusão escolar.

Em se tratando nessa invisibilização e de todo o processo de marginalização social, faz-se necessário o entendimento da interseccionalidade e de como ela afeta as dinâmicas sociais que envolvem os grupos minoritários e dominantes. De acordo com Crenshaw (1991), o conceito de interseccionalidade está associado à relação existente entre múltiplos marcadores sociais e as formas com as quais essa relação influencia nas condições de marginalização e privilégio. Dessa forma, a autora (1991) elucida que pessoas pertencentes a mais de um grupo minoritário, vivenciam processos de marginalização de forma singular. Um exemplo disso é o que Crenshaw (1991) apresenta ao considerar o contexto de violência contra as mulheres negras dos EUA. Por serem de um grupo minoritário de gênero e de outro de raça, essas mulheres enfrentavam violências simultâneas. Ou seja, o contexto social interseccional fazia com que a opressão dos grupos normativos não fosse direcionada a um ou outro marcador social, mas à interação entre ambos, de forma a gerar uma experiência particular. Nesse sentido, a interseccionalidade não propõe uma soma matemática de opressões, mas sim, a observação das dinâmicas entre elas, que levam aos contextos específicos de marginalização.

Considerando essas interações, West e Fenstermaker (1995) mostram que as identidades sociais, como o gênero, a raça e a classe, não são estáticas e imutáveis. Ao contrário, as autoras defendem que cada uma dessas categorias não fluidas, impermanentes, formadas e atualizadas pelas relações entre os sujeitos e as instituições sociais. Justamente em função disso, elas propõem que a análise desses marcadores não ocorra de modo desassociado, mas sim, conjunta. Dessa forma, um indivíduo que possui mais de um marcador social minoritário, não o detém de forma objetiva, mas sim, de modo interseccional.

A realidade de pessoas transgêneros é um exemplo dessa retroalimentação entre as categorias minoritárias. Watkins-Hayes (2014) mostram que a marginalização social de pessoas transgêneros é interseccional à identidade de gênero, classe social e raça, o que intensifica o processo. A autora (2014) desenvolve essa avaliação ao abordar a vulnerabilidade ao HIV/AIDS como um fator que recebe influência da interseccionalidade, já que leva às discriminações institucionais e ao acesso desigual aos serviços de saúde e à renda. De forma complementar, Purdie-Vaughns e Eibach (2008) apresentam e discutem a “invisibilidade interseccional”, que aponta para a exclusão de pessoas que pertencem a mais de um grupo minoritário simultaneamente das políticas públicas.

Uma das áreas em que essa marginalização social é bastante evidente é no mercado de trabalho, visto a existência de barreiras significativas para inserção no emprego formal, resultando em atuações na informalidade e no trabalho sexual (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014; Beauregard *et al.*, 2018). Almeida e Vasconcellos (2018) apontam que os principais fatores desafiadores ao ingresso no mercado de trabalho formal são: preconceito e transfobia; documentação (registro civil e outros de identificação); uso de banheiro, vestiário e uniforme; baixa escolaridade e evasão escolar involuntária; e linguagem corporal e verbal. Butler (2003) argumenta que as pessoas transgêneros são, por vezes, posicionadas no lugar do abjeto, pois suas identidades desestabilizam as categorias normativas de gênero, já que rompem com o binário.

Por outro lado, Baggio (2017) destaca que a marginalização também é atravessada por resistências individuais e coletivas que a desafiam. As pessoas transgêneros, ao ocuparem espaços que foram historicamente negados, expõem as limitações das normas cisheteronormativas e criam novas possibilidades de existência e convivência. Essas iniciativas incluem desde a construção de redes de apoio comunitário, até à proposição de políticas inclusivas que busquem reverter os danos causados pela exclusão.

Diante do exposto, observa-se que a marginalização social de pessoas transgêneros está enraizada em estruturas que naturalizam a cisgenderidade como norma e deslegitimam identidades que escapam ao binarismo de gênero. Essa exclusão opera por meio de fronteiras simbólicas, legais e culturais, sustentadas por estigmas em múltiplos níveis, que afetam desde a saúde, até às oportunidades educacionais e profissionais dessas pessoas. A abjeção, enquanto mecanismo simbólico de desumanização, contribui para relegar corpos transgêneros às posições liminares, marcadas pela invisibilidade e pela negação do reconhecimento social.

Quando se incorpora a lente da interseccionalidade, torna-se evidente que gênero, raça, classe e outros marcadores se articulam para produzir formas singulares e agravadas de exclusão. Essas dinâmicas impactam diretamente a inserção de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal, reforçando ciclos de vulnerabilidade. Ao mesmo tempo, a existência de resistências individuais e coletivas desafia tais estruturas e aponta para a urgência de políticas inclusivas que desestabilizem as normas cisheteronormativas. Compreender essas complexas camadas de marginalização é fundamental para analisar os obstáculos enfrentados por pessoas transgêneros nos processos de recrutamento e seleção, foco central desta pesquisa.

2.3 A prática da diversidade nas organizações

Nessa subseção, discute-se a prática da diversidade nas organizações a partir de discussões referentes à gestão da diversidade, ao *tokenismo* e aos grupos de afinidade.

2.3.1 Diversidade e gestão da diversidade

A pauta sobre as políticas de diversidade tem sido presente nos estudos organizacionais, sobretudo na área de gestão de pessoas e o mundo do trabalho (Saraiva; Irigaray, 2009; Diniz *et al.*, 2013; Carvalho-Freitas *et al.*, 2017; Fraga *et al.*, 2022). Esse conceito carrega consigo vários significados, pois contempla pontos de diferentes abordagens, como a representatividade, equidade e inclusão, dentre outros. Para Fraga *et al.* (2022, p. 14),

Como conceito vivo, a diversidade é dinâmica e indissociável de aspectos históricos, bem como de atravessamentos sociais, econômicos, políticos e culturais. Entendida como um termo guarda-chuva, a diversidade abrange questões relativas a gênero, corpo, estética, deficiência, raça, cor, etnia, geração, sexualidade, orientação sexual, religião, formação, classe social, origem geográfica e cultural, entre outras (Fraga *et al.*, 2022, p. 14).

Ao que explica Kirton e Greene (2016), a diversidade, na perspectiva descritiva, pode ser percebida por características visíveis em grupos, como o gênero, raça e etnia, e, em profundidade, por particularidades que são infinitas e não necessariamente visualizadas. As autoras ainda apresentam um conjunto de visões que integram a diversidade, sendo (1) um descritor da força de trabalho, (2) uma abordagem política para gerenciar a força de trabalho e (3) um paradigma teórico no sentido de trazer à tona os significados das diferenças socio-bio demográficas (Kirton; Greene, 2016, p. 2).

Em função da pluralidade que compõe a diversidade, existe, desde a década de 90, o estudo das suas dimensões (Fraga *et al.*, 2022). Quanto à primeira delas, estão inclusas as diferenças que existem independentemente das escolhas e que influenciam a autoimagem, a exemplo da cor, sexo e idade. A dimensão secundária contempla pontos que são passíveis de mudança, como a religião e a localização geográfica (Hanashiro; Carvalho, 2005). A terceira, abarca questões mais internas e ocultas, como os valores e as crenças (Mazur, 2010). Dentro de um mesmo contexto, a diversidade tem sido compreendida como um fenômeno social, em que as pessoas se diferem pelo pertencimento aos grupos, que são unidos ou separados pelas conformidades ou não de categorizações sociais (Carvalho-Freitas *et al.*, 2017). Fleury (2000) explica que, em um mesmo sistema social, esses grupos interagem, o que forma a diversidade.

No ramo da administração, o histórico de estudo da diversidade foi iniciado pela gestão norte-americana após as relevantes movimentações sociais das décadas de 1960 e 1970 (Fleury, 2000), com o eixo principal de abordagem focado na discriminação racial (Alves; Galeão-Silva, 2004). Em relação à publicação de literatura internacional sobre o tema de gestão da diversidade, entre os anos de 1991 e 2018, foi percebida uma divisão majoritariamente nos segmentos de idade, gênero e raça, enquanto alguns outros são negligenciadas, a exemplo da diversidade de identidade de gênero e sexualidade (Yadav; Lenka, 2020).

A gestão da diversidade nas organizações passou a se fazer presente no Brasil a partir da década de 1980, quando houve as pautas sobre cotas raciais, visando à distribuição mais igualitária de oportunidades no mercado de trabalho (Maccali *et al.*, 2015). Na época, essa ação foi compreendida e nomeada como “ação afirmativa”. De acordo com Carvalho-Freitas *et al.* (2017), a ação afirmativa se refere às estratégias políticas que objetivam à redução das disparidades entre os grupos de minoria e maioria, ou seja, entre aqueles que foram, ao longo da história, preteridos e privilegiados. De forma complementar a esses autores, Alves e Galeão-Silva (2004) apontam que as ações afirmativas se apresentam como políticas voltadas especificamente aos grupos excluídos, buscando a reparação do acesso às oportunidades. Essas

políticas, ao que mostram Jaime e Lucio (2018), buscam oferecer soluções às questões que carecem de políticas universalistas e da mudança de pensamento da população. Ainda quanto a essas ações, há destaque à “Affirmative Action”, iniciada na década de 60, nos Estados Unidos da América, que assegurava a participação de minorias em empresas que eram beneficiadas pelo governo (Fleury, 2000).

No Brasil, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 trouxe a inclusão de direitos sociais, que foi um dos agentes propulsores para as discussões de diversidade no país (Fraga *et al.*, 2022), que se intensificaram após 1990, com a abertura econômica e a presença de empresas multinacionais (Saraiva; Irigaray, 2009). Além disso, o setor público brasileiro também contribuiu a esse fomento com partir criação do Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação (Gtedeo), pelo Ministério do Trabalho (Silva; Franco, 2022).

Embora as primeiras movimentações tenham sido realizadas na perspectiva da diversidade racial (Alves; Galeão-Silva, 2004), outras vertentes da diversidade no mundo do trabalho foram investigadas, como a diversidade de gênero (Caproni Neto; Saraiva; Bicalho, 2013), de orientação sexual (Santos; Silva; Cassandre, 2017) e relações de poder (Camargo *et al.*, 2019). Por possibilitar opções de abordagem, os setores organizacionais públicos e privados vêm demonstrando interesse pela temática (Freitas, 2015) e, como exposto por Ahonen *et al.* (2014), os gestores de empresas veem na diversidade a oportunidade de agregação de valor.

Nesse sentido, Fleury (2009, 2019) aponta que a diversidade dentro das organizações deve ser interpretada como um elemento essencial para a inovação e a competitividade. Para ela, a diversidade extrapola o viés da estratégia e chega à influência sobre o desempenho organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico e criativo.

Quando existe a presença dessas diferenças entre os indivíduos que compõem uma organização, tem-se a diversidade organizacional. Dentre essas diferenças, então marcadores como gênero, etnia, idade, orientação sexual e identidade de gênero. Segundo Ely e Thomas (2001), essa diversidade organizacional pode ser entendida tanto em termos de representação de grupos histórica e socialmente marginalizados, quanto na valorização de perspectivas variadas no ambiente de trabalho. Fleury (2009) destaca que a diversidade organizacional deve ser incorporada como um valor estratégico, já que tem o potencial de fomentar o conhecimento organizacional e as adaptações necessárias frente às variações do mercado, já que permite a

formação de equipes com habilidades e experiências múltiplas, o que auxilia na resolução de problemas.

Enquanto a diversidade organizacional foca nos indivíduos, a diversidade corporativa amplia a análise para a estrutura, as políticas e a cultura das organizações. Segundo Nkomo e Cox (1996), essa abordagem considera como as diferenças são integradas em aspectos sistêmicos, promovendo mudanças estruturais para apoiar um ambiente inclusivo. Fleury (2019) destaca que a gestão da diversidade corporativa deve ser parte da estratégia organizacional, o que leva à implementação de políticas direcionadas à diversidade, equidade e inclusão, como a atração de talentos com marcadores sociais para os processos de recrutamento e seleção. Como consequência, Li e Fleury (2019) apontam impactos positivos frente ao mercado, como a melhoria da reputação da empresa e da sua marca empregadora, também chamada de “employer brandin”.

Nkomo e Cox (1996) argumentam que a diversidade corporativa só alcança seu pleno potencial quando acompanhada por práticas de gestão inclusivas, que garantam a integração efetiva dessas diferenças nas operações organizacionais. Dessa forma, autores como Shore *et al.* (2009) destacam que a diversidade corporativa está intrinsecamente ligada à percepção de pertencimento dos colaboradores, o que impacta diretamente nos níveis de engajamento e desempenho organizacional.

Ely e Thomas (2001) reforçam que a diversidade corporativa está associada à capacidade das organizações de criar uma cultura que valorize a inclusão como um componente estratégico. A cultura corporativa, inclusive, desempenha um papel central na gestão da diversidade organizacional. Segundo Schein (2010), a cultura organizacional é composta por pressupostos básicos, valores compartilhados e artefatos que influenciam os comportamentos dentro de uma organização. Quando as práticas de políticas de diversidade não estão alinhadas aos valores culturais da organização, elas podem se tornar superficiais e ineficazes. Por outro lado, quando estão integradas aos valores organizacionais, cria-se um ambiente que promove a inovação e o engajamento. Nesse sentido, Fleury (2009) destaca a importância de que a gestão da diversidade seja acompanhada por meio de métricas e indicadores, para a avaliação da sua eficácia e dos possíveis desafios para a fortificação da cultura organizacional de diversidade nas organizações. A autora (2009) também indica que a realização de treinamentos sobre diversidade e vieses inconscientes é fundamental para o devido preparo dos colaboradores frente às variadas formas de diversidade.

Por gestão da diversidade, Silva e Franco (2022) indicam que é o conjunto de ações, com a inclusão de minorias, que visa à redução de desigualdades sociais. A conceituação desse termo ainda não é consenso na área, porém, o exposto por Fraga *et al.* (2022) corrobora à definição anterior, mostrando que ela “implica a construção de políticas e práticas, sobretudo na área de recursos humanos (ou gestão de pessoas), para incentivar o crescimento de contratações e, posteriormente, de promoções de carreira a pessoas que pertencem a grupos historicamente marginalizados” (Fraga *et al.*, 2014, p. 14).

Em vista disso, considerando a existência da diversidade e a necessidade de redução das disparidades entre os grupos de maioria e minoria, segundo Carvalho-Freitas *et al.* (2017), a gestão da diversidade busca, por meio da administração, a criação de meios para gerir essas diferenças existentes nos grupos. Logo, ela se apresenta como uma forma de as organizações gerirem equipes heterogêneas e diversificadas (Fleury, 2000) e como um meio de proporcionar reduções de desigualdades no âmbito organizacional, visto que sua prática colabora à inclusão social de grupos historicamente excluídos (Alves; Galeão-Silva, 2004; Kochhann; Rodrigues, 2016).

A inclusão é um processo pelo qual os grupos minoritários e a sociedade tentam alcançar oportunidades mais igualitárias (Santos, 2013) e ocorre o processo de entendimento ou incorporação de um indivíduo em uma sociedade (Júnior; Tardivo, 2008). De acordo com Sanfelice e Bassani (2020), a inclusão não percebe as diferenças como barreiras, mas sim, valoriza a diversidade, o pertencimento e os direitos igualitários entre os grupos de maioria e minoria, no contexto social. Por isso, como mostra Zappellini (2020), a inclusão é uma necessidade e uma humanidade.

Assim, a inclusão social proporciona oportunidades para o desenvolvimento (Bahia, 2006), o que não exclui a sociedade, que evolui em sua organização, evidencia as assimetrias entre grupos (Júnior; Tardivo, 2008) e possibilita que os indivíduos incluídos desempenhem papéis (Sasaki 2006). Em relação a esse desempenho, é possível contextualizar a questão de inserção no mercado de trabalho. Adentrar no mercado é parte da inclusão, mas não a sua totalidade, visto que, a exemplo das pessoas com deficiência, mais do que ingressarem no mercado, elas necessitam de condições de trabalho que viabilizem a sua atuação (Araújo; Schmidt, 2006). Como exposto por Fonseca (2006, p. 226): “não basta a mera contratação, precisa haver trabalho, inclusão na empresa, o que exige uma mudança de atitude do empregador e dos demais trabalhadores sem deficiência”. Portanto, a inclusão possibilita que aqueles que compõem a diversidade possam ser, para além de presentes, ativos e atuantes.

A partir do momento em que há gestão da diversidade, o conjunto de diferenças do grupo gerido passa ser aceito e considerado como passível de desenvolvimento (Brdulak, 2008), o que proporciona maior engajamento à ação construtiva (Maccali *et al.*, 2015), além de melhores condições aos colaboradores, sua permanência nas equipes e o êxito da organização (Gonçalves *et al.*, 2016). Como apontam Ferreira *et al.* (2015), cada vez mais as empresas vêm compreendendo que os perfis diversos colaboram para as entregas de bons resultados. Ademais, Kochan *et al.* (2003) salientam que políticas bem implementadas podem transformar a diversidade em uma vantagem competitiva ao estimular a inovação e melhorar a tomada de decisão. Entretanto, para que essas políticas sejam eficazes, deve-se extrapolar o puro cumprimento normativo, envolvendo a liderança organizacional em uma implementação consistente de compromissos de inclusão (Bendl; Fleischmann; Walenta, 2009).

No contexto da gestão da diversidade, Hanashiro e Carvalho (2005) destacam que as organizações precisam adotar uma abordagem ampla e adaptável, considerando fatores internos, como cultura organizacional e estratégia, e externos, como composição do mercado e dinâmica competitiva. Fleury (2000) argumenta que a gestão da diversidade vai além da implementação de políticas e exige a criação de uma cultura organizacional que valorize as diferenças e promova a equidade. Essas práticas não só impulsionam a inovação, mas também fortalecem o engajamento e a produtividade dos colaboradores.

A gestão da diversidade cultural nas empresas brasileiras revela desafios significativos, incluindo a integração de práticas inclusivas no cotidiano organizacional. A promoção da diversidade requer um compromisso estratégico, indo além de discursos, para criar um ambiente que valorize verdadeiramente as diferenças. Dessa forma, o sucesso das políticas empresariais de diversidade depende de um compromisso genuíno por parte da alta liderança e da integração da diversidade como parte estratégica do negócio (Fleury, 2000).

Entretanto, por vezes é percebido que a implementação das políticas de diversidade, por parte das organizações, não ocorre de maneira estruturada e atendendo a todos os requisitos para o sucesso das ações. Justamente nesse contexto é que aparece o conceito de “diversity washing”, que descreve práticas empresariais que aparentam promover a diversidade, mas que, na prática, são superficiais ou desprovidas de impacto real. Segundo Treviño e Nelson (2021), essa prática reflete um descompasso entre os valores declarados pelas organizações e as ações efetivas para promover a inclusão, comprometendo a confiança e a credibilidade perante aos stakeholders. Ahmed (2012) afirma que o *diversity washing* ocorre quando iniciativas de diversidade são implementadas apenas como uma estratégia de marketing, sem mudanças

substanciais na cultura organizacional. Isso é corroborado por Zanoni *et al.* (2010), que apontam que o *diversity washing* pode minar o engajamento dos colaboradores e perpetuar desigualdades estruturais ao tratar a diversidade como um fim em si mesmo, e não como parte de um processo contínuo de transformação organizacional.

Baker *et al.* (2024) destacam que muitas empresas utilizam discursos de diversidade como ferramenta para obter vantagem competitiva no mercado, mas, frequentemente, essas práticas carecem de um comprometimento genuíno com a inclusão. Os autores (2024) reforçam que esse comportamento não apenas prejudica a credibilidade organizacional, mas também perpetua barreiras sistêmicas, especialmente em ambientes que não implementam mudanças estruturais significativas. Por vezes, grandes corporações desenvolvem campanhas de diversidade com o intuito de distrair a atenção de práticas éticas questionáveis, como mostra Kuruppu *et al.* (2020), criando uma "fachada" que mascara problemas organizacionais graves.

Além do uso da diversidade por parte das organizações como vantagem competitiva e como "cortina de fumaça", Bartoli e Rouet (2021) elucidam que algumas organizações também a utilizam como uma ferramenta de isomorfismo institucional, ou seja, para se alinhar às expectativas sociais e pressões externas, sem necessariamente implementar mudanças significativas. Segundo eles, enquanto algumas empresas adotam estratégias autênticas de diversidade, muitas perpetuam o que chamam de "washing process", no qual iniciativas superficiais são promovidas para melhorar a imagem corporativa sem impacto real na inclusão organizacional. De modo complementar, Saraiva e Irigaray (2009) destacam que muitas políticas de diversidade nas organizações brasileiras são caracterizadas por um discurso descolado das práticas reais, o que reforça a percepção de superficialidade e contribui para um ambiente organizacional que não promove mudanças efetivas.

Desse modo, a diversidade organizacional, enquanto fenômeno social e estratégico, demanda mais do que representatividade simbólica: exige práticas consistentes, políticas inclusivas e uma cultura institucional que reconheça e valorize as diferenças. A gestão da diversidade se articula como uma ferramenta de transformação social, ao promover a inclusão de grupos historicamente marginalizados, dentre eles as pessoas transgêneros. Contudo, o descompasso entre discurso e prática, evidenciado pelo "diversity washing" e pelo isomorfismo institucional, revela a fragilidade de muitas ações organizacionais. A efetividade das políticas de diversidade está condicionada ao compromisso real da liderança, à integração dessas pautas à estratégia do negócio e à disposição para reestruturar sistemas e culturas excludentes. A compreensão dessas dinâmicas é essencial para analisar criticamente como a diversidade de

gênero, em especial a identidade transgênero, é ou não contemplada nos processos organizacionais.

2.3.2 *Tokenismo* nas organizações

Uma das formas pelas quais as políticas de gestão da diversidade não geram o impacto real se dá por meio do *tokenismo*, conceito abordado por Kanter (1977). A autora (1977) mostra que quando ocorre a contratação de profissionais pertencentes a grupos minoritários em uma proporção pequena, de até 15% em relação ao grupo de colaboradores, em ambientes em que há majoritariamente integrantes de grupos dominantes, em termos da normatividade social e das relações de poder, algumas situações problemáticas podem ocorrer, sendo três delas as principais: a visibilidade, a polarização e a assimilação.

Quanto à primeira, está relacionada ao fato de que esses indivíduos de minoria passam a ser mais observados nas organizações, mais visualizados. Como consequência a essa notoriedade, ocorre um aumento da percepção sobre as suas ações, sejam elas positivas ou negativas. A polarização, por sua vez, indica que a presença desse pequeno grupo dissonante daqueles centrais, gera um movimento de diferenciação, de segregação internamente à organização, em que os perfis semelhantes, em termos de privilégios ou marginalizações sociais, criam relações entre si. Por último, a assimilação indica o processo pelo qual os indivíduos integrantes desses grupos minoritários passam a não serem percebidos pelas suas características, sejam técnicas ou comportamentais, mas, sim, pelas características relativas aos seus grupos, que, por vezes, são estereótipos. Eles passam a ser, então, interpretados não como indivíduos de um grupo, mas como representantes de todo um grupo. A visibilidade, polarização e assimilação fazem com que, segundo Kanter (1977), os integrantes dos grupos minoritários passem a enfrentar barreiras sociais e organizacionais, que podem limitar a sua performance no ambiente de trabalho e o seu desenvolvimento profissional.

Essa realidade é intensificada quando as políticas de diversidade são superficiais e ineficientes, o que leva até ao contexto do “*tokenismo*”. Ou seja, o “*tokenismo*” acontece quando há na organização a presença reduzida de indivíduos de grupos minoritários e, na dinâmica organizacional a gestão da diversidade não entrega os resultados necessários, o que gera, ao invés de fomento à diversidade e inclusão das minorias, um movimento de reforço às desigualdades das relações de poder entre os grupos. De forma relacionada, Gunz, Mayrhofer e Lazarova (2019) discorrem que, nas relações de poder entre grupos majoritários e

minoritários, ocorre a criação de fronteiras e, como mostram Prasad, D'Abate e Prasad (2007), frente a esse tipo de impasse, no qual os grupos minoritários são marginalizados, pode acontecer até mesmo a estagnação profissional. Além disso, Kanter (1977) aponta que o *tokenismo* pode levar também à estagnação das normas e das estruturas institucionais, o que, inclusive, tem relação com a manutenção das relações de poder e com as desigualdades internamente às organizações. Complementarmente, Zanoni *et al.* (2010) argumentam que o *tokenismo* pode gerar um impacto negativo não apenas nos indivíduos tokenizados, mas também no ambiente organizacional como um todo, ao criar uma percepção de inclusão superficial.

Dentre as ações de Kanter (1977) propõe para a mitigação do *tokenismo*, está, além das práticas eficazes de gestão da diversidade, o aumento da contratação de colaboradores integrantes dos grupos minoritários para, no mínimo 35%. Entretanto, Zimmer (1988) confronta a teoria apresentada por Kanter (1977), ao questionar a neutralidade dela em relação ao marcador de gênero. Zimmer (1988) defende que, quando não se considera o gênero, existe uma limitação no entendimento de como ocorre a experiência de mulheres no dia a dia do trabalho, já que há toda uma dinâmica de relação de poder que privilegia os homens nas interações em sociedade e oferece manutenção ao sistema patriarcal. Para além do aumento numérico da presença feminina nas organizações, a autora (1988) salienta a necessidade de considerar o sexismo institucionalizado e as formas de discriminação no ambiente organizacional, visto que, como argumenta, as mulheres, enquanto grupo de minoria, não estão sujeitas apenas às três principais problemáticas que Kanter (1977) elucida, a visibilidade, polarização e assimilação, mas a outras que se somam e favorecem o processo de *tokenismo*.

Dentre elas, quando as mulheres estão na condição de *token*, Zimmer (1988) mostra que pode existir a pressão para sucumbir às normas dominantes, que são masculinas, e, a partir disso, ocorrer redução dos benefícios que a diversidade pode proporcionar aos grupos e à organização. Segundo a autora (1988), ocorre também a exclusão das mulheres de situações em que há redes de influência e a socialização informal, inclusive em momentos que reverberam nas tomadas de decisão. De forma similar, a existência de poucas vagas para mulheres e nas condições mencionadas, pode gerar um contexto de competitividade feminina e, assim, enfraquecimento do grupo minoritário frente ao *tokenismo*. Essa competitividade foi sugerida por Ryan *et al.* (2012) ao considerarem que, quando as mulheres em cargos de liderança se percebem como *tokens*, há uma tendência que suas subordinadas com destaques profissionais recebam menos apoio do que homens nessa mesma condição. Os autores atribuem esse fato à

interpretação de poucas oportunidades de crescimento e à competitividade interna ao grupo de minoria, no caso, de mulheres.

Em função disso, Zimmer (1988) expõe que, para além da preocupação numérica de ocupação das vagas, faz-se necessária a existência de políticas organizacionais no campo da diversidade que proporcionem, de fato, a presença, equidade e inclusão feminina. Dentre os exemplos de ações advindas dessa gestão da diversidade, está a realização de treinamentos sobre preconceitos e programas de desenvolvimento focados na liderança feminina. Holgersson e Romani (2020) caminham no mesmo sentido ao delinear a cultura organizacional como um aspecto fundamental para a dinâmica do *tokenismo*. As autoras mostram, a partir de um estudo de caso qualitativo em uma indústria predominantemente masculina que tem a cultura organizacional como aliada à igualdade de gênero, que, ao modificarem processos estruturais de dominação de gênero na organização, existe um impacto positivo para as mulheres, ou seja, o *tokenismo* é alterado, como indica Zimmer (1988).

Ghosh e Barber (2021), teorizaram o *tokenismo* cultural e entrevistaram 33 professoras universitárias imigrantes, nos Estados Unidos da América (EUA). As autoras mostram que existem marcadores étnicos de hegemonias que colocam essas mulheres em condições exóticas, seja nas relações interpessoais, seja na instituição. Enquanto se espera que elas ofertem uma diversidade cultural aos universitários e integrem a diversidade organizacional das faculdades, elas são postas à condição de *token*, vivenciando dificuldades para a progressão de carreira e situações de isolamento.

Considerando o exposto, o *tokenismo* se configura como uma armadilha nas políticas organizacionais, mantendo estruturas desiguais e reforçando a marginalização de grupos minoritários. A presença simbólica de pessoas transgêneros, mulheres ou demais sujeitos fora da norma dominante, quando desvinculada de transformações estruturais e culturais, tende a reproduzir desigualdades ao invés de as superar. O impacto do *tokenismo* não se limita ao indivíduo tokenizado, mas reverbera em todo o ambiente organizacional, enfraquecendo a legitimidade das ações de diversidade e comprometendo a equidade nas oportunidades de desenvolvimento profissional.

Em função disso, a compreensão crítica do *tokenismo* é essencial para evidenciar os limites das práticas que se sustentam apenas em representatividade numérica, sem compromisso real com inclusão. Essa discussão contribui para o entendimento das barreiras simbólicas e institucionais enfrentadas por pessoas transgêneros, como, por exemplo, nos processos de recrutamento e seleção.

2.3.3 Os grupos de afinidade

Ibarra (1993) mostra que esse contexto de isolamento no ambiente organizacional interfere no modo como as mulheres e demais minorias desenvolvem suas redes de contato. A autora (1993) aponta que existem duas classificações principais para essas conexões de rede: as instrumentais e as expressivas. A primeira, é referente aos relacionamentos que levam à melhoria de desempenho profissional e ao desenvolvimento de carreira, enquanto a segunda, àqueles que fortificam o suporte emocional e o pertencimento na organização. As conexões de rede instrumentais são, segundo Ibarra (1993), mais complexas de serem construídas pelos grupos de minoria, visto a existência de barreiras que limitam a sua participação e expressão nas organizações. Essas barreiras são, inclusive, próximas daquelas que Kanter (1977) apresenta, ao descrever a presença reduzida de minorias nas organizações e o *tokenismo*. Frente a isso, existe uma tendência de que esses grupos marginalizados recorram mais às redes de conexões expressivas, que, embora ofereçam apoio, não conseguem em sua totalidade, suprir as entregas que as redes de conexões instrumentais executam.

É justamente nesse contexto aponta a necessidade de, para além das políticas de gestão da diversidade por parte das empresas, ações advindas dos grupos minoritários com o objetivo de melhorar suas redes instrumentais, a exemplo do envolvimento em grupos de afinidade (Ibarra, 1993). A autora (1993) indica que esses grupos têm o potencial de colaborar tanto para o aperfeiçoamento das redes de conexões instrumentais, como as expressivas, quando bem estruturados e com o apoio das organizações. Quanto às instrumentais, pois podem viabilizar a realização de capacitações profissionais, o acesso a oportunidades estratégicas para a progressão de cargos e o maior envolvimento entre colaboradores, levando a fortificação do networking. Em se tratando das expressivas, os relacionamentos mais próximos podem colaborar para a construção de um espaço seguro, no qual há o apoio emocional e o desenvolvimento do senso de pertencimento.

Uma das estratégias que pode contribuir para a diminuição do *tokenismo* nas organizações é a promoção do senso de pertencimento, que pode ser alcançado a partir de diferentes ações, dentre elas, a existência de grupos de afinidade. Esses grupos vêm como uma ferramenta de apoio às ações de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), já que proporcionam a construção e a ocupação de espaços seguros, o fomento às discussões e às trocas de experiências, que levam às aproximações e fortificações de alianças, além de iniciativas de desenvolvimento profissional, como mentorias, focadas aos colaboradores integrantes dos

grupos de minoria (Camargo, 2023). Ou seja, há um alinhamento com o posicionamento de Ibarra (1993) quanto aos impactos positivos dos grupos de afinidade sobre as redes de conexões instrumentais e expressivas. Assim, o envolvimento e o pertencimento proporcionados por esses grupos vem em oposição ao isolamento causado pelo tokenismo, o que favorece o seu enfraquecimento na dinâmica organizacional (Camargo, 2023).

Beaver (2018) ao considerar as experiências de um Grupo de Recurso para Funcionários (ERG) no contexto LGBTQIANP+, em uma organização no Canadá, mostrou que dentre os fatores motivadores aos membros para o ingresso, estavam o desejo pelo senso de pertencimento e as possibilidades de desenvolvimento profissional, que foram, de fato conquistadas pelos participantes entrevistados. No mesmo sentido, McFadden e Crowley-Henry (2017) abordam como a existência das redes de funcionários LGBTQIANP+ pode ofertar um espaço seguro para os grupos de minoria, no caso da pesquisa realizada, em termos de orientação sexual. Os entrevistados mostraram em seus relatos que havia ameaças e estigmas no ambiente de trabalho e que isso gerava o isolamento e o silenciamento durante o exercício profissional e as relações nele envolvidas. Com as redes, além da construção de uma comunidade entre os participantes, suas pautas se tornam mais ouvidas e há maior influência nas políticas organizacionais. Somado a isso, os estereótipos tendem a serem desconstruídos, já que essas redes têm o potencial de contribuir para a normalização da presença dos grupos minoritários no ambiente de trabalho.

