

Título do artigo: A Inclusão de Pessoas Trans nas Organizações: Uma Revisão

Autores:

Edislene Batista de Sousa

Sabrina Kelly Pontes Sudano

Arnaldo L. Ryngelblum

Instituição de filiação dos autores: Universidade Paulista-Unip

Resumo:

Várias pesquisas apontam que, embora pessoas transgêneros queiram arranjar um emprego com rotina, horário de trabalho e carteira assinada, o preconceito fica evidente quando eles se candidatam. Diante deste cenário, este estudo teve como objetivo abordar a inclusão de transgêneros, transexuais e travestis (*trans*) no ambiente organizacional, visto que esta população é uma minoria segregada na sociedade. A teoria fala em atender os legítimos stakeholders da organização nas suas demandas. Para avaliar o que de fato acontece, foi realizado uma pesquisa bibliográfica acerca do tema em questão que pudesse dar conta dos vários e complexos conceitos surgidos em relação à questão da diversidade *trans*. Num segundo momento da pesquisa, foram elencados artigos que tratam da temática da inclusão/inserção das pessoas *trans* no contexto organizacional e a percepção destes sujeitos neste processo de inclusão. Concluímos que embora tenha havido um esforço de algumas organizações para que haja uma efetiva inclusão, percebe-se que muitos destes sujeitos ainda se sentem marginalizados, envergonhados e apenas inseridos - não incluídos - neste processo, sugerindo que as organizações não estão de fato preparadas para reconhecer sua legitimidade.

## INTRODUÇÃO

A aceitação de transgêneros no Brasil causa discussões e estigmas na sociedade em geral. Essa diversidade de gênero vem crescendo a cada dia, impondo à sociedade, ao governo e às organizações medidas de aceitação e inclusão com mudanças de comportamento organizacional e cultural, visto que a dominância enraizada na sociedade é a heterossexual.

Embora haja uma crescente conscientização social sobre a necessidade de inclusão das minorias<sup>1</sup>, a discriminação, de uma forma mais ampla, ainda é fator preponderante na sociedade; e de forma mais específica, nas organizações.

Nesse contexto, transgêneros<sup>2</sup> sofrem com a dificuldade de inserção formal no mercado de trabalho, acesso à educação, formação profissional e documentos que comprovem sua identidade atual ou transitória, submetendo-se, muitas vezes, à prostituição ou a trabalhos informais. Esses fatos causam desfavorecimento econômico, psicológico e marginalização social.

Diante das mudanças sociais com relação à diversidade *trans*<sup>3</sup>, e a crescente realidade de diversidade sexual, o objetivo central do presente estudo é apresentar a inclusão/ inserção da população *trans* nas organizações.

Como já compreendido anteriormente, dentro da sociedade existe uma extensa variedade de diversidades dentre elas: raça, cor, orientação sexual, religião, pensamentos, identidade de gênero, classe social, entre outras, e que estas diversidades, enraizadas na sociedade, possuem diferentes características, formas e grupos nela emergidos. Isto posto, a diversidade da qual detalharemos adiante será a Diversidade Sexual, visto que, é nesta diversidade que estão incluídos os transgêneros objeto de estudo desta pesquisa.

Sobre a diversidade no contexto organizacional, Medeiros (2014, p. 23) declara:

As empresas reproduzem microcosmicamente a diversidade social que se encontra na sociedade inclusiva: brancos, negros, índios e suas subcategorias étnicas; brasileiros e estrangeiros de diferentes nacionalidades; filhos de famílias ricas e pobres; pessoas criadas na cidade e na zona rural; colaboradores com alta e com baixa escolaridade; homens e mulheres; religiosos adeptos de várias crenças e não crentes; jovens e velhos; profissionais em início de carreira e pré-aposentados; gestores e executores, etc. (MEDEIROS, 2014, p. 23).

A justificativa para este estudo dá-se por questão de outras diversidades como a racial, étnica, sexual, dentre outras, já terem sido estudadas, visto que a diversidade *trans* é um tema novo e sua inserção na organização tem alterado paradigmas. Corroborando com esta informação, Candido (2013, p. 4) diz:

A literatura se voltou principalmente, para a integração na força de trabalho de pessoas com diferença de gênero, raciais e físicas. Ao contrário, a literatura em diversidade sexual no trabalho em países avançados,

---

<sup>1</sup> Termo sociológico que desconsidera o número de membros do grupo, mas contempla sua disposição de poder na sociedade. (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004).

<sup>2</sup> Indivíduos cuja identidade e expressões de gênero não são alinhadas com as normas de gênero socialmente prescritas para o seu sexo biológico. (CÂNDIDO, 2016).

<sup>3</sup> A diversidade *trans* trata-se do grupo de indivíduos transexuais e transgêneros que estão enquadrados na diversidade sexual. (CARTILHA DA DIVERSIDADE SEXUAL E CIDADANIA LGBT, 2017).

principalmente os EUA, já é extensa e no Brasil pouco foi publicado a respeito. (CANDIDO, 2013, p. 4).

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Barakat et al. (2016, p. 75) definem a legitimidade como “a extensão em que um grupo tem direitos justificáveis de fazer suas reivindicações”. A partir do conceito de legitimidade pode-se conceituar o quê e quem são os stakeholders, desta forma os autores citam: “aqueles grupos, sem os quais, a organização deixaria de existir” (BARAKAT, 2016, p. 70). Por conseguinte, podemos dizer que os stakeholders são considerados fundamentais à existência de uma organização, ou seja, os representantes deste termo são os clientes internos (colaboradores), clientes externos, a comunidade, os acionistas, fornecedores, dentre outros.

A partir deste conceito, ao elencar a legitimidade com a teoria dos stakeholders os autores afirmam: “stakeholder refere-se a indivíduos ou grupos que têm uma demanda legítima sobre a empresa” (BARAKAT, 2016 p. 70). Ao afirmar que os stakeholders possuem legitimidade sobre a empresa, subentende-se que estes possuem poder de exigências a organização.

Confirmando isto, (BARAKAT, 2016, p. 77 *apud* CARROL, 1991; SUCHMAN, 1995) argumenta que a legitimidade “refere-se à extensão a que um grupo tem direitos justificáveis de fazer reivindicações, dentro de alguns sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições”. Perante o que foi citado anteriormente, podemos dizer que a Diversidade Cultural Organizacional pode ser uma reivindicação legítima dos stakeholders.

