

À Sombra do Arco-Íris, À Margem da Diversidade Organizacional: Uma Revisão Narrativa sobre Travestis e Transexuais no Mundo do Trabalho

Autoria

Maurício Donavan Rodrigues Paniza - mauriciopaniza@gmail.com

Mestr e Dout em Admin de Empresas /FGV/EAESP - Fundação Getulio Vargas/Esc de Admin de Empresas de São Paulo

Resumo

Embora as pesquisas sobre os grupos LGBT+ tenham ganhado mais visibilidade na área de diversidade organizacional nos últimos anos, os estudos sobre grupos trans (que inclui as travestis e transexuais) ainda são escassos. Este trabalho apresenta uma revisão narrativa da literatura brasileira e internacional sobre as experiências de travestis e transexuais no trabalho. Foram construídas quatro categorias de significado, que constituem os tópicos do trabalho: (1) a construção de uma agenda de pesquisa trans em Administração; (2) Os lugares e não lugares das travestis e transexuais no mundo do trabalho; (3) A pedagogia trans como categoria da diversidade organizacional e (4) estratégias de expressão de gênero trans no ambiente de trabalho. Tanto no Brasil como no exterior, as profissionais trans continuam a ser preteridas na sociedade e no mercado de trabalho. As categorias debatidas neste trabalho sinalizam caminhos possíveis de contribuição para consolidar uma agenda de pesquisa trans nos estudos brasileiros em diversidade organizacional.



À Sombra do Arco-Íris, À Margem da Diversidade Organizacional: Uma Revisão Narrativa sobre Travestis e Transexuais no Mundo do Trabalho

Resumo:

Embora as pesquisas sobre os grupos LGBTQ+ tenham ganhado mais visibilidade na área de diversidade organizacional nos últimos anos, os estudos sobre grupos trans (que inclui as travestis e transexuais) ainda são escassos. Este trabalho apresenta uma revisão narrativa da literatura brasileira e internacional sobre as experiências de travestis e transexuais no trabalho. Foram construídas quatro categorias de significado, que constituem os tópicos do trabalho: (1) a construção de uma agenda de pesquisa transⁱ em Administração; (2) Os lugares e não lugares das travestis e transexuais no mundo do trabalho; (3) A pedagogia trans como categoria da diversidade organizacional e (4) estratégias de expressão de gênero trans no ambiente de trabalho. Tanto no Brasil como no exterior, as profissionais trans continuam a ser preteridas na sociedade e no mercado de trabalho. As categorias debatidas neste trabalho sinalizam caminhos possíveis de contribuição para consolidar uma agenda de pesquisa trans nos estudos brasileiros em diversidade organizacional.

Palavras-chave: Diversidade, Identidade de Gênero, Travestis, Transexuais, Mulheres Trans

Introdução

Os pesquisadores da área de Administração, seja em contexto nacional ou internacional, têm incluído nos últimos anos debates tocantes à situação das pessoas integrantes dos grupos LGBTQ+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais) nas organizações e em contextos de trabalho. (Köllen, 2013; McFadden, 2015; Robinson, Van Esch & Billimoria, 2017; Ng & Rumens, 2017; Rumens, 2017; Köllen, 2018). No entanto, a literatura produzida até então revela uma disparidade em termos de representatividade desses grupos no mundo organizacional e consequentemente na pesquisa científica sobre ele.

À luz do reconhecimento dessas diferenças entre as categorias LGBTQ+, ao analisar as experiências de trabalhadores gays, lésbicas e bissexuais turcos, Ozturk (2011, p. 1102) faz uma recomendação sobre os estudos LGBTQ+, para que se leve em conta as diferenças existentes em relação às categorias de sexualidade que ele estudou, frente a categoria transgênero. O argumento lançado pelo autor para embasar essas diferenças está assentado em experiências empíricas, sobre as quais ele avalia que “a violência hegemônica perpetrada contra a minoria transgênero opera em uma ordem de magnitude inteiramente diferente (e mais forte). Como tal, um estudo separado seria apropriado para rever as experiências de trabalho dos indivíduos transgênero”. Argumento esse que um caso de ensino brasileiro defendeu anos mais tarde, demarcando ainda que as barreiras que limitam o acesso ao mercado de trabalho são muito mais fortes e difíceis de serem ultrapassadas por pessoas trans (Caproni Neto & Saraiva, 2014).

Carrieri, Souza & Aguiar (2014, p. 81) também refletiram que “o processo de exclusão social dessas categorias não opera da mesma forma, o que torna ainda mais complexa a união de todas essas categorias em um único movimento e sigla (LGBT+)”, indo ao encontro do posicionamento de autores internacionais (Ozturk, 2011; Ng & Rumens, 2017; Köllen, 2018). Ainda, outro aspecto desafiador é que as perspectivas organizacionais sobre gênero na literatura organizacional e nas práticas de diversidade enfatizam o ponto de vista de mulheres e homens cisgênero (Köllen, 2018).

Definir a categoria trans é um paradoxo porque, ao mesmo tempo em que há uma categoria genérica que pode definir essas pessoas, as experiências de vida são singulares e existem subcategorias inseridas nesse grupo social. Contudo, é impossível definir a transgeneridade a partir de categorias fixas, porque há uma certa plasticidade nos conceitos, embora o conceito mais abrangente costume ser um ponto de partida para compreender esse

grupo social (Beauregard, Arevshatian, Booth, & Whittle, 2018). Um conceito genérico para pessoa transgênero contempla todos os que se afirmam como pertencentes a um gênero distinto do biológico, ou seja, daquele que lhes fora atribuído ao nascer (Clark, 2015; Robinson, Van Easch & Billimoria, 2015; Ozturk & Tatli, 2016; Beauregard et al., 2018; Köllen, 2018).

Em que pese o uso massivo do conceito mais genérico de pessoa trans, autores destacam que esse termo ‘guarda-chuva’ pode não ser adequado à proposição de ferramentas organizacionais para promover ações igualitárias, limitando as práticas de diversidade. Por outro lado, defende-se que para propor políticas organizacionais, é preciso que se adote um conceito que seja também operacionalizável. Por isso que, apesar de um conceito mais abrangente, é preciso se atentar para as categorias internas tangentes às experiências das pessoas trans. (Ozturk & Tatli, 2016). Consequentemente, a literatura existente tenta distinguir alguns desses grupos particulares inseridos no grupo trans. Neste contexto, destacam-se as travestis e as transexuais, que foram o foco da revisão de literatura apresentada neste trabalho.

Transexuais são aqueles que vivem a incompatibilidade de gênero, com a sensação de ter um corpo errado. Uma parcela das(os) transexuais querem fazer a transição física para o corpo do sexo oposto. Travestis são consideradas como uma forma particular de fazer gênero (Carrieri, Souza & Aguiar, 2014). Baggio (2017, p. 365) explica que as travestis são “a mais conhecida identidade não binária, com nomes e pronomes femininos, que expressam características socialmente entendidas como femininas (...) mas que não desejam remover seus pênis nem serem identificadas como mulheres”.

Contudo, autores como Thanem e Wallenberg (2016) percebem que as categorias trans não são estáveis, o que se comprova pelo reconhecimento de que algumas travestis se percebem como transexuais, ou de casos de transexuais que optam por não passar pela cirurgia de redesignação sexual e ainda, por trans que preferem ser denominadas pelos termos mais genéricos, como pessoa transgênero, independente de sua categoria específica.

A contingência das identidades trans também é expressa por Muhr, Sullivan & Rich (2016) ao explicarem que nem todos sujeitos trans querem ser vistos como homem ou como mulher, enfatizando o potencial de transgressão do corpo transgênero, ao desafiar os binários homem – mulher, homossexual – heterossexual. Essa fluidez dos termos trans e seus significados foi reconhecida, inclusive, como um dos pontos desafiadores de se propor e operacionalizar políticas organizacionais em gestão de pessoas (Ozturk & Tatli, 2016; Beauregard et al., 2018).