Esses pontos, relacionam-se diretamente com o potencial de atuação que Ibarra (1993) e Camargo (2023) atribuem a esses tipos de grupo. Beaver (2018) ressalta, porém, que, ao decidir participar desses tipos de rede, parte das pessoas LGBTQIANP+ se sentiam inseguras quanto à exposição no ambiente organizacional e aos possíveis estigmas aos quais estariam sujeitas, ponto também salientado por McFadden e Crowley-Henry (2017). De acordo com Beaver (2018), nesse contexto, a decisão entre comunicar ou não a condição LGBTQIANP+ era um fator decisivo à entrada nesses grupos. Dessa forma, o autor (2018) indica a necessidade que as organizações tenham políticas de diversidade que, de fato, ofereçam apoio e inclusão às minorias, o que, além de as favorecer, também é benéfico para a organização. Apenas a existência das redes, como argumentam McFadden e Crowley-Henry (2017), não é uma garantia de efetivação das ações propostas e de melhoria da realidade de inclusão da diversidade nas organizações.

A pesquisa de Beaver (2018) também avaliou a perspectiva das pessoas aliadas, as quais não são pertencentes ao grupo de minoria dos referidos ERG, mas que se solidarizam com as

pautas e oferecem apoio por meio da participação nessas iniciativas. Para isso, foram consideradas organizações localizadas nos EUA e diferentes ERGs, mas com foco na perspectiva LGBTQIAPN+. De forma similar aos benefícios e prejuízos que os participantes que são parte dos grupos minoritários relatam, houve, positivamente, o favorecimento ao desenvolvimento profissional e a construção de uma rede de apoio mais sólida. Negativamente, a experiencição dos estigmas e do isolamento frente ao restante dos colaboradores, o que se tornava ainda mais intenso quando não havia uma cultura organizacional que promovesse a integração e inclusão da diversidade. Esses fatores negativos podem ser interpretados como justificativas para a não adesão de colaboradores de grupos dominantes à participação nos ERGs.

Ao passo que a presença dos aliados trouxe certa facilitação para a conquista de benefícios aos ERGs, maior visibilidade sobre as pautas e legitimação das reivindicações, também foi percebido que, em função das relações de poder, por vezes os integrantes minoritários tinham suas experiências minimizadas. Nesse sentido, Beaver (2018) levanta a relevância de que os aliados também estejam nos grupos, mas que a centralidade das decisões e da coordenação esteja nos colaboradores minoritários.

Mediante ao exposto, os grupos de afinidade podem ser interpretados como ferramentas de enfrentamento ao isolamento e à marginalização vivenciados por colaboradores pertencentes aos grupos minoritários, como o de pessoas transgêneros. Ao fortalecerem redes de apoio expressivas e instrumentais, esses grupos contribuem para a construção de espaços seguros, o desenvolvimento profissional e o senso de pertencimento organizacional. Entretanto, sua efetividade depende do suporte institucional, da existência de uma cultura organizacional inclusiva e do reconhecimento das dinâmicas de poder que atravessam as relações entre participantes e aliados. Quando bem estruturados, os grupos de afinidade ampliam as possibilidades de atuação das minorias nas organizações, contribuindo para a desconstrução de estigmas e para a valorização da diversidade.

2.4 A experiência de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal

O mercado de trabalho, um dos âmbitos em que a assimetria resultante entre as relações de poder dos grupos inteligíveis e não inteligíveis se faz presente, e, como mostram Moura e Lopes (2017), isso pode ser identificado pelo fato que determinadas profissões e/ou cargos têm um gênero “definido” para si e que, ainda, se baseia no binarismo homem e mulher, ou seja,

que existem profissões e/ou cargos que devem ter seu exercício realizado apenas por homens e outros, apenas por mulheres. Esse binarismo é também elucidado por Adelman (2003), que indica que os anúncios de vagas carregam consigo essa segmentação e a subjetividade daquilo que é ou deve ser executado por um homem ou uma mulher. Nessa perspectiva, para além da exclusão dos candidatos que se identificam como homens ou como mulheres, ocorre, também, a dos indivíduos transgêneros, que se reconhecem de maneira distinta à essa normatividade cisgênera e dicotômica.

Dessa forma, pessoas transgêneros podem se perceber desalinhadas de determinados segmentos do mercado de trabalho (Adelman, 2003), o que se intensifica como consequência às “marcas do corpo” que esses indivíduos podem apresentar e que vão à contramão dos padrões sociais normativos (Louro, 2001), em que há a cisgeneridade compulsória (Bagagli, 2016), percebida, por exemplo, pelo fato de que pessoas transgêneras que realizaram o processo de transição apresentam maiores possibilidades de ingresso no mercado de trabalho (Ziliotto, Davies; Itaqui, 2021). Entretanto, segundo Baggio (2017), durante o período em que as pessoas transgêneros realizam a transição de gênero, ou seja, passam a ter a expressão de gênero relativa ao gênero que se identificam, a cultura que permeia o ambiente da organização tem um papel decisório quanto ao impacto desse processo, que pode ser de apoio e aceitação ou de repulsa e transfobia.

Em geral, quanto mais as pessoas transexuais se parecerem fisicamente ao seu gênero atribuído ao nascimento, ou seja, quanto menor a sua passabilidade, maior é a transfobia no trabalho (Baggio, 2017). Carrieri, Souza e Aguiar (2014) também mostram que muitas travestis não puderam “se esconder” nas relações em sociedade, e que são tidas como anormais, o que fortifica as barreiras para o ingresso no mercado de trabalho formal e as violências sofridas, como as simbólicas e as físicas, as quais as travestis estão em maior risco.

Em consequência a essa realidade, é observado que, em geral, a presença de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal é baixa, quando comparada à de pessoas cisgêneras (Baggio, 2017). De acordo com a Antra (2021), apenas 4% da população trans feminina possui empregos formais no Brasil. O Mapeamento das Pessoas Trans no Município de São Paulo (2021), aponta que somente 13% das travestis e 24% das mulheres transexuais estão em um trabalho com respaldo legal. Silva, Luppi e Veras (2020) mostraram que, dentre as 528 pessoas transexuais participantes da pesquisa e que estavam em situação de ocupação no mercado, apenas 16,7% eram no segmento formal. Somado a isso, de acordo com um levantamento realizado em 2021 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a instituição Somos

Diversidade, 93,33% dos participantes reconheceram que nas empresas em que trabalham as pessoas transexuais têm pouca participação, mesmo no contexto em que 87% dos participantes relatam que essas organizações buscam pelo reconhecimento de serem valorizadoras da diversidade. No mesmo sentido, Paniza (2021) mostra que dois profissionais atuantes na seleção de colaboradores informaram que a participação de profissionais trans em cada uma das suas empresas correspondiam a 0,4% e 0,5%.

Como mostrado por Souza e Carrieri (2015), a maioria das pessoas transgêneros atua com o trabalho sexual. Uma significativa parcela que não está nesse tipo de trabalho, desenvolveu uma iniciativa empreendedora, principalmente no ramo da estética, ou optou pela busca e ocupação de cargos públicos, a partir de concursos. De forma complementar, existe a busca por empregos no setor de serviços, onde pode haver significativa precarização do trabalho, e também na informalidade.

No setor de serviços, o telemarketing tem expressiva absorção de colaboradores transgêneros (Nascimento Junior; Teixeira; Gritti, 2022), principalmente devido à invisibilidade física proporcionada pelas interações não presenciais, o que pode minimizar preconceitos relacionados à expressão de gênero, embora mantenham condições de trabalho precarizadas, com baixa remuneração, alta rotatividade e escassas oportunidades de crescimento profissional (Paniza; Moresco, 2022).

O regime informal de trabalho, por sua vez, apresenta maiores possibilidades de atuações individuais e sem processos administrativos de admissão longos e criteriosos, o que traz a sensação de maior proteção contra a transfobia, e também oferece retornos financeiros mais imediatos (Marinho e Almeida, 2019). O "Mapeamento das Pessoas Trans no Município de São Paulo" (CEDEC, 2021) revelou que 58% das pessoas trans entrevistadas atuam na informalidade, percentual que chega a 72% entre travestis.

Baggio (2017) aponta que, tratando-se da presença de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal, tanto a inserção, como a permanência, são pontos de tensão, já que as oportunidades são escassas, a transfobia se faz comumente presente e existe o favorecimento ao padrão cisgênero normativo, o que reforça a passabilidade como um critério de influência na trajetória dos profissionais transgêneros. A autora (2017) também aponta, segundo as narrativas consideradas em seu texto, que não é comum a ocorrência de políticas e práticas voltadas à diversidade e inclusão da identidade transgênero nas organizações, inclusive quanto à garantia de direitos básicos, como a utilização do nome social e de banheiros referentes ao gênero de identificação.

Em um contexto internacional, a empregabilidade de pessoas transgêneros também é permeada por fatores que dificultam a contratação e permanência. Como mostrado por Cancela, Stutterheim e Uitdewilligen (2024), a partir de uma revisão sistemática de 58 trabalhos publicados entre 2000 e 2022, a experiência de pessoas transgêneros no local de trabalho é permeada por vários processos geradores de estresse, como a discriminação, que são capazes de atrapalhar o desempenho das funções e de comprometer a saúde mental dos colaboradores. Ainda sobre a experiência de trabalho de pessoas transgêneros, Kaosayapandhu (2021) aponta em sua pesquisa, sobre a realidade na Tailândia, que assédios e desrespeitos são presentes no convívio com os demais colaboradores, que há discriminação no processo de contratação e que as leis e programas beneficiários também trazem discriminações. Especificamente sobre o processo de procura por empregos pelas pessoas transgêneros, Sung *et al.* (2023) avaliaram o contexto da Coreia do Sul e mostraram que há desafios, que são existentes em função da visão binária de gênero e dos estereótipos sociais sobre o referido grupo minoritário.

No Brasil, alguns movimentos se apresentam como aliados para a tentativa de melhoria do cenário da empregabilidade transgênero. Ricardo (2020) ao analisar a Plataforma ‘Transempregos’ e os movimentos sociais AHTM E AMOTRANS-PE, indica que essas iniciativas têm um importante papel para o aumento das oportunidades de empregos formais para as pessoas transexuais. A autora (2020) mostra, também, que embora extremamente sutil, existe uma tendência de crescimento dessas vagas, ainda que nos padrões de precarização.

Para além das vagas, a forma com que os processos de recrutamento e seleção são conduzidos pelas organizações tem influência nesse contexto. Junior, Teixeira e Gritti (2022) mostram que as organizações consultadas em sua pesquisa não tinham o conhecimento demandado para que ocorresse a inclusão de profissionais transexuais às equipes. Isso, inclusive, reverberou na forma com que as etapas de seleção foram conduzidas pelos profissionais, que cometeram erros quanto ao tratamento adequado às pessoas transexuais. Assim, os autores atribuem à falta de preparo profissional das organizações um dos fatores que endossa a baixa participação de pessoas transexuais em empregos formais. Licciardi, Waitmann e Oliveira (2015) também perceberam, ao entrevistar mulheres transgêneros, a ausência de políticas e práticas, por parte das equipes de recursos humanos, que fomentassem a diversidade e a inclusão nas organizações. De forma similar, Ozturk e Tatli (2015) apontam que os profissionais atuantes no RH por vezes carecem do conhecimento necessário para a correta execução das ações frente à diversidade, o que é reflexo, dentre algumas razões, da falta de apoio por parte de processos e das estruturas das organizações.

Diante do cenário apresentado, constata-se que a presença de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal é profundamente marcada por barreiras estruturais, culturais e institucionais. A lógica binária e a cisnormatividade, que definem como padrões e contribuem para a exclusão, precarização e invisibilização desses sujeitos, cuja empregabilidade permanece limitada. A passabilidade, a ausência de políticas efetivas de diversidade, o despreparo das equipes de recursos humanos e a manutenção de estigmas e estereótipos agravam ainda mais esse contexto. Ainda que existam algumas iniciativas promissoras, como as plataformas especializadas e os movimentos sociais, o avanço permanece tímido e frequentemente descolado de transformações estruturais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção contempla a apresentação das escolhas metodológicas para realização da pesquisa e suas justificativas. Salienta-se, desde já, que este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Lavras, parecer número 7.108.046. A classificação teórica e a abordagem da pesquisa são apontadas inicialmente, seguida pelo objeto de estudo e pela descrição dos sujeitos de pesquisa. Por último, as técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados são elencadas.

3.1 Tipo de pesquisa

Para compreender como ocorre a participação de pessoas transgêneros nos processos de recrutamento e seleção do mercado de trabalho formal, realizou-se uma pesquisa qualitativa básica, orientada pelo paradigma interpretativista.

A caracterização qualitativa da pesquisa é justificada ao considerar que, como mostra Godoy (1995), esse tipo de investigação não objetiva a aquisição de números sobre a temática estudada, mas sim, a obtenção de dados sob o ponto de vista dos sujeitos que a vivenciam. Como se buscou o entendimento de uma realidade pelas visões de dois grupos nela atuantes e este objetivo foi ao encontro dos verbos (compreender e interpretar) e dos substantivos (experiência, vivência, senso comum e ação social) que, segundo Minayo (2011), compõem a estrutura de uma pesquisa qualitativa, houve a fundamentação para essa escolha.

Quanto ao método de pesquisa, trata-se de uma pesquisa qualitativa básica, pois existe compatibilidade entre o objetivo principal deste trabalho e o objetivo de um estudo qualitativo básico (Godoy, 1995; Merriam, 2002), quanto ao intuito de investigação e compreensão de um fenômeno e visões de mundo dos seus sujeitos. Além disso, as características de uma metodologia essencialmente qualitativa se fazem presentes neste trabalho, porém sua estrutura não se enquadra em uma modalidade qualitativa específica (Merriam, 1998; 2002).

A abordagem interpretativista é importante para a construção do conhecimento intersubjetivo (Godoi; Bandeira-De-Melo; Silva, 2010; Pozzebon; Petrini, 2013). Por intersubjetividade, entende-se a habilidade de o ser humano se relacionar com outros seres humanos e, logo, compreender seu semelhante em um fenômeno, o que gera várias possibilidades de realidades e interpretações (Prolo; Lima; Silva, 2018). Logo, como propunha-

se a compreensão da realidade dos candidatos e dos profissionais atuantes em seleções, houve múltiplas percepções e, justamente por isso, o paradigma interpretativista foi selecionado.

3.2 Objeto de estudo e sujeitos de pesquisa

Para esta pesquisa o objeto de estudo concentrou-se na realidade de recrutamento e seleção de pessoas transgêneros para o mercado de trabalho formal brasileiro em organizações privadas.

Tenho em vista o objeto, os sujeitos de pesquisa se dividem em dois grupos: i) pessoas transgêneros que já participaram de processos de recrutamento e seleção do mercado de trabalho formal brasileiro das organizações privadas e ii) os profissionais de recursos humanos que já atuaram em uma ou mais etapas de algum processo de recrutamento e seleção com, ao menos, um candidato transgênero. Para ambos os grupos, foram considerados sujeitos que tiveram algum envolvimento com o recrutamento e seleção para o mercado de trabalho formal brasileiro de empresas privadas de pequeno, médio e grande porte.

O critério de escolha desses sujeitos de pesquisa é justificado pela intenção de compreender, pelo ponto de vista dos próprios atores de cada um dos grupos, as experiências vividas nos processos de recrutamento e seleção para o mercado de trabalho formal brasileiro das organizações privadas.

3.3 Procedimentos e técnicas de coleta de dados

Para essa construção, foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados com os sujeitos de pesquisa e a pesquisa documental para a análise do contexto de empregabilidade de pessoas transgêneros no Brasil.

Quanto à técnica de entrevistas semiestruturadas, justifica-se sua proposta, visto o respaldo de trabalhos previamente realizados, como o de Almeida e Vasconcellos (2018) e Paniza (2021), que estiveram em contato com a população travesti e transexual em suas pesquisas. Outro ponto de decisório foi o de permitir que os sujeitos participantes se sentissem confortáveis para abordar questões para além daquelas questionadas, ou seja, para que eles não se limitassem a um roteiro pré-estabelecido.

Quanto aos candidatos transgêneros, a abordagem se iniciou com questões sociodemográficas, seguidas de uma apresentação acerca das suas experiências de vida e de

trabalho e, na sequência, aos processos de recrutamento e seleção vivenciados. Aos profissionais selecionadores, os questionamentos sociodemográficos também estiveram presente no início do roteiro, que seguiu rumo às experiências em processos de recrutamento e seleção com candidatos transgêneros. Os roteiros utilizados se encontram na seção de apêndice.

A abordagem das pessoas transgêneros foi realizada por meio de redes de confiança² e por conveniência. Quanto à primeira estratégia, há justificativa, visto que, como mostrado por Souza *et al.* (2014), indivíduos transgêneros tendem a estabelecer relações entre si, em função da vivência quase que total em ambientes de rejeição. Em relação à conveniência, sua escolha baseou-se na dificuldade de acesso ao referido público, realidade também encontrada por Paniza (2021) e Ziliotto *et al.* (2021). Além disso, o método “bola de neve”, em que uma pessoa ou instituição realizou indicações de outras, foi empregado. Segundo Sadler *et al.* (2010), a escolha dessa estratégia é comum em estudos com minorias.

Assim, houve contato com organizações que desenvolvem atividades voltadas à comunidade transgênero, como, por exemplo, aquelas de promoção da cidadania, de defesa dos direitos e de redução de danos. A partir disso, o convite aos sujeitos integrantes e/ou participantes de ações delas para a participação na pesquisa foi realizado. O contato ocorreu principalmente pelos canais de comunicação disponibilizados por essas organizações, como telefones e redes sociais. Também foram feitos convites diretos às pessoas próximas ao convívio do autor e que se enquadravam aos sujeitos de estudo.

Em relação ao segundo grupo de sujeitos, formado pelos profissionais de RH, o acesso ocorreu por meio da conveniência, em relação à rede de contatos do autor, e também a partir do método bola de neve.

Para ambos os grupos de sujeitos, após a abordagem inicial e apresentação da pesquisa, houve a apresentação e assinatura do Termo de Consentimento e Livre Esclarecido, presente na seção de apêndice. A partir da formalização do aceite e consentimento, ocorreram as entrevistas, todas realizadas remotamente, por meio do *Google Meet*. Todo conteúdo audiovisual foi gravado e arquivado no *Google Drive*. Na sequência, as informações foram transcritas, com o uso do *software* Transkriptor, e codificadas, visando ao anonimato dos participantes. Os arquivos audiovisuais foram excluídos e os arquivos com a transcrição codificada serão mantidos no *Google Drive*, sob a responsabilidade do pesquisador, por um prazo de cinco anos.

² Redes de confiança referem-se às conexões interpessoais estabelecidas com os representantes transgêneros e os aliados. Nesse processo, uma pessoa de referência, que inspira credibilidade dentro do grupo, realiza indicações sucessivas de novos participantes. Esse método contribui para que as pessoas se sintam mais seguras e confortáveis em participar, reduzindo desconfiâncias e promovendo um ambiente de maior tranquilidade para o compartilhamento de experiências.

Salienta-se, ainda, que no durante a realização de todas as entrevistas, o pesquisador estava sozinho e em um ambiente sem monitoramento de som e/ou imagens. Dessa forma, a proteção à confidencialidade esteve ativa durante e após a realização da pesquisa.

A etapa de produção e coleta de dados, por meio das entrevistas, foi finalizada quando as novas informações não se diferenciavam significativamente das demais já coletadas, ou seja, quando o princípio da saturação foi alcançado. Ao todo, foram realizadas 18 entrevistas, sendo dez delas com pessoas transgêneros e oito com profissionais de RH. Nos Quadros 1 e 2, encontram-se a caracterização sociodemográficas dos participantes.

Ressalta-se que todos os nomes apresentados neste trabalho, referindo-se aos participantes, são fictícios e foram atribuídos no momento da codificação. Esses nomes não guardam qualquer relação com os nomes reais ou com características pessoais dos participantes, de modo a garantir que não seja possível sua identificação, direta ou indiretamente. A adoção de nomes próprios, e não de códigos numéricos, justifica-se pelo caráter qualitativo da pesquisa, cuja abordagem busca valorizar a singularidade das experiências e humanizar os sujeitos envolvidos, evitando os tratar como dados puramente objetivos.

Quadro 1 - Caracterização demográfica dos profissionais de RH

Participantes	Identidade de gênero	Idade (anos)	Escolaridade	Atuação (anos) no RH	Segmento de atuação da empresa
Augusto	Homem cisgênero	26	Pós-graduado	3	Consultoria em RH
Bruno	Homem cisgênero	30	Pós-graduado	5	Transporte logístico
Carolina	Mulher cisgênero	40	Pós-graduanda	15	Mineração
Gabriel	Homem cisgênero	35	Ensino superior	4	Agronegócio
Marcelo	Homem cisgênero	32	Ensino superior	4	Consultoria em RH
Paula	Mulher cisgênero	37	Pós-graduada	10	Indústria alimentícia
Taís	Mulher cisgênero	35	Pós-graduada	13	Indústria da construção civil
Vânia	Mulher cisgênero	35	Pós-graduada	15	Comunicação e publicidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 2 - Caracterização demográfica das pessoas transgêneros

Participantes	Identidade de gênero	Idade (anos)	Escolaridade	Área de atuação
Ariel	Não binário	28	Pós-graduado/a	Pesquisa acadêmica
Carla	Mulher trans	32	Ensino médio	Assistência social
Cíntia	Mulher trans travesti	46	Ensino médio	Assistência social
Daniele	Mulher trans travesti	35	Pós-graduanda	Assistência social
Francine	Mulher trans travesti	44	Técnico	Beleza
Isabela	Mulher trans travesti	33	Profissionalizante	Educação
Jonas	Homem trans	25	Técnico	Vendas

Núbia	Mulher trans travesti	34	Ensino superior	Educação
Rui	Transmasculino não binário	28	Pós-graduação	Direito
Zuri	Não binária	27	Ensino superior	Contabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em relação à pesquisa documental, a escolha como técnica para a coleta de dados se justifica, visto que, como mostrado por Cellard (2012), documentos públicos podem ser pesquisados e analisados juntamente à dimensão temporal para que ocorra o entendimento do contexto social. Dessa forma, ocorreu a pesquisa de legislações relacionadas à empregabilidade de pessoas transgêneros por meio da disponibilização *online* delas, a exemplo dos portais de acesso público, como os *websites* do Planalto e da Câmara de Deputados. No Quadro 3, são indicadas as leis, os decretos, os projetos de lei e as políticas públicas consultados.

**Quadro 3 – Consultas realizadas na pesquisa documental
Leis, Decretos, Projetos de Lei e Políticas Públicas**

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
Lei nº 9.029/1995
Decreto nº 7.037/09
Decreto nº 8.727/2016
Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 4275
Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão (ADO) 26/2019
PL 144/2021
PL 4.637/2023
PL 354/2024
Política Nacional de Saúde Integral LGBT
Programa Brasil sem Homofobia

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A sistematização dos procedimentos de coleta de dados e a caracterização dos participantes e documentos analisados reforçam o compromisso desta pesquisa com o rigor metodológico e a ética na pesquisa qualitativa. Ao combinar entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, foi possível construir um panorama amplo e aprofundado sobre o contexto da empregabilidade de pessoas transgêneros no Brasil. Essa pluralidade de fontes favorece a compreensão das experiências dos sujeitos e das estruturas sociais que as atravessam, contribuindo para o alcance dos objetivos propostos e para a robustez da análise apresentada no capítulo de resultados e discussões.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Analisar os dados da pesquisa é entendido como identificar sentidos presentes no problema avaliado (Creswell, 2013). Dessa forma, a interpretação dos dados coletados por meio das entrevistas ocorreu a partir da técnica da análise de conteúdo, com categorização temática (Minayo, 2014) dos dados em grade aberta (Vergara, 2005), na qual frases e parágrafos constituíram as unidades de análise.

A análise de conteúdo vem ganhando destaque nas pesquisas qualitativas, inclusive quanto à busca pelo rigor científico (Mozzato; Grzybovski, 2011; Minayo, 2014). Justifica-se a utilização nesta pesquisa visto a diversidade dos dados em que o pesquisador esteve em contato, pelo potencial de analisar informações inicialmente dispostas de forma mais complexa (Bauer; Gaskell, 2008) e, ainda, pela forma de coleta desses dados (Franco, 2012). Por meio da análise de conteúdo temática, os significados e simbologias dos dados puderam ser interpretados (Mozzato; Grzybovski, 2011) e houve a categorização em grade aberta, em função do caráter semiestruturado das entrevistas, que proporcionaram maiores possibilidades de abordagens variadas pelos sujeitos entrevistados.

A partir das entrevistas transcritas e codificadas, a análise de conteúdo temática foi executada, em alinhamento ao processo operacional que Minayo (2014) e Mozzato e Grzybovski (2011) propõem, em suas três etapas: (1) pré-análise dos materiais, realizada por meio da leitura flutuante, elaboração do corpus de pesquisa e definição da estrutura de análise desse corpus; (2) em um segundo momento, ocorreu a geração das categorias de análise, com seus temas e subtemas, a partir da avaliação em profundidade dos dados transcritos; (3) por fim, houve a interpretação das informações à luz do referencial teórico e a discussão dos resultados. Os temas e subtemas identificados para cada um dos grupos seguem nos Quadros 4 e 5.

Quadro 4 - Temas e subtemas utilizados na análise de conteúdo das entrevistas com os profissionais de RH

<p>1. A empresa e a diversidade O interesse ou não pela diversidade como reflexo da cultura organizacional As intenções e as ações para a prática da diversidade e inclusão</p>
<p>2. Os ambientes (in)seguros As configurações das vagas e dos ambientes de trabalho como influenciadores da participação de pessoas transgêneros nos processos seletivos Os grupos de afinidade como ferramentas para a diversidade e inclusão nas organizações</p>
<p>3. A atuação dos profissionais de RH Os profissionais de RH como aliados da diversidade O despreparo e a transfobia dos profissionais de RH</p>

Os gargalos que os profissionais de RH enfrentam para a promoção da diversidade
4. A atuação dos gestores de área, "os donos das vagas" Os gestores de área como aliados da diversidade O despreparo e a transfobia dos gestores de área
5. Necessidade de treinamentos sobre a identidade transgênero
6. O conhecimento da transexualidade do candidato
7. A leitura dos candidatos transgêneros sob a ótica da marginalização social
8. Passabilidade e cisgeneridade compulsória
9. A estrutura dos processos seletivos As etapas do recrutamento e seleção Os requisitos como barreiras à participação de pessoas transgêneros nos processos seletivos As parcerias estratégicas como facilitadoras para a participação de pessoas transgêneros nos processos seletivos
10. Sugestões para a melhoria das experiências dos candidatos e dos selecionadores

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 5 - Temas e subtemas utilizados na análise de conteúdo das entrevistas com as pessoas transgêneros

1. As aspirações de carreira das pessoas transgêneros
2. A busca por ambientes seguros As empresas como espaços seguros As atribuições das vagas e a segurança
3. Redes de apoio e representatividade
4. A atuação dos profissionais de RH Os profissionais de RH como aliados da diversidade O despreparo e a transfobia dos profissionais de RH
5. A atuação dos gestores de área, "os donos das vagas" Os gestores de área como aliados da diversidade O despreparo e a transfobia dos gestores de área
6. A relação com os candidatos e colaboradores cisgêneros
7. O interesse das empresas pela diversidade
8. Necessidade de treinamentos sobre a identidade transgênero
9. Marginalização social das pessoas transgêneros Formação educacional Estigmas e a presença no mercado de trabalho As inseguranças e autovigilância constante
10. A identidade de gênero frente à sociedade e o mercado de trabalho formal Autodeclaração da identidade de gênero (Des)respeito ao nome social e aos pronomes
11. A passabilidade e a cisgeneridade compulsória
12. Pessoas transgêneros e suas interseccionalidades
13. A estrutura dos processos seletivos
14. Sugestões para a melhoria das experiências dos candidatos e dos selecionadores

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para o alcance do primeiro objetivo específico desta pesquisa, foi realizada a pesquisa documental. Em relação ao segundo, terceiro e quarto objetivos específicos, os temas e subtemas considerados para a discussão dos resultados se encontram nos Quadros 6, 7 e 8.

Quadro 6 – Temas e subtemas utilizados para o alcance do objetivo específico 2

Profissionais de RH	Pessoas transgêneros
1. A empresa e a diversidade O interesse ou não pela diversidade como reflexo da cultura organizacional As intenções e as ações para a prática da diversidade e inclusão	7. O interesse das empresas pela diversidade
6. O conhecimento da transexualidade do candidato	9. Marginalização social das pessoas transgêneros Formação educacional Estigmas e a presença no mercado de trabalho As inseguranças e autovigilância constante
7. A leitura dos candidatos transgêneros sob a ótica da marginalização social	10. A identidade de gênero frente à sociedade e o mercado de trabalho formal Autodeclaração da identidade de gênero (Des)respeito ao nome social e aos pronomes
8. Passabilidade e cisgeneridade compulsória	11. A passabilidade e a cisgeneridade compulsória
9. A estrutura dos processos seletivos As etapas do recrutamento e seleção Os requisitos como barreiras à participação de pessoas transgêneros nos processos seletivos As parcerias estratégicas como facilitadoras para a participação de pessoas transgêneros nos processos seletivos	13. A estrutura dos processos seletivos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 7 – Temas e subtemas utilizados para o alcance do objetivo específico 3

Pessoas transgêneros
1. As aspirações de carreira das pessoas transgêneros
2. A busca por ambientes seguros As empresas como espaços seguros As atribuições das vagas e a segurança
4. A atuação dos profissionais de RH Os profissionais de RH como aliados da diversidade O despreparo e a transfobia dos profissionais de RH
5. A atuação dos gestores de área, "os donos das vagas" Os gestores de área como aliados da diversidade O despreparo e a transfobia dos gestores de área
7. O interesse das empresas pela diversidade
9. Marginalização social das pessoas transgêneros Formação educacional Estigmas e a presença no mercado de trabalho As inseguranças e autovigilância constante
10. A identidade de gênero frente à sociedade e o mercado de trabalho formal Autodeclaração da identidade de gênero (Des)respeito ao nome social e aos pronomes
11. A passabilidade e a cisgeneridade compulsória
12. Pessoas transgêneros e suas interseccionalidades

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 8 – Temas e subtemas utilizados para o alcance do objetivo específico 4

Profissionais de RH	Pessoas transgêneros
1. A empresa e a diversidade O interesse ou não pela diversidade como reflexo da cultura organizacional As intenções e as ações para a prática da diversidade e inclusão	2. A busca por ambientes seguros As empresas como espaços seguros As atribuições das vagas e a segurança
2. Os ambientes (in)seguros As configurações das vagas e dos ambientes de trabalho como influenciadores da participação de pessoas transgêneros nos processos seletivos Os grupos de afinidade como ferramentas para a diversidade e inclusão nas organizações	3. Redes de apoio e representatividade
3. A atuação dos profissionais de RH Os profissionais de RH como aliados da diversidade O despreparo e a transfobia dos profissionais de RH Os gargalos que os profissionais de RH enfrentam para a promoção da diversidade	4. A atuação dos profissionais de RH Os profissionais de RH como aliados da diversidade O despreparo e a transfobia dos profissionais de RH
4. A atuação dos gestores de área, "os donos das vagas" Os gestores de área como aliados da diversidade O despreparo e a transfobia dos gestores de área	5. A atuação dos gestores de área, "os donos das vagas" Os gestores de área como aliados da diversidade O despreparo e a transfobia dos gestores de área
5. Necessidade de treinamentos sobre a identidade transgênero	7. O interesse das empresas pela diversidade
6. O conhecimento da transexualidade do candidato	9. Marginalização social das pessoas transgêneros Formação educacional Estigmas e a presença no mercado de trabalho As inseguranças e autovigilância constante
8. Passabilidade e cisgeneridade compulsória	8. Necessidade de treinamentos sobre a identidade transgênero
	10. A identidade de gênero frente à sociedade e o mercado de trabalho formal Autodeclaração da identidade de gênero (Des)respeito ao nome social e aos pronomes
	11. A passabilidade e a cisgeneridade compulsória

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A apresentação dos Quadros 4 a 8 permite visualizar de forma sistematizada os temas e subtemas identificados na análise de conteúdo temática, bem como sua correspondência com os objetivos específicos da pesquisa. Essa organização contribui para a transparência metodológica do trabalho e evidencia a profundidade da escuta realizada junto aos dois grupos de participantes. A categorização realizada possibilitou não apenas a aproximação entre as falas e os conceitos teóricos mobilizados, mas também a identificação de padrões, tensões e contradições que atravessam a experiência de recrutamento e seleção de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal. Assim, os quadros funcionam como um guia interpretativo que estrutura e sustenta a discussão dos resultados apresentada no capítulo seguinte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, de modo a responder tanto ao objetivo geral do estudo, quanto aos quatro objetivos específicos delineados. A interpretação dos dados e a discussão dos resultados serão conduzidas, à luz do referencial teórico.