Diante desta circunstância, podemos pautar a legitimidade de reivindicação do grupo das pessoas *trans* à sua inclusão no mercado formal de trabalho perante os princípios dos direitos humanos. Estes por sua vez, são clientes externos, consumidores que fazem parte da sociedade e ambiente da qual uma organização está inserida e possuem direitos legítimos sobre tal. A legalidade reforça a legitimidade, assim sendo, as solicitações das pessoas *trans* possuem poder, visto que, o que buscam está previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos, promulgado pela ONU, em 1948 como cita-se abaixo:

### Artigo 23

- I) Todo homem tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego.
- II) Todo homem que trabalha tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como a sua família, uma existência compatível com a dignidade humana, e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social.

Dito isto, podemos afirmar que a diversidade *trans* que está inserida na diversidade cultural e que conseqüentemente, está inserida na sociedade são stakeholders que influenciam e são influenciados pelas organizações. Influenciam por adquirirem bens de produtos e/ou serviços e são influenciados por terem seus direitos ao trabalho negados por questões culturais de discriminação.

A teoria, entretanto, está pensada a partir da visão da organização e, conseqüentemente, quais stakeholders serão vistos como legítimos e a eles atribuída prioridade de tratamento por parte da organização.

Com base nessa perspectiva, conduzimos a revisão da literatura conforme explicamos a seguir.

## METODOLOGIA

Sendo a questão da diversidade *trans* um assunto bastante contemporâneo, porém, pouco explorado em relação à inclusão dos transgêneros nas organizações, optou-se pela realização de uma revisão bibliográfica.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009) a importância da Teoria está em “explicar por quê, como e quando os fenômenos ocorrem, além de sistematizar e dar ordem ao conhecimento sobre um fenômeno da realidade”. A respeito de uma definição científica de Teoria, os autores declaram:

Uma teoria é um conjunto de constructos (conceitos), definições e proposições relacionadas entre si, que apresentam uma visão sistemática de fenômenos especificando relações entre variáveis, com a finalidade de explicar e prever fenômenos da realidade. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 28).

A revisão será realizada por meio de um levantamento bibliográfico em materiais publicados em livros, jornais, dissertações, teses e revistas de Administração de Empresas, tanto física como online (tendo como ferramenta de busca o google acadêmico)<sup>4</sup> que abordem o tema da diversidade *trans* no contexto organizacional. O propósito é apresentar como está a realidade de inclusão dos transgêneros nas organizações e de que maneira este processo está sendo empreendido pelas empresas e compreendido pelos sujeitos.

A análise levará em conta os conceitos de legitimidade e prioridade dos stakeholders segundo a Teoria dos Stakeholders, para examinar como o público *trans* é percebido pelas organizações.

## Compreendendo a Diversidade

O termo diversidade, do latim (*diversitas*) designa normalmente a qualidade ou condição do que é diverso, as características ou elementos diversos em si, como diversidade de opiniões, costumes, hábitos, comportamentos, crenças e valores, diversidade sexual, biológica ou a biodiversidade. (KOZEN, 2012).

Inserida no contexto da diversidade cultural, a diversidade sexual inclui todas as expressões da sexualidade humana. Sendo muito discutida nos dias atuais, a diversidade sexual refere-se a toda diversidade de sexos, orientações sexuais e identidade de gênero.

Existem 3 eixos fundamentais sobre a diversidade sexual, sendo eles: o sexo, a identidade de gênero e a orientação sexual ou sexualidade.

- O Sexo é constituído pelos órgãos genitais externos e internos presentes no corpo humano, podendo ser masculino ou feminino/ macho ou fêmea. Nesta abordagem existem também os intersexuais e hermafroditas, ambos nascidos com os dois sexos.
- A Identidade de Gênero refere-se a algo que é construído por cada indivíduo ao longo de sua vida, ou seja, o gênero que ele constrói dentro de si, sentido pelo indivíduo se este/a é do gênero feminino ou gênero masculino independente de qual sexo este/a nasceu.

---

<sup>4</sup> Google Acadêmico é um sistema que oferece ferramentas específicas para que pesquisadores busquem e encontrem literatura acadêmica. Artigos científicos, teses de mestrado ou doutorado, livros, resumos, bibliotecas de pré-publicações e material produzido por organizações profissionais e acadêmicas.

- A Orientação Sexual ou Sexualidade está associada como o desejo erótico de cada pessoa, isto é, o seu desejo sexual, amoroso, afetivo, podendo ser: homossexual quando se deseja alguém do mesmo sexo; bissexual quando este/a se sente atraído/a por pessoas de ambos os sexos; e heterossexual (dominante na sociedade) em que deseja-se o sexo oposto.

Sobre a diferença entre transexuais, travestis e transgêneros, a cartilha da “Diversidade Sexual e a Cidadania LGBT” (BRASIL, 2018) será utilizada para explicar cada um dos termos:

- Transexuais são pessoas que possuem uma identidade de gênero diferente do sexo biológico. Mulheres e homens podem realizar modificações corporais por meio de terapias hormonais e intervenções médico-cirúrgicas, com o intuito de adequar seus atributos físicos, inclusive genitais (cirurgia de redesignação sexual), à sua identidade de gênero. Entretanto, nem todas as pessoas transexuais manifestam esse desejo.

A mulher transexual ou *trans* é aquela que nasceu com o sexo biológico masculino, mas possui uma identidade de gênero feminina e se reconhece como mulher.

O homem transexual ou *trans* é aquele que nasceu com o sexo biológico feminino, mas possui uma identidade de gênero masculina e reconhece como homem.

- Travesti é a pessoa que nasce com o sexo masculino e tem identidade de gênero feminina, assumindo papéis de gênero diferentes daqueles impostos pela sociedade. Muitas travestis modificam seus corpos por meio de terapias hormonais, aplicações de silicone e/ou cirurgias plásticas, mas, em geral, não desejam realizar a cirurgia de redesignação sexual (conhecida como mudança de sexo).
- Transgênero: Terminologia normalmente utilizada para descrever pessoas que transitam entre os dois gêneros. Contudo, há quem utilize esse termo para se referir apenas àquelas pessoas que não são nem travestis, nem mulheres transexuais e nem homens *trans*, mas que vivenciam os papéis de gênero de maneira não convencional.