Diante desse contexto, o objetivo deste artigo é apresentar uma revisão narrativa (Rother, 2007) da literatura publicada na área de Administração acerca das experiências trans femininas no mundo do trabalho, com uma ênfase nas experiências de travestis e transexuais femininas. Em uma revisão narrativa, os debates são construídos com maior flexibilidade em relação à uma revisão sistemática, a partir da “interpretação e análise crítica pessoal do autor” (Rother, 2007, p. 5). Para isso, apresenta-se um debate construído da literatura publicada tanto em periódicos nacionais quanto internacionais, nas áreas de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Os artigos levantados permitiram a construção de quatro categorias de significados, apresentadas nos próximos tópicos do trabalho: (1) a construção de uma agenda de pesquisa trans em Administração; (2) Os lugares e não lugares das travestis e transexuais no mundo do trabalho; (3) A pedagogia trans como categoria da diversidade organizacional e (4) estratégias de expressão de gênero trans no ambiente de trabalho. No último tópico, nas Considerações Finais, apresentam-se algumas aproximações e distanciamentos entre os achados da literatura anglófona e da brasileira.

1. A construção de uma agenda de pesquisa trans em Administração

Em dezembro de 2004, o periódico *Group & Organization Management* publicou uma chamada de edição especial com o tema *Gay, Lesbian, Bisexual, and Transgender Workplace Issues*. Na convocatória, o editor convidava a comunidade acadêmica a compartilhar as experiências de trabalhadores dos chamados grupos LGBTQ+, reconhecendo que entre a comunidade do *Academy of Management*, os pesquisadores passaram a incorporar essas temáticas como pertinentes à área de Administração (Creed, 2004).

O caráter de novidade do assunto para a academia de Administração pode ser confirmado até mesmo por conta do vocabulário incorporado pelo editor na convocatória, que ao ser comparado com o avanço atual dos termos e categorias na área, apresenta relações que hoje podem ser consideradas como erros conceituais. Entre os argumentos que sustentaram a chamada, estava a necessidade de se entender “as organizações como contexto para o preconceito sexual” (Creed, 2004, p. 705, tradução nossa). Quase 15 anos depois, é consenso na literatura que identidade de gênero (transgênero ou cisgênero) é uma experiência distinta daquelas que eram mais conhecidas àquele momento, ou seja, as que estavam relacionadas às identidades sexuais de gays, lésbicas e bissexuais (Baggio, 2017; O’Shea, 2018; Köllen, 2018). Entretanto, apesar dessa indistinção entre identidade sexual e de gênero, que provavelmente não passaria despercebida por um revisor de periódico nos dias de hoje, o editor reconheceu que:

... embora nós usemos o termo mais inclusivo GLBT, nós reconhecemos tanto que há uma grande diversidade entre as pessoas que compartilham a vulnerabilidade da discriminação sexual quanto que as pessoas LGBTQ+ têm experiências de trabalho significativamente diferentes, então nós somos receptivos às pesquisas que foquem nas pessoas com essas identidades distintas (Creed, 2004, p. 704, tradução nossa).

Quando a edição especial sobre LGBTQ+ foi publicada, em outubro de 2008, os quatro artigos publicados fizeram menção ao público LGBTQ+, entretanto, o público T foi ausente nas pesquisas. Dessa forma, o público trans ainda permanecia excluído da agenda de pesquisa, o que pode ser considerado um indício da marginalização desse público do ambiente formal de trabalho e da ausência de pesquisas. Na introdução da edição especial, a equipe editorial concluiu justamente o quanto as pesquisas sobre questões de trabalho do público LGBTQ+ permaneciam sub-representadas. O contexto de publicação do dossiê sinaliza que até aquele momento travestis e transexuais eram um público praticamente ausente do ambiente de trabalho nas empresas e, conseqüentemente, ausente nos debates do campo da Administração, cujo principal locus de pesquisa ainda está nas empresas (Creed & Cooper, 2008).

Em paralelo, na Academia brasileira, também é em meados da década de 2000 que o debate sobre os públicos LGBTQ+ se inicia na área. Nesse período começam a ser publicados os primeiros trabalhos nos eventos da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação (ANPAD) e posteriormente nos periódicos. Assim como no contexto anglófono, as discussões se iniciam com foco nas experiências de sexualidade no local de trabalho (Siqueira & Zauli-Fellows, 2006), com foco em questões como a construção de uma agenda de pesquisa sobre o trabalhador gay, bem como as estratégias de sobrevivência desse público no ambiente organizacional, por conta das violências inerentes às experiências diversas da heterossexual no ambiente de trabalho.

Experiências de consumo e construção da identidade dos gays também contemplaram a agenda inicial nos eventos (Pereira, Ayrosa & Ojima, 2006) embora naquele momento já se reconhecia a necessidade expandir as pesquisas para a compreensão sobre outros segmentos

homossexuais, já que até então os públicos pesquisas contemplavam quase que exclusivamente gays de alta escolaridade e alto poder aquisitivo.

Faz-se pertinente pontuar que, neste momento inicial, ao contrário do contexto norte-americano, os primeiros textos brasileiros ainda não fazem menção à existência de um grupo de sujeitos LGBT+, embora Pereira, Ayrosa e Ojima (2006, p. 14) tenham apontado como sugestões para pesquisas futuras sob a perspectiva do consumo a inclusão de grupos como “homens mais velhos, casais, pessoas das classes econômicas C, D e, transexuais, lésbicas e ‘ursos’”. O público é extremamente diverso, e as características desses diferentes grupos podem ser igualmente muito distintas”.

O avanço da literatura organizacional nos anos posteriores, especialmente após a década de 2010, tanto anglófona como a brasileira, demonstra que os pesquisadores continuaram a manter a preocupação com as diferenças internas à sigla LGBT+, embora alguns trabalhos ainda tenham sido publicados com o público trans ainda em situação de elemento apenas citado no acrônimo e nas referências, sinalizando novamente que o grupo trans ainda eram uma categoria da diversidade organizacional muito mais ausente nos ambientes de trabalho do que gays, lésbicas e bissexuais (Bell, Özbilgin, Beauregard, & Sürgevil, 2011; Theodorakopoulos & Budhwar, 2015; Robinson, Van Esch & Billimoria, 2017; Ng & Rumens, 2017; Köllen, 2018).

2. Os lugares e não lugares das travestis e transexuais no mercado de trabalho

Apesar de ainda poucos em quantidade, os trabalhos publicados sobre travestis e transexuais e as suas experiências na dimensão trabalho trazem a demarcação de espaços profissionais na perspectiva de que existem algumas limitações ou constrangimentos acerca do que uma mulher trans faz (ou pode fazer) em relação à dimensão trabalho. Contudo, é importante destacar que muitas dessas experiências não se dão no espaço do mercado formal de trabalho, como também mostra a literatura (Irigaray, 2012; Caproni Neto & Saraiva, 2014; Carrieri, Souza & Aguiar, 2014; Baggio, 2017; Beuaregard et al., 2018).

Ao contrário de uma parcela de gays e lésbicas que, a despeito de suas dificuldades de acesso e permanência no mercado de trabalho, podem “neutralizar” sua identidade sexual, às travestis e grande parcela das transexuais não existe possibilidade alguma de “armário”, tornando sua situação perante as empresas e o mundo do trabalho ainda mais crítica (Caproni Neto e Saraiva, 2014).