4.1 Contexto da empregabilidade transgênero no Brasil

Em se tratando do contexto de empregabilidade de pessoas transgêneros no Brasil, faz-se necessário a retomada de ações desenvolvidas e implementadas que visavam e, ainda objetivam, à promoção de uma realidade com mais equidade, no que tange às oportunidades e à garantia dos direitos. Para isso, neste capítulo serão apresentados os avanços legais, pautados em leis, decretos e políticas públicas, bem como os projetos de leis que seguem em tramitação e que buscam a melhoria do contexto em questão.

Primeiramente, apresenta-se a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Em seu Art. 5º, há o estabelecimento da igualdade de direitos perante a lei, livre de qualquer tipo de discriminação. Segundo o texto constitucional, "Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade" (Brasil, 1988).

De forma relacionada e complementar, o Art. 7º, inciso XXX, considera o contexto do mercado de trabalho para a garantia dessa igualdade de direitos, visto que proíbe as discriminações motivados por distinções de sexo, idade, cor ou estado civil: "[...] XXX - proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil." (Brasil, 1988).

Embora o Art. 7º, inciso XXX, não indique literalmente a perspectiva da identidade de gênero, faz-se possível a inferência da sua contemplação, a partir de uma interpretação com viés mais progressista, visto que se trata de um marcador social com potencial de marginalização comparado àqueles explícitos no texto, no caso, quanto ao sexo, idade, cor ou estado civil.

Ainda em relação às proibições das discriminações no ambiente laboral, a Lei nº 9.029/1995 se apresenta como um complemento aos artigos mencionados anteriormente, visto

que trata em seu Art. 1º, sobre o impedimento de práticas discriminatórias no emprego, seja na etapa de admissão ou de permanência:

É proibida a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso à relação de trabalho, ou de sua manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar, deficiência, reabilitação profissional e idade, salvo nos casos de proteção à criança e ao adolescente, previstos no inciso XXXIII do artigo 7º da Constituição Federal. (Brasil, 1995, Art. 1º).

Em 2009, o Decreto nº 7.037/09, instituiu o Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3), que propõe, a partir de uma abordagem ampla, o combate a todas as formas de discriminação e preconceito, especificamente no Eixo Orientador III – Universalizar Direitos em um Contexto de Desigualdades, Diretriz 9, que tem como objetivos estratégicos: “Objetivo Estratégico I – Promoção da igualdade e superação das desigualdades. Objetivo Estratégico II – Garantia da igualdade na diversidade.” (Brasil, 2009, s.p.).

Dessa forma, ainda que não diretamente, o Art. 5º, o Art. 7º, inciso XXX, a Lei nº 9.029/1995 e o Decreto nº 7.037/09 colaboram às justificativas e legitimações das reivindicações relacionadas à discriminação das pessoas transgêneros no mercado de trabalho.

A literatura sobre a experiência de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal aponta que o uso e respeito do nome social e reconhecimento da identidade de gênero são categorias fundamentais para a inclusão (Baggio, 2017; Almeida; Vasconcellos, 2018; Martins; Soares; Vianna, 2024). Porém, apenas em 2016 houve a regulação delas frente aos órgãos públicos federais, por meio do Decreto nº 8.727/2016.

Artigo 1º

Fica assegurado o direito à escolha de tratamento nominal pela utilização do nome social das pessoas travestis e transexuais no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Artigo 2º

"Para os fins deste Decreto, considera-se:

I – nome social: designação pela qual a pessoa travesti ou transexual se identifica e é reconhecida socialmente;

II – identidade de gênero: dimensão da identidade de uma pessoa que diz respeito a como se sente e se reconhece, podendo ou não corresponder ao sexo atribuído no nascimento (Brasil, 2016).

Assim, órgãos e entidades públicas federais passaram a serem obrigadas a reconhecer e utilizar o nome social em todas as formas de arquivo e identificação das pessoas travestis e transexuais. Embora sua vigência se restrinja à esfera pública, há, também, influência sobre a privada, o que funciona como um incentivo à adesão e respeito do nome social nos ambientes

organizacionais do setor privado, o que se apresenta como um avanço para a equidade e para a redução da transfobia.

Em 2018, houve a decisão do STF, no julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 4275, que garantiu o direito ao uso do nome social e à alteração do gênero nos registros civis sem necessidade de cirurgia ou autorização judicial. De acordo com o STF (2018):

O transgênero tem direito fundamental subjetivo à alteração de seu prenome e de sua classificação de gênero no registro civil, não se exigindo para tanto nada além da manifestação de vontade do indivíduo, o qual poderá exercer tal faculdade tanto pela via judicial como diretamente pela via administrativa. Essa alteração deve ser averbada à margem do assento de nascimento, vedada a inclusão do termo 'transgênero'.

Nas certidões do registro não constará nenhuma observação sobre a origem do ato, vedada a expedição de certidão de inteiro teor, salvo a requerimento do próprio interessado ou por determinação judicial.

Efetuando-se o procedimento pela via judicial, caberá ao magistrado determinar, de ofício ou a requerimento do interessado, a expedição de mandados específicos para a alteração dos demais registros nos órgãos públicos ou privados pertinentes, os quais deverão preservar o sigilo sobre a origem dos atos (Brasil, 2018).

No campo da transfobia e sua criminalização, em 2019 ocorreu outro marco importante que impacta o contexto da empregabilidade de pessoas transgêneros: a decisão do Supremo Tribunal Federal na Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão (ADO) 26/2019. Por meio dela, a homofobia e a transfobia foram equiparadas ao crime de racismo, o que garante maior robustez na proteção legal frente às discriminações em diferentes âmbitos, o que não exclui o mercado de trabalho.

Atualmente, embora sejam sutis as movimentações legislativas relacionadas à inclusão de pessoas transgêneros no mercado de trabalho, destacam-se três projetos de lei, o PL 144/2021, PL 4.637/2023 e PL 354/2024, que estão em tramitação na Câmara dos Deputados.

O primeiro, PL 144/2021, propõe, às empresas privadas que recebem incentivos fiscais, a reserva de uma cota mínima de 3% do total de pessoas empregadas para as mulheres transexuais, travestis e homens transexuais. A efetivação dessa ação tem um grande potencial de fomento à empregabilidade transgênero, mas se faz necessário ressaltar a presença do binarismo de gênero homem/mulher em seu texto, fator que pode desconsiderar, por exemplo, as pessoas que não se reconhecem em alguma dessas expressões de gênero, como as pessoas não binárias. O PL 4.637/2023 e o PL 354/2024, por sua vez, apresentam-se como ferramentas para a instituição da prática inclusiva de pessoas transgêneros no mercado de trabalho.

Somados a esses aparatos legais, cabe também a menção a algumas políticas públicas e programas, que apresentam contribuição à melhoria do contexto de empregabilidade das pessoas transgêneros. A Política Nacional de Saúde Integral LGBT, por exemplo, considera iniciativas para a promoção da saúde integral, incluindo o respeito à identidade de gênero. O Programa Brasil sem Homofobia, por sua vez, aborda o combate à discriminação por orientação sexual e identidade de gênero.

Localmente, há, ainda, ações que auxiliam em problemáticas, como a formação acadêmica, que reverberam no contexto da empregabilidade transgênero. A partir de 2018, com a iniciativa da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), diversas universidades públicas brasileiras têm cotas direcionadas ao ingresso de pessoas transgêneros no ensino superior. Mencionam-se a Universidade Federal do ABC (UFABC), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Estadual do Amapá (UEAP), Universidade Estadual da Bahia (UNEB), Universidade Federal de Lavras (UFLA) e a Universidade Federal de São Paulo (Unifesp). Atualmente, a Universidade Federal de Rondônia (UNIR) se encontra em implantação dessa ação. Faz-se importante ressaltar que, para além do ingresso, a permanência também deve ser uma pauta, visto o contexto de marginalização social vivenciado pela comunidade transgênero.

Na ocupação de cargos do setor público, alguns editais de concursos contemplam vagas específicas para pessoas transgêneros. Como exemplo, tem-se o concurso do Ministério Público da União (MPU), que em 2023 integrou a categoria transgênero ao percentual mínimo de 10% das vagas reservadas à categoria étnico-racial, e o concurso da Defensoria Pública da União (DPU), que instituiu, em 2024, a reserva de vagas para pessoas autodeclaradas transgêneros.

Considerando a análise documental apresentada, percebe-se que, apesar dos avanços mencionados, ainda não existem legislações e políticas públicas específicas e efetivas para a empregabilidade de pessoas transgêneros no Brasil. A inexistência de legislações que garantam diretamente a inclusão dessa população no mercado de trabalho reflete a fragilidade das ações governamentais no combate à transfobia estrutural e à marginalização social. Os projetos de lei que seguem em tramitação, que propõem a destinação de pequenas porcentagens de vagas em programas e cotas educacionais, representam passos iniciais, mas são insuficientes para garantirem o acesso das pessoas transgêneros aos empregos com vínculo formal, dada a complexidade e o perfil estrutural que envolvem a dinâmica de marginalização social desse grupo. Em função disso, é reforçada a necessidade de medidas mais robustas, que, além de

focarem na entrada no mercado formal, também contemplem iniciativas voltadas à inclusão, proteção contra discriminação no ambiente de trabalho e estratégias para a qualificação profissional, garantindo não apenas a inserção, mas também a permanência dessa população no mercado de trabalho formal.

4.2 Elaboração e condução das etapas de recrutamento e seleção

Considerando as entrevistas realizadas com os profissionais atuantes no recrutamento e seleção, para descrever como ocorre a elaboração e a condução das etapas, faz-se necessário indicar os diferentes grupos de vagas existentes. Em geral, os relatos mostram a existência de vagas de estágio/*trainee* e de posições efetivas³, que se dividem, basicamente, em vagas operacionais e vagas estratégicas. Em função delas, existem algumas diferenciações na forma com que os processos de recrutamento e seleção são elaborados e conduzidos.

4.2.1 O processo de criação das vagas

Inicia-se essa análise, com a descrição de como as vagas são criadas. Percebe-se que as vagas de estágio podem se apresentar periodicamente, a exemplo do que mostra Carolina, ao expor que duas vezes ao ano a empresa em que atua abre essas oportunidades, ou de acordo com as demandas internas das equipes.

Quanto às vagas efetivas, são criadas quando há algum tipo de demanda, seja ela de necessidade de mais colaboradores, em função do crescimento das atividades da organização, ou para a substituição de algum colaborador que pediu demissão, foi promovido ou desligado da equipe. Um trecho da entrevista com a gestora Vânia evidencia esse processo:

A aprovação da posição depende muito de uma conta nova que chega, de um escopo que aumenta com o cliente que a gente tem já na casa, ou de um processo de substituição, uma pessoa que está saindo. (Vânia).

Frente à situação de saída de um colaborador, no momento da criação da vaga há a preocupação em relação ao entendimento de o porquê houve essa movimentação, visando à maior retenção na futura contratação, a exemplo do que mostra Gabriel:

³ Posição efetiva refere-se a um vínculo empregatício formal e de longa duração, geralmente regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no Brasil. Diferentemente de contratos temporários, de estágio ou de *trainee*, cargos efetivos oferecem maior estabilidade, direitos trabalhistas plenos, como FGTS, 13º salário e férias remuneradas.

E aí o nosso trabalho vai muito de entender o que aconteceu com outro profissional que saiu, o que seria melhor de encontrar agora, pensando em retenção desse profissional. Então a gente faz muito mais um trabalho de entender onde errou, o que estava acontecendo no passado, para então a gente melhorar no próximo candidato que será apresentado. (Gabriel).

Independente de qual a configuração do cargo a ser anunciado, o ponto de maior interseção entre as informações das entrevistas com os profissionais de recursos humanos é o desenho da vaga em alinhamento com os gestores atuantes nas respectivas posições. Ou seja, para a abertura de um novo processo de contratação, há, previamente, o entendimento de qual é o perfil desejado, as competências técnicas e comportamentais necessárias e o alinhamento com a estratégia da organização. É nessa parte da elaboração do processo de recrutamento e seleção que os profissionais de RH conseguem avaliar a possibilidade de a vaga em questão ser afirmativa, como mostra Vânia:

Então a gente faz a aprovação, quando a vaga é aprovada, a gente senta com o gestor para alinhar um perfil, necessário, qual é o descritivo, o que essa pessoa precisa ter de experiências, e ali também a gente faz umas provocações. A gente pode trabalhar essa posição como uma vaga afirmativa, como um recorte? Muitas vezes o próprio gestor já traz esse interesse também. [...] E aí depende muito do gestor. Alguns a gente estão superabertos, a gente não precisa provocar. Outros a gente traz uma provocação e consegue, outros a gente provoca e não consegue, e outros a gente entende que esse daqui não dá ainda, tem que passar por um treinamento, assistir um pouco mais de palestras internas e depois quem sabe a gente consegue. (Vânia).

Nesse momento de desenho da vaga, em que se aponta o perfil desejado, pode ocorrer, quase que imediatamente, a privação da ocupação desse cargo por uma pessoa transgênero, visto que é comum a realidade de evasão escolar (Souza; Carrieri, 2015; Vasconcelos; Almeida; Silva, 2022; Xavier; Vianna, 2023; Martins; Soares; Vianna, 2024) e, conseqüentemente, a falta de formações educacionais, desde às mais básicas, até às mais complexas. Marcelo, profissional de RH elucida essa realidade.

A triagem já elimina muita gente, que realmente não teve tanto acesso ao ensino superior, a um curso, a uma certificação, não têm experiências que muitas vezes a gente procurava. (Marcelo).

Carla diz, com base em suas experiências, que as titulações profissionais são o principal gargalo para a inserção no mercado de trabalho formal. Ela complementa que, além de existir um grande foco nesse requisito técnico, as experiências práticas são pouco consideradas, o que coloca as pessoas transgêneros em desvantagem, visto a ocupação em trabalhos informais e autônomos (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014; Beauregard *et al.*, 2018), por vezes sem uma

determinada formação acadêmica prévia. De forma complementar, Cíntia aborda a necessidade de que habilidades para além das técnicas sejam demandadas e avaliadas pelos profissionais atuantes nos processos de recrutamento e seleção.

A problemática dos requisitos altos é perceptível até mesmo em vagas afirmativas para pessoas transgêneros. Daniele exemplifica essa realidade ao comentar sobre a plataforma TransEmpregos, iniciativa que Ricardo (2020) mostra como importante para a melhoria da empregabilidade de pessoas transgêneros. Daniele argumenta que, embora existam as vagas direcionadas à comunidade transgênero nessa plataforma, as exigências são altas e descontextualizadas à realidade da maioria dos potenciais candidatos. Nesse sentido, como abordam Rui e Daniele, faz-se necessário que as organizações se tornem mais flexíveis no momento de elaboração do perfil desejado para a vaga, incluindo, como ressalta Cíntia, a qualificação das pessoas transgêneros por parte das organizações, após as contratações. De modo complementar, Vânia, profissional de RH, reconhece que essa qualificação demandada é o maior gargalo da empresa na qual atua, em se tratando da aprovação de pessoas transgêneros nas equipes. Para ela, faz-se muito pertinente a existência de vagas que possibilitem o desenvolvimento profissional, inclusive na esfera acadêmica.

Essa flexibilização dos requisitos tem grande impacto no contexto de empregabilidade transgênero e, por reconhecerem a necessidade dessa ação, Marcelo e Taís, profissionais de RH entrevistados, levantaram a temática, mostrando que realizam esse tipo de adaptação, mesmo que, para isso, seja necessário que o RH se posicione e argumente em defesa dessa contextualização mais assertiva entre o perfil do candidato ideal e o perfil dos potenciais candidatos.

Para todas as nossas vagas, nossas posições, a gente faz esse trabalho de flexibilização dos pré-requisitos, para todas as nossas posições. Em especial para os gestores que são mais inteirados no tema diversidade. Os gestores que são mais abertos, a gente abre mais o jogo: ‘olha, encontrei três profissionais para você. Só que tem um, que além de ser da região, além de ser capacitado, além de ser negro, é uma pessoa boa pra você. Só tem um porém, não sabe Python, a linguagem [de programação] Python não sabe. Tem que ser a Python mesmo? Tem que ser pra agora? Não tem como flexibilizar?’ E, partir disso, o gestor que sinaliza pra nós. (Taís).

Eu acho que tem um ponto importante da empresa que é a flexibilidade, que era algo que a gente tinha que bancar e, às vezes, bater de frente. Quero dizer com flexibilidade, que se o dono da vaga não entender que para o recorte que a gente gostaria de contratar, para ter um time mais diverso, precisa ter uma mulher e não só homens, precisa ter gays, pessoas que vêm de uma universidade, uma formação diferente de USP, Unicamp... Muitas vezes ele entende, só que ele precisa entender que para a gente trazer esses candidatos, geralmente eles não vão vir com inglês. Geralmente, eles não vão vir com

Power BI. Então, o que ele pode flexibilizar nessa vaga? Então, não vou ter Power BI, mas eu vou ter uma pessoa assim, com essa diversidade no meu time. Então, beleza, vamos trazer. Às vezes, eles queriam tudo (todos os requisitos) e diversidade. E tudo e diversidade é muito difícil de achar. (Marcelo).

Porém, como mostrado no relato de Bruno, atuante no RH de uma multinacional, essa realidade nem sempre é bem recebida pelos gestores das áreas em que as vagas existem. Ele conta que todos os colaboradores da empresa têm, pelo menos, o ensino médio completo. Mas, por compreender o contexto da evasão escolar de pessoas transgêneros e por realizar um processo afirmativo para esse público, um caminho seria a exceção a esse requisito, do ensino médio completo. A empresa seria, por meio de seus recursos, a organização que viabilizaria para os recém-contratados a conclusão dessa formação acadêmica. Entretanto, não houve êxito nas negociações, o que, para Bruno, impactou negativamente para a contratação profissional de pessoas transgêneros.

Então assim, de repente até um boicote, por quê? Eu fiz a proposta de: vamos trazer essas pessoas e vamos dar um tempo para formar, porque a [empresa] tem bolsas de ensino médio para técnico, para graduação. A gente traz essas pessoas e logo no processo seletivo a gente fala: ‘olha estão entrando aqui, sei lá, com o ensino fundamental, mas vocês vão ter tanto tempo para formar e a gente dá um incentivo de 70 por cento’. De repente, a gente dá ali, sei lá, quatro anos, três anos para as pessoas formarem. Mas a gente não conseguiu. Eu acho que isso também foi um grande fator para o fracasso das nossas vagas [afirmativas] aqui. (Bruno).

Augusto, profissional de RH, expõe que uma das cobranças que mais recebe do seu gestor é em relação à quando finalmente haverá um gerente transgênero na empresa em que trabalha. Porém, como mostrado por ele, esse objetivo só será alcançado quando todo o contexto for analisado, a exemplo da evasão escolar e da necessidade de formação acadêmica, viabilizada pela organização.

Mas [para se ter um gerente transgênero], a gente ainda tem que pensar que existem muitas questões a serem vistas, desde o sistema, desde a gente pensar que esse público, em uma grande porcentagem, não teve acesso a algum tipo de formação, então, às vezes a gente precisa pensar em algum projeto de formação para essas pessoas. (Gabriel).

Dessa forma, é percebido que o processo de elaboração das vagas contempla, em geral, a motivação à abertura dela e o alinhamento com os gestores das respectivas áreas. Nessa etapa, a definição dos requisitos é um dos maiores gargalos, já que, em função do contexto de marginalização social e evasão escolar de pessoas transgêneros ainda no ensino básico,

normalmente esses requisitos não são contemplados por esses profissionais, o que se apresenta como uma barreira.

Frente aos relatos apresentados, observa-se que a etapa de elaboração das vagas é marcada por tensionamentos entre os requisitos tradicionalmente exigidos pelas organizações e a realidade social vivida por pessoas transgêneros. Embora alguns profissionais de RH demonstrem sensibilidade e iniciativa para flexibilizar critérios técnicos, como formação acadêmica ou domínio de ferramentas específicas, essas ações ainda encontram resistência por parte de gestores, o que limita o alcance das políticas afirmativas. A ausência de escolarização formal, reflexo direto da marginalização social e da evasão escolar, tem sido um dos principais entraves para a inclusão de pessoas transgêneros nos processos de recrutamento e seleção. Mesmo quando há intenção de promover diversidade, a insistência em perfis ideais desalinhados com a maioria da população transgênero reforça barreiras estruturais e impede avanços concretos.

Nesse contexto, a elaboração das vagas se torna um momento decisivo: ou ela reproduz as desigualdades existentes ou abre caminhos para transformações reais, desde que acompanhada de estratégias de formação, sensibilização e compromisso institucional com a inclusão. Este achado reforça a centralidade das práticas de recrutamento e seleção na reprodução ou desconstrução das desigualdades enfrentadas por pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal.

4.2.2 O recrutamento de candidatos transgêneros

A partir do momento em que a vaga está aprovada e há o alinhamento entre as expectativas dos gestores de área e os profissionais de RH, é iniciada a etapa do recrutamento. Nela, ocorre a atração dos potenciais candidatos e o recebimento das suas informações, por meio da inscrição ao processo seletivo, que se dá, em sua maioria, pelo recebimento do currículo. De acordo com as entrevistas, a divulgação das vagas ocorre por meio da rede social *LinkedIn*, pelos próprios *sites* das empresas e em plataformas especializadas em processos de contratações, como a Guppy, Google Jobs e Vagas.com.

Tratando-se da divulgação das vagas e da atração de potenciais colaboradores, alguns recortes são necessários. Como mostrado em algumas entrevistas, particularidades relacionadas aos profissionais, às vagas e às cidades podem influir na eficácia dessa divulgação e atração. Por exemplo, Paula, profissional de RH, ao atuar em uma indústria e ter uma demanda grande

por colaboradores na operação, percebe que há um gargalo para o acesso às plataformas remotas e *online*. Por isso, existe um cadastro presencial, na própria sede da empresa, pelo qual as pessoas se candidatam às vagas:

A gente tinha uma plataforma que eles faziam um cadastro. E esse cadastro ia pra nós também, mas a gente tinha lá um cadastro presencial, que era muito mais forte que essa plataforma, sabe? Porque a gente vê que a parte operacional, eles têm, às vezes, muita dificuldade com a parte de informática. Então, eles buscavam a gente pra poder fazer esse cadastro presencial e existia uma ficha de cadastro que a pessoa colocava ali, a trajetória da profissional, documentação, tudo que era necessário pra gente fazer os primeiros momentos ali, os primeiros passos do processo. (Paula).

No mesmo sentido, Taís, coordenadora de RH em uma indústria multinacional sediada em uma pequena cidade do interior, também articula a disponibilização de fichas de cadastros em outras empresas menores, visando à maior possibilidade de inscrição da população da região.

Somado a essas formas de divulgação, a experiência de Bruno, ao elaborar um processo de recrutamento e seleção específico para pessoas transgêneros, mostra a importância de conhecer o público de interesse e seus comportamentos, para a estruturação de ações mais eficazes. O gestor de RH conta que, após divulgarem essas vagas afirmativas no *site* da empresa, não houve conversão em candidaturas. A partir disso, elas foram submetidas à plataforma TransEmpregos, que realizou um canal de comunicação direto com os profissionais transgêneros, e ao *LinkedIn* e Instagram da empresa. De forma complementar, Bruno teve, também, a iniciativa de divulgação em um bar LGBTQIANP+ da região, por meio da fixação de placas informativas sobre as vagas. Esses relatos evidenciam que os canais utilizados para a divulgação e atração de candidaturas têm uma grande influência acerca da participação de pessoas transgêneros nesses processos.

Ocorrida a divulgação e atração dos potenciais colaboradores, acontece, de fato, a inscrição, por parte deles, no processo seletivo. Como mencionado, essa etapa se dá por meio do envio e/ou preenchimento do currículo. De forma complementar, existe o preenchimento de alguns dados específicos, que podem ser solicitados no momento de cadastro nas plataformas especializadas em contratações, no *site* ou em alguns formulários específicos das empresas. Dentre essas informações, consta a identidade de gênero. Entretanto, se por um lado há empresas e processos que permitem a autoidentificação para além do binarismo homem x mulher, de outro lado, não.

De acordo com as experiências dos profissionais de RH entrevistados, Augusto e Marcelo comentam que na plataforma Guppy há o campo de preenchimento facultativo sobre a identidade de gênero. Carolina e Taís mencionam que nas fichas cadastrais também constam esse questionamento não obrigatório. Paula traz em seu relato que, em mais de cinco anos de atuação na área de RH, nunca obteve uma devolutiva cadastral em que havia outra opção assinalada para além de “homem” ou “mulher”. Gabriel afirma a existência de um formulário em que a autoidentificação de gênero é presente e, para além disso, questões específicas sobre tratamento:

A gente tem desenvolvido, dentro do formulário que a gente tem antes de realizar a entrevista, algumas questões específicas pensando em tratamento. Então, por exemplo, às vezes a pessoa colocou no sistema o nome morto dela, mas por conta de não ter conseguido mudar a documentação. Então, a gente já tem um campo agora para colocar o nome preferencial, os pronomes preferenciais tratados. (Gabriel).

Daniele e Zuri relatam que, em suas experiências, os formulários dispunham das opções “homem” ou “mulher”, o que, principalmente para Zuri, gera desconfortos, visto que exige uma classificação que não representa a totalidade da sua identidade. A disponibilização de opções para além do binário “homem ou mulher” é importante para que exista a consideração de pessoas que não se percebem em um desses dois pontos do espectro de gênero, a exemplo de Ariel e Zuri, pessoas não binárias. De acordo com Ariel, em suas experiências com as buscas por vagas, já houve o encontro de formulários com mais opções de preenchimento sobre a identidade de gênero, mas a exposição dessa informação ainda gera inseguranças, principalmente, quanto à transfobia velada e as possibilidades de interferência no prosseguimento no processo de seleção, já que é existente um padrão normativo de gênero binário (Butler, 2003) e cisgênero (Bagagli, 2016).

Ariel também argumenta que, mesmo se declarando como alguém não pertencente ao binário ou optando por não se identificar, seja em um formulário de inscrição ou em uma situação cotidiana no seu ambiente de trabalho, seu nome e sua aparência física sempre levarão os profissionais avaliadores até suposições e conclusões que violam sua identidade de gênero, o que se relaciona com o que mostra o texto de Rodovalho (2017). A autora (2017) argumenta que a identidade de gênero, para além de uma autoidentificação, está relacionada também à forma como o indivíduo é percebido e reconhecido socialmente.

Às vezes eu coloco: ‘prefiro não me identificar’, mas a pessoa pega o meu currículo, tem uma [nome de registro lido socialmente como feminino] lá, na cabeça dela, pronto. Mulher. Já foi. (Ariel).

A minha aparência, ela sempre vai estar atrelada ao meu gênero. [...] Então, naquele momento, eu pensei assim: independente se eu falasse ou não que eu sou uma pessoa não binária, eu não seria vista de qualquer outra maneira a não ser uma mulher. Então, na área profissional, eu tenho um pouco de receio em me expor, assim, digamos, por causa disso. Porque eu sei que tem essa construção da apresentação de gênero, e com a apresentação de gênero, você tem a identificação do modo como as pessoas te enxergam. (Ariel).

A interpretação sobre a imagem, seja quando ela é presente no currículo ou nas plataformas de vagas ou, ainda, em situações de inscrições presenciais, leva também à discussão acerca da passabilidade (Baggio, 2017). Quando se trata de candidatos transgêneros com maior passabilidade, ou seja, maior correspondência aos estereótipos de uma pessoa cisgênero, as discriminações são menores (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014). De outro lado, quando se tem uma pequena passabilidade, a transfobia se apresenta de forma mais rápida e intensa, a exemplo de Cíntia e de Zuri que já receberam negativas em processos seletivos logo que houve contato visual com suas aparências. Augusto, profissional de RH, reconhece que tem dificuldades durante a condução de etapas em que existem candidatos com uma menor passabilidade:

Eu acho que o desafio principal é muito mais quando a pessoa ainda está nesse momento de transição, sabe? Ela se reconhece como mulher, mas, por exemplo, ela ainda tem muitas características físicas de um homem. E aí você entra numa entrevista, muitas vezes por conta... É aquela sabotagem da imagem e do cérebro. Muitas vezes você sabe que ela se identifica como mulher, mas todos os trejeitos, tanto físicos quanto de voz, fazem com que você o assemelhe a um homem. Aí, às vezes, você usa... um pronome masculino ao invés de usar o pronome feminino. Então é um pouco de desvincular isso, sabe? De desvincular a imagem da pessoa. Então acho que esse é o mais desafiador. (Augusto).

Somado a isso, Marcelo, profissional de RH, externaliza preocupações sobre como essas pessoas com menor passabilidade serão percebidas e interpretadas por gestores de área, logo após as etapas conduzidas pelo RH.

Então, isso [passabilidade] também era uma preocupação, né, pra mim, dali pra frente. De como que essa imagem [pouco passável] poderia ser lida por pessoas menos letradas, pelo preconceito que todo mundo tem. (Marcelo).

Esse receio é justificado, pois, como mostra Taís, profissional de RH, em geral as empresas se interessam pela diversidade transgênero quando se trata de pessoas que seguem ao padrão normativo, à aproximação cisgênera, ou seja, faz-se percebido a “cisgeneridade compulsória” (Bagagli, 2016), marcador que também influi no contexto da empregabilidade de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal. Esse interesse pelo padrão normativo, ainda que considerando a diversidade, pode ser relacionado à prática do *diversity washing*

(Ahmed, 2012; Treviño; Nelson, 2021), pelo qual as organizações conseguem, inclusive, seu isomorfismo institucional (Bartoli; Rouet, 2021) e vantagens frente ao mercado, mesmo sem executar, de fato, uma prática de diversidade eficaz (Baker *et al.*, 2024).

Trans desde que a pessoa pareça bonita. A pessoa em tratamento, será que eu aceito? A mulher que é trans, que tem um traço de barba ainda, eu aceito? Um homem trans, que tem um traço feminino ainda, eu aceito? (Taís).

Carla relata que se sentiu obrigada a iniciar um tratamento de hormonização que a tornasse mais passável, para que, então, conseguisse um trabalho formal. Como resposta, ela se afastou das tentativas dos processos de recrutamento e seleção e adentrou no trabalho sexual durante todo o período dessa hormonização. Apenas no momento em que se percebeu com mais elementos associados a cisgeneridade, conseguiu retornar a um posto de trabalho dentro do mercado formal. Essa experiência confirma o que Carrieri, Souza e Aguiar (2014) mostram sobre a maior marginalização social de pessoas transgêneros com menos passabilidade e o que Bagagli (2016) e Baggio (2017) discutem sobre o padrão da cisheteronormatividade sobre as pessoas transgêneros.

Nesse sentido, nos processos de recrutamento e seleção em que existem etapas nas quais com a exposição da imagem física dos candidatos, pode existir constrangimentos advindos da transfobia dos avaliadores e dos processos sociais que fortificaram inseguranças nos próprios candidatos transgêneros com menor passabilidade, pois, como mostra Taís, existe a crença de que a primeira impressão, com grande influência da percepção visual, é a que importa. Se a normatividade social é o padrão cisgênero, quem se afasta dele, acaba marginalizado.

Desde quando a gente trabalha com RH, o que se fala de processo seletivo é que a primeira aparência importa. A primeira percepção importa. Então, isso fica muito marcado pra pessoa trans, de que ela tem que ter essa passabilidade, né? (Taís).

Considerando o exposto, o recrutamento de pessoas transgêneros pode apresentar algumas particularidades. Passa-se a elas: i) para além dos *sites* das empresas e aqueles especializados na divulgação de vagas, do *LinkedIn* e das plataformas de recrutamento e seleção, a viabilização de outras formas de divulgações e de inscrições às vagas é importante; ii) conhecer iniciativas que fomentam a empregabilidade transgênero, como a plataforma TransEmpregos, e disponibilizar a possibilidade de candidaturas por meios não digitais são pontos relevantes; iii) no momento de cadastro e inscrição nas vagas, a autodeclaração da identidade de gênero se apresenta como uma etapa que, por grande parte das vezes, reflete a normatividade binária de gênero existente da sociedade e, assim, exclui as pessoas transgêneros;

iv) quando há o envolvimento da imagem física dos candidatos, a passabilidade e a cisgeneridade compulsória reforçam a marginalização social vivida pelas pessoas transgêneros e, portanto, endossam os desafios para a inserção no mercado de trabalho formal.