Os transgêneros expressam suas identidades de gênero fora das definições tradicionais da heteronormatividade<sup>5</sup> e podem ou não ter a intenção de fazer cirurgia de redesignação de sexo e tratamento hormonal (CÂNDIDO, 2016). Estendendo a explicação sobre os transgêneros o autor detalha:

A nomenclatura transgênero é altamente ampla e aberta a interpretações, mas em suma, descreve indivíduos cuja identidade e expressões de gênero não são alinhadas com as normas de gênero socialmente prescritas para o seu sexo biológico, incluindo grupo de homens trans, mulheres trans, andróginos, bigênero, transexuais, travestis, *cross dresser*, *drag queen* e *queen* (CÂNDIDO, 2016).

## RESULTADOS

---

<sup>5</sup> Sistema ideológico que nega, denigre e estigmatiza qualquer forma não heterossexual de comportamento, identidade, relacionamento e comunidade, visto que esse sistema produz privilégios para pessoas que seguem as normas heterossexuais e exclui as demais. (MEDEIROS, 2014, p. 23).

## Transgêneros, Exclusão Social e Profissional

Ao longo da história, os padrões de comportamentos dominantes na sociedade são os heterossexuais, sendo os comportamentos que desviem desses padrões discriminados, negados e sufocados. Tais práticas são chamadas de heteronormatividade, que pode ser compreendida como um sistema ideológico que nega, denigre e estigmatiza qualquer forma não heterossexual de comportamento, identidade, relacionamento ou comunidade, produzindo privilégios apenas para heterossexuais, sendo que, os excluídos entram no grupo das minorias sociais (CÂNDIDO, 2016).

Embora haja uma crescente conscientização social sobre a necessidade de inclusão das minorias, a discriminação ainda é fator preponderante na sociedade se refletindo também nas organizações.

Alves e Galeão-Silva (2004) definem minoria da seguinte forma:

Um termo sociológico que desconsidera o número de membros do grupo, mas contempla sua disposição de poder na sociedade. No caso, uma minoria dispõe de pouco poder e, por isso, depende da arbitrariedade de outro grupo – a maioria. (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.23).

Já os termos diversidade, maiorias e minorias sociais são conceituadas por FLEURY (2000, p. 20) como:

Um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros (FLEURY, 2000, p. 20).

Como as minorias sociais são objetos de ação afirmativa e inclusão social, nesse contexto, Medeiros (2014, p. 23) enfatiza que “a inclusão<sup>6</sup> tem compromisso com as minorias e com a diversidade sendo essencial para construção de uma sociedade mais justa e mais igualitária”. Ainda de acordo com o autor, incluir é a convicção de que todos terão os mesmos direitos de participar ativamente da sociedade, derrubando obstáculos em grupos estigmatizados, sendo a inclusão disponível para todos, pois nenhuma pessoa é igual a outra.

Nessa questão de minorias sociais, indivíduos transgêneros sofrem com a dificuldade de inclusão formal no mercado de trabalho, acesso a educação, formação profissional e documentos que comprovem sua identidade atual ou transitória, submetendo-se, muitas vezes, à prostituição ou a trabalhos informais, o que coloca este grupo em posição ainda mais vulnerável.

Em matéria do Estadão (2017) informa-se que devido ao preconceito e a baixa escolaridade, grande parte dos transexuais, transgêneros e travestis não conseguem uma oportunidade no mercado de trabalho. E, mesmo graduadas e aptas a exercerem uma profissão de alto desempenho, por vezes, são recusadas por sua identidade de gênero, o que não lhes dá outra opção a não ser recorrer à prostituição.

Sobre os transexuais, CHAVES (1994), argumenta que:

---

<sup>6</sup> Deste modo, inclusão diferencia-se de inserção (Integração). O Instituto Rodrigo Mendes<sup>6</sup> conceitua a Inserção (Integração) da seguinte forma: “precede a educação inclusiva no que diz respeito às políticas e práticas, admite exceções, uma vez que é baseada em padrões, requisitos e condições”. Já a Inclusão é definida da seguinte forma: “é incondicional, ou seja, inclui a todos, sem discriminação, e a cada um com suas diferenças, independentemente do sexo, idade, religião, origem étnica, raça, deficiência”.



Nossas leis, costumes, tradições não têm o mínimo de compreensão, tolerância e consideração para aqueles que a natureza ou a vida criou uma situação esdrúxula, paradoxal, dissonante quanto à perfeição de sua sexualidade, condenando-o inexoravelmente a uma vida miserável dentro do mais aviltante dos ostracismos. (CHAVES, 1994, p. 151).

No que corresponde a exclusão da população LGBT no mercado de trabalho, foi criado em 2013 o Fórum empresarial LGBT que fora constituído por dois consultores-ativistas que já desenvolviam trabalhos com gestão da diversidade em empresas e pelo Instituto Ethos. Iniciou-se com a participação de 13 empresas e em 2015 o grupo ampliou-se para cerca de 90 empresas participantes de grande porte (GÓIS; DUARTE; TEIXEIRA, 2017).

Dois elementos constitutivos da identidade do Fórum se destacam: de que não deve haver hierarquização das relações internas, primando pelo estímulo à troca de experiências de modo a tornar mais dinâmica a produção de boas práticas e o reconhecimento das precárias condições laborais das travestis e transexuais, tornando esse problema uma das suas principais metas de atuação. De acordo com os autores, nas empresas de grande porte já se observa uma maior empregabilidade neste segmento, visto que elas já começam a implantar estratégias eficazes e de acolhimento, porém, ainda que em poucas, o nome social está sendo utilizado e conta-se com o apoio de áreas das empresas tradicionalmente resistente à questão.

Mediante esta ação o fórum tem conseguido avanços no reconhecimento dos direitos desta população no mercado de trabalho, e um dos mais importantes foi elaboração da “Carta com 10 compromissos com direitos LGBT” (GÓIS; DUARTE; TEIXEIRA, 2017).

A carta enfatiza a necessidade de promover desenvolvimento econômico e social de pessoas LGBT na cadeia de valor e de apoiar ações em prol dos direitos LGBT na comunidade. Das empresas que já assinaram a carta os autores citam: Carrefour, IBM, P&G, Accenture, Basf, Caixa, HSBC, GE, DuPont, Dow, PwC, Pfizer, Whirlpool e Mosanto.