Mesmo que em países como a Inglaterra e Estados Unidos tenham surgido nos anos recentes mecanismos jurídicos que ajudam a ampliar os lugares possíveis no mercado de trabalho para pessoas trans, não foram notados avanços significativos na expansão do acesso dessas pessoas a esse lugar profissional (Rudin et al., 2014; Ozturk & Tatli, 2016; Beauregard et al., 2018). Contudo, as barreiras de acesso ao mercado de trabalho se iniciam muito antes de uma pessoa trans se candidatar em um processo de recrutamento e seleção.

A escolaridade é um gargalo na vida de pessoas trans, porque desde a infância, o convívio social é muito hostil em ambientes coletivos, impedindo entre tantas atividades sociais coletivas desenvolvidas ao longo da vida, que as trans também frequentem a escola. Contudo, como o funcionamento dos mecanismos sociais de exclusão na vida de pessoas trans não operam sozinhos, ainda que um sujeito trans disponha de um alto grau de escolaridade, escassas são as pessoas trans que estão em posições de destaque na hierarquia organizacional. Esse argumento da inacessibilidade das trans a postos de trabalho de maior poder é enfatizado por Beauregard et al (2018) e por Irigaray (2012), em um dos primeiros textos brasileiros sobre travestis, que exemplifica o caso de uma profissional que mesmo dispondo de todos requisitos técnicos e de escolaridade, não conseguia acessar vagas de trabalho para pessoas mais qualificadas.

Como estudos anteriores já evidenciavam, o setor de atuação da profissional trans importa para que haja uma experiência mais positiva ou mais negativa. O caminho em que esse fenômeno opera se dá de forma relativamente semelhante ao fato de que algumas indústrias também são mais receptivas às mulheres cisgênero. Em profissões em que há uma ênfase nos modelos tradicionais de gênero, sujeitos que não sejam homens heterossexuais tendem a ser preteridos. Nesses casos, uma funcionária trans dificilmente seria aprovada em um processo seletivo (Ozturk & Tatli, 2016).

Distingue-se, portanto, que se há setores ruins para a inserção de profissionais trans, ao passo em que outros setores são piores ainda. Irigaray (2012) destaca que os contextos laborais mais receptivos às travestis são os segmentos de beleza, entretenimento e arte. Consequentemente, o contexto laboral de pessoas trans é definido em larga escala pelo auto emprego, subemprego ou ainda pela exclusão da economia do trabalho. Com isso, Beauregard et al. (2018) afirmam que as pessoas trans são desprovidas de poder e status na maior parte dos ambientes de trabalho. Ainda, se existem poucas trans em funções profissionais médias e operacionais, a praticamente inexistência de líderes trans na gestão das empresas torna o nível de vozes trans nas empresas muito mais baixo (Beauregard et al., 2018).

Muitos empregadores não têm interesse em se abrir para a questão das identidades trans. Como expressou uma entrevistada de Ozturk e Tatli (2016), muitas vezes, já no processo de recrutamento, as trans recebem olhares temerosos e, de forma sutil, a candidata ao emprego é preterida. Por isso que os mecanismos judiciais de proteção nem sempre têm a efetividade esperada no sentido de garantir o acesso ao mercado de trabalho. Consequentemente, as justificativas para um resultado negativo diante de um processo seletivo de emprego para uma pessoa trans são sempre uma incógnita, porque sempre fica a dúvida se a indeferência à vaga se deu por inadequação técnica ou por motivo de transfobia, essa entendida como “a aversão generalizada em relação àqueles que transgridem as normas de gênero”, aqui entendido do ponto de vista binário – homem/mulher (Rudin et al., 2014, p. 729, tradução nossa).

Neste contexto, o preconceito é o principal motivo pelas baixas taxas de ocupação de pessoas trans. Contudo, mesmo quando a barreira do preconceito é vencida pela pessoa trans e ela consegue acessar o emprego, alguns contextos laborais se tornam tão intoleráveis e intolerantes à transgeneridade, que o profissional acaba por optar pela auto demissão. (Clark, 2015; Beauregard et al., 2018).

As nuances da experiência de vida trans também acabam por impactar as trajetórias profissionais, porque nem sempre uma pessoa que nasceu com o sexo biológico masculino desejará ter como destino final a identidade de gênero feminina, nos moldes fixos daquilo que a sociedade reconhece como mulher (O’Shea, 2018). Nessa perspectiva, as pessoas que desejam alcançar um gênero de destino ‘normativamente fixo’ tendem a vivenciar ambientes de maior aceitação e respeito social. Por exemplo, as mulheres trans que optam ou desejam realizar o processo total de transição de gênero, incluindo a cirurgia de redesignação sexual (Carrieri, Souza & Aguiar, 2014; Rudin et al., 2014; Ozturk & Tatli, 2016).

A enxurrada de experiências ruins que as pessoas trans vivem na tentativa de inserir no mercado formal de trabalho e a escassez de portas abertas faz com que elas sejam pressionadas a se incluir em setores econômicos de informalidade, como o trabalho sexual (Carrieri, Souza & Aguiar, 2014; Beauregard et al., 2018). Entre as indústrias mais receptivas às trabalhadoras trans também está a de entretenimento (Irigaray, 2012). Por isso que não basta que haja legislação que faça a afirmação do direito das pessoas trans ao trabalho, são necessárias estratégias que garantam que a inserção profissional das pessoas trans seja viabilizada na prática (Ozturk & Tatli, 2016).

Outras estratégias de auto inclusão das pessoas trans no mercado de trabalho incluem a adesão ao home-office, aceitando trabalhos que possam ser realizados em contexto de privacidade. Essa escolha muitas vezes deriva da experiência de estar em ambientes de trabalho

tradicionais no passado e que, por não poderem ter o controle de com quais pares deveriam se relacionar, experiências ruins foram inevitáveis. Dessa forma, poder trabalhar de forma autônoma também é uma forma de a pessoa trans se ‘blindar’ de relações tóxicas (Beauregard et al., 2018)

Dessa forma, se os próprios recrutadores barram as pessoas trans de concorrer às vagas de trabalho no ambiente formal, os estigmas atribuídos pela sociedade às pessoas travestis e transexuais acaba por gerar uma naturalização de suas condições de vida profissional, ou seja, de que elas estarão em setores produtivos que são mais construídos socialmente como espaços de trabalho feminino, como no setor de beleza, como observa Baggio (2017).

Contudo, a percepção social dos corpos das travestis e transexuais as colocam, em sua maioria, como ‘naturalmente’ prostitutas. (Caproni Neto & Saraiva, 2014; Paniza, Ichikawa & Cassandre, 2018). É importante ressaltar que o estigma da prostituição é mais destacado nas pesquisas brasileiras do que nas anglófonas. Ainda, que as experiências de travestis e transexuais situadas em países em desenvolvimento também tendem a ser mais acentuadamente negativas do que em países desenvolvidos (Ozturk & Tatli, 2016).

O que acentua a experiência das travestis é que, ao contrário das experiências profissionais de lésbicas e transexuais, que muitas vezes experimentam a violência somente em seu formato interpessoal, as experiências travestis são costumeiramente marcadas também pela violência física. A experiência das ruas traz às travestis a vivência de perigo constante. Além de serem xingadas, elas recebem pedradas, além de outros objetos como restos de comidas e garrafas vazias, lançadas por pessoas que estão dentro dos carros ou ônibus. Como consequência dessas vivências de violência constantes, as travestis acabam por incorporar essa agressividade nas relações com as pessoas mais próximas, incluindo as próprias travestis do seu convívio (Carrieri, Souza & Aguiar, 2014).