4.2.3 As etapas de seleção para o mercado de trabalho formal

Após a inscrição às vagas e o envio do currículo e/ou preenchimento dos cadastros, é iniciado o processo de seleção, com a primeira triagem dos candidatos, considerando os requisitos para as vagas e todo o alinhamento prévio com os gestores de área. Como discutido anteriormente, a presença de requisitos complexos tende a desfavorecer a participação e aprovação de candidatos transgêneros nos processos de recrutamento e seleção, dado o contexto de evasão escolar e marginalização social (Souza; Carrieri, 2015; Vasconcelos; Almeida; Silva, 2022; Xavier; Vianna, 2023; Martins; Soares; Vianna, 2024).

As vagas de estágio apresentam, em geral, menos requisitos técnicos. O foco tende a ser mais comportamental. As vagas operacionais têm, de acordo com as entrevistas, requisitos técnicos mais básicos e contextualizados às atribuições e, por vezes, requisitos relacionados aos atributos físicos, como mostram Paula e Augusto, profissionais de RH:

E aí, quando eram processos mais operacionais, a gente sempre buscava coisas muito básicas ali. Ah, é uma formação, porque a pessoa talvez precisa ter uma leitura ali dentro do ambiente que ela trabalha, então ela precisa ter esse entendimento. Uma questão, biotipo físico, porque às vezes assim, ah, é um trabalho em altura, como que a gente coloca alguém muito grande ou muito pesado pra esse tipo de atividade. (Paula).

A parte de mina subsolo, que hoje tem uma lei que não permite algumas características. Então, pessoas acima de 50 anos, mulheres... (Augusto).

Quanto às vagas estratégicas, existem requisitos mais específicos, tanto técnicos, como comportamentais. Esse, inclusive, é um dos pontos que justifica a possibilidade de participação de gerentes, diretores e demais figuras de liderança em alguma etapa da seleção.

Até essa triagem inicial, tanto as vagas de estágio, como as efetivas (operacionais e estratégicas) têm as mesmas etapas. A partir de então, existem diferenças e, por isso, cada um desses formatos de vaga serão apresentados separadamente.

4.2.3.1 Os processos seletivos para vagas de estágio

Após triagem inicial, as vagas de estágio podem apresentar a realização de alguns testes, focados por exemplo, na avaliação de competências específicas, como o domínio de idiomas, e

do *fit* cultural entre o candidato e a empresa. A avaliação de pontos relacionados à cultura é presente, visto que a cultura corporativa impacta sobre o desempenho organizacional (Fleury, 2009, 2019). Como mostrado por Gabriel e Carolina, esses testes iniciais não necessariamente são utilizados como critério excludente:

Tem um game, na verdade, nessa etapa de teste, tipo um gamezinho que eles fazem, que vai avaliar algumas competências específicas, algumas questões com idiomas, mas nesse sentido. E tem um ponto, essa etapa de game não exclui ninguém por algum aspecto, seja por exemplo por idiomas, nesse sentido. A intenção do game é mais avaliar ali mesmo a percepção para resolver, para resolver problemas mesmo. (Gabriel).

Tem o *fit* cultural. Faziam o *fit* cultural, mas aí na hora de analisar, quando você tem uma gama de 10 currículos que são bons, você vai olhar muito bem o *fit* cultural. Nesses processos que são muito específicos e que não tem [tantos] candidatos, o *fit* cultural fica como um ponto de atenção ali, se tiver alguma coisa, ele não é um impeditivo de entrar, mas entra com restrição, ressalvas. (Carolina).

Nota-se que é comum que ocorra alguma etapa com a denominação de painel. Nesta, há resolução de caso, ou seja, a solução de algum problema/situação-problema. Carolina, profissional de RH, aponta que nos painéis realizados, havia dois tipos de *cases* para resolução: o primeiro, tinha uma cobrança mais técnica, enquanto o segundo, mais comportamental. Já Gabriel detalha que, na empresa em que atua no RH, a etapa de painel ocorre em um único dia e é formada pela somatória de uma apresentação pessoal, uma dinâmica de resolução de caso e as entrevistas individuais. Noutro lado, Vânia indica em sua explicação sobre os processos seletivos de estágio que ela conduz, que existe a possibilidade de realização de uma dinâmica, a depender da estrutura do processo, da quantidade de candidatos e da vaga. Por vezes, essa dinâmica ocorre no formato de resolução de caso, como nas experiências de Carolina e Gabriel.

Após a resolução dos casos, os profissionais de RH fazem a triagem final e encaminham os candidatos para uma entrevista que normalmente com os gestores das áreas. As validações necessárias são feitas e, com bastante frequência, após essa entrevista já ocorre a decisão final com a proposta de contratação ou devolutiva negativa ao candidato.

Logo, em síntese, quando se trata de uma vaga de estágio, competências técnicas e/ou comportamentais podem ser avaliadas por meio de testes, há a verificação do *fit* cultural, existe a possibilidade de que uma das etapas seja de dinâmica, no formato de solução de problema/situação-problema e, por fim, há uma entrevista final com os líderes das respectivas áreas com as vagas disponíveis.

4.2.3.2 Os processos seletivos para vagas efetivas

Para as vagas efetivas, sejam operacionais ou estratégicas, após a primeira triagem da seleção, ocorrida com as informações do currículo e/ou cadastros realizados, há o prosseguimento da seleção com a possibilidade da realização de testes e/ou provas. Os testes psicométricos, por exemplo, são presentes nos processos de seleção para determinadas vagas, principalmente as estratégicas, que Paula, Gabriel e Carolina acompanham/conduzem. Na vivência de Carolina, somado a esse teste, que é especificamente a Avaliação DISC, há a realização, para todas as posições, do *fit* cultural, que visa garantir o alinhamento entre candidato e cultura corporativa (Fleury, 2009, 2019) da organização. Carolina conta que há também a realização de algumas provas específicas sobre conhecimentos necessários para a correta execução das atribuições das vagas, como as provas de metrologia, elétrica e hidráulica. Essas provas não têm caráter eliminatório, mas sim, classificatório. Como inicialmente mencionado, a realização desses testes e provas não é presente em todos os processos de seleção. Naqueles em que não há essa etapa, os pontos de avaliação são considerados durante a(s) entrevista(s).

De acordo com a realidade na maior parte dos profissionais de RH participantes dessa pesquisa, há uma entrevista dos candidatos que é realizada por eles ou por algum de seus pares. Nessa entrevista junto ao RH, dentre os pontos focais, ocorre a avaliação comportamental dos candidatos, a verificação de competências técnicas, a confirmação do *fit* cultural e o alinhamento das expectativas entre as partes, por meio da explicação das atribuições da vaga e questões relacionadas à remuneração e aos benefícios.

Essa entrevista, realizada pelos profissionais de RH, pode ocorrer em diferentes configurações. Na atuação de Marcelo, acontecem duas entrevistas: uma inicial, realizada por meio de uma rápida chamada telefônica no formato *screening*, e outra mais detalhada e estruturada, *online*. Bruno também relata duas entrevistas com o RH durante a condução de um processo seletivo específico para pessoas transgêneros. A primeira entrevista seguiu a mesma linha de raciocínio daquela realizada por Marcelo, visto que ocorreu por meio de ligação telefônica e visou o diagnóstico de perfil do candidato e a explicação sobre a vaga. Entretanto, a segunda foi realizada presencialmente e com a condução conjunta do RH e dos gestores de área. Para Bruno, o contato presencial é importante, pois, para o caso do escopo das vagas daquele processo seletivo, que eram operacionais, fazia-se possível o maior detalhamento e demonstração das atribuições cotidianas do cargo. Além desses formatos, os demais

profissionais de RH participantes da pesquisa relatam o uso de alguma plataforma remota para a realização *online* das entrevistas.

Em geral, quando são consideradas as vagas operacionais, o processo seletivo é finalizado com a entrevista realizada pelo RH. Existe a possibilidade de uma outra entrevista com algum gestor e/ou técnico de área, mas normalmente não é o que ocorre, segundo o que mostra Paula, Carolina e Taís, atuantes no RH.

Especificamente para as vagas estratégicas, após a percepção do RH, também pode ser praticada alguma etapa referente à execução de uma dinâmica e/ou resolução de caso, como explicado por Paula, Marcelo e Augusto, profissionais de RH. Independentemente da existência ou não dessa etapa, mediante a avaliação do RH, ocorre uma nova triagem e o encaminhamento dos candidatos aos gestores de área.

Juntamente com esses especialistas e/ou líderes de área, uma nova entrevista ocorre. Existe, inclusive, casos em que a alta liderança, nas figuras dos diretores gerais e CEOs, participam das entrevistas, de acordo com o que relatam Marcelo e Augusto. Na sequência, ocorre, em caso de aprovação, a apresentação da proposta de contratação.

Considerando a forma como são elaboradas e conduzidas as entrevistas, juntamente com suas implicações para a seleção de candidatos transgêneros, o nível de preparo e envolvimento com a diversidade, tanto dos profissionais de RH, como dos gestores das áreas referentes às vagas, é um fator que interfere na experiência, como também percebido por Licciardi, Waitmann e Oliveira (2015) e Junior, Teixeira e Gritti (2022). Vânia, profissional de RH, conta que, mesmo buscando e estudando constantemente, ainda tem dificuldade em ofertar a equidade necessária às pessoas transgêneros durante os processos de recrutamento e seleção. Similarmente, Paula, profissional de RH, sente-se despreparada e, por consequência, insegura quanto à sua performance. Para ela, a principal preocupação é se ela está conduzindo as etapas de uma forma respeitosa e equalitária.

Fazendo uma autoavaliação, eu sou uma pessoa que eu tô constantemente estudando, e me preocupando muito com os meus vieses inconscientes, com os meus vieses afirmativos [mulher preta]. [...] Ainda estou precisando estudar mais sobre públicos transgêneros. Eu ainda tenho muita dificuldade de receber bem uma pessoa que... São públicos que precisam de equidade. E a gente sabe que é muito difícil para pessoas transgêneros chegar até à formação superior. São muitas dificuldades. E as pessoas com quem eu interajo, elas trazem muitos problemas. Então, para mim, é difícil ainda me abrir e falar assim: 'não, deixa eu me empatizar um pouco mais'. Porque, ao mesmo tempo, eu estou aqui num lugar de selecionadora. E eu preciso, apesar das dificuldades, eu preciso enxergar um potencial naquela pessoa. Então, os meus vieses, eles também esbarram um pouco ali. (Vânia).

Muitas vezes a gente se sente inseguro da forma como conduzir. Eu tento, assim, ser mais natural possível, pra que eu deixe a pessoa à vontade e ela também me deixe à vontade, caso eu erre, entendeu? Eu falo: ‘olha, eu não sei como conduzir, então caso eu esteja sendo uma pessoa que não tô sendo o que você esperava, você pode me falar isso’. Então, assim, eu sempre tento perguntar sobre essa questão do nome social, se a pessoa tem alguma... Mas, mesmo assim, eu sinto que eu não... Muitas vezes eu fico insegura, assim, sabe? De como isso conduz. Eu tô sendo realmente respeitosa? Eu tô conduzindo um processo de uma maneira igual, entende? (Paula).

Por outro lado, Marcelo e Augusto, atuantes no RH, consideram-se preparados para terem candidatos transgêneros nos processos que conduzem. Eles mostram que, frente a esse cenário, sentem-se seguros e buscam trazer acolhimento e empatia para uma atuação mais inclusiva. Dessa forma, prezam por considerarem o nome social, o pronome que o candidato se identifica e as compreensões de todo o contexto que envolve as formações educacionais e profissionais dessas pessoas.

Em paralelo, os gestores de área, quando preparados e aliados à diversidade, têm influência positiva para a experiência de recrutar e selecionar pessoas transgêneros, facilitando, inclusive, o trabalho dos profissionais de RH, que não precisam, como mostram Vânia e Marcelo, gerir discussões e persuasões sobre a relevância dos processos com recortes de diversidade. Porém, quando despreparados, geram uma demanda que exige cautela por parte dos profissionais de RH: alinhamentos prévios e mediação das relações. Ou seja, os gestores precisam de uma espécie de curadoria sobre a temática e sobre os candidatos, para que, ao terem contato com eles, consigam performar da forma mais correta possível, como contam Augusto e Gabriel, atuantes no RH. Eles detalham que, em se tratando de gestores que não conhecem em profundidade sobre o tema, alinhamentos prévios à entrevista ou a realização delas em conjunto são estratégias adotadas.

Sempre que você traz uma pessoa trans, é importante pra caramba você fazer a moldura. De falar, olha, essa pessoa que você vai conversar, ela se considera uma pessoa trans. Então, ao entrar na conversa, já utilize o pronome masculino ou o pronome feminino, porque é o jeito que ela se reconhece. (Augusto).

Se é uma pessoa trans, a gente tenta conversar: ‘a gente está apresentando um perfil para você, é uma pessoa trans e determinadas perguntas você pode deixar aqui, eu faço, e você vai focar na avaliação técnica’. Então, normalmente, a gente segue essa linha. Então, tipo assim: ‘ainda ficou alguma dúvida?’ [pergunta ao gestor da área da vaga]. A pessoa [gestor] costuma mandar pelo próprio Teams, e aí, nós, enquanto recrutadores, fazemos essas perguntas e o gestor realmente fica focado mais na parte técnica, para justamente evitar qualquer tipo de constrangimento. (Gabriel).

Faz-se possível estabelecer uma conexão entre o preparo dos profissionais acerca da diversidade corporativa e a cultura organizacional ali presente. Como mostram Ely e Thomas (2001), quando há diversidade corporativa, normalmente existe a fortificação de uma cultura de inclusão. Esse desafio de integração e alinhamento entre o RH e os gestores de área pode ser, inclusive, entendido como um dos desafios da gestão da diversidade cultural, que Fleury (2000) aborda.

Então, ao considerar uma vaga efetiva, é comum que após a triagem inicial do currículo algumas competências técnicas sejam validadas, o que pode ocorrer por meio de provas e testes específicos, bem como o *fit* cultural entre o candidato e a empresa. Na sequência, o RH conduz uma etapa de entrevista, normalmente focada na apresentação da vaga e alinhamento com os candidatos. Dinâmicas podem ser presentes para as vagas estratégicas. Após o RH, os gestores das áreas e, por vezes a alta liderança das organizações, podem conduzir entrevistas para a definição das contratações. Em todo esse processo o conhecimento e preparo dos profissionais que elaboram e/ou conduzem as etapas são pontos determinantes para prática e o fomento da diversidade nas organizações, bem como para a experiência de recrutamento e seleção das pessoas transgêneros.

4.3 As expectativas e impressões das pessoas transgêneros ao participarem dos processos de recrutamento e seleção

A presente seção tem como objetivo apresentar e discutir as expectativas e impressões de pessoas transgêneros frente à participação em processos de recrutamento e seleção. A partir dos relatos das pessoas entrevistadas, são evidenciadas tanto as aspirações por espaços seguros, oportunidades de desenvolvimento profissional e reconhecimento, quanto as experiências de exclusão, estigmatização e discriminação. As análises mostram como os atravessamentos de gênero, classe, raça, sexualidade e identidade se manifestam em diferentes momentos dos processos de recrutamento e seleção e revelam uma realidade em que a insegurança, a marginalização e a inadequação estrutural das práticas organizacionais ainda são marcantes. Nesse sentido, esta seção contribui para aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados por candidatos transgêneros no mercado de trabalho formal e reforça a importância de políticas efetivas de diversidade que extrapolem o discurso e promovam mudanças reais.

4.3.1 A busca por espaços seguros e por desenvolvimento profissional como expectativas dos candidatos transgêneros

É possível perceber que as pessoas transgêneros, como resposta ao processo de marginalização social, buscam por espaços seguros (Sung *et al.*, 2023), o que se estende às expectativas que elas têm quanto aos processos de recrutamento e seleção. Isabela ao ser questionada sobre os fatores que a levaram a se inscrever nas vagas que já se candidatou, sua resposta foi: “Eu visualizava o espaço que eu me sentia acolhida, me sentisse bem, não me sentisse coagida.” De forma relacionada, Rui mostra que suas escolhas se pautam na cautela e que isso é possível por, agora, estar empregado e, conseguir escolher com mais criticidade as vagas as quais se inscreve: “Eu tendo a escolher os lugares que eu vou trabalhar, que eu vou me propor a trabalhar, porque eu tô num lugar razoável, né? Tipo, não tô desempregado. E aí eu acho que isso me garante não viver tantas violências em processos seletivos, assim”.

Para ambos, Isabela e Rui, conhecer pessoas que atuam ou atuaram na organização em que se está candidatando é uma estratégia na busca de espaços seguros, visto que se faz possível interpretar a diversidade corporativa e organizacional (Ely; Thomas, 2001) e buscar inferências sobre a cultura da organização (Schein, 2010). Isabela diz: “O espaço, alguns dos espaços que eu já trabalhei, eu já tinha um vínculo com pessoas daquele espaço”. Por sua vez Rui afirma:

Eu, às vezes, ia procurando pessoas que eu sabia que já tinham trabalhado naquele lugar e perguntando o que você acha. Como é que você acha que isso vai ser, sabe? Ainda mais quando eram propostas de trabalho presencial. É isso, por morrer de medo mesmo, assim, de como que seria. (Rui).

É possível perceber que, para ele, o desemprego é um dos fatores que mais diretamente influi nas expectativas sobre o processo de recrutamento e seleção e sobre uma nova oportunidade no mercado de trabalho formal, visto que, mesmo considerando que essas experiências não sejam as ideias, ainda recomendaria que outra pessoa transgênero se propusesse a tal.

É complicado porque tem muita gente trans desempregada, né? Eu acho que se existe um lugar que tem uma capacidade dessa pessoa trans entrar para trabalhar, minimamente, Eu já recomendaria mesmo que não seja o melhor dos espaços. (Rui).

O relato de Zuri vem ao encontro do que mostra Rui. Para ele, as suas tentativas de ingresso no mercado de trabalho formal foram, majoritariamente, pautadas na necessidade (Baggio, 2017) e não no alinhamento com os seus objetivos profissionais, visto o histórico de

reprovações e os problemas de saúde mental advindos disso, principalmente na forma de um início de depressão, diagnosticada por uma profissional de saúde mental.

Além da busca por espaços seguros, é esperado também, como mostra Cíntia e Daniele e Carla que o recrutamento e a seleção sejam processos que levem até contratações em que não exista somente o interesse pelo ingresso de pessoas transgêneros nas organizações, mas também, a preocupação com políticas voltadas à permanência, visto o contexto de tensão que permeia esse âmbito (Baggio, 2017).

Para além de um espaço que seja seguro e que considere a permanência de pessoas transgêneros, também é esperado que os processos de recrutamento e seleção conduzam até atuações profissionais que possibilitem a concretização de sonhos, objetivos e a progressão da vida profissional. Para Cíntia, o mercado de trabalho formal sempre foi um sonho:

Eu sempre sonhei em trabalhar numa empresa grande, sabe? [...] Desde sempre o meu sonho era trabalhar numa empresa grande, num emprego de um porte grande. Mas, na minha condição, esse sonho era um pouco inviável, porque, até pouco tempo, uma pessoa da minha condição não conseguia acessar esses lugares. E eu levei muito tempo para acessar esses locais. [...] Eu resisti, estou vencendo até hoje e, bom, ainda não fui do lado sexual. Meu sonho era o mercado formal, fiz de tudo para entrar no mercado formal, com 30 anos eu consegui entrar, acessei. (Cíntia).

Carla conta que sua maior expectativa com os processos de recrutamento e seleção é de estar em uma organização em que ocorra a progressão de cargos e que tenha o chamado “plano de carreira”. Por diversas vezes ela mencionou suas expectativas de ser contratada e, a partir daí ser agente de contribuição para as equipes e para as empresas. Ressalta, ainda, ter a consciência de que sua atuação positiva é uma forte ferramenta para futuras oportunidades para outras pessoas transgêneros:

Porque a gente tem que entender também que o meu corpo fala pelos outros, assim. Portanto, quando eu fui funcionária da [nome da empresa], onde tinham 7 mil funcionários, todos eles cisgêneros e eu, a única mulher trans, dentro dos 7 mil, o meu corpo fala pelas outras que estão na marginalidade, que estão escondidas, que estão em transição, que já estão velhas. Então, quando eu saio e eu deixo a porta aberta, Eu sei que futuramente, independente de qualquer coisa, aí vai... Claro, tem os requisitos também. Se tiver os requisitos, a [empresa] vai incluir. Porque se eu fiz um bom trabalho. Eu entendo que eu fiz um bom trabalho. (Carla).

Esse desejo de ser uma representante que abra caminhos e auxilie na criação de mais oportunidades que melhorem o contexto da empregabilidade de pessoas transgêneros também é um ponto comum nas falas de algumas participantes desta pesquisa. Núbia, professora, relata ter o objetivo de chegar ao cargo de diretora. Ela reconhece a representatividade e o impacto

positivo da futura concretização desse sonho, mas também deseja que mais pessoas transgêneros estejam no espaço educacional:

O meu sonho ainda vai ser estar dentro de uma sala de aula em uma escola onde uma diretora é uma mulher trans, onde a gente tem uma mulher trans lá na biblioteca, nós temos uma outra lá na cozinha fazendo comida para as crianças, sabe? [...] Eu já falei para as meninas, eu tenho esse objetivo na vida [de ser diretora], não como ego. Mas como de... Por que eu não posso? [...] Vamos esperar mais um pouco, deixa eu crescer mais um pouco, aprender mais um pouco, até o último minuto da vida a gente tá aprendendo. (Carla).

Correlatamente, Ariel tem, dentre os seus sonhos, ser um professor universitário e conseguir, com esse local de notoriedade e influência, trazer visibilidade ao assunto da transexualidade:

Então, até mesmo um dos meus sonhos, digamos assim, é poder chegar a ser, a tomar um cargo de professor de universidade pública, para poder eu conseguir também dar um avanço a isso [as discussões sobre a transexualidade], sabe? Trazer sempre essas questões, porque querendo ou não, são questões que são esquecidas ao longo do tempo. As discussões que sempre fazem são de recorte de gênero e tudo mais... E eu penso: ‘não, o recorte de gênero que você está fazendo é um recorte cis’.” (Ariel).

Dessa forma, espaços trans inclusivos seguros em que a permanência de colaboradores transgêneros é pensada e garantida por meio de políticas internas, somado às atuações profissionais que tenham potencial de retorno à carreira subjetiva e objetiva, integram as principais expectativas das pessoas transgêneros ao participarem dos processos de recrutamento e seleção do mercado de trabalho formal.

4.3.2 As impressões dos candidatos transgêneros

A partir da análise das entrevistas, fez-se possível a identificação de impressões que os candidatos transgêneros tiveram em suas experiências de participação nos processos de recrutamento e seleção. Nessa subseção, as principais impressões serão apresentadas e discutidas.

4.3.2.1 O interesse das organizações pela diversidade

Quando se trata do que é esperado pelas pessoas transgêneros nos processos de recrutamento e seleção, o interesse dado pelas organizações às políticas de diversidade é um dado relevante durante as entrevistas

Parte das pessoas entrevistadas aborda uma inconclusão sobre o real envolvimento das empresas frente às políticas de diversidade. Por exemplo, Ariel aponta que, ainda que os descritivos de vaga contemplem pontos sobre a diversidade, ao conhecer as estruturas físicas das organizações, existem incoerências, como a separação binária dos banheiros, o que reforça a normatividade binária do gênero (Butler, 2003) e coloca em questão o quanto a diversidade corporativa (Nkomo; Cox, 1996) é de fato existente.

Olha, recentemente eu vim notando que havia muitas grandes empresas que especificavam nas descrições de vaga que são empresas abertas a isso [à diversidade], que são empresas que têm esse cuidado. Mas, igual eu te falei, eu sempre fico nessa dúvida, porque eu, por exemplo, sendo uma pessoa não binária, eu chego em algum local e só tem vestiário feminino e masculino. Só tem o banheiro feminino e masculino. Eu utilizo, em todos os locais que eu vou, eu utilizo do banheiro feminino. Mas quando há um banheiro unissex, eu só utilizo o unissex. Agora, vamos dizer que a empresa realmente tem esse comprometimento no processo seletivo. Eu coloquei que eu sou não binária, me apresentei. Cheguei lá, fui contratada, todo mundo me trata como masculino ou feminino. Ou alterna, ou tenta utilizar o neutro. Cheguei lá, só tem banheiro feminino, só tem banheiro masculino. Aí eu utilizo o banheiro feminino. E aí, não é aquela questão de ‘ai, todo mundo vai saber como que eu nasci’, essas coisas assim. Você fica tipo assim: ‘ah, legal, eu cheguei até aqui, mas como que eu me resguardo?’. Porque essa é a minha privacidade. Utilizar o banheiro é a minha privacidade. Sabe? Querer trocar de roupa é a minha privacidade. Mas só tem o vestiário feminino e o vestiário masculino. Então, assim, eu acredito que tem empresas que se comprometem com isso. Não estou falando que elas não se comprometem, que é somente uma visão de filtro, eu tenho só esse pensamento. (Ariel).

Para Ariel, ainda existem outros fatores que endossam a dúvida de “até qual ponto” a empresa de fato se compromete com a diversidade, como a questão do preparo e conhecimento dos profissionais acerca do não binarismo de gênero, pontos que Junior, Teixeira e Gritti (2022) mostraram serem falhas para que ocorresse a inserção de profissionais transgêneros às equipes.

Enfim, não tô falando que não tem [interesse pela diversidade]. Acredito que tenha, tranquilamente. A sociedade em si, culturalmente, ela está melhorando bastante, se colocando mais aberta. Mas até qual ponto? É só no formulário de inscrição? É só durante a entrevista? A pessoa que vai me entrevistar, ela está preparada para poder entrevistar alguém que é fora, não somente trans, mas fora do binarismo de gênero? (Ariel).

Parte das pessoas entrevistas apontam que o discurso do interesse pela diversidade, por parte das organizações, acontece como uma estratégia pautada na melhoria da imagem da empresa frente à sociedade e no isomorfismo institucional, o que se relaciona com o conceito de "washing process" (Bartoli; Rouet, 2021). A prática do “diversity washing” (Ahmed, 2012) é mostrada por Rui, Cíntia e Jonas:

Infelizmente, o que eu vejo acontecendo é que quem tá normalmente se pautando nessa conquista de ter pessoas LGBT são as piores empresas, tentando limpar o nome. [...] Nitidamente querendo lavar o nome. Vejo raros lugares de organizações de impacto social, ONGs, enfim, que trazem essa questão. Normalmente estão mais focadas em outras coisas, que não sejam a pauta LGBT. (Rui).

Acho que a diversidade está sendo vista, posta, para pensar a satisfação para a sociedade, que existe alguns espaços que atendam a essa política de cota. Porque a gente sabe que, hoje em dia, quem não adere às cotas não fica bem-visto dentro da sociedade. Mas, na realidade, não é uma política, não. [...] você muitas vezes está lá só ocupando um número, você é um número, e igual te falei, se o mercado balançou, você é o primeiro que dança, ainda que você seja extremamente competente. (Cíntia).

Não existe (o interesse da empresa pela diversidade), Mateus. Vamos ser bem francos, assim, um com o outro, cara. Tanto que você pode perceber que quando chega lá o mês do orgulho, as empresas tudo ficam com aquela palhaçadinha aí qualquer... aí passou o mês do orgulho, pronto, acabou. (Jonas).

O envolvimento das empresas com a diversidade pode, de acordo com parte das impressões das pessoas transgêneros entrevistadas, ser fundamentados no cumprimento de exigências legais e no alcance de metas das próprias empresas, ou seja, a prática da diversidade vem como uma forma de alcance de competitividade de mercado, mas sem trazer, de fato, uma política de diversidade eficaz, o que a configura como uma prática de “diversity washing” (Baker, et al, 2024). Zuri aponta que a lei de responsabilidade social é a diretriz que leva à consideração as políticas de diversidade. Já para Daniele, o atendimento aos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU pode ser uma das justificativas.

Eu acho que não [há interesse pela diversidade], sinceramente, não. Se tiver, é na teoria, porque eu já vi que hoje em dia parece que tem que ter, na parte social, alguma coisa de inclusão. Se for, é pra preencher mesmo, mas não, viu? (Zuri).

Eu sei que as empresas que trabalham o campo da diversidade, nem sempre é na política da diversidade, é mais para atender às ODSs [da ONU], de retorno para a empresa. Ok, seja qual for seu objetivo, ok. Mas vamos fazer de forma justa. Não é incomum você ver representante que coordena a pauta da diversidade, estar fora da diversidade. (Daniele).

Daniele traz uma crítica pertinente à discussão sobre o envolvimento das organizações com a diversidade. Questiona-se, assim, se há, de fato, o interesse, por que não há pessoas com local de fala abordando as temáticas que as atravessam? Essa questão caminha ao encontro da prática da *tokenismo* (Kanter, 1977), também presente em alguns relatos, como o de Cíntia.

O que eu sinto hoje, muitas vezes, no mercado de trabalho, é que... Isso que eu estou te dizendo é uma coisa velada. Eu vejo alguns espaços que pegam pessoas grandes [como expoentes de diversidade], só para falar que tem. E, geralmente, o que eles propõem são empregos subalternos. Quando não é um emprego subalterno, você é um fantasma, você está lá só para ver o que ela põe feito na mesa, você não oferece a função. Igual te disse, em qualquer balança do mercado, você é a primeira que cai. (Bianca).

Como exposto por Licciardi, Waitmann e Oliveira (2015), a presença da pessoa transgênero como *token*, ao invés de fomentar a diversidade, reforça estigmas. Nota-se que o *tokenismo* também traz prejuízos à organização, visto que ocorre uma percepção de superficialidade nas práticas de diversidade, o que gera menos pertencimento entre os funcionários (Zanoni *et al.*, 2010).

Torna-se evidente, então, que o interesse das organizações pela diversidade é frequentemente percebido pelas pessoas transgêneros como frágil, inconsistente ou instrumentalizado. Ainda que algumas iniciativas sejam vistas como positivas, prevalece entre os participantes da pesquisa a percepção de que muitas ações são motivadas por exigências externas, como metas institucionais, pressões legais ou busca por aceitação social, configurando práticas simbólicas sem efetividade concreta. A discrepância entre os discursos institucionais e a vivência cotidiana, somada à ausência de pessoas transgêneros em posições de protagonismo nas pautas de diversidade, reforça a desconfiança quanto ao real compromisso das empresas. Soma-se que o uso da identidade transgênero apenas como símbolo contribui para a prática do *tokenismo* e aprofunda a sensação de exclusão. Portanto, o interesse organizacional pela diversidade, quando não sustentado por ações estruturais e coerentes, tende a reforçar desigualdades, ao invés de as transpor.

4.3.2.2 A presença da transfobia durante os processos de recrutamento e seleção

À medida em as pessoas transgêneros participantes dessa pesquisa experenciam os processos de recrutamento e seleção, o principal ponto sobre a percepção delas é quanto à transfobia. Essa forma de discriminação, segundo os relatos, acontece principalmente pelos profissionais atuantes, tanto aqueles do RH, como os gestores de área. A pesquisa de Ziliotto, Davies e Itaquí (2021) também apontaram essa realidade, de acordo com a experiência das pessoas transgêneros que entrevistaram.

Carla relata um episódio em que a transfobia vivida por ela se deu principalmente no momento em que a profissional da seleção tem contato com o seu documento, até então não

retificado. Mesmo estando na etapa final, de conferência da documentação, e sem o número mínimo de candidatos para a vaga, a negativa da contratação aconteceu. Uma das pessoas entrevistadas por Ziliotto, Davies e Itaquí (2021), um homem trans, também relatou uma situação em que, após a conferência da sua documentação, toda a abordagem do processo seletivo mudou, o que deixa evidente a transfobia dos selecionadores.

E eu vou indicada para uma vaga de estoquista, tendo 10 vagas numa seleção de 50 pessoas. E no final dessa seleção, ficam nove pessoas na sala. Então, assim, todo mundo já entende que todo mundo está contratado. Vai ficar faltando só uma pessoa para contratar, que aí seria um outro processo, né? E na hora da documentação, a menina do recrutamento pega o [meu] documento. Mas a todo momento que eu fiz o processo seletivo, eu fiz com o meu nome [Cíntia], usando o meu nome [e não o nome morto], né? E quando ela vê minha documentação com o nome morto, ela fala que não é o que está procurando hoje. (Carla).