Mediante ao que foi exposto acerca da ação do Fórum e da Carta com os 10 compromissos LGBT, pode-se dizer que tal prática também pode ser observada como Responsabilidade Social empresarial pelas organizações, visto que, estas devem agir no melhor interesse da sociedade.

Ao que corresponde às práticas e ações de Responsabilidade Social Empresarial, Filho e Pinheiro (2006) enfatizam “a responsabilidade social é, por muitas vezes, confundida com “ações sociais”, levando a entender como atividades filantrópicas, o que na verdade, refere-se às decisões de negócios tomadas com base nos valores éticos e legais ao respeitar pessoas, comunidades e meio ambiente.

#### As Ações das Organizações quanto à Inclusão de Transgêneros

Nesta parte do trabalho serão apresentados os artigos que tratam da inclusão dos transgêneros nas organizações. Embora, tenha havido um progresso em relação à aceitação da diversidade *trans* na sociedade como a “Carta com 10 compromissos com direitos LGBT” sabe-se que ainda há muito preconceito e resistência da própria cultura social por se tratar de uma cultura pautada pela heteronormatividade.

Para início deste estudo, Medeiros (2014) nos informa que “nas organizações muito se tem feito para que a diversidade seja praticada, e neste contexto a diversidade sexual necessita por parte dos seus diretores, líderes e colaboradores uma postura mais efetiva e responsável”.

Neste artigo, Medeiros retrata principalmente a homossexualidade nas organizações e de como a diversidade sexual no contexto empresarial em pleno século XXI continua sendo

tratada de forma proibida, mesmo com todos os discursos sobre a aceitação da diversidade. É imprescindível um código de conduta interno para que estes sejam aceitos em seus empregos e não sofram com piadinhas de “brincadeiras inocentes”, carregadas de preconceitos, que por estas razões preferem ficar “dentro do armário”.

Ocorre que, segundo o autor, por viverem nessa repressão imposta pela sociedade, os *gays* preferem não assumir sua orientação sexual, vivendo uma vida dupla e clandestina o que recorrentemente promove desgaste emocional e físico que o remete a um estado de insatisfação e infelicidade.

## 1

Cândido (2016) afirma no início de sua pesquisa a crescente discussão sobre a posição dos transgêneros na sociedade, a não associação destes indivíduos com doenças mentais e o número de crianças e adolescentes que já adotam outra identidade de gênero, o que necessita desde já, por parte das escolas, maior aceitação e adequação. O autor destaca também, a presença de figuras públicas que estão assumindo sua identidade de gênero e que buscam seu espaço na sociedade.

Em seu estudo de campo com oito transgêneros na cidade de Uberlândia MG, o referido autor analisa as experiências de transgêneros nas organizações, no que tange às formas de discriminação que emergem das relações entre sexualidade e trabalho e “ao relatarem suas histórias de vida profissional, as pessoas entrevistadas foram unânimes quanto à existência de práticas discriminatórias no ambiente organizacional, sejam elas de forma direta ou indireta” (CÂNDIDO, 2016).

Em primeira instância, Cândido agrupa trechos em que os entrevistados manifestaram ser alvos de olhares acusadores e de piadas, ironias e sarcasmo, de forma a deteriorar a identidade transgênera, em um processo de estigmatização, além dos pronomes de tratamento e apelidos dados à eles. A respeito disto, o autor cita: “as piadas e brincadeiras servem como forma de desqualificar e discriminar, além de criar barreiras profissionais e negação de direitos civis e políticos”. A discriminação ocorre não somente por parte dos colaboradores, mas também em alguns casos, da própria liderança, ocorrendo a exposição da pessoa.

Outro fator levantado trata-se da questão sobre a utilização do banheiro e vestiário dentro das organizações que foi bastante abordada pelos entrevistados/as que descrevem em seus relatos, a invasão de suas privacidades e o fato de serem barrados ao adentrarem em banheiros e/ou vestiários sendo submetidos à constrangimentos.

Segue abaixo o relato de uma entrevistada:

“Às vezes eles ficam intrigados com o banheiro que vou usar, eles acham que o banheiro é para ser usado de acordo com o sexo que você nasceu, mesmo eu sendo uma pessoa com seios, toda feminina, as pessoas ainda acham que eu devo ir ao banheiro masculino, sem saber se eu tenho cirurgia ou não” (palavras da entrevistada, Marina -07, *Apud* CÂNDIDO, 2016).

Os entrevistados evidenciaram suas angústias e um deles relatou: “Muita gente acha que você é uma abominação, você é visto como uma abominação”.

A partir de seu estudo de caso, Cândido pontua implicações para a academia e para a empresa e afirma:

Para a primeira, existe uma necessidade latente de se expandir os estudos sobre gênero e sexualidade dentro das organizações também aos transgêneros, partindo de uma ótica de desconstrução de binaridade existente.



Para a segunda, a necessidade dos administradores em saber lidar com a diversidade, de modo a eliminar práticas que limitem, excluam e segreguem as pessoas, ou seja, recusar classificações e determinações. (CÂNDIDO, 2016).

## 2

Neste artigo, Damasceno e Bortolini (2017) procuraram analisar as experiências de trabalho construídas por homens e mulheres trans entre 38 e 51 anos de idade e suas estratégias de sobrevivência realizando pesquisa exploratória, na cidade do Rio de Janeiro RJ, com entrevistas à sete pessoas transgêneras. Estes foram escolhidos de forma a compor a maior diversidade de origens sociais e experiências laborais possíveis para garantir maior riqueza dos relatos, sendo que apenas cinco concluíram as entrevistas.

Quanto à formação e trabalho dos/das entrevistados/as: duas têm ensino fundamental e médio incompleto, duas têm formação superior completa e uma pós-graduação; a trans masculino é professor da rede pública e das quatro trans femininas, duas são psicólogas, uma é prostituta e a outra é militante no movimento LGBT.

Em pesquisa de campo, no que tange abordar o tema “inserção no mercado de trabalho”, os autores são informados por todos os sujeitos entrevistados que a falta de acesso ou a dificuldade de permanência na educação básica, a falta de escolarização; fruto da falta de apoio familiar; ou de uma estrutura de ensino adequada é um dos fatores decisivos para sua inserção no mercado de trabalho. Além de que foram recorrentes os relatos de que pessoas transgêneras que não têm apoio em casa, sendo muito cedo expulsas de seu lar e, ao mesmo tempo, sendo obrigadas a abandonar a escola, onde também não são aceitas, acabam sendo “levadas” para o mercado informal.