A justificativa para que algumas transexuais consigam acesso ao mercado de trabalho nas empresas é o fato de os corpos de algumas pessoas trans estarem mais adequados à normativa social estabelecida para o corpo feminino. Contudo, um condicionante para tornar essa experiência social menos pior é esconder a condição transexual, ou seja, além de ter um corpo feminino, também é preciso ter uma identidade civil (documento) feminino. Neste contexto, “a visibilidade da dupla identidade, social e de nascimento, prejudica os transexuais na busca e no exercício do trabalho” (Carrieri, Souza & Aguiar, p. 90). A ocultação da condição transexual alinhada à aparência consonante ao gênero apresentado no documento de identidade expressa a passibilidade, ou seja, o grau com que as pessoas transgênero são interpretadas como pessoas cisgênero (Baggio, 2017).

Outra experiência que expõe transexuais a riscos na carreira é a própria transição de gênero, quando essa é iniciada quando o profissional está empregado, sendo contingente ao contexto profissional de atuação. A experiência da única trans mulher entrevistada por Baggio (2017) e que trabalhava em três empresas diferentes durante o processo de transição indica uma espécie de gestão do impacto desse processo na carreira. Após tornar pública sua transição de gênero, a entrevistada foi demitida no mesmo dia. Quando a demissão não ocorre instantaneamente à revelação da transição, o profissional pode ser discriminado e vítima de micro agressões por um período até ser demitido (Robinson, Van Esch & Billimoria, 2017)

Em virtude desse contexto de experiências negativas no contexto de trabalho, a tese de Beauregard et al (2018) é que as vozes trans são inaudíveis no ambiente de trabalho. Por conta da condição de subalternidade, o fato de um grupo ter falta de espaços de voz nas organizações implica consequentemente na perda de poder desse grupo. Dessa forma, pode-se interpretar que ainda existem muito mais não lugares no ambiente de trabalho do que lugares para as travestis e transexuais. Esse cenário sinaliza a necessidade de um esforço pedagógico no sentido de tornar as pautas trans mais visíveis aos profissionais e estudantes envolvidos com atividades de gestão nas organizações, questão que será debatida no próximo tópico.

3. A pedagogia trans como categoria da diversidade organizacional

A emergência de uma pedagogia trans na literatura se justifica porque os textos trazem à tona de que travestis e transexuais são um grupo ‘novo’ para as organizações e para o ambiente de trabalho, principalmente o formal. Os próprios títulos de alguns dos artigos publicados levam a essa interpretação. Por exemplo, Baggio (2017, p. 360) intitula seu artigo apresentando as pessoas trans como “novos sujeitos para os estudos em diversidade organizacional”.

Dois dos cinco trabalhos publicados no Brasil são casos de ensino, que têm em comum o objetivo de preparar os estudantes e equipes de trabalho para conhecer as experiências sociais de aceitação e exclusão das travestis e transexuais no ambiente de trabalho (Caproni Neto & Saraiva, 2014; Paniza, Ichikawa & Cassandre, 2018). Nas pautas desses casos de ensino se encontram questões como: a aceitabilidade e receptividade das travestis e transexuais nas organizações e empresas, os preconceitos, estigmas e violências sofridos/vividos no contexto de trabalho e as ações, possibilidades e alternativas para o alcance da efetiva inclusão dessas sujeitas na sociedade e no mundo do trabalho.

No contexto internacional, o cenário não é muito diferente do brasileiro no que diz respeito ao caráter pedagógico de alguns dos debates propostos. No contexto americano e europeu, Robinson, Van Esch e Billimoria (2017, p. 300, tradução nossa) se propõem a “trazer as questões transgênero para a educação em gestão”, Beuaregard et al. (2018, p. 1, tradução nossa) convidam os leitores para “ouvir atentamente as vozes transgênero no local de trabalho”, Rudin et al. (2014, p. 721, tradução nossa) exploram o “território hostil e a dificuldade de empregadores em acomodar trabalhadores transgênero”. Neste contexto,

... os estudantes da área de gestão precisam ser preparados para entender e agir em favor das diferenças em seus atuais e futuros parceiros de trabalho, funcionários e clientes por meio das múltiplas dimensões da diversidade, incluindo como uma pessoa identifica, experiencia e expressa seu gênero (Robinson, Van Esch & Billimoria, 2017, p. 301, tradução nossa).

Alguns anos antes, já havia sido percebida a lacuna pedagógica entre a formação dos estudantes de gestão e as identidades de gênero trans (Rudin et al., 2014). A uma turma de graduação, em curso de comportamento organizacional, trabalhou-se um caso sobre o recebimento de uma trabalhadora trans na empresa e a consequente reação negativa de uma colega de trabalho cisgênero sobre o compartilhamento do banheiro com essa colega trans feminina, que estava em um processo de transição de gênero.

Na perspectiva dos autores, a resposta mais inclusiva de um CEO a esta demanda deveria ser a adoção de banheiros unissex na empresa. Contudo, essa foi a resposta menos representativa (27%) do grupo de quase 200 estudantes pesquisados. A resposta de *compliance* (cumprimento das regras vigentes de respeito à identidade trans) foi a decisão mais recorrente (38%) em que os alunos se posicionaram a favor de instruir a colega de trabalho a respeitar a identidade trans dos pares, garantindo que a trans pudesse usar o banheiro. Contudo, a resposta mais hostil à situação também teve um alto índice de adesão (30%), em que os alunos decidiram que o acesso ao banheiro feminino deveria ser barrado à trabalhadora trans em questão, pela ausência de leis que protegessem a trabalhadora frente a situação apresentada. (Rudin et al., 2014).

Os índices de reações hostis em relação aos indivíduos transgênero por alunos de gestão são um indicador de que muitos desses alunos, quando na posição de gestores, continuarão a exercer comportamentos transfóbicos no ambiente de trabalho, a despeito do descumprimento de possíveis legislações anti-discriminatórias que possam existir (Rudin et al., 2014). Neste sentido, evidencia-se a necessidade de que as práticas (trans)pedagógicas também existam em

contextos de acesso de gestores e outros públicos imersos na prática empresarial, não apenas para estudantes de graduação (Robinson, Van Esch & Billimoria, 2017).

Na agenda de educação executiva, periódicos como o *Harvard Business Review*, têm trazido artigos de orientação aos gestores de empresas para compreender o contexto de inclusão de pessoas trans no ambiente de trabalho (Clark, 2015; Hull, 2015; Thoroughgood & Sawyer, 2017). Esses textos abordam questões como: uso do banheiro, que é uma fonte de sofrimento para muitas pessoas trans; como os colegas de trabalho devem reagir diante de uma colega que se assume trans; a questão do tratamento da pessoa trans denominando-a pelo pronome e nome social adequados. Ainda, a própria ausência de participação de pessoas trans em cargos de liderança nas organizações também é inserido nesse debate de caráter mais gerencial.

Robinson, Van Esch & Billimoria (2017) argumentam que ter o conhecimento sobre as experiências pessoais das pessoas trans é um passo inicial rumo a uma pedagogia trans no ensino de gestão. Um avanço para essa agenda é trazer um apontamento das práticas no ambiente de trabalho que favoreçam a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo. Para tal, quatro campos são acionados pelos autores: (1) políticas de diversidade inclusivas para população trans, demonstrando que grande parte das grandes empresas já têm posicionamentos sobre a não discriminação e a abertura para trabalhadores trans (2) registros da área de Recursos Humanos, protegendo o sigilo da informação do trabalhador, deixando-o decidir pela revelação ou não de sua condição trans.