Rui também aborda uma experiência em que sua reprovação foi fundamentada no preconceito dos gestores, principalmente em função dos possíveis desdobramentos da hormonização realizada, o que indica estigmas associados à transexualidade (Caproni Neto; Saraiva, 2014) e a patologização das experiências transgênero (Bento, 2006). Rui aponta a incoerência desse raciocínio, já que, uma dessas pessoas transfóbicas fazia uso de hormônios para fins de ganho de massa muscular e, também, porque tratava-se de uma vaga no segmento de impacto social.

Descobri muito depois que, na verdade, o que tinha acontecido ali foi que um dos gestores teve uma reunião, os gestores todos tiveram uma reunião em conjunto, e aí eles decidiram que eles não queriam contratar uma pessoa trans, porque uma pessoa trans provavelmente vai tomar hormônio e essa pessoa vai ser, com certeza, instável. Porque hormônios desestabilizam as pessoas, então não queriam ter na equipe técnica deles uma pessoa trans. E aí, enfim, horrível, né? Porque eles tiveram uma reunião com todas essas palavras, o que é meio assustador. [...] e teoricamente, trabalhando com impacto social, né? Mas é isso, esse gestor que foi o que mais tava contra, ele toma testosterona, porque ele é maromba, assim, né? (Rui).

Nesse contexto de transfobia, a passabilidade (Baggio, 2017) e a cisgeneridade compulsória (Bagagli, 2016) são duas categorias presentes. Isso representa um contexto da cisheteronormatividade. Uma das formas em que a passabilidade ou a ausência dela é percebida pelos candidatos transgêneros, se dá quando existem etapas de recrutamento e/ou seleção que acontecem sem a exposição da imagem e, logo em seguida, alguma outra em que há o contato visual, seja ele presencial ou não. Cíntia, é enfática ao abordar essa temática:

Enquanto o currículo estava em mãos, que eram só as informações, estava tudo certo. Quando viam sua figura física, aí começavam... Eu chegava, era eliminada, nem entrava, mal entrava no prédio. De cara eu era eliminada. Ou,

quando eu ainda tinha a oportunidade de chegar, de começar a entrevista, logo, logo nos filtros eles [profissionais atuantes na seleção] davam um jeito... Se eu não era eliminada na primeira seletiva, eu não passaria a segunda. (Cíntia).

Zuri conta com detalhes sobre uma experiência em que a quebra de expectativa entre o gênero normativo imaginado pelos recrutadores e selecionadores, a partir do seu nome de registro, e a forma de apresentação da sua imagem, levaram à reprovação na vaga, mesmo sendo um dos finalistas e entregando todos os requisitos necessários, enquanto a outra pessoa concorrente, não. Ou seja, faz-se percebida a abjeção dos corpos transgêneros (Kristeva, 1980; Butler, 2003). Tratava-se de um processo de vaga de estágio. Até então, todas as etapas haviam ocorrido remotamente e sem a vinculação de imagens. A última fase era uma entrevista e, nela, Zuri pôde perceber que, em função da sua imagem trazer elementos tidos socialmente como masculinos e femininos, houve transfobia.

A moça que me entrevistou foi até muito simpática comigo. Depois ela chamou eu e a menina [os dois finalistas para a vaga]. Ela falou assim: ‘gente, a gente tá precisando de uma pessoa pra contratar com urgência [...] e vai ter um ponto muito crítico aqui que vai decidir. A primeira coisa, eu preciso de alguém que tenha carteira de habilitação’. A menina não tinha, eu tinha carteira de carro. Ou seja, um ponto pra mim, né? Ela falou assim: ‘segunda questão é porque eu queria que vocês trabalhassem, se eu não me engano, eram 40 horas semanais’. A menina não podia, porque ela ainda estava tendo disciplina, tinha oito disciplinas para fazer ainda, e eu não tinha nenhuma disciplina mais, eu estava só com o estágio, precisava só do estágio para formar. Aí eu falei assim: ‘com certeza essa vaga é minha, porque a menina não tem carteira, a menina não tem disponibilidade de horário’. Eu saí de lá, eu liguei para a minha mãe na hora e falei: ‘mãe, tenho certeza que essa vaga é minha, porque tenho os dois requisitos que a menina falou que era super importante para ela’. [...] Chegou na sexta-feira, recebi uma mensagem. ‘Oi, Zuri, boa tarde. A gente veio aqui informar que encerrou o processo, você foi muito bem na sua entrevista, mas infelizmente preferimos a outra candidata. (Zuri).

Zuri relata que nesse período estava há um ano buscando por um estágio e, em função das negativas, estava, segundo a psicóloga que fazia seu acompanhamento, em início de depressão. Esse quadro de prejuízo à saúde, exemplifica o que Lick, Durso e Johnson (2013) e Bockting *et al.* (2015) abordam, ao relacionarem a existência dos estigmas e as marginalizações advindas dele com a saúde dos indivíduos de grupos de minoria. Junto à profissional que realizou a entrevista, houve a tentativa, por parte de Zuri, de um *feedback* que justificasse a escolha, mas a resposta não foi específica:

Aí eu falei: ‘gente, mas como assim escolheu a outra?’ Aí perguntei pra ela, falei assim: ‘será que tem como você me dar um feedback então? Porque eu quero, eu estou procurando outros estágios e eu queria ver em qual ponto eu posso melhorar, qual ponto que eu faltei com vocês’. Ela falou assim: ‘não,

não tem nada que falar não, você foi perfeito na sua entrevista, é muito simpático, não sei o que, não sei o que, mas a gente prefere a outra’. (Zuri).

Essa experiência reforçou o pensamento de Zuri de que sua imagem é um impeditivo às aprovações. Durante toda a vida, ele ouviu essa afirmação por parte de sua mãe, o que mostra como a construção cisgênera normativa é histórica e estrutural, além de, como mostra Baggio (2017), limitar as vivências transgêneros.

Então aí, tipo assim, todas essas entrevistas que eu faço, no final, quando fala que eu não sou aprovado, eu já levo pra: ‘ah, é porque viu minha cara, viu como é que é o meu jeito. Então prefere um padrão assim, heteronormativo’. (Zuri).

Minha mãe fala assim: ‘você não vai trabalhar nunca se você tiver com esse cabelo.’. Ela sempre falou: “ah, porque você não pode passar um nada na cara, porque talvez não vão te chamar.”. Ela sempre falou isso: “ah, mas como é que a empresa vai te chamar com você desse jeito?”. Então, foi uma coisa também que eu já fui crescendo escutando e chega na hora, não sei se pode ser também isso, chega na hora e falo assim: ‘ah, não me chamou por causa disso, bem que a minha mãe me falou.’. (Zuri).

Dois exemplos de como a passabilidade (Baggio, 2017) caminha junto à cisgeneridade compulsória (Bagagli, 2016), é a própria conduta de Zuri, ao se vestir e se arrumar para os processos de busca por empregos, e da forma de se portar de Rui. Em ambas as situações, as posturas dos dois, de se aproximarem dos comportamentos cisgêneros, elucida a garantia de maior segurança quando se está nesse padrão normativo (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014).

Quando eu vou participar desses processos, eu já vou com um pouco de receio. Então, tipo assim, vou com o cabelo preso, não passo maquiagem na cara... É o básico. Uma camiseta, calça jeans e um tênis. Pronto. Pra não tentar passar um ‘não me chamou porque eu tava com o cabelo...’. (Zuri).

Eu acho que é sempre tentar me masculinizar um pouco mais. Não cruzar as pernas, não me mexer demais, o mais possível de ‘masculino’ pra ver se eles não vão errar meu pronome. [...] Então, acho que eu tendo a me apresentar de uma forma de mais certeza de masculinidade, aos olhos daquela pessoa. (Rui).

Essas variáveis, juntas, impactam em toda a experiência nos processos de recrutamento e seleção, desde à entrega do currículo. Zuri conta que opta por não utilizar foto e, onde é muito comum o uso, como no *LinkedIn*, sua imagem é uma mais antiga, em que seu cabelo está menor, ou uma em que está vestindo um capacete de engenheiro. Ele, Zuri prefere ser chamado pelo pronome masculino, justifica: “É uma das duas coisas (foto antiga ou com o capacete), eu falei assim: ‘vamos colocar uma foto mais assim, básica. Porque aí não vai reparar tanto na foto, vai ver mais o currículo.’”

Esse tipo de transfobia vivenciado nesse processo seletivo também foi presente em outras situações, como durante o exercício profissional, depois de meses atuando em uma empresa. Ele conta que um dos sócios da organização nunca o havia visto, nem presencial e nem remotamente, embora mantivessem contato. Quando houve o encontro presencial, o atravessamento da fronteira do não pertencimento a um dos polos do binarismo gerou desconforto e uma interpretação de desviante (Prasad; D'Abate; Prasad, 2007) a respeito de Zuri.

Quando ele me viu pessoalmente, que ele falou assim: ‘gente esse aqui que é o Zuri?’ Eu vi na cara dele, eu acho que quem estava perto também reparou. Ele assustou, ele olhou assim ó [expressão de susto e desconforto]. Ele não chegou a falar, foi a expressão dele. Mas a expressão dele dava pra ver. Eu falei assim: “gente, o [nome do sócio] assustou tanto quando ele me viu, porque eu acho que ele não atrelou, sei lá, o meu jeito, a minha cara, com o que os meninos falavam de mim. (Zuri).

Zuri conta que os *feedbacks* que esse sócio recebia sobre o seu trabalho eram muito positivos, tanto que na elaboração das escalas de trabalho dos eventos que a empresa prestava serviços. Após o encontro presencial, mesmo manifestando interesse e tendo agenda livre, ele não era mais chamado. Ou seja, ocorreu o estabelecimento de barreiras invisíveis, que tendiam a levar à estagnação profissional (Prasad; D'Abate; Prasad, 2007). Essa realidade apenas mudou quando a situação foi levada ao conhecimento de outro sócio, que tem maior afinidade com a diversidade e, por isso, apoiou Zuri e repreendeu as ações encabeçadas pelo outro sócio.

A experiência de Zuri mostra como que a ocupação, pelas pessoas transgêneros, de cargos em que a imagem e o contato com o público, tende a ser mais difícil. Isso se relaciona diretamente com a fala de Cíntia, que somente conquistou sua primeira inserção no mercado de trabalho formal, quando se tratava de uma vaga de *telemarketing*, experiência também atestada por quase todos os entrevistados de Junior, Teixeira e Gritti (2022). Para o exercício dessa vaga, como no ambiente de trabalho não há a exposição visual e física e o contato com os clientes, há a tendência de maior acolhimento (Paniza; Moresco, 2022).

Era uma empresa de telemarketing. O que acontecia? Talvez não tivesse tanta restrição, porque eu não ia explorar a minha imagem, eu só emprestava o serviço de falar e de ouvir, mas mesmo ali, uma pessoa trans... Era complexo de acessar e de permanecer, não era só a questão de entrar lá, né? Permanecer lá era bem complexo. (Cíntia).

Ariel também traz relatos que se relacionam à tentativa de vestimenta mais próxima ao gênero atribuído ao nascimento. Como aponta, é uma forma de se mascarar e, assim, estar mais segura (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014). Enquanto pessoa não binária, Ariel reconhece que a

ausência da passabilidade é um dos pontos que faz com que a realidade, dentro da comunidade transgênero, seja mais cruel com as pessoas transfemininas (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014).

De forma complementar, Daniele assegura que ter passabilidade é um ponto favorável nos processos seletivos (Baggio, 2017). Segundo ela: “A passabilidade beneficia, porque a transfobia é o que chega primeiro. E esses espaços ainda não estão preparados pra ver uma travesti que não é passável.”. Carla conta que se afastou do mercado formal até que alcançasse essa passabilidade. Durante esse período, sua fonte de renda foi o trabalho sexual. De forma semelhante, Ziliotto, Davies e Itaquí (2021) mostram que, dentre as pessoas entrevistadas em sua pesquisa, aquelas que tinham passado pela transição social, expondo sua identidade de gênero de forma mais passável, tinham mais oportunidades de trabalho. Núbia ressalta que, por medo de como a imagem que foge ao binário é interpretada, muitas pessoas transgêneros iniciam sua transição social tardiamente, por saberem das barreiras que podem ser impostas pelo atravessamento da normatividade (Prasad; D’Abate; Prasad, 2007).

Depois, trabalhei mais em algumas outras empresas e aí iniciei minha transição. Fiquei fora do mercado por três anos, quase quatro, até formalizar a questão do nome social, retificação de nome, em uma transição mais passável perante os olhos dos recrutadores. E depois mantive na CLT, sempre trabalhei mesmo. Mesmo os trancos e barrancos. (Carla).

Algumas começam a transição tardia com medo do emprego. Às vezes está até já fazendo a transição e aí a empresa manda embora. Eu tinha bastante medo, sabe? De como seria a recepção quando eu fosse fazer um estágio. Porque a gente... A rua já nos aponta, né? Eu entendo que eu tenho uma passabilidade. Mas os medos sempre fazem parte. (Núbia).

A cisgeneridade compulsória (Bagagli, 2016) é percebida pelos relatos de alguns dos entrevistados, pois, por vezes, a busca por tratamentos hormonais ocorre como uma obrigatoriedade para a inserção no mercado de trabalho formal, como mostra Carla.

E aí, quando eu me deparo para um serviço que eu já fui indicada e uso o nome social e chega na hora da documentação, eu sou reprovada, isso mexeu um pouco comigo. Aí eu entendi que precisaria, sim, de, definitivamente, passar por uma transição de hormonização, porque era isso que pedia para o momento, independente de como eu me enxergava e como a minha família me aceitava. Na verdade, eu não tinha recursos para fazer isso. Então, não era a principal opção na hora. E tive que fazer isso mais rápido, independente de tudo. Foi quando eu optei em cair na prostituição, que era o que tinha. (Carla).

A questão dos recursos financeiros, como abordado por Carla, é um dos principais gargalos que conduz a uma realidade de riscos, pois a clandestinidade e a automedicação se tornam opções. Daniele discorre sobre esse contexto, que é originado, dentre alguns motivos,

da cisgeneridade compulsória (Bagagli, 2016), trazido por ela como “herança da padronização do corpo”:

Eu vou ali para um processo de... de aplicação de silicone industrial, sabendo de todos os riscos na hora e do futuro. Mas o futuro não me interessa. Porque já é como se falassem assim pra você: ‘o futuro não te pertence’. Então, eu vou fazer tudo agora, eu não vou pensar. [...] Hormônio, eu tenho uma conhecida que toma uma injeção de cada lado, ao mesmo tempo. E uma cartela de hormônio que é para o mês, ela toma de uma vez. Isso é um processo de uma busca, de uma adaptação corporal, de uma herança da padronização do corpo e tal. (Daniele).

Daniele conclui seu posicionamento sobre a temática mostrando que a cisgeneridade é tão esperada pela normatividade social, que as pessoas transgêneros que fizeram o processo de transição social posteriormente, gozaram dos privilégios da cisgeneridade (Souza; Carrieri, 2015) e, por isso, não passaram pela marginalização que outras que não tiveram a leitura cisgênera sobre seus corpos e suas identidades.

Então, assim, quem passou, quem sobreviveu à vida acadêmica e tudo, ainda do privilégio da cisgeneridade, chega lá na frente, vai transicionar, ok. O tempo é seu, mas não diga que você foi uma sobrevivente da história, porque você estava camuflada num processo talvez de segurança mesmo. (Daniele).

Por sua vez, Carla se intitula “uma pessoa cis, mulher trans”, visto todo o contexto de construção cisgênera da sua existência:

Querendo ou não, achando certo ou não, eu tenho que me adequar àquela situação do contexto das pessoas cisgêneras. Eu brinco muito falando que eu sou uma pessoa cis, mulher trans. Porque eu não consigo achar que as pessoas têm que se adequarem a mim. Já não é fácil eu existir e ainda vou ficar brigando por adequação? É mais fácil eles me respeitarem, achando que eu os respeito, do que eu ter o desrespeito deles. [...] E aí, assim, acho que isso faz a minha construção muito cisgênera, né? (Carla).

Rui relata que, nos processos seletivos que já participou, principalmente na etapa da entrevista, quando existe uma leitura cisgênera sobre si, tudo torna-se mais fácil (Souza; Carrieri, 2015).

Eu já percebi bastante que quando a pessoa me lê como um homem cis, é uma diferença grotesca do tratamento que a pessoa faz. Que é isso, né? Fui lido como mulher por muito tempo. E aí quando me leem como trans é bem ruim, mas quando me leem como um homem cis, é assim, glória. (Rui).

De forma relacionada, as pessoas transgêneros entrevistadas relatam que, em geral, o relacionamento com os concorrentes cisgêneros durante os processos seletivos é saudável. A problemática que envolve as pessoas cisgêneras se dá, na verdade, pela postura dos

profissionais atuantes na seleção, que comumente exigem mais de quem é transgênero. Como no caso de Rui, que, quando interpretado como cisgênero é favorecido e quando como transgênero é lesado (Souza; Carrieri, 2015), outros entrevistados relataram essa percepção de desequilíbrio de exigências, inclusive, após as contratações, o que evidencia que a diversidade organizacional (Nkomo; Cox, 1996) não é eficaz. Daniele, Cíntia e Carla elucidam essa realidade.

Essa cobrança de ser mais, de ser melhor... A vaga, sobretudo a vaga de afirmação, a oportunidade, ela vem com esse marcador. Mesmo que não esteja escrito, dito, não esteja dito, está posto que você precisa desempenhar um trabalho melhor para ir fazer a entrega. É como que se não estivesse passível do erro. Trabalhar com esse peso de responsabilidade também sobrecarrega. Eu acho que [essa percepção de maior cobrança] vai desde a busca pelo trabalho. Porque é isso, né? A gente tá falando da entrada, mas e a permanência? (Daniele).

É uma cobrança exagerada. É como se você estivesse a fazer para mais. Os seus erros, eles têm um peso. Tipo assim, você faz mil coisas bacanas, sensacionais. Mas uma coisa ruim que você faz, porque o ser humano está sujeito a errar, tem um peso, tem uma condição absurda, sabe? (Cíntia).

Eu estou acostumada a trabalhar sempre ali, me doando por mais e sempre mais, porque na hora de uma avaliação entre eu e uma equipe que fosse cisgênero, eu era mais cobrada. Eu sempre tinha que acertar, nunca podia errar, e os outros sempre erravam, e ainda ganhava parabéns. Eu acho que o mercado não está preparado para a gente, na verdade. (Carla).

A cobrança abordada nesses relatos pode ser interpretada à luz do que Kanter (1977) discorre ao explicar sobre a contratação reduzida de indivíduos de grupos minoritários sem a devida política de gestão da diversidade, ou seja, quando ocorre o *tokenismo*. Como ela mostra, frente a esse cenário, é comum que ocorra uma das situações problemáticas mais comuns: a visibilidade. Esses funcionários passam a ser muito mais vistos e visados do que os demais, integrantes de grupos dominantes. Como resultado, existe a percepção exacerbada das suas práticas e, junto dela, uma exigência maior, como mostrado pelas três entrevistadas.

4.3.2.3 A interseccionalidade como intensificadora da marginalização social das pessoas transgêneros

Essa realidade de tratamentos diferentes para as identidades de gênero se conecta, ainda, com a interseccionalidade (Crenshaw, 1991), a exemplo da experiência pós-contratação vivenciada por Rui. Durante uma reunião, a gestora responsável pela condução das discussões era uma mulher preta e, mesmo Rui tendo se apresentado com seu nome morto, um dos

participantes, homem, da reunião não se atentou a isso e, assim, o interpretou como cisgênero. Por isso, o tratou de forma muito antagônica àquela com a gestora, tanto é que Rui precisava, com frequência, repetir o que ela já havia falado. Somente dessa forma o assunto recebia a devida atenção do participante.

Cara, ele falava só comigo, ele olhava só pra mim, ele só me ouvia. Ele só me ouvia repetindo o que a [nome da gestora] tinha falado. Assim, me tratou 100% diferente. E acho que isso já aconteceu em alguns outros momentos. Assim que, tipo, eu não entendo o porquê sa pessoa tá me tratando tão bem. E aí, ela faz alguns comentários meio brotheragem, assim. Eu falo assim: 'ah, entendi. Entendi o que tá acontecendo aqui, eu sou um homem pra isso'. (Rui).

Nesse ponto, somado à cisgeneridade compulsória (Bagagli, 2016), um recorte pertinente a se fazer é o das interseccionalidades (Crenshaw, 1991). A leitura de homem e de pessoa cisgênera fez com que Rui recebesse um tratamento mais amistoso do que a gestora, que é uma mulher preta. Outras pessoas transgêneros entrevistadas nessa pesquisa também discutem sobre a temática. Ariel aponta a existência de inseguranças advindas das suas interseccionalidades, enquanto Bianca expõe uma situação em que, na etapa de treinamento, um colaborador, que é gay, a trata de forma diferente e mais exigente, como resposta às suas interseccionalidades.

Em outros processos que eu passei, eu fiquei, eu sempre fico, numa corda bamba. Porque, por exemplo, no meu caso, eu tenho três pontos, entre aspas, negativos em relação à minha pessoa. Eu tenho o ponto de ser lida como mulher, eu tenho a questão de ser uma pessoa preta, eu tenho a questão do meu gênero, de ser não-binária. (Ariel).

Eu ser uma trans, uma mulher trans, negra, querendo acessar aquele espaço... Então eu passei uns perrengues na mão dele, uma opressão, porque existe muito isso. Aquele que... que foi oprimido, quando ele sobe o degrau, ele quer oprimir e aquele está embaixo. Eu, dentro dessa escalada da sociedade, eu era a parte mais vulnerável. Naquele momento, ele desceu chumbo grosso, mas aí eu resisti e consegui passar mais esse degrau. (Cíntia).

Cíntia afirma que, comparado à seleção de uma mulher cisgênero, o processo é diferente para uma mulher trans travesti, porque há, por parte das empresas, a expectativa pelo normativo (Bento, 2006; Prasad; D'Abate; Prasad, 2007). Esse cenário de preconceitos às minorias e suas interseccionalidades, segundo Isabela, ilustra, por si só, o viés político da existência do seu corpo.

Diferente [o processo seletivo para uma mulher transgênero], ainda mais por eu ser negra e travesti. Nossa, são duas bombas jogadas e aí entra na realidade já. Se atravessa e aí vem essas questões e vão preferir sempre a mulher branca, cis, normativa, porque muitas empresas não querem trabalhar essa questão da inclusão. Tapa um sol com a peneira, né? (Cíntia).

Mas aí vem a questão desse... dessas pedras que a gente encontra no caminho, dessas dificuldades do apoio, do mecanismo também que nos envolve. Então, eu sou negra, eu sou travesti, então é algo, é muito forte, né? A minha vida, as minhas vivências são muito fortes. [...] A política, o social, as humanidades das pessoas se atravessam com isso e aí criam essas divisões, dessas minorias a qual eu me encontro, por eu ser uma mulher travesti, por eu ser mulher preta, por eu ser do candomblé. Então isso tudo, meu corpo em si já é político, falando dessa forma. (Isabela).

Carla aborda a interseccionalidade ao resgatar uma frase que sua mãe falava para ela desde que era criança e ao, hoje, compreender com a sua história de vida, a essência dessa afirmação.

Ela falava que ser mulher não era o problema. O problema era deixar que as pessoas vissem ela como uma mulher. Na verdade, eu nunca tinha entendido, assim, o peso dessa fala, que ela falava quando eu era criança. Hoje, eu entendo que tem diferença entre ser e como as pessoas te enxergam. [...] E aí, hoje eu entendo que, assim, eu sou uma mulher trans. Mas não deixem eles me vejam como uma mulher trans, porque eles vão achar que eu sou vulnerável, que eu sou incapaz, que podem debochar. Então assim, eu me coloco muito nesse lugar, sabe? (Carla).

Nesse relato, percebe-se o nível interpessoal de manifestação dos estigmas (Bockting *et al.*, 2015), já que as caracterizações de vulnerabilidade, incapacidade e deboche, que Carla menciona, indicam parte dos estigmas que as pessoas transgêneros, principalmente as transfemininas, são rotuladas e, conseqüentemente, discriminadas nas relações sociais (Caproni Neto; Saraiva, 2014). Cíntia levanta o estigma da pessoa caricata e engraçada, algo historicamente atribuído à comunidade LGBTQIAPN+, como presente nos momentos em que havia contato com mais pessoas nas organizações, o que também se relaciona ao nível interpessoal da presença dos estigmas (Bockting *et al.*, 2015).

Que a gente tem que ser extremamente engraçada. Eu, por exemplo, sou introspectiva, então eu fujo completamente do estigma, né? Você tem que ser extremamente engraçada, falar milhões de palavrões. As pessoas esperam que você chegue nos lugares fazendo piada, fazendo todo mundo rir. E eu frustrava a expectativa de todo mundo, porque quando eles me olham e me questionam, eu falava: 'olha, não sou palhaça, não sou piada, não sou bobo da corte. Não sei, não consigo chegar aqui e fazer todo mundo rir, não sei me comunicar com várias pessoas, tenho outro perfil. Aí começava a causar os maus estares. (Cíntia).

Outro estigma comumente presente, é a sexualização dos corpos transgêneros, principalmente das pessoas transfemininas. Daniele e Francine, mulheres trans travestis, discorrem sobre:

Olha, uma coisa que é real é a sexualização dos corpos trans. A forma como a gente é vista sexualmente, e as pessoas só veem a gente nessa função, de servir para a sexualidade. [...] É como se só as pessoas trans fizessem sexo. [...] Eu não posso ignorar e dizer que não tem essa questão da hipersexualização dos corpos de pessoas trans. (Daniele).

Você, como cabeleireiro gay, é mais bem aceito do que eu, uma mulher trans. Eu já passei isso dentro de salão trabalhando. Por quê? Porque se eu for cortar o cabelo de um homem, igual a você, a cabeleireira ou o cabeleireiro dona ou dono vai estar sempre de olho em mim pra ver se eu não estou marcando um encontro com você. (Francine).

A sexualização é tamanha, que, para Núbia professora, um dos pontos que levaram à migração da rede privada de ensino para a pública, na qual há a estabilidade das vagas efetivas por meio de concurso, foi a transfobia velada que existia sobre o seu trabalho, como em momentos que o contato físico com seus alunos é necessário, a exemplo de manipulações, como a troca de fraldas e banhos, visto que ela atua com crianças de aproximadamente três anos. Nesse sentido, para além das relações interpessoais, os estigmas se fizeram presentes em nível estrutural (Bockting *et al.*, 2015), privando-a o acesso a uma das possibilidades de atuação no mercado de trabalho.

A existência desse estigma, da sexualização, relaciona-se com a realidade do trabalho sexual como alternativa de renda das pessoas transgêneros, como mostra (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014; Beauregard *et al.*, 2018). Cíntia e Carla argumentam sobre essa realidade:

Nós, enquanto mulheres trans, nós temos algo muito particular na sociedade e nesse meu grupo social, que eu venci, que é o seguinte: nós somos direcionadas, e eu vou até mudar a palavra, não é direcionada, é condenada, a ser profissional do sexo. Porque, por exemplo, eu trabalho de uma forma ativista com as profissionais do sexo, nunca fui trabalhadora sexual, mas conheço a vida, a vivência dessas mulheres. Mas o que acontece? Na nossa condição o trabalho sexual, é uma imposição. Se você pegar um grupo de 100 meninas [transgêneros], uma não prestou o serviço sexual. E eu fui uma dessas, porque eu não tenho vocação para ser trabalhadora sexual, porque eu não me sinto confortável e não me sinto confortável em me sujeitar a esse sistema. Mas isso tem um preço a ser pago, um preço da sua saúde mental, um preço de você não ter acesso a uma série de coisas, porque se você não tem dinheiro, você não tem acesso a uma série de coisas. É uma penalidade, como eu te disse, que a sociedade faz com a gente, sabe? como você faz no mundo, se você não paga a conta, né? No mundo comercial, a gente está numa sociedade capitalista, então não tem como, né? Você vai pagar seu aluguel, vai colocar comida na sua mesa, então não tem como, né? (Cíntia).

Aí eu falo que eu entrei na prostituição meio que sendo obrigado, assim, que era a única coisa que eu tinha pro momento. Então eu não fui por querer, ou por gostar, ou por curiosidade. Eu necessitava de um dinheiro. E o único lugar que teria era isso, porque a área da beleza, de salão, isso nunca foi pra mim. (Carla).

Para além da inserção no mercado de trabalho formal, a permanência é um desafio (Baggio, 2017). Por vezes, como mostra Cíntia, permanecer é se sujeitar a uma realidade violenta e, por isso, a informalidade e o trabalho sexual voltam como principais alternativas (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014; Beauregard *et al.*, 2018). Como consequência, o estigma da sexualização dos corpos transgêneros é endossado.

E você chega num estágio que você vê e fala assim, eu não quero mais estar aqui nesse local, eu não quero mais estar prestando serviço nesse local. Esse local não me faz bem. Você não acorda feliz pra você estar desenvolvendo a sua função. É uma violência. Então você precisa ser empurrada aí pro mercado informal ou ir pro campo da prostituição. Porque na prostituição você faz do seu jeito, né? Você administra lá. Você cria suas regras. Mas as regras... que são impostas dentro do mercado formal, como a pessoa transsexual, que são muito violentas, muito violentas, muito. (Cíntia).

Frente a esses estigmas e preconceitos, o posicionamento das pessoas transgêneros acaba por gerar outros estigmas, associados ao relacionamento conturbado com as demais pessoas, principalmente as cisgêneros, como mostram Cíntia e Isabela. Esse ponto também se conecta à manifestação interpessoal dos estigmas (Bockting *et al.*, 2015).

As pessoas querem saber se você tem namorado, se você tem parceiro sexual. E não é de uma forma como chegaria talvez pra você [Mateus, entrevistador]. É de uma forma extremamente invasiva e violenta. Quando você se posiciona, que você não quer trazer a público sua vida pessoal, aí eles começam a te colocar você de difícil, porque existem os estigmas, né? [...] Uma outra violência que a gente sofre muito é que assim, por exemplo, quando você recebe uma ordem e que você virava e falava assim: ‘olha, eu não concordo’, eles começavam a colocar a gente de louca. As mulheres passam muito por isso, né? Se eu questionasse mais de uma vez, eu sou louca. Louca, difícil, é o que a gente mais escuta. Ah, você é louca, você é difícil, você é inadequada. Eu escutei recentemente que minhas falas são violentas, que eu sou agressiva, só porque eu me posicionava. Aí eu virei e falei assim: ‘não, eu não sou violenta, eu estou me posicionando’. (Cíntia).

Ninguém quer debater com a mulher trans e travestis. Sempre nos colocam pessoas que falam alto, pessoas que brigam, pessoas de baixa escala, sempre diminuindo as nossas vivências e esquecendo que viemos de famílias. Toda comunidade, toda pessoa LGBT vem de um seio familiar. Vem de uma afetividade. (Isabela).

Esses posicionamentos são pautas comumente levantadas pelas pessoas entrevistadas. Essas pessoas mostram que, para evitarem ou diminuírem as violências vividas, têm por

necessidade estarem vigilantes e prontos para revidar aos estigmas e demais formas de transfobia. Esse comportamento leva a algumas inseguranças, que também são percepções que as pessoas transgêneros entrevistadas têm ao participarem dos processos de recrutamento e seleção. É uma hipervigilância que pode ter impacto no trabalho e inclusive aspectos relacionados à saúde mental.

Avaliando as três principais impressões das pessoas transgêneros que foram discutidas, é visualizado que a percepção sobre o interesse por políticas de diversidade por parte das organizações, se dá a partir da identificação de fatores motivadores externos, como a melhoria da imagem frente ao mercado e cumprimento de cotas. Nos processos de recrutamento e seleção, a transfobia é vivenciada e intensificada pela cisgeneridade compulsória, marcada pelas diferenciações de tratamento em função dos diferentes graus de passabilidade das pessoas transgêneros. Por fim, quando há marcadores interseccionais, a experiência tende a ser mais complexa e a aprovação menos provável, visto o afastamento da normatividade social por diferentes marcadores sociais.

4.3.2.4 As inseguranças das pessoas transgêneros frente aos processos de recrutamento e seleção

Após experienciar os processos de recrutamento e seleção, uma das percepções levantadas pelas pessoas entrevistadas da pesquisa é quanto às inseguranças sobre a apresentação da sua identidade de gênero, o que se torna ainda mais intenso quando não há a retificação dos documentos, que é um dos pontos dificultantes para o ingresso no mercado formal (Almeida, Vasconcellos, 2018). Jonas, que há poucos meses concluiu a emissão do documento coerentemente ao gênero que se identifica, relata sobre.

Cara, eu vejo que quando a pessoa não tem um documento retificado, né, que ela tem que passar por aquele documento [com o nome morto e o gênero não correspondente], é um pouco constrangedor. É porque a gente tem que explicar tudo isso, é meio chato. Então, é bem bacana quando a pessoa já tá com o documento retificado, já tá transicionado, que não tem que explicar nada. Ele vai lá, faz entrevista, entrou na empresa, ninguém sabe de nada, ótimo. (Jonas).