Damasceno e Bortolini (2016, p. 14) destacam “as pessoas transgêneras são orientadas a exercer funções atribuídas ao sexo feminino e levadas a pensar que só podem exercer tais funções, como cabelereiras, estilistas, maquiadoras, empregadas domésticas, ou ainda, funções subalternas em indústrias”.

Em maioria das entrevistas, a questão da estética também apareceu como uma questão relevante, pois, a pessoa que possui atrações físicas compatíveis com o gênero assumido e com o padrão de beleza aceito pela sociedade terá acesso mais fácil ao mercado de trabalho, ou seja, os/as que já se parecem com o gênero escolhido, possuem menos chances de contrariedade. Sobre este assunto um dos entrevistados informou:

“Sou um homem branco, jovem, relativamente jovem, então todas essas características combinadas, claro que elas vão me beneficiar na hora que eu for procurar um emprego no mercado formal de trabalho. Agora, se a gente pensar que existem também mulheres trans ou travestis negras, obesas, moradoras de comunidades, definitivamente elas vão enfrentar muito mais dificuldades do que eu, por exemplo”. (Palavras do entrevistado trans homem, *Apud* DAMASCENO; BORTOLINI, 2016, p.16).

A respeito de experiências laborais, os autores enfatizam a dificuldade dos transgêneros encontrarem trabalho formal, a estigmatização sofrida por estes e a sujeição à prostituição como estratégia de sobrevivência, assim como foi já vimos em outro capítulo desta pesquisa. Porém, as/os transgêneras/os entrevistados que puderam permanecer na escola e chegaram ao nível superior, conseguiram uma posição melhor no mercado, a partir de uma estratégia para conciliar sua identidade com o cenário de tanta discriminação.

Neste estudo de caso, a falta de conhecimento de alguns empregadores foi mencionada nas entrevistas, ao se referirem ao fato de muitos deles não saberem como se portar com essas pessoas, sejam elas homens ou mulheres trans, talvez por não conhecerem o universo das pessoas transgêneras. Com isso, os autores ressaltam a importância da convivência com a diferença, podendo ser rica em aprendizado e desenvolvimento para as pessoas, mas para isto, “é necessário que as organizações criem oportunidades para as pessoas transgêneras, para que todos possam se conhecer e continuamente aprender com o outro”. (DAMASCENO; BORTOLINI, 2016, p.19).

Segundo os autores, algumas instituições, infelizmente, por não entenderem a diferença entre tolerância e respeito; já que a primeira refere-se a suportar o outro; e a segunda envolve a sincera preocupação e aceitação do outro; têm muitas dificuldades em superar suas crenças e práticas conservadoras, contudo, ressaltam que mesmo com os movimentos sociais, uma maior diversidade de manifestações de gênero, o debate social cresce, criando condições mais favoráveis à superação do preconceito. Mas ainda são muitos os desafios a enfrentar.

Por fim, com o estudo de caso que foi realizado os autores deixam suas colocações finais de modo que:

“É necessário e urgente que os administradores assumam suas responsabilidades, promovendo o debate, disseminando conhecimento e implantando programas voltados para a promoção da equidade de gênero, condição necessária para se colocar em consonância com os avanços da sociedade”. (DAMASCENO; BORTOLINI, 2016, p.20).

### 3

O intento deste artigo é investigar como que o comportamento organizacional articulado com a política de diversidade nas organizações e o recrutamento de pessoal podem favorecer a inserção de sujeitos transgêneros no mercado de trabalho. Ou seja, os autores acreditam que a junção dos três fatores e/ou áreas podem ser favoráveis na inclusão destes cidadãos no mercado formal de trabalho.

Este trabalho dispõe de um Estudo de Caso que retrata um site divulgador de vagas de emprego; o TransEmprego; criado por pessoas trans residentes em São Paulo preocupadas com a empregabilidade de travestis e transexuais no Brasil.

Os autores informam que no site é possível encontrar anúncios de vagas de emprego em diversas modalidades tais como: estágio, freelance, meio período, período integral e temporário em diversas cidades do país. Esta ferramenta possibilita que empresários ou recrutadores, que estejam preocupados em fazer justiça social, ao mesmo tempo em que precisam de pessoas dinâmicas, proativas, cheias de vontade de encontrar um emprego da qual elas possam ser valorizadas como profissionais, independente da identidade de gênero cadastrem suas vagas no site.

Esta iniciativa foi bem recebida e em menos de um mês, dez empresas ofereceram empregos no site. De acordo com o levantamento de dados dos autores, no período de 2014 a 2015 foram ofertadas quarenta e quatro vagas de empregos em diversas áreas e níveis.

Moura e Lopes (2014) perceberam em seu estudo de caso que grande parte das vagas disponíveis estão mais concentradas no estado de São Paulo e supõem que as empresas localizadas nessa região estão mais suscetíveis a aplicar a política da diversidade nas organizações do que as localizadas nas demais regiões demográficas.

Para os autores ficou evidenciado também que algumas empresas ofereceram mais de uma vaga para os sujeitos trans, demonstrando assim que estão preparadas para inserirem esses sujeitos em diversos setores da organização. As vagas oferecidas, em sua maioria, são para áreas do nível operacional, indicando assim, que as organizações, por mais que adotem a política de diversidade, podem não estar preparadas assim, pois ofertam muitas vagas que não são “valorizadas socialmente” como, por exemplo: vendedor, auxiliar de limpeza e camareira. Com relação a este parágrafo que se contradiz com o parágrafo anterior considera-se que as empresas que divulgaram as vagas no site TransEmpregos podem não estar tão preparadas assim devido as vagas oferecidas serem de nível hierárquico operacional e não gerencial.

Como complemento da pesquisa, Moura e Lopes (2014) coletaram depoimentos de pessoas trans como segue abaixo:

“É tanta gente talentosa, fazendo várias coisas. Não entendo por que as empresas não dão oportunidade. Qual a dificuldade de nos chamar pelo nome social, pelo gênero que nos identificamos? Não queremos tratamento especial, só respeito”. (Relato da entrevistada criadora do site 1, *Apud* MOURA; LOPES, 2014).

“A entrevista é a pior parte. Eu chego lá e sinto um enorme desconforto do entrevistador. Parece que você só pode exercer duas profissões na vida: na prostituição ou no salão de beleza. Em vez de analisar se eu tenho capacidade profissional, o diretor só faz perguntas pessoais”. (Relato da entrevistada Travesti 1, *Apud* MOURA; LOPES, 2014).