Ainda, são acionados os campos de: (3) treinamento gerencial, para que as equipes de trabalho conheçam as necessidades específicas de pessoas trans e (4) estrutura física, especialmente no que se refere ao uso dos banheiros, um dos principais locais em que as pessoas trans são discriminadas (Robinson, Van Esch & Billimoria, 2017). Especialmente em relação ao uso do banheiro, Rudin et al. (2014) analisam que, embora possa parecer uma experiência trivial para as pessoas cisgênero, o uso do banheiro é uma fonte considerável de sofrimento para pessoas trans. Inclusive é comum que pessoas trans se privem de utilizar esse espaço em locais públicos como forma de se proteger de agressões (Paniza, Ichikawa & Cassandre, 2018).

Dado que nem todas as pessoas trans optam por passar por ou finalizar um processo de transição de gênero (O'Shea, 2018), Beauregard et al (2016) reconhecem a necessidade de que as organizações atuem em favor das pessoas transexuais cujas identidades são mais visíveis, ou seja, aquelas trans que têm menor passabilidade, ou seja, que tem dificuldade em serem reconhecidas pelo gênero em que se afirmam. Práticas que promovam uma inclusão mais ampla desses grupos de trans podem funcionar como um mecanismo para disseminar mais conhecimento sobre as experiências trans e, com isso, possibilitar o aumento da aceitação social. Dois elementos reforçam o grau de passabilidade, conforme Baggio (2017): o nome social e a aparência. Se o sujeito trans tem um nome civil divergente do seu nome social, a passabilidade diminuirá. Por outro lado, como a mudança de nome requer tempo e dinheiro, porque envolve questões jurídicas, a autora observa que a passabilidade também traz consigo uma dimensão de classe.

Em relação ao despreparo e a convergência da literatura em relação à necessidade de uma pedagogia organizacional trans, reconhece-se que nem todo tratamento a pessoa trans em desacordo ao vocabulário trans é decorrente da má intenção daquele que pratica a ação. Muitas vezes o profissional realmente não tem o conhecimento necessário para lidar com a questão embora haja ocorrências de tratamentos cruéis e desrespeitosos intencionalmente por parte dos pares, pela recusa em se reconhecer a existência e a vida da pessoa trans. (Caproni Neto & Saraiva, 2014; Ozturk & Tatli, 2016; Baggio, 2017)

Paradoxalmente, os atos discriminatórios e a transfobia podem partir dos próprios pares integrantes da comunidade LGBT+, como relatam Beauregard et al (2018) ao se referir ao caso de uma trans feminina cujo comportamento do seu colega de trabalho gay era de desprezo à condição, denominando-a pelo sexo biológico e apontando os resquícios de traços masculinos

em sua constituição como sujeito. Na mesma linha, O'Shea (2018) também relata que existe preconceito em relação às pessoas trans por parte de homossexuais que entendem o gênero pela perspectiva essencialista.

Um ponto a ser considerado é que as ações pedagógicas da organização podem ser suficientes para blindar as trabalhadoras trans de violências decorrentes dos membros internos à organização, mas não dos seus públicos externos, como os clientes. Outra transexual brasileira, ao relatar sua rotina de trabalho no ambiente formal de trabalho, em função de contato direto com o público, afirmou ser rotineiro receber uma abordagem mais sexualizada por parte dos clientes em relação às suas colegas de trabalho cisgênero do mesmo ambiente, e que já foi até mesmo seguida na rua, porque na interpretação desses clientes, ela também era garota de programa. Ainda, uma situação recorrente vivida pela profissional era a recusa de clientes do estabelecimento em serem atendidos por ela (Paniza, Ichikawa & Cassandre, 2018).

Embora haja um esforço por parte de muitos gestores, trabalhadores e empresas em tratar com respeito e acolhimento a população trans, uma transexual entrevistada por Ozturk e Tatli (2016) percebe que sua organização tem um comprometimento apenas de fachada com a diversidade. Ao ingressarem, seus colegas de trabalho fazem um curso em ambiente virtual cuja aprovação depende da conclusão de uma avaliação objetiva. Dessa forma, reconhece-se que um comprometimento genuíno das organizações é preponderante no sentido de permitir que trabalhadores trans possam ser eles mesmos. Entretanto, a postura de algumas empresas, como a relatada pela trabalhadora, serve mais como uma forma de maquiagem das práticas organizacionais em vez de promover mudanças estruturais significativas em termos da construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo (Ozturk & Tatli, 2016).

Neste sentido, a crítica à realização apenas de um curso virtual sobre a questão trans revela a necessidade de uma abordagem integrada, como argumentam Robinson, Van Esch e Billimoria (2017). Com isso, reforça-se que trazer ao público da organização um repertório básico e inicial sobre a transgeneridade é uma iniciativa importante, mas de fato representa o primeiro movimento, sendo importante que outras ações pedagógicas ocorram concomitantemente, tanto em termos da inserção e inclusão das pessoas trans no ambiente de trabalho como no ajuste das estruturas físicas e comportamentais para que o clima organizacional seja favorável a elas. Enquanto os locais de trabalho seguem geralmente hostis às identidades trans, a participação nesses contextos, quando ocorre, é balizada por um repertório de estratégias de convivência que precisam ser mobilizadas para tornar as experiências das trans menos negativas.

4. Estratégias de expressão de gênero trans no ambiente de trabalho

Pessoas transgênero compartilham a mesma experiência de já esperar uma reação negativa e violenta dos pares em seus contextos de vivência (O'Shea, 2018). Consequentemente, para interagir com os colegas no ambiente de trabalho, essas pessoas mobilizam um repertório de estratégias para "administrar" sua posição de subalternidade dentro da matriz heteronormativa binária de gênero, como mostram alguns artigos (Muhr, Sullivan & Rich, 2016; Ozturk & Tatli, 2016; Baggio, 2017; Beuaregard et al, 2018).

O binário de gênero exerce tamanho poder sobre os indivíduos que a ideia de travestilidade para muitas pessoas é associada a sentimentos negativos como culpa e vergonha, e que, dada a forma hegemônica de masculinidade, não resta outra alternativa a esses homens se não reprimir sua identidade. E para gerenciar essa situação, o sujeito se esforça para incorporar uma aparência que seja reconhecida como masculina e que o permita passar por um homem heterossexual. Para isso, eles tentam se livrar de qualquer vestígio de uso de vestimenta ou qualquer outro adereço feminino que possa ter sido usado fora do horário de trabalho. (Thanem & Wallenberg, 2016)

Muitas pessoas trans optam por esconder sua identidade, em um processo semelhante ao ‘manter-se no armário’, expressão popular que designa homens e mulheres gays e lésbicas que optam por não revelar sua condição sexual em alguns ou todos espaços sociais que frequentam. No caso das pessoas trans, cabe lembrar que as travestis brasileiras não dispõem da possibilidade de esconder sua identidade, por conta da mesclagem entre características masculinas e femininas (Carrieri, Souza & Aguiar, 2014). Contudo, algumas travestis inglesas entrevistadas por Thanem e Wallenberg (2016) escondem o quanto podem as características femininas no local de trabalho, de forma que se tornem “passáveis” e a condição de travestilidade não seja percebida pelos colegas de trabalho.

Assim como para gays e lésbicas em relação à sexualidade, o esforço emocional demandado por pessoas trans que optam por ocultar sua identidade de gênero real pode trazer consequências consideráveis, como um sentimento de medo constante ou mesmo o desejo de suicídio (Clark, 2015). A partir do momento em que clientes, colegas de trabalho ou gestores mais próximos souberem da condição trans, há um temor porque esse sujeito passará ser alvo de estigmas. Contudo, faz-se pertinente ressaltar que o fato de um trabalhador ‘sair do armário’ por si não é salvaguarda para o bem-estar no trabalho, porque essa não é uma relação proporcional. Esse argumento denota que as abordagens em diversidade de identidade de gênero precisam considerar as diferenças de experiências de transexualidade. (Ozturk & Tatli, 2016).