Como apresentado anteriormente, Carla passou por uma situação de reprovação em um processo seletivo em que havia menos candidatos do que vagas e que já estava na etapa final, de conferência da documentação. Por meio do documento, sua transgeneridade foi identificada e, imediatamente, ela recebeu sua negativa. Isabela e Francine, mulheres trans travestis,

salientam que o mercado formal, como um todo, ainda é marcado pelo despreparo e desrespeito (Baggio, 2017). Francine, mostra o desrespeito ao dizer que: “Tem muitos lugares (do mercado de trabalho) que não tem um pingão de respeito, de dignidade e de integridade”, o que se relaciona com a abjeção (Kristeva, 1980; Butler, 2003) que as pessoas transgêneros sofrem. Isabela, por sua vez, afirma que:

Muitas vezes esses espaços não estão preparados para acolher pessoas da comunidade LGBT. Apenas do pronome ser usado para pessoas como eu, que ainda as pessoas trocam, que as pessoas ainda confundem, e aí a gente reeduca: “ele não, ela”. A qualquer espaço que eu tiver, Mateus. (Isabela).

A preocupação com a exposição da identidade de gênero é algo presente até mesmo quando já ocorreu o processo de atualização dos documentos. Cíntia menciona que é comum que, ao buscarem informações em base de dados, o nome morto apareça, mesmo após toda a retificação concluída. Assim, mesmo que a pessoa transgênero opte por não expor essas informações, elas são invadidas.

Ao passo que parte das pessoas transgêneros preferem não abordar a transgeneridade, como no caso de Jonas, que opta por compartilhar essa informação apenas com as pessoas que fazem parte de um convívio mais íntimo, outra parcela se sente insegura quanto aos possíveis ônus que essa exposição pode causar no progresso dos processos de recrutamento e seleção. Ziliotto, Davies e Itaquí (2021) mostram, baseado nas experiências das pessoas transgêneros entrevistadas, que o conhecimento das suas identidades de gênero é considerado como um fator de exclusão nas organizações. Ariel relata que frequentemente pensa em pedir que seu nome social seja utilizado, mas se sente insegura para isso, o que leva com que essa solicitação apenas ocorra quando há mais estabilidade, como, por exemplo, após a contratação. Ariel aponta algumas percepções que já teve, quando preencheu formulários demográficos em que era questionada a identidade de gênero: “Acredito que quando eu selecionava somente ‘outro’ (gênero), eu recebia um e-mail dizendo: ‘infelizmente não vamos continuar e tudo mais’, mas quando eu selecionava ‘feminino’, era mais fácil de eu pelo menos chegar até à entrevista”. Além disso, mostra incertezas:

Será que essa empresa realmente me contrataria? Lendo o meu currículo e vendo as minhas, a minha capacidade, tudo isso que eu tenho. E aí veria lá: ‘não binário, qualquer pronome’. E mesmo assim, me chamaria para uma entrevista, mesmo assim, me contrataria? (Ariel).

Como resposta a esse cenário de dúvidas em relação ao real interesse pela diversidade, tanto a corporativa, como a organizacional (Ely; Thomas, 2001), atualmente Ariel opta por se

resguardar e trazer a informação somente quando se sente segura, pois, como relata, existem tensão e invasão nesse processo.

Quando eu menciono [a identidade de gênero], eu sinto que tem uma tensão. Eu acredito que possa ter uma tensão em relação a querer respeitar. Mas também fica uma tensão do tipo... Uma dúvida do pessoal. Digo que sou não binário e a pessoa olha pra mim e fica assim... Tá, então vem todo um... Um pensamento carregado das próprias vivências das pessoas envolvidas sobre o que isso significa. Será que pode ser que eu fale e as outras pessoas comecem a pensar sobre o meu corpo? Infelizmente, o nosso pessoal é invadido, querendo ou não. (Ariel).

Por exemplo, no meu *LinkedIn*, eu tinha, que tem a opção de você colocar o pronome, eu tinha qualquer pronome escrito lá. [...] É um pouco difícil porque eu sempre caio nessa, de será que as outras pessoas vão me respeitar? Será que as outras pessoas vão respeitar essa identidade que eu tenho, essa necessidade minha? E aí eu resolvi tirar. Tá lá sem pronome nenhum, como se eu nem soubesse que essa possibilidade existe ali. E nos processos seletivos, quando eu entro, eu acabo marcando feminino, sexo feminino. Se tiver o gênero, aí eu coloco outros. Finge que eu nem sei o que é. Porque eu fico com esse receio. (Ariel).

A postura de insegurança é presente em Ariel até mesmo quando há, no formulário de inscrição para as vagas, várias opções para além de “masculino ou feminino” na questão sobre gênero, que evidencia a percepção de marginalidade social vivida por não se ter a identidade de gênero cisnormativa (Prasad; D’Abate; Prasad, 2007).

E eu já vi vários [formulários de inscrição], em que isso é bem detalhado. Homem cis, mulher cis, homem trans, mulher trans. Eu já vi até mesmo de não binário e outros juntos. Assim, tipo uma lista bem completa. Mas às vezes eu fico assim: ‘será que eu devo colocar? Será que, mesmo que tenha essas opções pra mim, mesmo que a empresa demonstre isso, será que isso aqui não seria um filtro de currículo?’ (Ariel).

Por outro lado, algumas pessoas preferem expor sua identidade de gênero o quanto antes, como estratégia para evitar desgastes emocionais e para que o respeito seja exigido desde o início das relações, como mostrado por Rui e por Núbia.

Eu deixo bem explícito que eu sou uma pessoa trans já no currículo, na carta de intenção. Não quer me chamar, não me chame desde o início, sabe? (Rui).

Até hoje, mesmo depois de anos da educação, sempre quando eu mudo... Então, assim, toda vez, início de ano, quando eu chego, quando eu mudo, quando tem pessoas novas, eu sempre me posiciono: ‘eu sou a Núbia, sou educadora, sou professora, sou uma travesti’. Entendeu? Quem não sabe, vai ficar sabendo nessa hora, eu deixo bem claro. (Núbia).

Uma das inseguranças vividas pelas pessoas transgêneros ao se candidatarem aos processos de recrutamento e seleção e que se soma à autoidentificação da identidade de gênero

é relacionada aos requisitos das vagas, principalmente em relação às formações exigidas, que comumente estão para além daquelas que os candidatos transgêneros oferecem, como mostra Carla e Daniele. Essa realidade também esteve presente nos relatos dos entrevistados de Ziliotto, Davies e Itaqui (2021).

Hoje em dia, as mulheres trans, acho que elas estão entendendo que elas podem ocupar [o mercado de trabalho formal], né. Claro que não é fácil, né, porque assim... Tudo depende de um papel escrito, um diploma, né? Isso é o que mais afeta a população trans, né? Ter um diploma não é fácil. (Carla).

Tem uma página chamada TransEmpregos. Lá, aparece vaga de emprego, mas você tem que falar fluentemente duas línguas, escrever, não sei o que... Mas pra quem (são essas vagas)? (Daniele).

Em função do desconhecimento sobre a diversidade de gênero, os estigmas e os preconceitos, é comum que a transfobia seja presente desde o período de formação educacional, inclusive nos anos iniciais, como mostra Francine. O contexto violento, simbólico e fisicamente, leva à evasão escolar (Vasconcelos; Almeida; Silva, 2022; Xavier; Vianna, 2023; Martins; Soares; Vianna, 2024), problemática vivida por grande parte das pessoas transgêneras, a exemplo de Núbia, que, mesmo hoje atuando como professora, no passado evadiu do ensino médio.

Quando a gente tá antes da transição, a gente nasce num corpo de menino. Tem muitas de nós que não tem condições e os pais já não olham com esse olhar feminino, entendeu? Então fica difícil, já começam as discriminações, já começa o bullying, na escola é a mesma coisa. Aí o que acontece? Por apanhar, por acontecer isso, muitas abandonam a escola, fingem que vão e não vão. E outra, isso quando ainda é pequeno, porque eu já sofria desde os meus cinco, seis anos. (Francine).

Eu abandonei a escola, o ensino médio, eu fugi da educação. [...] E eu tive a evasão escolar por entender que a escola não me compreendia como um ser, como um todo. Eu sempre fui isso aqui e a escola não compreendia. Das outras pessoas, o preconceito era muito grande, sofria agressão, e aí eu decidi abandonar a escola. (Carla).

Nessa temática, é percebido pelas pessoas participantes dessa pesquisa que o todo o contexto que afeta as possibilidades de formação acadêmica das pessoas transgêneras não é considerado pelas empresas ao desenharem suas vagas ou, ao menos, ao receberem candidaturas de pessoas transgêneras. Isso se apresenta de diversas formas, seja pela negativa direta, em função de se tratar de um requisito forte, ou pela não consideração de experiências práticas e de características comportamentais que esses candidatos têm, como abordado:

Então, hoje eu acho que a experiência prática que a gente tem, ainda assim não é contada [nos processos de recrutamento e seleção]. (Carla)

De repente, eu não tenho aquela qualificação, mas eu tenho inteligência emocional. Se você me soltar no meio daquela ilha, eu vou funcionar muito bem. Eu posso contribuir de uma outra forma. Eu acho que falta interesse em quem está fazendo a entrevista. Na verdade, eu acho que falta também interesse de acolher esse público específico. (Cíntia).

As pessoas transgêneros entrevistadas consideram, ao participarem dos processos para a entrada no mercado de trabalho formal, que, para melhorar essa realidade de insegurança, é necessário, dentre outros, a oferta de qualificação pelas próprias empresas contratantes, como descrevem Rui e Cíntia:

Seria [necessário] diminuir os requisitos das vagas e confiar um pouco mais de que é possível que as pessoas sejam formadas e treinadas dentro dos trabalhos que elas estão inseridas. e que você entreviste e busque outras coisas naquelas pessoas. (Rui).

Se você tiver em alguma empresa e tiver disposto a trazer mulheres trans para trabalhar na sua empresa, em primeiro lugar, você precisa conhecer a realidade do público trans feminino. Então, mulheres trans, na sua grande maioria, elas evadem das escolas logo na adolescência, elas não concluem o segundo grau, né? Então, as meninas já vêm com esse déficit no currículo. Aí, o que acontece? Para você trazer uma menina que tem déficit no seu currículo, você precisa estar disposto a qualificar ela. Você precisa entender dentro dessa particularidade dela, de que ela está à margem da sociedade. Ela foi expulsa do convívio social. Então, quando você traz essa pessoa para o convívio social, você tem que ter um pouco de compaixão para que ela se adapte às normas sociais daquele local. (Cíntia).

Por outro lado, também é constatado pelos participantes da pesquisa que a educação tem um grande potencial de proporcionar melhorias na empregabilidade. Ziliotto, Davies e Itaqui (2021) também concordam com essa afirmação, ao mostrarem que em sua pesquisa três as três mulheres transexuais e o homem trans entrevistados possuíam o ensino superior completo, o que ofertou a eles maiores possibilidades de atuação profissional. Núbia retornou à escola e se considera “salva” pela educação. Isabela atribui à educação o caráter “libertador”, o que justifica sua busca pelos caminhos do conhecimento. De forma complementar, Cíntia mostra que sempre optou pelo aprendizado como ferramenta para, finalmente aos 30 anos, ingressar no mercado de trabalho formal.

Considerando o exposto, as inseguranças das pessoas transgêneros durante os processos de recrutamento e seleção se dá principalmente por duas perspectivas: a exposição da identidade de gênero transgênero e os requisitos das vagas. Quanto à primeira, as experiências de reprovação logo no momento de conhecimento da transgeneridade, seja durante a execução das etapas ou até mesmo após as sucessivas aprovações nelas, reforçam a crença de rejeição e marginalização no mercado de trabalho formal. Em relação à segunda, a existência de currículos

profissionais com pouca ou nenhuma especialização, muitas vezes sem a conclusão do ensino básico, aparece como uma barreira estrutural na empregabilidade transgênero e, por consequência, como um fator de insegurança.

4.4 As aproximações e os distanciamentos entre a percepção dos candidatos transgêneros e dos profissionais de recursos humanos

Nessa subseção, as aproximações e distanciamentos entre os dois grupos de sujeitos participantes da pesquisa serão apresentados. O principal desencontro é em relação às percepções sobre o interesse pela diversidade, por parte das organizações. Quanto às aproximações, tem-se a busca por espaços seguros, por parte das pessoas transgêneros, e o despreparo dos profissionais atuantes no recrutamento e seleção.

4.4.1 Desencontro entre as percepções das pessoas transgêneros e dos profissionais de RH: o interesse pela diversidade, por parte das organizações

Um dos temas presentes nos relatos dos dois grupos entrevistados nessa pesquisa é quanto ao interesse, por parte das organizações, pela diversidade, especificamente em relação à contratação de pessoas transgêneros. De forma geral, os candidatos transgêneros avaliam que esse interesse é inexistente tanto no sentido de que as equipes tenham essa diversidade, como de terem estruturas e processos que proporcionem a inclusão dessa diversidade, o se relaciona, respectivamente com a diversidade corporativa e a diversidade organizacional (Ely; Thomas, 2001). Como mostrado na subseção anterior, quando há algum fomento à diversidade, os fatores motivadores são outros, como a obrigatoriedade legal, o alcance de objetivos estratégicos e a melhoria da percepção das organizações frente à sociedade, de acordo com os relatos de, respectivamente, Zuri, Daniele e Rui. Logo, é percebido o exercício do conceito de “diversity washing” (Treviño; Nelson, 2021), já que essa suposta prática de diversidade, segundo as pessoas transgêneros, caminha ao sentido de uma garantia do isomorfismo institucional (Bartoli; Rouet, 2021) por meio da superficialidade das ações (Saraiva; Irigaray, 2009).

Por outro lado, os profissionais de RH se dividem ao analisarem esse interesse pelas organizações nas quais atuam. Taís, por exemplo, conta que em uma empresa que trabalhou, houve o recrutamento e a seleção de uma pessoa transgênero até à última etapa do processo, mas, embora a candidata ofertasse tudo o que a vaga demandava, sua aprovação não

aconteceria, em função da visão discriminatória da instituição, o indica o desinteresse total ou parcial pela diversidade. Parcial, pois a instituição talvez opte por selecionar grupos minoritários que estão mais próximos à centralidade normativa, como o de mulheres cisgêneros.

Foi muito bom, porque era uma pessoa que estava com tudo que eu precisava. [...] E aí, ela avançou no processo seletivo e eu não falei pra ninguém [sobre a transexualidade] porque, pelo amor de Deus, é pra sua pesquisa, então, eu vou falar pra você abertamente. É uma instituição extremamente homofóbica. Extremamente homofóbica. E o que me matava era que o nosso chefe não era. Por mais que parecesse que era ele, ele não era. Mas a instituição é. (Taís).

Por vezes, essa visão discriminatória é exposta antes mesmo do início do recrutamento, como indicado por Marcelo, profissional de RH, ou logo no início dele, e por Paula, atuante em uma consultoria especializada em processos de recrutamento e seleção, que já recebeu a instrução de não escolher pessoas transgêneros para as etapas.

Existia um discurso lá [na empresa] de que não dava pra contratar uma pessoa trans, porque não dava pra incluir essa pessoa trans. [...] Então a mensagem que era passada era assim, ainda não estamos prontos para fazer uma contratação de uma pessoa trans. Isso era uma mensagem quase que comunicada no RH. E assim, claro que era num tom de a nossa prioridade é outra. (Marcelo).

A gente já teve oportunidades do cliente mesmo falar pra gente: ‘olha, eu não quero, não quero pessoas trans’. Até mesmo, usar formas de trazer isso pra gente de um jeito pejorativo, sabe assim? Eu lembro de uma situação específica onde o cliente falou pra gente: ‘ah, eu não... não gostaria de pessoas que fossem polêmicas.’ E aí eu custei pra entender esse ‘polêmico’ dele. Falei gente, o que é uma pessoa polêmica? Pode ser polêmico em quantos sentidos? Política, religião, enfim. E aí numa conversa que eu tive com ele depois, um pouco mais aprofundada pra entender, porque a gente não tava acertando no processo, ele falou pra mim, ele falou: ‘não, porque eu não sou muito a favor dessa questão, as pessoas ficam com essa ideologia de gênero, enfim.’. E, aí, a gente entendeu. (Paula).

O termo “polêmico”, utilizado pelo cliente mencionado como descritivo das pessoas transgêneros, indica a estigmatização dessa comunidade (Caproni Neto; Saraiva, 2014) e a manifestação estrutural dela (Bockting *et al.*, 2015), visto a privação de oportunidades. Como mostrado por Cíntia e Isabela, mulheres trans travestis, principalmente quando elas se posicionam contrariamente a alguma situação, são taxadas como difíceis, como loucas e como pessoas que não têm um bom relacionamento interpessoal, ao passo que, quando a mesma postura ocorre por uma pessoa cisgênero, essa interpretação ‘polêmica’ não ocorre, o que indica a diferenciação de tratamento entre os grupos centrais e marginalizados (Prasad; D’Abate; Prasad, 2007). Essas duas situações, da descridibilização nas relações e da forma distinta de percepção dos discursos, mostram os níveis interpessoal dos estigmas (Bockting *et al.*, 2015) e

a problemática da visibilidade (Kanter, 1977). De forma similar, Augusto, atuante no RH, conta que o desinteresse parte, por vezes, dos próprios pares.

Eu acho que a gente tem poucas pessoas com intencionalidade. Eu acho que... Ali, no final das contas, sim, eu acho que as pessoas têm muito preconceito, Mateus. Eu trabalhava com uma gerente que, na época, ela falou: ‘tem certeza que a gente quer conduzir esse processo [específico para pessoas trans]?’ A gerente de RH. ‘É porque as pessoas podem se sentir constrangidas’. Eu falei: ‘não, se as pessoas se sentem constrangidas, essas pessoas estão se sentindo constrangida a vida inteira.’ Mas eu vi que ela não tinha, por exemplo, o interesse de trazer essas pessoas por questões dela, sabe? (Bruno).

O interesse das empresas pela diversidade se relaciona também com esses padrões sociais de normatividade e aos contextos de interseccionalidade (Crenshaw, 1991). Por exemplo, dentro da comunidade LGBTQIANP+, os grupos não passam pelos mesmos processos de marginalização social. Os homens gays, por exemplo, sofrem menos, quando comparadas as pessoas transgêneros (Caproni Neto; Saraiva, 2014). Esse fato foi constatado por Augusto, profissional de RH:

Poucas [empresas] falam: ‘pô, eu quero uma pessoa trans.’. A maioria fala, eu quero uma pessoa que atenda à sigla LGBTQIANP+, mas quando a gente fala LGBT, geralmente o pessoal fica entre lésbica, gay, bi. Então ou pessoas homossexuais ou pessoas bissexuais, mas é um choque, sabe, quando você traz na *shortlist*, você traz uma pessoa trans. (Augusto).

Outra parte dos profissionais de RH reconhece o interesse das organizações pela diversidade transgênero, mesmo que incipiente. Paula conta que, na empresa em que atuava no RH, havia uma grande necessidade de mão de obra e a cidade tinha poucos habitantes, o que tornava o processo seletivo menos criterioso. Então, de imediato, não havia indícios de uma inclinação ao interesse pela diversidade. Porém, ao passo que as pessoas transgêneros se inseriam na organização, ou seja, que se construía uma diversidade organizacional (Ely; Thomas, 2001), mudanças, pautadas pelo interesse na diversidade, eram realizadas, como o tratamento pelo nome social e o uso dos banheiros, de acordo com a identidade de gênero, o que mostra a estruturação de uma diversidade corporativa (Nkomo; Cox, 1996).

No início, eu senti que eles tinham uma necessidade muito grande de mão de obra, sabe? Então, eles abriam mesmo a possibilidade para todas as pessoas que tinham interesse e existia uma grande chance delas (pessoas trans) conseguirem. Só que depois eu comecei a identificar que a empresa estava cuidando de processos que, se ela não tivesse isso internalizado [o interesse pela diversidade], ela não faria. Igual, por exemplo, ela se preocupar com o nome social num crachá. [...] Então, essa mudança foi acontecendo a ponto de chegar um momento, assim, da gente começar a ter que trabalhar questões um pouco maiores, como, por exemplo, o banheiro. [...] A gente buscou uma forma legal, que era essa mudança de nome no documento, te dava o direito

de frequentar o banheiro masculino ou feminino, de acordo com a intenção da pessoa. (Paula).

De forma complementar, Gabriel, profissional de RH, conta que na empresa em que atua, também existem movimentações para as adequações necessárias, como, por exemplo, junto às empresas fornecedoras de serviços de sistemas, para que haja o tratamento pelo nome e pronomes correspondentes às pessoas transgêneros, mesmo que ainda não tenha ocorrido o processo de retificação dos documentos. Esse processo evidencia tratativas da diversidade corporativa (Nkomo; Cox, 1996).

Era o caso de uma pessoa que ainda não tinha conseguido mudar as documentações e, infelizmente, toda a documentação ainda continha o nome que veio ali inicialmente. E aí, então, a gente teve todo um trabalho de ir atrás das empresas que prestam, que fazem esse sistema com a gente, para ver o que a gente conseguiria mudar e o que aqui ainda é uma trava. Então enquanto a gente está nesse processo de entender com as outras fornecedoras o que a gente consegue melhorar para a gente melhorar a experiência, nós não fizemos nenhum projeto afirmativo, o que não impede de receber. [...] Mas do que a gente conseguiu mudar, a gente foi trabalhando. E aí vem uma discussão, onde a gente tem que levar para a nossa diretoria de diversidade. Hoje a gente tem um diretor global de diversidade. A gente foi envolvendo TI, porque envolvia mudanças em sistema pessoal da área de segurança patrimonial. Então todas as áreas que a gente achava cabível, nós fazemos esse contato para poder desenvolver alguma ação. (Gabriel).

Bruno, profissional de RH, também avalia a incipiência das ações voltadas à diversidade na empresa que atua, ao fazer um balanço entre a existência de apenas uma especialista em diversidade, frente à presença da empresa em 250 cidades. Ele ressalta, porém, que os BPs⁴ também são capacitados sobre a temática e estão aptos a conduzir determinadas situações, o que é um indicativo de interesse pela diversidade. Augusto ressalta que na empresa em que integra a equipe de RH, a diversidade é tida como um dos objetivos, como sugere Fleury (2009), e, em função disso, movimentações para a viabilização delas são realizadas. Ele conta, inclusive, que seu gestor frequentemente questiona sobre quando haverá um gerente transgênero na equipe.

Segundo os profissionais de RH, um dos fatores que são decisivos para perceber o real interesse das empresas ou não pela contratação de pessoas transgêneros é sua cultura

⁴ O Business Partner (BP) é um profissional de Recursos Humanos (RH) que atua estrategicamente para alinhar a gestão de pessoas aos objetivos do negócio. No contexto de recrutamento e seleção, o BP trabalha em parceria com os gestores das áreas para identificar perfis alinhados às necessidades organizacionais, otimizar processos seletivos e garantir a contratação de profissionais que contribuam para o crescimento da empresa. Além disso, pode atuar na construção de políticas de diversidade e inclusão, impactando diretamente a empregabilidade de grupos socialmente vulneráveis.

organizacional, já que ela considera os pressupostos fundamentais para a organização (Schein, 2010). No mesmo sentido, Ely e Thomas (2001) mostram que um dos indicativos da existência da diversidade corporativa é a criação de uma cultura inclusiva. Marcelo exemplifica que, ao atuar com a consultoria em processos seletivos, empresas que não têm uma cultura direcionada à diversidade, não possibilitam as aberturas necessárias para o desenvolvimento de ações, como, aquelas relacionadas à empregabilidade de pessoas transgêneros. Paula, que trabalha no RH, também se posiciona de forma similar.

É na conta da cultura mesmo. Então, outro exemplo é empresas que a gente trabalha no sul do Brasil. Ali, a gente tem culturas mais cartesianas. É um ambiente mais masculinizado, onde a diversidade não é pauta. Não é pauta da alta liderança, da estratégia. O presidente não se envolve muito nessas questões. O conselho é feito só por homens. E, aí, a partir daquilo, ali não é um campo fértil. (Marcelo).

O respeito, ele é essencial. E eu não senti isso [interesse pela diversidade] em muitas dessas empresas, assim. Eu vivi isso [de a empresa não permitir a seleção de pessoas transgêneros] umas duas vezes, sabe? E isso ali, pra mim, ficou claro que era cultura, sabe? A gente tinha pessoas [clientes] que eram empresas menores, com gestores, às vezes, mais velhos, assim, né? Com uma cultura muito enraizada, ali, cabeça mais fechada. E aí a gente esbarrava nisso, sabe? Essas pessoas, às vezes... E até hoje a gente ainda vive um pouco disso, sabe? Hoje as pessoas têm um medo maior de deixar explícito. De falar: 'eu não quero que você contrate uma pessoa trans.'. Eles não vão me falar isso de jeito nenhum. Mas eles vão trazer de formas iguais ao que essa pessoa fez [de forma velada], que eu vou demorar pra entender, mas eu vou conseguir em algum momento identificar que a questão é essa, entendeu? (Paula).

Por outro lado, Marcelo também expõe exemplos de organizações em que a cultura considera a importância da diversidade e, com isso, fomenta essa prática, inclusive durante o recrutamento e seleção. Augusto e Paula ressaltam que nas empresas em que atuam no RH, a cultura organizacional não permite discriminações transfóbicas, o que pode ser um indicador de interesse pela diversidade.

Então, há outras ações de diversidade e inclusão que mandam mensagem para aquele RH que é valor contratar pessoas diversas, é valor você olhar para a diversidade, é valor para a gente, importa para a gente, a gente precisa, quer, entende. E aí eu posso te dar exemplos. Na [nome da empresa] tinha também uma ação lá que era de Comitês de Diversidade. A gente conseguiu implementar alguns processos seletivos com recrutamento a cegas. Então, isso também ajudou muito no processo. E na [nome da empresa], a gente também tinha várias ações do Comitê Diversidade, mas uma principal era o censo. Era um censo demográfico feito por uma consultoria especializada. Esse censo meio que baliza todo mundo nesse assunto, sabe? E, aí, isso é um fator que ajuda, para além do antes do cuidado, é essa preparação da empresa para o tema. (Marcelo).

A [nome da empresa], nesse ponto, eu gosto bastante. Ela tem baixíssima tolerância para tipos de homofobia, transfobia. Eu acho que se acontecer [algum tipo de transfobia] e a pessoa denunciar no canal de ética, a pessoa [transfóbica] provavelmente vai ser desligada. E os empregados sabem disso. (Bruno).

A gente lá tinha um atendimento de funcionários e sempre que acontecia alguma coisa que a gente identificava que poderia estar envolvido com um preconceito ou alguma coisa nesse sentido com essas pessoas, existia um tratamento muito sério, uma punição muito severa. Muitas vezes, de uma suspensão e até mesmo, se fosse identificado e provada a situação toda, uma justa causa. Eu vi que a empresa se preocupava, de fato, entendeu? (Paula).

Outro ponto que deve ser considerado nessa discussão é sobre a presença quantitativa de pessoas transgêneros no quadro funcional das empresas. Bruno, Vânia e Taís, profissionais de RH, contam que a participação da identidade transgênero nas organizações em que atuam é baixa. No contexto de Bruno, atualmente, trata-se de quatro pessoas em oito mil colaboradores. Na realidade de Taís, três em três mil. Vânia afirma que existem 16 pessoas transgêneros dentre o total de 390. Assim, tem-se, no caso dos relatos dos participantes, respectivamente, 0,05%, 0,1% e 4,1%. De forma relacionada, Paniza (2021) mostra que dois aliados, gestores e consultores de diversidade, informaram que a participação de funcionários transgêneros em cada uma das organizações em que atuavam correspondiam a 0,4% e 0,5%. Carla conta que em uma grande empresa que atuou, era a única pessoa transgênero frente aos 7.000 funcionários, o que representa 0,01%. Esses números reforçam ainda mais a necessidade de que exista uma política de gestão da diversidade eficaz, já que, como mostra Kanter (1977), abaixo de 15% é maior a tendência de que as situações problemáticas de visibilidade, polarização e assimilação ocorram.

O baixo percentual de participação transgênera no quadro funcional das empresas leva à interpretação que, para essas organizações, a diversidade de identidade de gênero não é um ponto de interesse prioritário. Nesse sentido, Carolina e Gabriel, atuantes no RH, mostram que nas organizações que atuam, existem diretrizes para a diversidade de gênero, focada em mulheres, e racial, quanto às pessoas pretas. Historicamente, esses são grupos que estão há mais tempo nos debates, já que os estudos sobre gestão da diversidade na área da administração foram iniciados considerando a perspectiva racial (Alves; Galeão-Silva, 2004) e no Brasil os movimentos iniciais de diversidade nas organizações também eram, a princípio, focados na inclusão racial (Maccali *et al.*, 2015). Quanto ao gênero, os movimentos feministas também estiveram à frente das discussões sobre a fuga binária da identidade de gênero (Butler, 2003).

Dessa maneira, existe um desencontro entre a percepção dos dois grupos entrevistados sobre o quanto as organizações se interessam pela diversidade. De um lado, os candidatos transgêneros e parte dos profissionais de RH mostram que a política de diversidade rasa, com interesses secundários e com a prática da *diversity washing*, é existente e recebe manutenção pela transfobia, fundamentada em processos estruturais, como a estigmatização. De outro, alguns profissionais indicam, principalmente em função da cultura organizacional, o interesse das organizações pela diversidade, percebido pelas movimentações de adequações de estruturas e sistemas, de capacitações internas e de políticas não permissivas à transfobia.

4.4.2 A convergência pela percepção da busca por espaços seguros

Há convergência entre os dois grupos entrevistados quanto à busca, por parte das pessoas transgêneros, pelos ambientes seguros. Existe essa percepção por parte dos profissionais envolvidos no recrutamento e seleção e essa afirmação pelos candidatos transgêneros. Isso se dá de diversas formas, como, por exemplo, pela predileção por alguns segmentos do mercado, pela escolha de formatos de atuação, pela busca de relatos de profissionais que já estiveram previamente nas organizações e por preferirem ambientes nos quais há um indicativo claro de apoio à diversidade, como os grupos de afinidade.

Nesse sentido, Carolina, Vânia, Taís, Bruno, Marcelo e Gabriel, todos profissionais de RH, abordaram em seus relatos a existência de grupos de afinidade, comitês de diversidade ou redes de diversidade nas empresas em que atuam. Além de auxiliarem no desenvolvimento das redes de conexão instrumentais e expressivas (Ibarra, 1993), essas iniciativas também são reflexos da cultura organizacional e do interesse pela diversidade, embora não signifiquem, necessariamente e como mostra McFadden e Crowley-Henry (2017) um interesse genuíno pela temática e uma eficácia nas ações da política de diversidade, já que esse tipo de posicionamento, em um primeiro momento favorável à diversidade, pode ser motivado por outros fatores, como já discutido anteriormente.

Bruno também relata sua frustração ao convidar outros profissionais para integrarem o grupo de afinidade LGBTQIANP+ presente na organização em que atua, o que geraria, conseqüentemente, maior capacitação e preparo sobre a temática discutida. Ele conta que, enquanto o grupo de gênero, focado nas mulheres, tinha 150 membros, o que ele participava, tinha 15. Ao convidar membros da área de ética e os demais BPs, seus pares, apenas houve a adesão de um BP. Como mostra Beaver (2018), enquanto aliados, as pessoas que se mobilizam

às causas minoritárias também experimentam os estigmas e o isolamento que esses grupos sofrem. Então, por vezes, a negativa em se vincular a ações como os grupos de afinidade vem justamente desse ponto.

Além das questões processuais e estruturais das organizações, os segmentos de atuação também trazem inferências sobre a receptividade ou não à diversidade e, por consequência, a configuração ou não de um espaço seguro. Gabriel, profissional de RH em uma multinacional do agronegócio, percebe como baixa a participação de pessoas transgêneros nos processos de recrutamento e seleção da empresa que faz parte, que é inserida no agronegócio. Ele compreende que essa realidade atravessa vários marcadores, como a marginalização social, a formação educacional e, também, a percepção das pessoas transgêneros frente desse segmento em si, por se sentirem preteridas nele. Ariel, que atua na área de agrárias, atesta sobre essa percepção, inclusive mostrando que há a interseccionalidade.

Nós tivemos três edições de um projeto (de recrutamento focado na diversidade) que foi feito, que foi voltado para o público LGBT, onde eu fui nas localidades para poder conhecer e entender as demandas. E muitas vezes vinham comentários: ‘ah, a gente fica receoso por ser uma empresa do agronegócio, se a gente vai ser aceito. Eu não venho, porque às vezes eu não tenho alguma formação específica.’. Então, hoje, eu ouço muito isso, principalmente por ser uma empresa do ramo do agronegócio, de as pessoas acharem que não serão aceitas. (Gabriel).