Mesmo quando sou chamada, tenho que ouvir coisas como ‘tudo bem você usar o banheiro feminino, mas tem de deixar tudo limpo’. Depois, perguntam se podem continuar fazendo piadas de ‘traveco’, por exemplo”. (relato da criadora do site 2, *Apud* MOURA; LOPES, 2014).

Referente ao comportamento dos entrevistadores nos relatos mencionados acima, Moura e Lopes (2014) consideram que as organizações devem primeiro disseminar a política de inclusão da diversidade de gênero no seu quadro de funcionários, pois só assim, a inclusão ocorrerá de forma eficiente e sem preconceitos.

Ainda neste estudo de caso os autores enfatizam que uma das barreiras enfrentadas por travestis e transexuais para inserir-se no mundo do trabalho é a sua identificação, ou seja, muitas empresas ainda resistem em considerar a identidade de gênero e o nome social adotado pelas trans, e quando vão realizar as entrevistas, optam por chamar pelo nome civil.

Moura e Lopes (2014) consideram que o “Mercado de Trabalho ainda continua segregacionado e excludente, principalmente quando se depara com as questões relativas à identidade de gênero” e que “para que o acesso das Trans seja cada vez maior é preciso que os gestores de pessoas realizem o processo de recrutamento e seleção baseado nos valores das organizações e não pessoais”.

#### 4

Este artigo buscou por meio de depoimentos colhidos com mulheres transgêneras e travestis, expor a empregabilidade atual deste grupo no Brasil. O levantamento dos dados foi através de questionário com 25 mulheres que se identificam como travestis e/ou transexuais de diferentes etnias e regiões do país e diferentes posições socioeconômicas.

Para início desta discussão, os autores mencionam a marginalização compulsória que as mulheres transexuais e travestis sofrem hoje no Brasil, além de passarem muitas vezes por agressões físicas e verbais dentro de seus ambientes familiares, acadêmicos e laborais, visto

que, segundo os autores são ambientes estruturados em sistemas machistas e com pouco espaço para mulheres.

Nessa temática, Licciardi, Waitmann e Oliveira (2015) afirmam que a dificuldade dessas pessoas se inserirem no mercado formal de trabalho está relacionada a fatores como: a expulsão de casa e falta de apoio familiar, a evasão escolar devido ao assédio que estes indivíduos sofrem e a falta de preparo do Estado e das instituições de ensino; e em alguns casos, a falta de acesso à saúde de qualidade para efetuar o processo de transição sexual de forma segura e digna. Por fim, na vida adulta não conseguem trabalho formal, seja devido à baixa escolaridade, reconhecimento legal de sua condição feminina ou mesmo pelo preconceito inerente na sociedade.

Sobre o Estudo de Caso deste artigo, no que tange falar do ambiente familiar, os autores afirmam que o problema de evasão escolar pode ser entre outros motivos, causado pela falta de apoio familiar da qual 100% das entrevistadas disseram ter sofrido agressões ou problemas de relacionamento com pais/parentes devido sua identidade transgênera, além de algumas delas terem sido expulsas de casa e/ou evitam conviver com pais/parentes.

Sobre a evasão escolar, segue alguns relatos das entrevistadas:

“Eu sofria muito *bullying*. Sempre zoavam de mim e até me batiam. Não suportei a pressão psicológica”. (Entrevistada U, 22 anos, *Apud* LICCIARDI; WAITMANN; OLIVEIRA, 2015, p. 212).

“Na época em que assumi a minha transexualidade eu tive que parar com meus estudos, pois cursava engenharia e era constantemente motivo de chacota e alvo de discriminação, já que 90% da turma era composta por homens”. (Entrevistada H, 30 anos, *Apud* LICCIARDI; WAITMANN; OLIVEIRA, 2015, p. 212).

“Eu tinha insegurança para cursar as disciplinas da minha licenciatura, pois as agressões físicas e verbais eram constantes. Por isso eu não tinha amizade com ninguém, me isolava em um canto e procurava não fazer contato visual com nenhuma pessoa”. (Entrevistada D, 33 anos, *Apud* LICCIARDI; WAITMANN; OLIVEIRA, 2015, p. 213).

Sobre o mercado de trabalho os autores afirmam que nem mesmo a boa qualificação permite que o mercado de trabalho abra-se para as travestis e transexuais. Os depoimentos abaixo confirmam a tese:

“Eu consegui um único emprego após terminar a faculdade, mas era constantemente discriminada pelas pessoas que trabalhavam na empresa. Eu me tornei submissa para evitar problemas, mas não aguentei a pressão. Hoje, só trabalho formalmente, pois desisti da carreira que gostaria de seguir e sou empregada como banhista de animais no Pet Shop de uma amiga”. (Entrevistada D, 33 anos, *Apud* LICCIARDI; WAITMANN; OLIVEIRA, 2015, p. 213).

“Eu sempre tive dificuldades de colocação no mercado de trabalho. Busquei o sonho de ser professora e achei que a situação seria melhor quando concluisse meu mestrado e entrasse em uma vaga pública para lecionar. Porém, nem mesmo na escola com meus colegas de profissão sou respeitada. O diretor da instituição não respeita meu nome social; todos meus registros e o livro de ponto são abertos no meu nome de registro civil, e os meus colegas professores fazem piadinhas com isso. As professoras da escola pediram à direção para me proibir de usar o banheiro feminino, e eles concederam, portanto, tenho de usar o masculino. Sofro muito assédio moral e inclusive já fui acusada de molestar meus alunos”. (Entrevistada I, 40 anos, *Apud* LICCIARDI; WAITMANN; OLIVEIRA, 2015, p. 214).

Os autores também abordaram a experiência de preconceito que ocorre pelos recrutadores no processo seletivo:

“O problema de não nos contratarem não é das empresas, mas sim das pessoas que fazem o processo seletivo, que utilizam desculpas para nos excluirmos da vaga, pois são pessoas transfóbicas que nos rotulam como indignas, bagaceiras e voltadas unicamente para o sexo promíscuo”. (Entrevistada Q, 46 anos, *Apud* LICCIARDI; WAITMANN; OLIVEIRA, 2015, p. 214).