A questão da divulgação também é uma dimensão a ser considerada para entender a vida profissional de uma pessoa trans. Aqueles que têm condições de ocultar sua condição, especialmente no ambiente profissional, assim o fazem. Neste sentido, além do setor de atuação (em que um trans homem tenderá a não se revelar como homem trans), a experiência de classe social também se intersecciona à de gênero. Como explicam Ozturk & Tatli (2016), no contexto britânico há pouca abertura para expressões de gênero alternativas entre a classe trabalhadora. Essa questão foi trazida por Carrieri, Souza e Aguiar (2014) ao destacarem que a experiência social mais negativa das travestis se dá porque justamente a elas não existe a opção de ‘viver no armário’, ao passo em que as transexuais, especialmente aquelas que fizeram a transição completa para uma identidade feminina normalizada, podem ter mais facilidade em lidar com as intempéries de seu contexto social.

A questão do armário trans também aparece no trabalho de Beauregard et al. (2018). O fato de muitas pessoas trans optarem pelo anonimato também é uma barreira à proposição de políticas nas empresas. Contudo, as autoras vislumbram aí um campo possível de pesquisas, porque entender o contexto de apoio ou de recusa à diferença também é pertinente para conhecer o porquê um sujeito opta por ocultar sua identidade sexual ou de gênero no contexto de trabalho. É o que as autoras chamam de grau de integração da identidade.

Quando o trabalhador está ‘fora do armário’ em todos os seus contextos sociais, há uma “integração de identidade completa”. Contudo, acontece também a “divulgação discrepante” (Beauregard et al., 2018, p. 18), quando a depender do contexto e como mecanismo de sobrevivência, o sujeito cria uma “fachada” para estar consonante aos padrões esperados pela organização em que participa. O impacto da divulgação discrepante, nesse contexto, traz impactos negativos ao psicológico do trabalhador, que pode experimentar patologias no trabalho tais quais a síndrome de *burnout* ou ainda não conseguir se manter no trabalho, sendo demitido ou demitindo-se, ou seja, os possíveis reflexos negativos de não saída do armário, como comentado anteriormente (Clark, 2015).

Embora o armário seja possível para muitas pessoas trans, e conceitos como o de passabilidade corroboram essa dinâmica, Beuaregard et al. (2018) também destacam que o armário não é uma opção para todas as trans. Consequentemente, essas pessoas ‘não invisíveis’ ficam impossibilitadas de construir fachadas que ocultem suas identidades. O que se espera das descobertas no campo de pesquisa em gestão de pessoas é que as práticas mais reconhecidas

respondam ao desafio de que os trabalhadores transgênero sejam respeitados, independente da escolha de revelar ou ocultar sua condição de pessoa trans. (Beauregard et al., 2018)

O período em que a pessoa trans passa pela transição de gênero é o mais tenso e conflituoso face as relações com o ambiente de trabalho. As pressões em relação às demandas da empresa fazem com que a prioridade na gestão do processo de transição considere apenas a necessidade de minimizar os danos às organizações, especificamente ao que se refere na eficiência operacional desse trabalhador. (Ozturk & Tatli, 2016).

Outra experiência comum na gestão da expressão de gênero dos trabalhadores trans é uma espécie de perda do poder de gestão da carreira. Como muitas indústrias já são por si restritivas à presença de pessoas trans, uma postura comum é que as escolhas de carreira não levem em conta questões como o aumento do capital profissional almejando ascensões na carreira ou se tornar mais experiente, mas procurar um ambiente profissional em que haja minimamente uma receptividade à condição de vida trans. (Ozturk & Tatli, 2016)

Mesmo inseridas em ambientes de trabalho que aceitem minimamente a identidade de gênero trans, essas pessoas precisam mobilizar repertórios para reagir aos mecanismos de silenciamento que existem nas organizações. O silêncio no local de trabalho é um fenômeno permeado pelo descompasso de poder entre gestores e subordinados. Esse desnível de poder é ainda mais intenso para trabalhadores trans, que por serem marginais na sociedade, dispõem de ainda menos poder dentro da organização do que o trabalhador comum que está em funções não gerenciais. Como muitas trans já ocultam sua identidade pessoal no trabalho a fim de se blindar contra reações negativas, é muito menor ainda a probabilidade de que elas expressem sua voz sobre a questão trans. Consequentemente, esse silêncio ativo e voluntário, que blinda a pessoa trans de viver emoções negativas, faz com que ela esconda ideias e opiniões que podem ser relevantes no trabalho. (Beauregard et al, 2018).

Os mecanismos de silenciamento das pessoas trans nas organizações operam de duas formas: no silêncio ativo, em que o trabalhador trans se cala voluntariamente, como forma de se proteger em situações tempestuosas; e no silêncio aquiescente, quando a voz das pessoas trans é calada de forma involuntária, como consequência de uma conformidade com as circunstâncias de violência e discriminação, como se elas fossem normais. (Beauregard et al., 2018).

O silêncio ativo, inclusive, é registrado na própria literatura brasileira. O humor enquanto forma de violência também faz parte da experiência profissional das mulheres trans, assim como é comum no cotidiano profissional de gays e lésbicas. A estratégia de defesa é semelhante a todos os grupos, em que o trabalhador, vítima desse tipo de violência, ignora sua ocorrência, ou finge que ela não ocorre. Ou seja, os grupos vítimas dessa violência se calam voluntariamente para se proteger de consequências sociais ou emocionais negativas (Carrieri, Souza & Aguiar, 2014; Beauregard et al., 2018).

Afastar-se da comunidade trans também é uma estratégia adotada por transexuais para gerenciarem suas identidades. Após vivenciarem a transição de gênero, muitas pessoas trans preferem manter-se no anonimato para não serem percebidas no ambiente social como diferentes (Carrieri, Souza & Aguiar, 2014; Baggio, 2017). A discrição de muitas pessoas em relação à sua identidade trans também pode ter relação com a intensidade com que essa pessoa se percebe como uma ‘nova’ integrante de um sexo que agora é autêntico. Ou seja, a experiência de se sentir plenamente como uma mulher ou homem. Ainda, ao conseguirem ser discretos ao ponto de passarem por pessoas cisgênero, conseguem se furta à estigmatização imposta às pessoas autodenominadas transexuais. A consequência é que a opção de muitas trans pelo anonimato em relação à sua condição implica que muitas vozes e pautas trans estão submersas pela discussão binária de gênero (Beauregard et al., 2018).

A exclusão da identidade pré-transição é outra estratégia usada por pessoas trans para gerenciarem a sua nova constituição pessoal como membro de outro gênero. Entretanto, essa

iniciativa gera um prejuízo na vida do trabalhador, porque ao ‘apagar’ seu passado profissional antes de ser trans, outras experiências profissionais relevantes e caras ao contexto de processos de recrutamento e seleção podem gerar no recrutador a percepção de que o candidato não tem a experiência profissional requerida. (Beauregard et al., 2018)

Entretanto, Muhr, Sullivan e Rich (2016) fazem uma crítica às abordagens individualizantes das experiências transgênero, porque nos contextos de trabalho, muitas questões que afetam as decisões de carreira das pessoas trans são de natureza interativa, não podendo ser considerada apenas a própria aparência desse corpo trans. Nesse sentido, os constrangimentos vividos pelas pessoas trans são contingentes às ocupações e aos tipos de organizações em que elas trabalharam.

Por exemplo, locais de trabalho relacionados à cultura e à arte tendem a ‘suavizar’ o gerenciamento da subjetividade da pessoa trans, ao passo em que ambientes de trabalhos manuais que pressupõe muito contato pessoal com os clientes já pressupõe uma cautela maior no sentido de performar a transgeneridade. Neste sentido, as pessoas trans experimentam um processo negociação constante de suas performances de gênero. Para isso, essas pessoas constroem diversos referenciais sob os quais explicitam ou ocultam as possibilidades diversas de expressar seu gênero (Muhr, Sullivan & Rich, 2016).