Eu, estando na área de agrárias, que eu mexo com essa questão de principalmente regime agroalimentar, a área de agrárias ela é uma... A gente sabe, das mais conservadoras. [...] Especialmente no campo, que você tem uma questão machista muito forte, de conservador tradicional e tudo mais muito forte. É um ambiente que realmente não é muito aberto. (Ariel).

Bruno, profissional de RH, liderou a elaboração e condução de um processo de recrutamento e seleção de carácter afirmativo para pessoas transgêneros. Ao todo, nove vagas para o setor de operações foram abertas, mas não houve nenhuma candidatura no site da empresa, canal pelo qual ocorreu a atração inicial de potenciais candidatos. Frente a isso, houve a divulgação das vagas na plataforma TransEmpregos e, então, algumas poucas candidaturas, o que já indica um possível desinteresse pelo tipo de vaga e área de atuação. Ao final, o processo não gerou nenhuma contratação.

Acho que as pessoas não conseguem se projetar, nem homens trans e nem mulheres trans, de repente trabalhando na operação. Acho que mulheres trans menos ainda. [...] E quando a gente contou para essas pessoas qual que era a atividade, por exemplo, que tem que ficar o dia inteiro em pé, que você vai ajudar a manobrar vagão, você vai trabalhar nesse espaço com essas pessoas, que é uma empresa que era da operação, era formada quase que unicamente por homens... E aí a gente até evoluiu com duas (pessoas) mas, no final, a gente não conseguiu evoluir as pessoas. Elas não tiveram interesse. (Bruno).

Bruno relaciona o possível desinteresse pela área com o fato da presença de potenciais sujeitos que representam grupos de opressão social.

Eu acho que áreas, principalmente para mulheres trans, talvez homens também, que não sejam áreas tão operacionais, de repente façam sentido também, mais sentido para essas pessoas. Acho que como elas passaram e passam por muitos preconceitos, de repente trabalhar só com homens héteros ali é uma pressão muito grande, porque são as mesmas pessoas que fazem bullying com essas pessoas na rua, na escola. De repente, as pessoas foram até expulsas da escola por esse motivo. [...] (Na área administrativa da empresa), tem um número maior de mulheres, que, de repente, pode trazer uma sensação maior de acolhimento, do que nas operações, que o quadro é muito mais de homens, né? (Bruno).

A busca por um setor de atuação mais seguro foi o que motivou Núbia a migrar do setor privado de educação, para o público. Segundo ela, o concurso traz uma segurança em relação às violências, já que a instância pública é a entidade contratante, ao contrário da rede particular, na qual ela tem pessoas físicas nesse lugar de contratação.

Juntamente ao segmento de atuação, a escolha de um ambiente seguro também é percebida pela predileção dos formatos de atuação, presencial ou remoto, temática abordada pelos dois grupos de sujeitos de pesquisa. Rui indica que, mesmo tendo maior interesse pela atuação presencial, escolhe o remoto como estratégia de proteção à transfobia. Taís, profissional do RH, ressalta que presencialmente o preconceito e a transfobia tendem a aparecer mais do que no ambiente virtual, no qual os pares profissionais da pessoa transgênero podem, de alguma forma, limitar o relacionamento.

E a opção por um trabalho online, eu até preferiria um trabalho presencial, mas eu escolho o online. Porque me permite uma convivência restrita com pessoas que trabalham comigo, assim, né? Se dentro da (nome da empresa) os gestores têm essa possibilidade de fazer uma reunião falando tudo isso (motivos transfóbicos para a não contratação de uma pessoa transgênero), tenho certeza que se fosse presencialmente, se eu tivesse presencialmente ao lado deles, o tempo inteiro, ia ser o caos. Ia ser o caos usar o banheiro do lugar, ia ser um caos. Um milhão de interações ali que eu não tava pronto pra viver, assim, né? A própria escolha do formato de trabalho, pra mim, vem desse lugar de onde eu vou viver menos transfobia. [...] E aí, eu falo assim: ‘tá bom, eu já vivi isso na rua, não preciso viver isso no ambiente de trabalho’’. (Rui).

A presença física, ela tira algumas máscaras, né? Porque o online, você consegue controlar até o seu contato com as pessoas. Você fala: ‘hoje eu não posto’ e às vezes nem isso é verdade. Você consegue controlar um pouco mais. (Taís).

Paralelamente ao segmento e ao formato de atuação, a busca por ambientes seguros também é identificada por meio da preferência, pelas pessoas transgêneros, pelas vagas afirmativas ou que tenham alguma bandeira de diversidade, ou seja, os locais que sejam trans inclusivos (Sung *et al.*, 2023). Os profissionais de RH, a exemplo de Bruno, também apontam que, por meio dessas vagas, há um melhor contexto de empregabilidade.

Eu sempre acho que quando a vaga é exclusiva, ela tem muito mais chance de dar certo, porque as pessoas [transgêneros] entendem que elas podem se candidatar naquelas vagas, que, ali, elas vão ter pelo menos um ambiente seguro para trabalhar. ‘Olha, a empresa pelo menos quer colocar pessoas trans ali dentro, então ela deve ter um cenário mínimo, um ambiente mínimo de acolhimento ali’. (Bruno).

Isabela e Rui contam que, em nos processos afirmativos que participaram, havia maior acolhimento, já que os profissionais atuantes sabiam como conduzir as etapas. Isabela diz: “[Me senti] muito, muito acolhida. Porque antes de eu chegar, o currículo chega primeiro. [...] A pessoa já vê lá o nome social, então já sabe como lidar com essa pessoa”. Rui, por sua vez:

Com certeza me dá mais conforto estar numa entrevista, numa conversa sobre o emprego. [...] Porque eu sei que já saber que isso (ser uma pessoa transgênero) não é uma questão, já dá um alívio, você se sente mais tranquilo de falar sobre tudo, né? (Rui).

Em consonância, um dos pontos de segurança para as pessoas transgêneros é a forma com a qual serão recebidas, acolhidas e tratadas no ambiente de trabalho. Para ambos, Isabela e Rui, conhecer pessoas que atuam ou atuaram na organização em que se está candidatando é uma estratégia na busca de espaços seguros. Marcelo, profissional de RH, aponta o acolhimento como um fator de segurança psicológica, o que deveria ser considerado durante a elaboração dos processos de recrutamento e seleção.

Eu acho que na perspectiva do candidato, ele deveria ter algo que mostrasse para ele um acolhimento, algo que traduzisse a cultura da empresa, perguntas que valorizassem isso. Eu acho que pertencimento. Acho que essa pessoa precisaria entender e se pertencer ali naquele processo seletivo. Acho que o ambiente de segurança psicológica. (Marcelo).

Tendo em vista essas informações, as pessoas transgêneros buscam por espaços seguros, em que haja diversidade e inclusão e, quando possível, procuram por validações de outras pessoas transgêneros ou aliados que já estiveram nas respectivas organizações. Os profissionais de RH, por sua vez, percebem que essa busca atravessa a escolha pelo formato de atuação da vaga, o segmento de mercado e o perfil dos colaboradores com os quais há relação interpessoal direta no exercício das atribuições.

4.4.3 O despreparo dos profissionais atuantes no recrutamento e na seleção como aproximação entre os dois grupos entrevistados

Seguindo a análise dos pontos de aproximação entre as percepções das pessoas transgêneros e dos profissionais atuantes no RH, outro ponto identificado é o despreparo dos profissionais envolvidos nas etapas de recrutamento e seleção mediante a participação de algum candidato transgênero, como mostra Augusto, profissional de RH.

Eu acho que muitos profissionais de recrutamento e seleção ainda não estão preparados para fazer uma conversa ou uma entrevista de forma humana, de forma estratégica, de forma conectada com a realidade que se vive no mundo. Às vezes, eu acho que é totalmente distanciado com as tendências, inovações, com o que o mundo está pedindo. (...) Então, eu acho que o profissional de recrutamento e seleção hoje não está preparado E aí é duro isso, porque a informação está super presente, tá? Super acessível pra todo mundo. (Augusto).

Essa desconexão mencionada pôde ser percebida durante as próprias entrevistas realizadas para a coleta de dados desta pesquisa. Dois, dos oito profissionais de RH entrevistados, por vezes abordaram de forma equivocada alguns conceitos básicos relacionados à identidade de gênero. Por exemplo, ocorreram equívocos quanto ao uso dos pronomes e em chamar uma mulher trans de homem trans, ou seja, de manter o gênero indicado ao nascimento e acrescentar a palavra “trans”, ao invés de, de fato, alterar o gênero (de masculino para feminino), visto que a pessoa se reconhece e se apresenta socialmente como mulher. Além disso, também existiu a confusão entre os conceitos de “orientação sexual” e “identidade de gênero”, ao passo que, uma das pessoas entrevistadas iniciou suas respostas e seus relatos trazendo vivências relacionadas à orientação sexual dos colaboradores da organização. Somente após os devidos esclarecimentos, que houve a mudança de foco para a participação de pessoas transgêneros nos processos de recrutamento e seleção da referida organização. Augusto, profissional de RH, conta que já passou por esse período de dúvidas, mas que buscou, por conta própria, os devidos esclarecimentos, já que considera ser algo básico para a sua atuação profissional.

Então, eu fui sempre pesquisando, mas sempre eram dúvidas. Então, eu sempre ficava: ‘bom, uma mulher trans, ela era um homem e que se transformou e que virou mulher ou não, ou ela era mulher?’. Então, eram algumas dúvidas, que aí eu fui muito atrás, fui muito estudar, porque eu acho que tem coisas, sim, que você pode perguntar para a pessoa no processo, mas já tem informações que estão super disseminadas e que dá para você ter acesso. É muito mais uma muleta de falar: ‘pô, não, eu não sei, porque hoje

em dia tem várias siglas, tem várias letras, não tem como eu saber tudo e tal'. Tem. A informação, ela está ali, acessível para você. É muito mais de se você quer consumi-la ou não. (Augusto).

Esse despreparo esbarra com a questão da transfobia, como nas situações vividas por Cíntia, Zuri e Carla. Ambos relatam experiências em que estavam prestes à contratação, mas, por influência transfóbica dos profissionais atuantes, foram reprovados. A fala de Cíntia exemplifica essa realidade:

Eu não tinha problema (com outros candidatos). Eu tinha problema com quem estava executando a dinâmica, fazendo as avaliações. Se você avançasse uma ou duas etapas, em algum momento, eles puxavam o tapete. Era aquela coisa, se ficasse eu e uma menina, já aconteceu isso muito, eu estava mais qualificada que essa menina. Eu sempre ficava (para trás, reprovada). E isso por diversas vezes. (Carla).

A transfobia vivida por essas pessoas transgêneros se apresenta de formas distintas. Francine diz que se sente interpretada pelos profissionais do recrutamento e seleção como uma “aberração”, o que evidencia a repulsa e o não lugar da identidade transgênero, como discutem Kristeva (1980) e Butler (2003) por meio do conceito de abjeção. Rui aponta o pensamento limitado e o desconhecimento sobre processos relacionados à transsexualidade, como o tratamento hormonal, como pontos percebidos em suas vivências com esses profissionais. No mesmo sentido, Taís e Paula, profissionais de RH, relatam situações em que seus pares não agiram de forma receptiva com os candidatos transgêneros, o que evidencia o despreparo para a atuação frente à diversidade de gênero.

Além da transfobia, o despreparo dos profissionais também é percebido pelas pessoas transgêneros pela perspectiva de, com frequência, esperarem por um perfil de candidato dentro da normatividade social, como mostra Ariel e Carla. Carla, inclusive, atribui esse comportamento à falta de envolvimento desses profissionais com uma realidade mais diversa.

Eu acho que eles nunca estão preparados, né? Eu acho que quando não tem uma indicação pra empresa, acho que eles avaliam o currículo e criam na cabeça deles o modelo da pessoa que vai chegar lá na hora. E quando chega a pessoa, eu acho que eles se frustram, né? (...) E esse lugar deles de não conviver com a diversidade de um coletivo, não só com pessoas trans, mas acho que lidar com outras realidades de vida, deixam eles nesse lugar de não saber como fazer. Então eles ficam sempre esperando, como se fosse um castelo blindado, esperando pessoas chegarem ali do jeito que eles imaginam que elas vão chegar. E aí, se chega diferente, pra eles é assustador. Acho que vem como uma ameaça. (Carla).

Esse distanciamento para com os contextos de diversidade, vem ao encontro do que aponta Bruno, profissional de RH. Ele menciona que é comum que alguns gestores de área e/ou

líderes não tenham o conhecimento necessário para a condução de etapas da seleção e, posteriormente, a permanência das pessoas transgêneros nas organizações e, mesmo frente a essa realidade, assumam o comodismo do lugar de “aprendizagem”.

Eu acho que as pessoas não têm letramento e não têm muito interesse em participar e entender também, sabe, em estudar. É uma coisa que eu sempre falo que me incomoda muito em empresa. Sempre que a gente está falando sobre o assunto de diversidade e inclusão as pessoas sempre se colocam num lugar de aprendiz. ‘Eu sempre estou aprendendo.’. Por exemplo, o presidente da empresa, sempre que ele vai falar sobre o assunto de diversidade, ele fala isso. ‘Ah, porque eu ainda tô aprendendo.’. Eu falo assim: ‘meu Deus. Essa pessoa tem 50 anos, ela já aprendeu tudo.’. A gente teve um presidente aqui na (empresa) que sabia falar sete línguas. Ele sabia, tipo assim, de tudo ele sabia um pouco. Sempre que era um assunto de diversidade. ‘Ah, eu tô aprendendo, eu tô estudando’. Mas, tipo assim, é sempre isso. [...] Eu sinto que as pessoas não são interessadas, porque elas sempre se colocam nesse lugar de aprendizagem e isso me incomoda muito. Eu sempre falo que a gente precisa sair desse lugar de aprendizagem para qualquer assunto. Porque senão a gente não... É muito cômodo, né? Falar: ‘ah, eu tô aprendendo’. (Bruno).

Mediante a análise das entrevistas, é comum identificar que até mesmo os profissionais de RH que buscam atualizações e aprendizado sobre a temática da diversidade e da empregabilidade transgênero, sentem-se despreparados e inseguros ao recrutarem e selecionarem uma pessoa transgênero, como ressaltam Vânia e Paula. Nesse sentido, aparece a necessidade de treinamento como uma ação prioritária à formação profissional, outro ponto de aproximação entre os relatos das pessoas transgêneros e dos profissionais de RH.

Alguns dos profissionais de RH expuseram a existência de alguns treinamentos nas organizações em que atuam. Por exemplo, Vânia fez uma formação, voltada aos processos seletivos inclusivos, sobre vieses inconscientes, um dos temas que Fleury (2009) propõe como treinamento para que a gestão da diversidade tenha eficácia. Vânia reconhece a necessidade de qualificação tanto dos profissionais de RH, como dos gestores de área, pensando não somente no processo de contratação, mas também na permanência dos colaboradores transgêneros.

Olha, sugestão de melhoria. Primeiro é ter um time de recrutamento e seleção muito qualificado, muito preparado. [...] Porque eu, como pessoa que já participei de muitos processos seletivos ao longo da minha carreira, eu percebo quão preconceituoso esse profissional (de RH) pode ser, de fechar as portas e não chegar nem no gestor da posição. Então, acho que precisa ter sim um preparo constante, uma cobrança constante, porque a pessoa está representando a empresa naquele momento. E aí a gente começa a cascadeando esse processo de instrução, de conscientização, né? Começando pelo time de RH e indo para os gestores, porque o RH não vai estar ali no dia a dia com aquela pessoa, acompanhando, fazendo... Não é o RH que vai fazer a avaliação de desempenho, não é o RH que vai dizer se aquela pessoa tem o perfil ou não

tem, se vai acompanhar, se vai assumir a responsabilidade de acompanhar aquele profissional. Então tem que ter um compromisso. (Vânia).

A capacitação dos gestores foi um dos pontos abordados por Gabriel, Taís e Bruno, ambos atuantes no RH. Gabriel conta que na organização em que trabalha, há treinamentos intensivos, voltado aos gestores, sobre diversidade. Taís e Bruno contam uma preocupação em comum durante a seleção: como os gestores abordariam os candidatos, o que e como fariam. Em função disso, ambos realizam uma espécie de curadoria. Taís conta que, sempre quando há alguém transgênero no processo de seleção, tenta preparar o gestor sobre como deve ser a condução da etapa. De forma semelhante, Bruno, ao liderar um processo afirmativo para pessoas transgêneros, preocupou-se em treinar os gestores e, posteriormente, os colaboradores, para que a permanência também fosse considerada. O treinamento que contempla não só a inserção, mas também a permanência, foi, inclusive, um dos tópicos levantados por Ariel.

Era um processo totalmente novo, e aí a gente teve uma preocupação de fazer duas ações. A primeira, capacitar a liderança, porque também era novo para a liderança isso, então a gente fez uma capacitação da liderança. Por exemplo, quais tipos de perguntas que vocês não devem fazer, até onde vai. E, às vezes, até coisa muito básica a gente falou também, mas sim, era aquele básico que precisava ser dito e que as pessoas tinham dúvida. Por exemplo, qual banheiro que as pessoas vão utilizar? [...] Como a gente achou que teria sucesso no processo seletivo, a gente fez um movimento com os empregados também, muito sobre conscientização, para informar também um pouquinho sobre o nosso canal de ética e para falar o que a (empresa) iria tolerar e o que ela não iria tolerar. E aí a gente reforçou muito o código de ética e a estratégia da (empresa). [...] Foi uma conversa tranquila os empregados não questionaram muito. (Bruno).

O impacto das ações dos profissionais de RH, mostrado anteriormente por Vânia, também foi levantado por Paula. Ela reconhece a necessidade de qualificação sobre a temática, visto que, como aborda, o RH pode segregar candidatos. Ela ressalta, porém, a necessidade de que esses treinamentos ocorram de forma assertiva e não com um caráter sensacionalista.

Nos cursos que a gente faz, até mesmo nas formações da graduação, na pós-graduação que a gente faz, a gente não tem nada de acesso a esse tipo de informação. [...] E eu vejo que, assim, muitas vezes, quando essa informação chega, ela chega de uma forma muito banalizada, sabe? Assim, de uma forma muito escandalizada, de uma forma, não como uma forma de te trazer conhecimento, mas como uma forma, talvez, de expor pessoas que estão vivendo aquela situação. E se eu falo assim, por meio de televisão e tudo, eu sinto que todas as vezes que a gente tem algum conhecimento a respeito disso, é através de alguma notícia que escandaliza alguma coisa. (Paula).

Isso caminha rumo ao que Carla aborda. Para ela, existe uma grande necessidade de que esses treinamentos sejam ministrados por uma pessoa transgênero e não por uma cisgênero, que, por mais que possa conhecer em alguma profundidade sobre a temática, não a vive diretamente. Gabriel, profissional de RH, também reconhece essa demanda e propõe que, cada vez mais, seja possível contar com pessoas transgêneros expondo suas percepções sobre a experiência de inserção e atuação nas organizações.

É identificado, então, que ambos os grupos atribuem o despreparo acerca da diversidade aos profissionais atuantes no recrutamento e seleção. Esse despreparo perpassa por diversos fatores, como a falta de conhecimento e interesse pela aprendizagem, o fortalecimento do padrão cisgênero normativo, a ausência de contato com grupos minoritários e a atribuição de abjeção às pessoas transgêneros. Até mesmo quando existem capacitações, os relatos dos profissionais de RH mostram que as inseguranças permanecem, o que indica a ineficácia dessas ações e a necessidade de que elas sejam conduzidas por pessoas integrantes do grupo minoritário, no caso, o de pessoas transgêneros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa partiu da intenção de compreender como se dá a experiência de recrutamento e seleção de pessoas transgêneros no mercado de trabalho formal, tanto sob a ótica dos próprios candidatos, quanto pela perspectiva dos profissionais atuantes em recursos humanos. Ao explorar essas experiências, foi possível constatar que há o atravessamento de questões estruturais que endossam a marginalização social desse grupo, visto que o binarismo de gênero, os estigmas, a passabilidade, a cisgeneridade compulsória e a baixa qualificação profissional se apresentam como barreiras para o ingresso no mercado de trabalho formal.

Somado a isso, a cultura organizacional e as políticas de gestão da diversidade nas organizações são comumente rasas e, por vezes, com interesses não genuínos pelas políticas de diversidade, o que gera despreparo dos profissionais atuantes e superficialidade nas ações.

No contexto legislativo, a ausência de leis e políticas públicas específicas para a empregabilidade de pessoas transgêneros no Brasil também reforça a complexidade para a inserção no regime formal de trabalho. A transfobia vivenciada nas diferentes etapas dos processos de recrutamento e seleção se relacionam com a experiência, também excludente, nos demais âmbitos sociais, a exemplo da evasão escolar, da falta de apoio familiar ou de uma rede de confiança, da não ocupação de espaços na sociedade e das disparidades de acesso à renda.

Algumas limitações foram existentes durante a execução da presente pesquisa. Inicialmente, destaca-se a inexistência de dados oficiais, por parte do Governo, sobre a população transgênero. Na literatura especializada, a ausência de pesquisas que tratem especificamente sobre o recrutamento e a seleção das pessoas transgêneros, principalmente no contexto brasileiro, inviabiliza o relacionamento direto das informações analisadas.

Além disso, menciona-se a dificuldade de acesso aos diferentes perfis de pessoas transgêneros. Com a aproximação e atuação junto a algumas iniciativas de instituições que têm atividades voltadas às pessoas transgêneros, e, então, contato direto com elas, houve uma tendência de se estabelecer relações com integrantes do grupo transgênero que têm perfis próximos quanto às histórias de vida, ao letramento sobre diversidade e ao entendimento dos processos que atravessam a transgeneridade. Nesse sentido, a busca por diferentes perfis foi uma das maiores dificuldades e a construção das redes de confiança veio como aliada nesse processo. Embora tenha-se conseguido uma diversificação de perfil, para considerações que sejam mais expressivas e generalizáveis do ponto de vista do conhecimento científico, o acesso a outros perfis das pessoas entrevistadas trariam conclusões mais abrangentes.

De forma relacionada, o aceite dos profissionais de RH à participação na pesquisa pode carregar alguns vieses. Isso pode ser percebido, pois, no geral, eles se apresentaram receptivos às políticas de diversidade, embora tenham relatado que essa não é uma realidade extrapolada aos seus pares e demais profissionais com os quais se relacionam nas organizações. Assim, é possível que os próprios potenciais sujeitos de pesquisa tenham aceitado ou rejeitado o convite em função do seu nível de entendimento sobre a diversidade. Ainda em relação aos profissionais de RH, todos têm a identidade de gênero cisgênera, o que também pode carregar vieses inconscientes.

Justamente em função disso, tratando-se da construção de uma agenda de pesquisa futura, propõe-se a realização de trabalhos que contemplem pessoas transgêneros com perfis ainda mais diversos e, para além dos profissionais de RH, também os gestores de área. Somado a isso, a realização de pesquisas que abordem a permanência das pessoas transgêneros nas organizações é recomendada, pois, dessa maneira, para além da compreensão sobre a inserção, haverá também sobre a atuação dos profissionais e das organizações.

Como devolutivas geradas por meio desse trabalho, somado à contribuição científica, foram pensadas estratégias de operacionalização de impactos positivos de forma mais imediata e prática. Portanto, como contribuição gerencial, ao final dessa pesquisa, de forma independente e sem vínculo direto com a dissertação, potenciais parcerias serão buscadas com o objetivo de elaboração de um material instrutivo, direcionado aos profissionais de RH e aos gestores de área. Propõe-se que a estruturação se dê no formato de cartilha, contendo informações essenciais para a melhoria da experiência de recrutamento e seleção de pessoas transgêneros. Logo, a construção desse material vem como uma ferramenta que oferta apoio às tomadas de decisões e à condução de ações nesses processos. Além disso, como forma de devolutiva aos participantes transgêneros entrevistados, foi ofertada pelo autor da pesquisa a realização de uma ação de mentoria de carreira, visando à contribuição direta em alguma demanda específica, como a construção do currículo profissional, o aprendizado do uso das plataformas de recrutamento, como o *LinkedIn*, e os treinamentos para as etapas de seleção, como as entrevistas. A construção da pesquisa foi pautada de pessoas para pessoas e essa contribuição, embora singela e dimensionada à rede de contato, pode gerar novos impactos e urgir como um canal de fortalecimento no processo de recrutamento e seleção de pessoas transgêneros.

REFERÊNCIAS

- ADELMAN, M.; AJAIME, E.; LOPES, S. B. Travestis e Transexuais e os Outros: Identidade e Experiências de Vida. **Revista Gênero**, v. 4, n. 1, p. 65-100, 2003. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/31023/18112>. Acesso em: 10 out. 2024.
- AHMED, S. **On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life**. Duke: Duke University Press: 2012.
- AHONEN, P.; TIENARI, J.; MERILÄINEN, S.; PULLEN, A. Hidden contexts and invisible power relations: a foucaultian reading of diversity research. **Human Relations**, v. 67, n. 3, p. 263-286, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726713491772>. Acesso em: 10 out. 2024.
- ALMEIDA, C. B.; VASCONCELLOS, V. A. Transexuais: transpondo barreiras no mercado de trabalho em São Paulo?, **Revista Direito GV**, v. 14, n. 2, p. 302-333, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/HpFvXPZ8WRd63GbZ4CfSRQC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2024
- ALVES, M. A., GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>. Acesso em: 10 out. 2024.
- AMARAL, M. dos S.; SILVA, T. C.; CRUZ, K. de O.; TONELI, M. J. F. "Do travestismo as travestilidades": uma revisão do discurso acadêmico no Brasil entre 2001-2010. **Psicologia & Sociedade**, v. 26, n. 2, p. 301-311, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/dMZrH9BgyrHNGg8HFbrdvp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2024.
- ANDRADE, L. N. **Travestis na escola: assujeitamento e resistência à ordem normativa**. 2012. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/7600>. Acesso em: 13 out. 2024.
- ARAÚJO, J. P.; SCHMIDT, A. A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 12, n. 2, p. 241-254, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbee/a/PgxdcCT3qNv3ryQQmKtxMFj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 out. 2024.
- BAGAGLI, B. A diferença trans no gênero para além da patologização. **Revista Periódicus**, v. 1, n. 5, p. 87-100, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/peri.v1i5.17178>. Acesso em: 24 nov. 2024.
- BAGGIO, M. C. About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organizational diversity. **Revista de Gestão – REGE**, v. 24, n. 4, p. 360-370, 2017.

BAKER, A. C.; LARCKER, D. F.; MCCLURE, C. G.; SARAPH, D.; WATTS, E. M. Diversity Washing. **Journal of Accounting Research**, v. 62, n. 5, p. 45-70, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12542>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BARTOLI, A.; ROUET, G. Diversity and Inclusion: Isomorphism, “washing process,” or actual strategic approach?. *In*: Global, Social and Technological Development and Sustainability – EUMMAS, 2023, Dubai. **Anais [...]**. Dubai: EUMMAS, 2023. p. 1-11. Disponível em: <https://hal.science/hal-04197064/document>. Acesso em: 13 abr. 2024.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um manual prático**. 7.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BEAUREGARD, T. A.; AREVSHATIAN, L.; BOOTH, J. E.; WHITTLE, S. Listen carefully: transgender voices in the workplace. **International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 5, p. 1-36, 2016. Disponível em: https://eprints.lse.ac.uk/67793/1/Booth_Listen%20carefully_2016.pdf. Acesso em: 13 abr. 2024.

BENDL, R.; FLEISCHMANN, A.; WALENTA, C. Diversity management discourse meets queer theory. **Gender in Management: An International Journal**, v. 23, n. 6, 382–399, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17542410810897517>. Acesso em: 13 abr. 2024.

BENEVIDES, B. G.; NOGUEIRA, S. N. B. (Orgs.). **Dossiê: assassinatos e violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2009**. São Paulo: Expressão Popular, 2020. Disponível em: <https://antrabrazil.org/wp-content/uploads/2020/01/dossic3aa-dos-assassinatos-e-da-violc3aancia-contra-pessoas-trans-em-2019.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2024.

BENTO, B. **A reinvenção do corpo: Sexualidade e gênero na experiência transexual**. Belo Horizonte: Devires, 2008.

BENTO, B. **O que é transexualidade**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

BLOG DO VESTIBULAR. **Trans e travestis nas universidades: o difícil acesso ao ensino superior no Brasil**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://vestibular.brasilecola.uol.com.br/blog/trans-e-travestis-nas-universidades-o-dificil-acesso-ao-ensino-superior-no-brasil.htm>. Acesso em: 24 jan. 2025.

BRASIL. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4275**. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, [2018]. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/vo/voto-marco-aurelio-mudanca-nome.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009**. Aprova o Programa Nacional de Direitos Humanos - PNDH-3 e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2009]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7037.htm. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 8.727, de 20 de abril de 2016**. Institui direitos de reconhecimento da identidade de gênero perante a sociedade. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8727.htm. Acesso em: 25 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1991]. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11345588/artigo-93-da-lei-n-8213-de-24-de-julho-de/> Acesso em: 10 jan. 2024.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Discriminação por identidade de gênero é ilegal, confirma TST. Brasília, 2020. Disponível em: https://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/discriminacao-por-identidade-de-genero-e-ilegal-confirma-tst. Acesso em: 24 jan. 2025.

BUTLER, J. **Bodies That Matter: On the Discursive Limits of Sex**. Nova York: Routledge, 2003.

BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. 16. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.

CAMARGO, F. P.; TANNHAUSER, C. L.; BIEGELMEYER, U. H.; CAMARGO, M. E.; BERNARDI, F. C.; CRACO, T. Relações de poder entre gêneros no ambiente organizacional: uma análise da representação feminina nas empresas de tecnologia da informação (TI) de Porto Alegre. **Ciência da Informação em Revista**, v. 6, n. 2, p. 51-69, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.28998/cirev.%25y651-69>. Acesso em: 24 jan. 2025.

CAMPOS, J. G. F.; VASONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 560-573, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1106>. Acesso em: 12 nov. 2023.

CANCELA, D.; STUTTERHEIM, S. E.; UITDEWILLIGEN, S. The Workplace Experiences of Transgender and Gender Diverse Employees: A Systematic Literature Review Using the Minority Stress Model. **Journal of Homosexuality**, v. 72, n. 1, p. 1-29, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00918369.2024.2304053>. Acesso em: 10 jan. 2025.

CARMO, C. Grupos minoritários, grupos vulneráveis e o problema da (in)tolerância: uma relação linguístico-discursiva e ideológica entre o desrespeito e a manifestação do ódio no contexto brasileiro. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, n. 64, p. 201-223, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-901X.v0i64p201-223>. Acesso em: 10 jun. 2024.

CARRIERI, A. P., SOUZA, E. M., & AGUIAR, A. R. C. (2014). Trabalho, Violência e Sexualidade: Estudo de Lésbicas, Travestis e Transexuais. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bZyZTtpBCrwvtTyvNftgTG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 jun. 2024.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/CSPO-72UKVU>. Acesso em: 19 jun. 2024.

CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 121-138, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000500009>. Acesso em: 19 jun. 2024.

CASTINO, R. **Inserção de transgêneros no mercado de trabalho ainda é precária**. São Paulo, SP: Jornal da USP, [2017]. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/ciencias-humanas/insercão-de-transgeneros-no-mercado-de-trabalho-ainda-e-precária/>. Acesso em: 13 dez. 2023.

CELLARD, A. A análise documental. *In*: POUPART, J. et al. (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. p.295-316.

CENTRO DE ESTUDOS DE CULTURA CONTEMPORÂNEA (CEDEC). **Mapeamento das Pessoas Trans no Município de São Paulo**. São Paulo: CEDEC, 2021. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/direitos_humanos/LGBT/AnexoB_Relatorio_Final_Mapeamento_Pessoas_Trans_Fase1.pdf. Acesso em: 24 jan. 2025.

CONNEL, R.; PEARSE, R. **Gênero: uma perspectiva global**. 3. ed. São Paulo: Versos, 2015.

CRENSHAW, K. Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. **Stanford Law Review**, v. 43, n. 6, p. 1241–1299, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1229039>. Acesso em: 11 nov. 2023.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 3. ed. Califórnia: SAGE, 2013.

DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; BICALHO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: As relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2013v13n31p93>. Acesso em: 22 nov. 2023.

ECCEL, C. S.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Masculinidade, autoimagem e preconceito em representações sociais de homossexuais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 1, p. 1-15, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i1.465>. Acesso em: 22 nov. 2023.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2667087>. Acesso em: 22 nov. 2023.