Para desfecho deste Estudo de Caso Licciardi, Waitmann e Oliveira (2015, p. 215) perceberam que “há um problema estrutural na vida da pessoa transgênera sendo necessárias ações corretivas no ambiente familiar ainda na infância ou adolescência para que estas pessoas recebam o suporte necessário”.

Sobre o ambiente laboral os autores concluem que se faz necessário a implementação de políticas e práticas de recursos humanos para que o ambiente de trabalho torne-se mais aberto e inclusivo para essas profissionais, além da necessidade de estruturar o ambiente de trabalho desde os aspectos mais básicos como o uso do nome social, o uso do banheiro de acordo com a identidade de gênero, treinamentos aos colaboradores para desconstrução de preconceitos e gestão de políticas da diversidade.

## 5

A referida pesquisa apresenta como objetivo estudar as experiências de travestis e transexuais no mercado de trabalho em Florianópolis SC, principalmente no que ocorre nos processos de recrutamento e seleção. Com base em relatos pessoais de 4 pessoas trans, analisa-se como estes/as estão inseridos/as no mercado de trabalho na capital, além de descrever e analisar suas experiências nos processos de recrutamento e seleção e analisar possíveis diferenças nos relatos entre homens e mulheres transexuais e travestis.

Beckhauser (2016) informa na literatura de sua pesquisa, que a violência sofrida por travestis e transexuais no Brasil é 14 vezes maior do que a sofrida pelos demais LGBTs, levando em consideração que no ano de 2015, 318 LGBTs foram assassinados no Brasil.

Dos processos de seleção, a autora descreveu os seguintes relatos:

“Geralmente não falo no processo de seleção que sou trans, eu prefiro fazer todo o processo e saber onde eu falhei ou após ser aprovado. Se eu falar antes, nunca vou saber se eu vou passar”. (Entrevistado Iago, 32 anos, universitário, *Apud* BECKHAUSER, 2016, p. 23).

“Peguei roupas do meu segundo marido e fui. Fui eu e mais uma amiga trans e a gente se disfarçou para concorrer à vaga. No momento em que ela falou que era casada com um menino foi desclassificada na seleção. Depois que vi o que aconteceu com ela, omiti totalmente. Eu tinha que vencer uma semana de processo de seleção, um mês de treinamento e dois meses de período de experiência. Só após esse período que eu parei de ir disfarçada”. (Entrevistada Gabriela, 32 anos, universitária, *Apud* BECKHAUSER, 2016, p. 23).

“Estávamos numa sala com 50 pessoas e fiquei entre 10 melhores na prova escrita, depois fiquei entre os 5 melhores na fonaudióloga. Era tudo por nota e fui selecionada. Tava tudo certo e eles perguntaram se eu trouxe documentos porque tinha passado. A princípio eu fiquei feliz. Entreguei os documentos e pediram para aguardar em outra sala, que iriam fazer a contratação. Demoraram uns 30 minutos, chegou outra pessoa e falou:

infelizmente todas as vagas foram preenchidas”. (Entrevistada Viviane, 25 anos, profissional do sexo, *Apud* BECKHAUSER, 2016, p. 23).

Sobre a questão dos documentos que não correspondem ao gênero atual Beckhauser (2016) descreve de sua entrevistada Viviane, as seguintes situações:

“Quando a gente mostra um documento que não condiz com a pessoa que está ali, com a figura que você está vendo... (sinal negativo com a cabeça). Uma lésbica mais masculina eles botam pra trabalhar, feminina passa tranquilo, um gay pega emprego. Agora quando é travesti/transsexual as portas se fecham de tal forma, que pelo menos pra mim fechou”. (Entrevistada Viviane, 25 anos, profissional do sexo, *Apud* BECKHAUSER, 2016, p. 24).

“Quando entregava currículo e me chamavam, a pessoa já ‘notava’ e falava que iria ligar, inventavam mil desculpas. O que eu mais ouvia era: teu currículo é muito bom, mas não temos vagas. Como não tem vaga se tem vaga e me chamaram para entrevista?” (Entrevistada Viviane, 25 anos, profissional do sexo, *Apud* BECKHAUSER, 2016, p. 24).

A expressão “já notava” citada anteriormente por Viviane, refere-se ao fato dos elementos visíveis de transgeneridade percebido/a pelos/as recrutadores/as.

Sobre a identificação pessoal, o entrevistado Iago completa:

“Acredito que as pessoas não entendem e tem medo de falsidade ideológica. Isso é o problema de não saberem o que é uma pessoa trans e pensarem que estamos usando nome falso, desconhecem sobre o nome social”. (Entrevistado Iago, 32 anos, universitário, *Apud* BECKHAUSER, 2016, p. 24).

Diante dos relatos adquiridos por Beckhauser (2016) a autora conclui seu estudo enfatizando a relevância do nome social e o respeito à identidade de gênero como fator essencial de dignidade humana. A autora aborda a dificuldade destes indivíduos terem dificuldade de encontrarem trabalho formal pelo fato de não possuírem alteração do prenome no registro civil, o que os/as à prostituição como única alternativa de sustento.

Dito isto, a autora afirma a ausência de práticas de gestão da diversidade nas empresas, e questões como: qual banheiro vão usar, nome e eventuais problemas trabalhistas decorrentes disso. Aborda-se que o desconhecimento do assunto leva os recrutadores ignorar tais pessoas ao invés de adesão a tais práticas.

Beckhauser (2016) conclui: “as negativas a estas pessoas são ações discriminatórias por parte das organizações, contrariando a suposta eficiência do processo seletivo negando a um grupo o direito ao trabalho e desenvolvimento profissional”. E por fim, deixa a seguinte sugestão: “assume-se, porém a relevância do estudo em administração, e desse modo estimular futuras pesquisas na área de recursos Humanos a fim de contribuir à mudança dessas pessoas no mercado de trabalho”, bem como “implementar disciplinas sobre gênero e sexualidade em grades curriculares em cursos de Administração para formação acadêmica de recrutadores a fim de melhorar este cenário”.

## DISCUSSÃO e CONCLUSÃO

A partir dos relatos dos artigos resenhados é possível perceber a falta de legitimidade que pessoas trans sofrem por parte das organizações, seja de seus departamentos de RH, seja dos demais companheiros de trabalho. A falta de legitimidade, expressa por diversas formas de discriminação, redundando em mínima priorização das necessidades de pessoas trans, como é



evidenciado pelos exemplos de preconceitos na fase de recrutamento, preocupação com o uso dos banheiros, pelo direcionamento a funções mais femininas ou menos relevantes, operacionais.