Para viabilizar essa análise contingente e contextual das identidades trans, Muhr, Sullivan e Rich (2016) propuseram o conceito de transgressividade situada. Ao passo em que uma identidade trans é considerada por si transgressora das normas e do binário de gênero, como defendem alguns textos (Thanem & Wallenberg, 2016), os autores defendem uma abordagem mais localizada para situar essas experiências de subversão de gênero. Embora a autora tenha se utilizado de apenas uma trajetória de vida de uma mulher trans, os resultados de sua pesquisa demonstram a mobilização de graus de transgressividade contingentes aos três contextos de trabalho em que a trans pesquisada atuava. O contexto de trabalho mais formal era o ambiente em que a trans se utilizava do seu repertório transgressor de gênero com mais parcimônia ao passo em que ao ambiente em que atuava como uma ativista pelos direitos trans se reservava ao direito de expressar com mais intensidade sua identidade trans.

Embora muito da literatura trans enfoque o potencial de transgressão de gênero dos corpos trans, Thanem e Wallenberg (2016) argumentam que é preciso perceber a transgressão de gênero da pessoa trans como um processo que pode ocorrer de forma sutil. Paradoxalmente, ao mesmo tempo em que voluntariamente a pessoa trans desafia os papéis tradicionais de gênero por ser e apresentar-se como tal, os trabalhadores trans tendem a incorporar esses papéis ao interagirem com os colegas. (Thanem & Wallenberg, 2016). Em suma, essa incorporação dos papéis tradicionais de gênero também parece ser uma estratégia adotada por pessoas trans para lidarem com a sua expressão de gênero e serem mais ‘aceitas’ em seus ambientes profissionais.

Quando um trabalhador experiencia a transição de gênero, os significados atribuídos pelos pares também pode ser de interpretar a mudança sob a lente das normas binárias de gênero. Nesse sentido, um transhomem ao passar a ser parte dos pares masculinos, experimenta um acréscimo de seus capitais e se sente mais valorizado, respeitado e passa a ser mais ouvido nos processos decisórios. Ao passo de que uma mulher trans, ao ser enquadrada na categoria feminina, experimenta as reações negativas que as mulheres cisgênero experimentam, como ter suas falas interrompidas em reuniões. Esses exemplos sinalizam tanto a diferença da experiência trans em termos de masculinidade e feminilidade, e quanto os corpos trans também são disciplinados pelas heteronormas de gênero, que lhe exigem, assim como das pessoas cisgênero, congruência de suas ações e expressões. (Muhr, Sullivan & Rich, 2016).

Uma questão a se observar, contudo, é que o ‘enquadramento’ social de pessoas trans às categorias binárias só é facilitada quando essa transexualidade não expressa masculinidades ou feminilidades fora dos padrões tidos como normais. Por exemplo, mulheres trans com alto grau de passibilidade não têm maiores dificuldades em realizar atividades feitas apenas por

mulheres cisgênero. Quando uma mulher trans expressa feminilidades alternativas (ou seja, aquelas que mesclam elementos masculinos, por exemplo), para poder ter um grau mínimo de estabilidade nas relações sociais, ela precisa ‘se obrigar’ a participar dos rituais de reforço dos estereótipos dos papéis de gênero tradicionais (Thanem & Wallenberg, 2016).

No processo de fazer gênero, portanto, os sujeitos fazem a gestão de suas expressões de gênero, em que seus comportamentos podem ser percebidos pelos pares no ambiente como adequados ou inadequados. Dessa forma, para Thanem e Wallenberg (2016, p. 250), compreender esse processo ajuda a compreender “como homens e mulheres nas organizações fazem o gênero apropriadamente construindo, expressando, e mantendo os papéis binários de gênero e identidades por meio das práticas sociais cotidianas”.

Considerações finais - algumas aproximações e distanciamentos: os diálogos entre a literatura organizacional trans nacional e internacional

Os avanços na literatura organizacional trans são muitos mais teóricos do que empíricos. Como razões para a baixa representatividade dos grupos trans na literatura, McFadden (2015) elenca alguns fatores: (1) é dificultoso acessar grupos grandes de sujeitos de pesquisa; (2) o descompasso de visibilidade e voz das pessoas trans, especialmente nos contextos organizacionais; (3) nem sempre é fácil aos pesquisadores conseguir acesso a esse público, especialmente porque muitos estudos sobre LGBT+ adotam como critérios de seleção dos sujeitos a conveniência, abordando as pessoas mais próximas; 4) a condição estigmatizante e a percepção preconceituosa da sociedade sobre as pessoas trans muitas vezes fazem com que elas não desejem participar de pesquisas sobre LGBT+ e por fim; 5) muitos sujeitos após o fim da transição de gênero decidem por manter uma posição discreta em suas organizações, ocultando o fato de serem trans.

A despeito dessas limitações, os artigos levantados nessa revisão permitiram a emergência de alguns significados no que diz respeito à população trans, especialmente a feminina, no ambiente de trabalho. Em que pesem as diferenças contextuais entre o contexto anglófono e o brasileiro, foram encontradas mais proximidades do que distanciamento entre as duas literaturas.

O processo de se assumir travesti é mais difícil no contexto de trabalho do que entre os familiares, analisam Thanem e Wallenberg (2016). Entretanto, há relatos de homens que se assumem travestis e recebem uma reação positiva de seus colegas de trabalho, embora esse tipo de reação tenha causado surpresa nessas travestis. No Brasil, por exemplo, nenhum texto traz menção positiva à experiência de travestilidade nos contextos de trabalho. Pelo contrário, os resultados nacionais de pesquisa indicam a condição de completa marginalidade das travestis, ocasionando na vivência de violências físicas e o trabalho quase sempre com o ramo da prostituição (Irigaray, 2012; Caproni Neto & Saraiva, 2014; Carrieri, Souza & Aguiar, 2014);

Nesta perspectiva, a condição de marginalização e exclusão social são mais reforçadas pela literatura brasileira, tornando-se destacável a questão da classe social. Os autores ressaltam que a vulnerabilidade e a estigmatização são pontos centrais para entender a condição de vida das travestis. E um desses estigmas, vivenciado no contexto do atendimento em saúde é a percepção, por parte dos profissionais da área, de que todas elas são portadoras do vírus HIV. Esse entendimento se dá pelo vínculo automático que se estabelece entre a identidade travesti e o trabalho com a prostituição. (Muller & Knauth, 2008; Carrieri, Souza & Aguiar, 2014, Paniza, Ichikawa & Cassandre, 2018). Ainda, a questão dos custos para a mudança de identidade civil é levantada por Baggio (2017), questionando-se a questão do acesso a esse elemento que é muito importante para uma experiência social melhor das pessoas trans, reforçando a dimensão da classe social na vida das trans brasileiras.

Nos dois contextos, é desafiador conseguir fazer pesquisas com grupos maiores de sujeitos participantes. O artigo seminal brasileiro - do ponto de vista de ser escrito apenas por autores da Administração - resultou de um projeto de pesquisa e dos cinco trabalhos nacionais levantados, foi o que contou com o grupo mais representativo de travestis e transexuais entrevistadas. O roteiro das entrevistas foi construído mediante um grupo focal com seis travestis e seis transexuais. Houve duas entrevistas gravadas com travestis e de um total de 35 entrevistas não gravadas (registros feitos com auxílio do diário de campo), a maioria foi feita com pessoas trans. Chama a atenção que ao caracterizar os sujeitos de pesquisa, os pesquisadores destacam que o público trans foi o mais arredo à proposta de participação no projeto, reforçando as dificuldades de acesso a esse grupo social. (Carrieri, Souza & Aguiar, 2014).