FAISSAL, R. **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

FERREIRA, J. B.; SADOYAMA, A. S. P.; CORREIA, A. F. C.; GOMES, P. A. T. de P. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i3.11225>. Acesso em: 22 nov. 2023.

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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 out. 2023.

FLEURY, M. T. L. Organizational Culture and the Renewal of Competences. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bar/a/jJm6C4twhYFvPHPMSJrTDyM/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 12 out. 2023.

FLEURY, M. T. L. The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n. 3, p. 109-114, 1999. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/02635579910252635>. Acesso em: 22 jul. 2023.

FONSECA, R. T. M. da. **O trabalho da pessoa com deficiência e a lapidação dos direitos humanos**: o direito do trabalho, uma ação afirmativa. São Paulo: LTr, 2006.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200155>. Acesso em: 11 ago. 2024.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Brasília: Líber Livro, 2012.

FREITAS, M. E. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 3, p. 87-135, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/13362>. Acesso em: 23 ago. 2024.

GODOI, C. K.; SILVA, A. B.; MELO, R. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais** – paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

GODOY, S. A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 jul. 2023.

GONÇALVES, E. B. do P.; ESPEJO, M. M. dos S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i1.30050>. Acesso em: 20 ago. 2023.

GRANT, J. M.; MOTTET, L. A.; TANIS, J. **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, 2011. Disponível em: <https://www.thetaskforce.org/resources/injustice-every-turn-report-national-transgender-discrimination-survey/>. Acesso em: 14 ago. 2023.

GUNZ, H.; LAZAROVA, M.; MAYRHOFER, W. Career studies: a continuing journey. *In: GUNZ, H.; LAZAROVA, M.; MAYRHOFER, W. (Orgs.). The Routledge Companion to Career Studies*. New York: Routledge, 2019. p. 1–7.

GUNZ, H.; MAYRHOFER, W. **Rethinking Career Studies**. Cambridge: Cambridge University, 2017.

GUNZ, H.; MAYRHOFER, W.; LAZAROVA, M. The concept of career and the field(s) of career studies. *In: GUNZ, H.; LAZAROVA, M.; MAYRHOFER, W. (Orgs.). The Routledge Companion to Career Studies*. New York: Routledge, 2019. p. 11–24.

GUNZ, H.; MAYRHOFER, W.; TOLBERT, P. Career as a social and political phenomenon in the globalized economy. **Organization Studies**, v. 29, n. 2, p. 307-309, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840608088957>. Acesso em: 22 nov. 2023.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, J. L. Gestão da diversidade nas organizações: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 143-163, 2005.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REad - Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137448001.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2023.

HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M.; ZACARELLI, L. **Gestão do fator humano - uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/198346598208>. Acesso em: 20 nov. 2023.

HERNIK, J.; BIENIECKA, A. Diversity management as a business model. **Journal of Corporate Responsibility and Leadership**, v. 4, n. 4, p. 36-49, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326077393_Diversity_Management_as_a_Base_of_a_Business_Model Acesso em: 24 nov. 2024.

HUGHTO, J. M. W.; REISNER, S.; PACHANKIS, J. E. Transgender stigma and health: A critical review of stigma determinants, mechanisms, and interventions. **Social Science & Medicine**, v. 147, p. 222-231, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.11.010>. Acesso em: 22 jul. 2024.

INSTITUTO UNIBANCO. **Preconceito contra Travestis e Transexuais impacta no direito à educação**. 2021. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/conteudo/preconceito-contra-travestis-e-transexuais-impacta-no-direito-a-educacao/>. Acesso em: 31 jan. 2025.

IRIGARAY, H. A. **A diversidade nas organizações brasileiras**: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/2554>. Acesso em: 24 jan. 2024.

JAIME, P.; LUCIO, F. Diversidade e organizações. *In*: JAIME, P.; LUCIO, F. **Sociologia das organizações: conceitos, relatos e casos**. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018. Cap. 8, p. 219-263.

JESUS, J. G. **Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.diversidadesesexual.com.br/wp-content/uploads/2013/04/G%C3%8ANERO-CONCEITOS-E-TERMOS.pdf>. Acesso em: 15 out. 2023.

JÚNIOR, F. B. A.; TARDIVO, L. S. de L. C. **Fundamentos de Psicologia - Psicologia do Excepcional, Deficiência Física, Mental e Sensorial**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2008.

JUNIOR, M. B. N.; TEIXEIRA, M. C. A.; GRITTI, N. H. S. Inserção de transexuais no mercado de trabalho. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, v. 8, n. 5, p. 1-21, 2022. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/462>. Acesso em: 20 nov. 2024.

KANTER, R. M. **Men and Women of the Corporation**. Basic Books, 1977.

KAOSAYAPANDHU, M. A Study of Thai Transgender Employee's Perceptions of Discrimination at Work and Their Job Attitudes and Wellbeing. **AU-GSB E-JOURNAL**, v. 14, n. 1, p. 17-25, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.14456/augsbejr.2021.2>. Acesso em: 20 nov. 2024.

KIRTON, G.; GREENE, A. M. **A dinâmica da gestão da diversidade - uma abordagem crítica**. 4. ed. Londres: Routledge, 2016.

KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, S.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEONARD, J.; LEVINE, D.; THOMAS, D. The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. **Human Resource Management**, v. 41, n. 2, p. 3–21, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>. Acesso em: 22 nov. 2023.

KOCHHANN, S.C.; RODRIGUES, G.O. Gestão da diversidade: questão social emergente ou dignidade humana?. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 16, n. 182, p. 1-11, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/31457/16942>. Acesso em: 11 nov. 2023.

KRISTEVA, J. **Powers of Horror: An Essay on Abjection**. Nova York: Columbia University Press, 1980.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2011.

LANZ, L. **O corpo da roupa: a pessoa transgênero entre a conformidade e a transgressão das normas de gênero: uma introdução aos estudos transgêneros**. 2. ed. Curitiba: Transparente, 2017.

- LEAL, A. C. B.; VIECELLI, H. A.; POMA, K. R. P.; PRADO, M. A.; IZZO, P. G. **Diversidade na liderança: criando uma cultura organizacional que abrace a diversidade no setor de transporte brasileiro.** Brasília: ITL, 2022. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/589/1/Diversidade%20na%20lideran%C3%A7a%20-criando%20uma%20cultura%20organizacional%20que%20abrace%20a%20diversidade%20no%20setor%20de%20transporte%20brasileiro.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2025.
- LEV, A. I. **Transgender Emergence: Therapeutic Guidelines for Working with Gender-Variant People and their Families.** 1. ed. New York: Routledge, 2004.
- LI, J.; FLEURY, M. T. L. Overcoming the Liability of Outsidership for Emerging Market MNEs: A Capability-Building Perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 51, n. 1, p. 23-37, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00291-z>. Acesso em: 11 ago. 2024.
- LICCIARDI, N.; WAITMANN, G.; OLIVEIRA, M. H. M. A discriminação de mulheres travestis e transexuais no mercado de trabalho. **Revista Científica Hermes**, v. 14, p. 201-218, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21710/rch.v14i0.210>. Acesso em: 11 set. 2024.
- LICK, D. J.; DURSO, L. E.; JOHNSON, K. L. Minority stress and physical health among sexual minorities. **Perspectives on Psychological Science**, v. 8, n. 5, p. 521-548, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1745691613497965>. Acesso em: 11 ago. 2024.
- LOURO, G. L. Corpo, escola e identidade. **Educação & Realidade**, v. 25, p. 59-76, 2000. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/46833>. Acesso em: 11 nov. 2023.
- LOURO, G. L. Teoria queer: uma política pós-identitária para a educação. **Estudos Feministas**, v. 9, n. 2, p. 541-553, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/64NPxWpgVkt9BXvLXvTvHMr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 nov. 2024.
- MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. de D.; BOEHS, S. de T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMQw96QtTVjZJBGQB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 nov. 2024.
- Marras, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARRAS, J. P. **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010.
- MARTINS, M. E. R.; SOARES, H. P.; VIANNA, T. C. B. S. Análise de vivências escolares de pessoas trans no âmbito da educação básica. **SciELO Preprints**, p. 1-18, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.10586>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MAYRHOFER, W.; MEYER, M.; STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. *In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Orgs.). Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007. p. 215–240.

MCFADDEN, C.; CROWLEY-HENRY, M. “My People”: The Importance of LGBTQ Networks at Work. *International Journal of Human Resource Management*, v. 29, n. 5, p. 846-865, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1335339>. Acesso em: 22 set. 2024.

MENDES, E. G.; NUNES, L. R. D. P.; FERREIRA, J. R.; SILVEIRA, L. C. Estado da arte das pesquisas sobre profissionalização do portador de deficiência. *Temas em Psicologia*, v. 12, n. 2, p. 105-118, 2004. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2004000200003. Acesso em: 10 nov. 2023.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M. C. de S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>. Acesso em: 10 nov. 2023.

MINAYO, M.C.S. *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 14.ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2014.

MITCHELL, M.; HOWARTH, C. *Trans research review*. Manchester: Equality and Human Rights Commission, 2009.

MOLEIRO, C.; PINTO, N. Sexual orientation and gender identity: review of concepts, controversies and their relation to psychopathology classification systems. *Frontiers in Psychology*, v. 6, p. 1-6, 2015. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2015.01511/full>. Acesso em: 20 set. 2023.

MOREIRA, L. B.; CAPELLE, M. C. A.; CARVALLHO-FREITAS, M. N. de. A dinâmica identitária de pessoas com deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. *Gestão Humana e Social*, v. 16, n. 1, p. 40-61, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/MxBmySdkJvjjk4JWw3Ys3TH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 out. 2024.

MOURA, A. R.; ZIBETTI, M. L. T. A escola para todes? O que dizem os estudos sobre educação de pessoas trans. *SciELO Preprints*, 2023, p. 1-18. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/6356/12126>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de*

Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>. Acesso em: 20 ago. 2023.

MURTA, D.; LATORRE, M. R. D. O.; CARDOSO, M. R. A.; PRADO, R. R. Trabalho e saúde na população transexual: fatores associados à inserção no mercado de trabalho no estado de São Paulo, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 5, p. 1723-1734, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/DbBMCHS9t6QMC5YtYSQnCpP/?lang=pt>. Acesso em: 24 jan. 2025.

NETO, H. L. C.; SARAIVA, L. A. S. Estigma na trajetória profissional de uma travesti. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, p. 234-256, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2238-104X2014v4i2-16561>. Acesso em: 24 jan. 2025.

NETO, H. L.C.; SARAIVA, L. A. S.; BICALHO, R. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 86-103, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v8i1.11161>. Acesso em: 24 jan. 2025.

NKOMO, S. M.; COX, T. Diverse Identities in Organizations. *In*: HARDY, C. (Ed.). **Handbook of Organization Studies**. SAGE Publications, 1996. p. 338-356.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Pesquisa sobre mercado de trabalho e empregabilidade de pessoas LGBTQIA+ no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://unaid.org.br/2021/11/oit-unaid-brasil-somos-diversidade-realizam-pesquisa-sobre-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 15 ago. 2024.

ORLITZKY, M. Recruitment Strategy. *In*: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. New York: Oxford University Press, 2007.

OZTURK, M. B.; TATLI, A. Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 8, p. 781-802, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042902>. Acesso em: 11 nov. 2023.

PANIZA, M. D. R. **As travestis e mulheres transexuais no mundo do trabalho**: um estudo a partir da experiência das trabalhadoras trans e de aliadas e aliados na área de consultoria e gestão da diversidade. 2021. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/54b43349-8bfc-4db9-83bb-5c65d8232aee/content>. Acesso em: 11 nov. 2023.

PANIZA, M. D. R. **Entre a Emergência, a Submersão e o Silêncio**: LGBT como Categoria de Pesquisa em Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 13-27, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395173482>. Acesso em: 14 out. 2023.

PANIZA, M. D. R.; CASSANDRE, M. P. Tudo Muda para quem O Discurso da Revista Exame sobre Diversidade na Reportagem de Capa 'Chef, Eu Sou Gay'. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, p.119-141, 2018.

PANIZA, M. D. R.; ICHIKAWA, E. Y.; CASSANDRE, M. P. Einar ou Lili? Os desafios de uma transexual no mercado formal de trabalho. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 8, n. 1, p. 1-5, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv8n1c4>. Acesso em: 14 out. 2023.

PANIZA, M. R.; MORESCO, M. C. À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e o mundo do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 3, p. 1-20, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220305>. Acesso em: 14 out. 2023.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000400007>. Acesso em: 14 out. 2023.

PERES, A. P. A. B. **Transsexualismo**: o Direito a uma nova identidade sexual. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

PINHEIRO, J. L. A.; GOIS, J. B. H. Amplitude da gestão da(s) diversidade(s) - implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, p. 72-90, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v3i2.16535>. Acesso em: 14 out. 2023.

PORCHAT, P. K. **Psicanálise e transexualismo**: desconstruindo gêneros e patologias com Judith Butler. Curitiba: Juruá, 2014.

POZZEBON, M.; PETRINI, M. C. Critérios para condução e avaliação de pesquisas qualitativas de natureza crítico-interpretativa. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Org.). **Pesquisa qualitativa em Administração**: fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013. p. 51-72.

PRADO, A. P. L.; DANGELO, I. B. M. A inclusão no mercado de trabalho da pessoa transgênero e a “dolorosa” arte de ser normal. **Revista de Gênero, Sexualidade e Direito**, v. 3, n. 1, p. 58-78, 2017.

PRASAD, P.; D'ABATE, C.; PRASAD, A. Organizational challenges at the periphery: career issues for the socially marginalized. In: GUNZ, G.; PEIPERL, M.(Orgs.). **Handbook of Career Studies**. SAGE Publications, 2007. p. 169-187.

PROLO, I.; LIMA, M. C.; DA SILVA, L. F. Os Desafios na adoção da tradição interpretativista nas Ciências Sociais. **Diálogo**, n. 39, p. 25-37, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/dialogo.v0i39.4110>. Acesso em: 14 out. 2023.

PURDIE-VAUGHNS, V.; EIBACH, R. P. Intersectional invisibility: The distinctive advantages and disadvantages of multiple subordinate-group identities. **Sex Roles**, v. 59, p. 377-391, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9424-4>. Acesso em: 14 out. 2023.

RAEBURN, N. C. **Changing Corporate America from Inside Out**: Lesbian and Gay Workplace Rights. Minnesota: University of Minnesota Press, 2004.

RE; C. A.; RÉ, M. A. Processos do Sistema de Gestão de Pessoas. *In*: BITENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2010.

Rede Nacional de Pessoas Trans do Brasil. **Pesquisa sobre evasão escolar de pessoas trans no ensino médio**. 2017. Dados citados por INSTITUTO UNIBANCO.

Rede Trans Brasil. **Mulheres trans driblam preconceito para entrar no mercado de trabalho**. Disponível em: <https://www.plural.jor.br/colunas/focanojornalismo/mulheres-trans-driblam-preconceito-para-entrar-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 24 jan. 2025.

RICARDO, K. S., O mercado de trabalho para pessoas transexuais: considerações a partir da análise de duas iniciativas sociais. **Revista Relações Sociais**, v. 3, n. 4, p. 1-8, 2020. Disponível em: <https://beta.periodicos.ufv.br/revs/article/view/10361/6198>. Acesso em: 24 jan. 2025

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODOVALHO, A. M. O cis pelo trans. **Estudos Feministas**, v. 25, n. 1, p. 365-373, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1806-9584.2017v25n1p365>. Acesso em: 20 fev. 2024.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SADLER, G. R.; LEE, H. C.; LIM, R. S. H.; FULLERTON, J. Recruitment of hard-to-reach population subgroups via adaptations of the snowball sampling strategy. **Nursing & Health Sciences**, v. 12, n. 3, p. 369-374, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1442-2018.2010.00541.x>. Acesso em: 20 fev. 2024.

SAJI, G. S. M. **Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro**, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/76eb7391-7549-47be-b209-275964387d2f>. Acesso em: 20 out. 2023.

SANFELICE, G. R.; BASSANI, P. S. **Diversidade Cultural e Inclusão Social**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2020.

SANTOS, A. C. **Preparação e inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação Especial) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3127>. Acesso em: 13 ago. 2024.

SANTOS, H. Gestão da diversidade, identidade e racialização: duas gerações de profissionais negros (as) no mundo empresarial. **Contemporânea – Revista de Sociologia da Ufscar**, v. 9, n. 2, p. 693-700, 2019.

SANTOS, N. S.; SILVA, L. F. M.; CASSANDRE, M. P. Quem Disse Berenice, Que Ser Gay É Ser um Bom Vendedor de Lojas de Shopping?. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3,

p. 88-112, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.32513>. Acesso em: 13 ago. 2024.

SASSAKI, R. K. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass, 2010.

SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings.

Psychological Bulletin, v. 124, n. 2, p. 262-274, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>. Acesso em: 13 ago. 2024.

SCHWABENLAND, C.; TOMLINSON, F. Shadows and light: diversity management as phantasmagoria. **Human Relations**, v. 68, p. 1913-1936, 2015.

SCHWARTZ, V. E., C.; BILIMORIA, D. Bringing transgender issues into management education: a call to action. **Academy of Management Learning & Education**, v. 16, n. 2, p. 300-313, 2017.

SHORE, L. M.; RANDEL, A. E.; CHUNG, B. G.; DEAN, M. A.; EHRHART, K. H.; SINGH, G. Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2009.

SILVA, A. L. P. de S.; SOUZA, M. A. de; GRAEBIN, C. M. G.; SOARES, S. A. da S.; TELLES, T. C. K. W. Diversidade no ambiente de trabalho: a frequência do tema em uma revista de negócios. **Conjecturas**, v. 22, n. 16, p. 1-15, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/365594243_Diversidade_no_ambiente_de_trabalho_a_frequencia_do_tema_em_uma_revista_de_negocios. Acesso em: 24 jan. 2025.

SILVA, C. R. C.; FRANCO, D. S. Diversidade em foco: uma análise crítica a partir de um site popular sobre administração. **Caderno de Administração**, v. 30, p. 31-46, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v30i1.55987>. Acesso em: 13 ago. 2024.

SOUZA, E. M. D.; CARRIERI, A. D. P. When Invisibility Is Impossible: Body, Subjectivity, and Labor Among Travestis and Transsexuals. **Journal of Workplace Rights**, v. 5, n. 2, p. 1-11, 2015.

SOUZA, M. H. T. D.; SIGNORELLI, M. C.; COVIELLO, D. M.; PEREIRA, P. P. G. Itinerários terapêuticos de travestis da região central do Rio Grande do Sul, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 19, n. 7, p. 2277-2286, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232014197.10852013>. Acesso em: 20 mar. 2024.

SUNG, J.; YI, J.; KIM, M. A.; SANCHEZ, G. Job-Seeking Experiences of Trans Adults in South Korea. **Journal of Homosexuality**, v. 71, n. 1, p. 1-22, 2023. Disponível em: [10.1080/00918369.2023.2295336](https://doi.org/10.1080/00918369.2023.2295336). Acesso em: 19 mar. 2024.

TEIXEIRA, M. L. M.; MONTEIRO, R. S. Valores pessoais no ambiente de negócios. *In*: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). **Valores humanos e gestão: novas perspectivas**. São Paulo: SENAC, 2008.

TREVIÑO, L. K.; NELSON, K. A. **Managing Business Ethics**: Straight Talk about How to Do It Right. Wiley, 2021.

VASCONCELOS, L. B.; ALMEIDA, G. S.; SILVA, M. D. Vivências escolares de pessoas trans: desafios e perspectivas. **Preprints Scielo**, 2022.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNA, C.; FINCO, D. Meninas e meninos na Educação Infantil: uma questão de gênero e poder. **Cadernos Pagu**, n. 33, p. 265-283, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/GXVR8FrdMjrcWHvLWcv7xrF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 jan. 2025.

WATKINS-HAYES, C. Intersectionality and the sociology of HIV/AIDS: Past, present, and future research directions. **Annual Review of Sociology**, v. 40, p. 431–457, 2014.

WEST, C.; FENSTERMAKER, S. Doing difference. **Gender & Society**, v. 9, n. 1, p. 8–37, 1995.

XAVIER, T. P. de O.; VIANNA, C. A educação de pessoas trans: relatos de exclusão, abjeção e luta. **Educação & Realidade**, v. 48, n. 113, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2175-6236124022vs01>. Acesso em: 20 mar. 2024.

YADAV, S.; LENKA, U. Diversity management: a systematic review. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 29, n. 8, p. 901-929, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>. Acesso em: 20 mar. 2024.

ZANONI, P.; JANSSENS, M.; BENSCHOP, Y.; NKOMO, S. Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. **Organization**, v. 17, n. 1, p. 9–29, 2010.

ZAPPELINI, E. K. Ingresso, inclusão e acessibilidade de pessoas com deficiência em carreiras públicas: o caso do ministério público de Santa Catarina. **Atuação**, v. 15, n. 32, p. 133-152, 2020.

ZILIO, D. M.; DAVIES, S. M.; ITAQUI, C. A diferença em outros contextos: profissionais transexuais com ensino superior inseridos no mundo do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 24, n. 1, p. 1-15, 2021.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária da Universidade Federal de Lavras. Antes de concordar, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Será garantida, durante todas as fases da pesquisa: sigilo; privacidade; e acesso aos resultados.

I - Título do trabalho experimental: A experiência de recrutamento e seleção de pessoas transgêneras para o mercado de trabalho formal.

Pesquisador(es) responsável(is): Mateus Barreto Flausino, Patrícia Aparecida Ferreira e Mônica Carvalho Alves Cappelle.

Cargo/Função: Mestrando em Administração; Professora do Departamento de Administração e Economia da UFLA; Professora do Departamento de Administração e Economia da UFLA.

Instituição/Departamento: Departamento de Administração e Economia – UFLA.

Telefone para contato: (35) 99191-6499, (35) 99979-2156 e (35) 99979-3011

Local da coleta de dados: As entrevistas serão realizadas remotamente, por meio da plataforma *Google Meet*.

II - OBJETIVOS

O objetivo a ser alcançado por meio dessa pesquisa é compreender como ocorre a participação de pessoas transgêneras nos processos de recrutamento e seleção do mercado de trabalho formal brasileiro de organizações privadas, a partir da percepção dos candidatos e dos profissionais atuantes nesses processos.

III – JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa é justificada pela contribuição para o aperfeiçoamento do conhecimento sobre o recrutamento e seleção de pessoas transgêneras para o mercado de trabalho formal brasileiro de organizações privadas, o que ajuda nas reflexões sobre a diversidade no mundo do trabalho.

IV - PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO

Com o devido consentimento do participante à pesquisa, a entrevista será realizada e gravada no formato audiovisual. Na sequência, as falas serão transcritas e todos os dados que possibilitem a identificação do participante serão substituídos por códigos, para assegurar o anonimato. Os arquivos audiovisuais serão excluídos e apenas a transcrição codificada ficará arquivada no *Google Drive*, por cinco anos e sob a responsabilidade do pesquisador Mateus Barreto Flausino. Caso o participante não concorde com a gravação, a entrevista poderá ser realizada com o registro manual pelo pesquisador. Ocorrerá o processo de atribuição de códigos, a transcrição inicial será eliminada e a transcrição codificada será digitalizada e arquivada no *Google Drive*, por cinco anos e sob a responsabilidade do pesquisador Mateus Barreto Flausino.

V - RISCOS ESPERADOS

A avaliação do risco da pesquisa é MÍNIMO, visto que não haverá nenhuma forma de risco à integridade física dos participantes, pois não se trata de uma pesquisa de experimentação. Embora o procedimento metodológico selecionado neste estudo não ofereça riscos aparentes, a avaliação dos riscos permite a identificação da possibilidade de que os participantes se sintam desconfortáveis e/ou constrangidos durante a realização da entrevista, ao considerar que pontos sobre as suas experiências serão mencionados.

Nesse sentido, há o compromisso ético entre o pesquisador e os demais dois membros da pesquisa para que não ocorra nenhuma forma de divulgação de informações que permitam a identificação dos sujeitos, compromisso este presente no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O pesquisador se compromete, também, em ressarcir os participantes os seus custos financeiros advindos dos riscos desta pesquisa, mesmo que não tenham sido previstos.

De forma complementar, caso haja qualquer tipo de desconforto e/ou constrangimento durante a realização da entrevista, ela pode ser pausada e, até mesmo, finalizada. A todo momento o pesquisador estará em prontidão para esclarecer possíveis dúvidas e ressaltar que há o anonimato da identidade do participante.

Durante toda a realização das entrevistas, os sujeitos entrevistados estarão aptos para, sem nenhum tipo de aviso prévio: a) optar por não responder a uma ou mais perguntas; b) questionar o objetivo de uma ou mais perguntas do roteiro; c) retirar-se da pesquisa, sem a necessidade de justificativas; d) requerer a exclusão dos dados coletados e dos arquivos audiovisuais gravados; e) solicitar o acesso aos resultados da pesquisa, com o anonimato de todos os sujeitos preservado, mesmo que tenha se retirado dela.

A qualquer momento da pesquisa, os sujeitos poderão solicitar: a) sua retirada do grupo de participantes, sem nenhuma forma de justificativa ou aviso prévio; b) acesso aos dados coletados, assegurado o anonimato de cada participante; c) a revisão da entrevista, com a possibilidade de solicitar cortes ou a complementação de informações.

Considerando todos estes pontos, a avaliação de risco da pesquisa é MÍNIMA.

VI – BENEFÍCIOS

Esta pesquisa tem como benefício o potencial de contribuição para o aperfeiçoamento do conhecimento sobre o recrutamento e seleção de pessoas transgêneras para o mercado de trabalho formal brasileiro de organizações privadas, o que ajuda nas reflexões sobre a diversidade no mundo do trabalho. Dessa forma, trata-se de um benefício indireto aos participantes, visto que se trata de um benefício a um contexto do mundo do trabalho, referente à diversidade no recrutamento e seleção.

VII – CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA

A pesquisa será finalizada quando as novas informações coletadas não se diferenciarem significativamente das demais já coletadas, ou seja, quando o princípio da saturação for alcançado. Os sujeitos entrevistados poderão, a qualquer momento, sem aviso prévio e sem nenhuma necessidade de justificativa, retirar-se da pesquisa, sem qualquer tipo de penalidade.

VIII – CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

Lavras, _____ de _____ de 20____.

Nome (legível) / RG

Assinatura

ATENÇÃO! Por sua participação, você: não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira; será ressarcido de despesas que eventualmente ocorrerem; será indenizado em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa; e terá o direito de desistir a qualquer momento, retirando o consentimento sem nenhuma penalidade e sem perder quaisquer benefícios. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em

Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 3829-5182.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.

No caso de qualquer emergência entrar em contato com o pesquisador responsável no Departamento de Administração e Economia. Telefones de contato: (35) 99191-6499, (35) 99979-21560, (35) 99979-3011 e (35) 2142-2111.

APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

CANDIDATOS TRANSGÊNEROS

Início: apresentação do entrevistador e do projeto, aviso sobre a gravação da entrevista e conferência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado pela pessoa entrevistada.

Data da entrevista:

Código do entrevistado:

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

- Nome (o anonimato será mantido);
- Identidade de gênero;
- Qual pronome devo usar para me referir a você?
- Idade;
- Escolaridade;
- Área de atuação profissional;
- Tempo de atuação no mercado de trabalho formal.

ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1) Você pode me contar um pouco da sua história pessoal?
- 2) Como foi/tem sido o seu processo de transição de gênero?
- 3) Conte-me mais sobre a sua trajetória profissional?
- 4) Como você relaciona a sua transição de gênero e a sua trajetória profissional?
- 5) Como você ficou sabendo que essa(s) vaga(s) em que você já atuou estava(m) aberta(s)?
- 6) Por que você decidiu ingressar nessa(s) empresa(s)?
- 7) E pelas vagas, como você se decidiu?
- 8) Em resumo, o que é chamado de “processo seletivo” é a soma do recrutamento com a seleção. O processo de recrutamento é aquele em que empresa anuncia a vaga e busca pelos candidatos. Já a seleção, é o processo de avaliar esses candidatos e escolher aquele(s) que mais está(ão) compatível(is) com os requisitos da vaga. Considerando as suas experiências profissionais no mercado de trabalho formal, quais etapas do processo de recrutamento e seleção você já vivenciou?
- 9) Pode me contar como essas etapas foram conduzidas pelos profissionais atuantes?
- 10) Quando você pensa em pontos que facilitavam a sua participação nesses processos (de recrutamento e seleção), o que te vem à cabeça?

- 11) Quando você pensa em pontos que dificultavam a sua participação nesses processos (de recrutamento e seleção), o que te vem à cabeça?
- 12) Como você se vê durante a participação nos processos de recrutamento e seleção?
- 13) Como você observa os profissionais que realizam os processos de recrutamento e seleção?
- 14) Como você observa o comportamento dos demais candidatos nos processos de recrutamento e seleção de que você já participou?
- 15) Como era a sua relação com os demais candidatos nesses processos?
- 16) Nesses processos, como você percebe o interesse das empresas em construir equipes que tenham colaboradores transgêneros?
- 17) Atualmente, como você observa a participação de pessoas transgêneros nos processos de recrutamento e seleção? E antes, como era?
- 18) Você indicaria que outra pessoa transgênero realizasse os processos de recrutamento e seleção nessa(s) empresa(s)?
- 19) O que você pode comentar sobre a participação de pessoas transgêneros nos processos de recrutamento e seleção dessa(s) empresa(s)?
- 20) Alguma vez você já participou de um processo de recrutamento e seleção que era específico para pessoas transgêneros ou que tinha vagas reservadas para esse grupo? Se sim, pode me contar como foi?
- (Se sim, na questão anterior) Como você avalia as diferenças e/ou semelhanças entre os processos de ampla concorrência e os que eram direcionados às pessoas transgêneros?
- 21) Existem sugestões que você daria para os processos seletivos em relação à participação de pessoas transgêneros? Se sim, quais?
- 22) Há algum tópico que você deseja complementar ou algum ponto que não conversamos e você queira abordar?

PROFISSIONAIS ATUANTES NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Início: apresentação do entrevistador e do projeto, aviso sobre a gravação da entrevista e conferência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado pela pessoa entrevistada.

Data da entrevista:

Código do entrevistado:

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

- Nome (o anonimato será mantido);
- Identidade de gênero;
- Qual pronome devo usar para me referir a você?
- Idade;
- Escolaridade;
- Área de atuação profissional;
- Tempo de atuação com recrutamento e seleção.

ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1) Pode me contar um pouco sobre sua trajetória na área de recrutamento e seleção?

- 2) Especificando a temática de gênero, pode me contar as vivências que você já teve quanto ao recrutamento e seleção de pessoas transgêneros?
- 3) Na empresa em que você atua/atuou e pode/pôde realizar o recrutamento e seleção de pessoas transgêneros, como acontece a elaboração e execução dos processos de recrutamento e seleção?
- 4) Como você observa a participação dos candidatos transgêneros nos processos de recrutamento e seleção em que você já atuou?
- 5) Nas empresas em que você atuou, existia a intenção, por parte das empresas, de que houvesse a participação de pessoas transgêneros no recrutamento e seleção?
(Se sim na questão anterior: como esse grupo era recrutado pela empresa?)
- 6) Como você percebe o relacionamento entre os candidatos cisgêneros e transgêneros durante as etapas dos processos de recrutamento e seleção em que você já atuou?
- 7) Como você se vê na participação dos processos de recrutamento e seleção em que você já atuou?
- 8) Quando você pensa em pontos que facilitavam ou dificultavam a sua atuação nesses processos, o que te vem à cabeça?
- 9) Nesses processos, como você percebe a importância dada pelas empresas à participação de pessoas transgêneros?
- 10) Qual a importância que você dá à participação de pessoas transgêneros em processos seletivos em geral ou específicos?
- 11) Como você observa os seus pares e os demais profissionais envolvidos nos processos de recrutamento e seleção, quando há candidatos transgêneros?
- 12) Atualmente, como você observa a participação de pessoas transgêneros nos processos de recrutamento e seleção? E antes, como era?
- 13) Alguma vez você já atuou em um processo de recrutamento e seleção que era específico para candidatos transgêneros ou que tinham vagas reservadas para esse grupo? Se sim, pode me contar como foi?
(Se sim, na questão anterior) Como você faz um balanço sobre as diferenças e/ou semelhanças entre os processos de ampla concorrência e os que eram direcionados aos candidatos transgêneros?
- 14) Você tem algum comentário, ou se lembra de algum caso específico, sobre os processos de recrutamento e seleção, pensando na participação de pessoas transgêneros?
- 15) Existem sugestões que você daria para os processos seletivos em relação à participação de pessoas transgêneros? Se sim, quais?
- 16) Há algum tópico que você deseja complementar ou algum ponto que não conversamos e você queira abordar?