A teoria de stakeholders (BARAKAT, 2016) a qual afirma que os stakeholders possuem legitimidade em relação à empresa e que, portanto, possuem poder para fazer demandas à ela. No entanto, percebe-se pelos exemplos anteriores que os postulantes a emprego ou funcionários trans das organizações não percebem ter essa possibilidade.

Buscou-se na referida pesquisa abordar a temática da inclusão das pessoas trans nas organizações, visto que, ao aprofundar o estudo concluímos o quão é custoso este acesso. Todas as sociedades e povos vivem em constante diversidade, e não seria incomum a diversidade sexual, que mesmo tão natural por questões de sexualidade humana, ainda é escamoteada pela sociedade patriarcal da qual vivemos. Neste estudo, levantamos de fato a realidade das pessoas trans que buscam seu espaço natural na sociedade, espaço como acesso escolar, social e laboral da qual lhes é negado. Diante desta dificuldade para sobreviverem, buscam escape na prostituição quando não são assassinados como mostra-se nesta pesquisa.

Visto que, o preconceito é um fato na sociedade brasileira com relação aos cidadãos trans, buscamos artigos com estudos de caso que abordaram a inclusão destes cidadãos no trabalho, suas implicações e como estes sujeitos reagem às formas de segregação que recebem dos gestores/e ou colaboradores.

Em todos os artigos estudados é verídica a discriminação quanto às experiências dos trans em ambiente laboral, candidatura à vagas de emprego ou processos de seleção da qual são constrangidos por recrutadores e colaboradores.

A partir de leituras no que corresponde a inclusão deste segmento, percebe-se que algumas organizações já estão atentas à esta nova realidade de mudanças sociais com relação à questão da diversidade sexual e de gênero, porém ainda é pequena em vista do que ainda precisa ser feito.

Deixa-se como sugestão a propagação deste tema às organizações, que estas busquem conhecer a realidade e dados emergentes de assassinatos e exclusão social sofridos por este grupo, para que assim, sob o olhar da Responsabilidade Social promovam a inclusão, o respeito e ajudem no combate à intolerância à diversidade sexual. Também como possível sugestão, a criação de modelos de inclusão social de pessoas *trans* nas organizações, envolvendo de maneira sistêmica todas as áreas e departamentos organizacionais.

Enfatizamos a incipiência das leituras e estudos no que diz respeito às questões de diversidade de gênero nas organizações e a necessidade deste tema ser discutido, visto que, este assunto é um fato que não pode ser descartado em nossa atualidade social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE – revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, 2004.
- BARAKAT, S. R.; FREITAS, L. P.; BOAVENTURA, J. M. G.; MacLENNAN, M. L. F. Legitimidade: Uma Análise da Evolução do Conceito na Teoria dos Stakeholders. *Revista de Ciências da Administração* • v. 18, n. 44, p. 66-80, abril 2016
- BECKHAUSER, Isis Mendonça. Para que serve um nome? As experiências de indivíduos trans no acesso ao mercado de trabalho em Florianópolis, 2016.
- BRASIL. Cartilha Diversidade sexual e cidadania LGBT. Coordenação de Políticas para a Diversidade Sexual. 2. ed. São Paulo: IMESP, 2017 p. 48. Disponível em: <<http://www.justica.sp.gov.br>>. Acesso em: 01 de mai 2018.
- CALIL, Léa Elisa Silingowski. Direitos humanos do trabalho: A proteção legal aos direitos fundamentais dos trabalhadores. In: *Âmbito jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 76, maio 2010. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=7391](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7391)> Acesso em: 30 de ago 2018.
- CÂNDIDO, Leandro Borges. Medo e preconceito: experiências de transgêneros no contexto organizacional. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. 2016.
- CANDIDO, Hermani Passos; PESSOA, Deborah Kelly Nascimento. Diversidade Sexual nas Organizações: uma análise bibliométrica de publicações em Administração. **XXXVII Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, RJ**, 2013.
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, [S.l.], v.34, n. 4, p. 39-48, 1991.
- CHAVES, A. **Direito à vida e ao próprio corpo**: intersexualidade, transexualidade, transplantes. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1994.
- DAMASCENO, A. M; BORTOLINI, M.R. Gestão de gênero nas organizações: trajetórias de pessoas transgêneras no trabalho. *Intervozes: trabalho, saúde, cultura*. Petrópolis, v. 2, n. 1, p 5-22, maio/outubro 2017.
- ESTADÃO. **Transgênero, transexual, travesti: os desafios para a inclusão do grupo no mercado de trabalho**. 2017, 10 Abril. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/blogs/ecoando/transgenero-transexual-travesti-os-desafios-para-a-inclusao-do-grupo-no-mercado-de-trabalho/> Acesso em: 24 de abr. 2018.
- FILHO, M.; PINHEIRO, C. **Responsabilidade Social e Governança**: o debate e as implicações. Reimpr. 1ª ed. 2006. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- FLEURY, M.T.L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, jul - set, p. 18 – 25, 2000.
- GÓIS, J; DUARTE, F.; TEIXEIRA, K. **Experiências da gestão da diversidade sexual no ambiente de trabalho no Brasil**: das experiências pontuais à formação de um Fórum empresarial LGBT, 2017.
- KOZEN, Paulo Roberto. **O conceito de diversidade (verschiedenheit) na ciência da lógica e na filosofia do direto Hegel**. *Revista Eletrônica Estudos Hegelianos*, Recife, v. 1, n. 17, 39-60, 2012.

- LICCIARDI, Norma; WAITMANN, Gabriel; MARQUES DE OLIVEIRA, Matheus Henrique Oliveira. A discriminação de mulheres travestis e transexuais no mercado de trabalho. **Revista Científica Hermes**, n. 14, 2015.
- MARTINS, G. A; THEÒPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. - 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- MEDEIROS, G.T.C. et al. A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGeT, v.22, p. 23, 2014.
- DE MOURA Renan Gomes; DE LAVOR LOPES, Paloma. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL FRENTE A DIVERSIDADE: A INCLUSÃO DE TRAVESTIS E TRANSEXUAIS NO MERCADO DE TRABALHO**, 2014.
- SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Diversidade e identidade gay nas organizações. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional-ISSN: 1679-1827**, v.4, n. 3, 2006.
- SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.