O interesse pedagógico pelas pautas trans também podem ser considerado uma aproximação entre a literatura nacional e a internacional. Seja porque a população trans representa a inclusão de um novo público para a diversidade organizacional (Baggio, 2017) ou porque os estudantes de gestão precisam ser preparados para lidar com as diferentes identidades de gênero (Robinson, Van Esch & Billimoria, 2017), o debate feito nessa revisão expressa o esforço dos autores nacionais e internacionais em mobilizar o vocabulário, as particularidades em termos de experiências de vida e de trajetórias profissionais de pessoas que são transgênero. Ainda, é ressaltada importância de inclusão desses temas em ambientes de educação gerencial, com o argumento de que, ainda que as crenças pessoais de um gestor não permitam a aceitação de uma pessoa trans, “há um imperativo moral ao considerar a dignidade humana (...) tão quanto há um imperativo legal que busca garantir que a discriminação não exista” (Robinson, Van Esch & Billimoria, 2017, p. 306).

Há recomendações para a realização de pesquisas futuras que abordem “a voz dos trabalhadores transgênero, de forma a averiguar se os mecanismos atuais de voz, como as redes LGBT+, são adequadas para representar trabalhadores trans ou se grupos específicos deveriam existir para esse público” (McFadden & Crowley-Henry, 2018, p. 21). A criação de redes de trabalhadores de grupos LGBT+ e aliados (heterossexuais que demonstram apoio à causa LGBT+) nas empresas têm sido uma estratégia adotada por empresas multinacionais no Brasil, como evidencia a mídia de negócios (Rossi, 2015). Contudo, é pertinente ressaltar que a presença no ambiente formal de trabalho nas grandes empresas é pouco representativa da vida cotidiana das travestis e transexuais brasileiras. Ainda são necessários muitos esforços no sentido de garantir o reconhecimento social efetivo das vidas trans, já que muitas delas ainda são carentes de acesso aos direitos sociais e políticas públicas mais básicos, como os sistemas de saúde e educação.

Referências

- Baggio, M. C. (2017). About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organizational diversity. *REGE-Revista de Gestão*, 24(4), 360-370.
- Beauregard, T. A., Arevshatian, L., Booth, J. E., & Whittle, S. (2018). Listen carefully: transgender voices in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 857-884.
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131-146.

- Caproni Neto, H. L., & Saraiva, L. A. S. (2015). Estigma na trajetória profissional de uma travesti. *TPA-Teoria e Prática em Administração*, 4(2), 234-256.
- Carrieri, A. P., Souza, E. M., & Aguiar, A. R. C. (2014). Trabalho, Violência e Sexualidade: Estudo de Lésbicas, Travestis e Transexuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 78-95.
- Clark, D. (2015). What to Do When Your Colleague Comes Out as Transgender. *Harvard Business Review*. Recuperado em 03 setembro, 2018, de < <https://hbr.org/2015/02/what-to-do-when-your-colleague-comes-out-as-transgender>>.
- Creed, D. (2004). Special issue on gay, lesbian, bisexual, and transgender workplace issues. *Group & Organization Management*, 29(6), 704-706.
- Creed, D., & Cooper, E. (2008). Introduction: Offering new insights into GLBT workplace experiences. *Group & Organization Management*. 33(5), 491-503.
- Hull, J. W. (2015). How to Make Your Workplace Safe for Transgender Employees. *Harvard Business Review*. Recuperado em 03 setembro, 2018, de < <https://hbr.org/2015/08/how-to-make-your-workplace-safe-for-transgender-employees>>.
- Irigaray, H. A. R. (2012). Travestis e Transexuais no Mundo do Trabalho. In M. E. Freitas & M. Dantas. *Diversidade Sexual e Trabalho*. São Paulo, SP: Cengage Learning.
- Köllen, T. (2013). Bisexuality and diversity management—Addressing the B in LGBT+ as a relevant ‘sexual orientation’ in the workplace. *Journal of Bisexuality*, 13(1), 122-137.
- Köllen, T. (2018). Declining career prospects as “transition loss”? On the career development of transgender employees. In Adelina M. Broadbridge & Sandra L. Fielden (Eds). *Research Handbook of Diversity and Careers*. Northampton, UK: Edward Elgar.
- McFadden, C. (2015). Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and human resource development: A systematic literature review. *Human Resource Development Review*, 14(2), 125-162.
- McFadden, C., & Crowley-Henry, M. (2018). ‘My People’: the potential of LGBT+ employee networks in reducing stigmatization and providing voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1056-1081.
- Muhr, S. L., Sullivan, K. R., & Rich, C. (2016). Situated transgressiveness: Exploring one transwoman's lived experiences across three situated contexts. *Gender, Work & Organization*, 23(1), 52-70.
- Muller, M. I., & Knauth, D. R. (2008). Desigualdades no SUS: o caso do atendimento às travestis é ‘babado’!. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(2), 1-14.
- Ng, E. S., & Rumens, N. (2017). Diversity and inclusion for LGBT+ workers: current issues and new horizons for research. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(2), 109-120.
- O’Shea, S. C. (2018). This girl’s life: An autoethnography. *Organization*, 25(1), 3-20.
- Ozturk, M. B. (2011). Sexual orientation discrimination: Exploring the experiences of lesbian, gay and bisexual employees in Turkey. *Human Relations*, 64 (8): 1099-1118

- Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). 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*, 27(8), 781-802.
- Pereira, B., Ayrosa, E. A. T., & Ojima, S. (2006). Consumo entre gays: compreendendo a construção da identidade homossexual através do consumo. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(2), 1-16.
- Rossi, L. (2015, abril). Chefe, eu sou gay. *Revista Exame*, ano 48, p. 50-62.
- Paniza, M. D. R., Ichikawa, E. Y., & Cassandre, M. P. (2018). Einar ou Lili? Os desafios de uma transexual no mercado formal de trabalho. *GVCasos - Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, 8(1).
- Robinson, M. J., Van Esch, C., & Bilimoria, D. (2017). Bringing Transgender Issues Into Management Education: A Call to Action. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 300-313.
- Rother, E. T. (2007). Systematic literature review X narrative review. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2), 5-6.
- Rudin, J., Ruane, S., Ross, L., Farro, A., & Billing, T. (2014). Hostile territory: Employers' unwillingness to accommodate transgender employees. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(8), 721-734.
- Rumens, N. (2017). Queering lesbian, gay, bisexual and transgender identities in human resource development and management education contexts. *Management Learning*, 48(2), 227-242.
- Siqueira, M. V. S., & Zauli-Fellows, A. (2006). Diversidade e identidade gay nas organizações. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(3).
- Thanem, T., & Wallenberg, L. (2016). Just doing gender? Transvestism and the power of underdoing gender in everyday life and work. *Organization*, 23(2), 250-271.
- Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015). Guest editors' introduction: Diversity and inclusion in different work settings: Emerging patterns, challenges, and research agenda. *Human Resource Management*, 54(2), 177-197.
- Thoroughgood, C., & Sawyer, K. (2017). Research: Why Employer Support Is So Important for Transgender Employees. *Harvard Business Review*. Recuperado em 03 setembro, 2018, de < <https://hbr.org/2017/10/research-why-employer-support-is-so-important-for-transgender-employees>>.

ⁱ A expressão “trans” foi adotada em diversos momentos do trabalho para se referir às “pessoas cuja identidade de gênero percebida não é congruente ao sexo biológico” (Köllen, 2018, p. 486), grupo que inclui as travestis e transexuais femininas, público-alvo do trabalho.