

---

## GESTÃO DA DIVERSIDADE À LUZ DE UMA VIVÊNCIA TRAVESTI

Pâmela Karolina Dias<sup>1</sup>

Wilson Mike Morais<sup>2</sup>

Karla Giselle Silva de Castro<sup>3</sup>

Elisabeth Cavalcante dos Santos<sup>4</sup>

### EU SOU A MULHER DO FUTURO

Sou casada há 6 anos, gosto de correr muito em busca do meu futuro e já trabalhei em vários lugares. Sou travesti com muito orgulho, até tenho orgulho de dizer meu nome completo, José Bismarkes da Silva, porque sem o José eu não seria essa pessoa que sou hoje, entendeu? Eu tenho orgulho do meu passado, pra me orgulhar de quem eu sou no presente, e vou contar um pouco da minha história de vida para vocês.

Desde criança eu já me imaginava mulher, sempre me espelhava na minha mãe e sempre tive vontade de ser mulher. Só que a gente vai crescendo e percebendo que a sociedade nos rotula. Devido a um padrão criado, existe muito preconceito de que ser gay é errado, que ser travesti é mais errado ainda. Então quando eu fui crescendo, eu comecei a me ver como homossexual. Porém, eu dizia assim: eu não posso ser gay, por causa da minha família, para não

---

<sup>1</sup> Mestra pelo Programa em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE/CAA). Graduada em Administração pelo Centro Acadêmico do Agreste (CAA/UFPE). E-mail: pamela.dias@ufpe.br

<sup>2</sup> Mestre pelo Programa em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE/CAA). Graduado em Administração pelo Centro Acadêmico do Agreste (CAA/UFPE). E-mail: wilson.mmorais@ufpe.br

<sup>3</sup> Mestranda pelo Programa em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE/CAA). Pós-graduada em Gestão Estratégica com Pessoas pela Universidade de Pernambuco (UPE). Graduada em Administração pelo Centro Acadêmico do Agreste (CAA/UFPE). E-mail: karlacastroadm@gmail.com.

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela UFPB. Líder e pesquisadora do Grupo Vivências. Professora permanente do Programa de Pós Graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC). Professora Adjunta do Núcleo de Gestão do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (NG/CAA/UFPE). E-mail: elisabeth.csantos@ufpe.br

contrariá-la. Só que a gente não pode prender aquilo que é maior. Eu não poderia prender a minha felicidade. Mesmo assim, só aos 13 anos de idade eu me revelei e contei para minha família. Eu morava com minha avó e avô, um irmão, duas tias, um tio e uma prima. Era uma família muito grande em uma casa, mas ao longo do tempo cada um foi trilhando o seu caminho.

Assim que me revelei homossexual precisei sair da casa da minha avó pelo fato dela ser idosa e muito religiosa, e minha revelação gerar um abalo muito grande para ela. Fui morar com minha mãe, minha mãe me acolheu, mas estava cheia de ressalvas e preocupações. Com o passar do tempo, fui me percebendo travesti. No início, minha mãe não queria que eu me reconhecesse travesti, acredito que pela ideia socialmente distorcida que toda travesti se prostitui. Mesmo assim, aos 13 anos eu comecei a tomar hormônio feminino escondido e aos 18 anos eu me “transformei”. Há um tempo eu pensava em fazer a cirurgia de mudança de sexo, mas eu amadureci e reconsiderarei a decisão. Hoje, acredito que a cirurgia não se faz necessária por entender que, por ter esse sexo e essa vivência, me tornei quem eu sou.

No momento em que eu me “transformei”, aos 18 anos, voltei a morar com minha vó. No início ninguém gostou da ideia, apesar de nunca ter sido excluída da família, mas ao longo do tempo todos começaram a aceitar minha nova identidade de gênero. Sempre tive o apoio da minha família e com 22 anos casei e fui morar com meu marido e minhas duas cachorras: Meg e Chérie.

Como minha vó sempre foi muito religiosa, constantemente eu ia com ela para a igreja católica. Eu também sempre gostei de ir, mas a partir do momento em que eu me percebi gay, eu sofri preconceito na igreja. Isso porque quando o padre prega que matar e roubar são pecados, mas os fiéis não conseguem identificar o(a) assassino(a) e o(a) ladrão(a), somente eles/as e Deus sabem. Porém, quando o padre prega que ser gay, ser homossexual é errado, é pecado, todos me identificam enquanto pecadora. Por esse discurso e por ser identificável, sofro preconceito. Mas eu estou ali por Deus, não estou ali por padre, eu estou ali porque eu me sinto bem. É muito difícil porque a gente quer entrar na religião e a religião exclui. Mas eu acho que a igreja tem que acolher porque a maioria das pessoas que procuram a religião está

passando por alguma dificuldade, então imagina às vezes a gente, uma travesti, já foi expulsa de casa por ser travesti, e daí não ter o apoio da igreja, é muito ruim.

A partir dessa situação eu comecei a buscar o acolhimento em outro espaço religioso (espiritismo), assim como outros homossexuais também buscam esse acolhimento em outras religiões, como as de matrizes africanas. Mesmo assim, eu me considero ecumênica, gosto de várias religiões, pois sou muito curiosa. Percebo que todas as religiões possuem suas particularidades e mesmo que alguma seja mais acolhedora que outra, ainda existem preconceitos nos discursos e nas práticas dos(as) fiéis. Acredito que Deus veio para deixar ensinamentos, não religião. Ele amava qualquer pessoa, independentemente de qualquer coisa, e Ele perdoava. A gente tem que perdoar, amar e fazer caridade.

Infelizmente o preconceito vai existir em todos os lugares da sociedade. Por ter essa vivência e experiência como parte da comunidade LGBT<sup>5</sup> percebo que eu e meus amigos temos esse aspecto político mais a florado, no sentido de estar mais preocupada tanto com os discursos políticos que sejam preconceituosos, a exemplo do presidente eleito Jair Bolsonaro, quanto de qualquer pessoa pública com influência que dê declarações de cunho discriminatório, pois os discursos dessas pessoas públicas passam a ideia de que todos podem proferir falas preconceituosas e discriminatórias.

### **“É ELE OU É ELA?": DIFERENÇA E DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Todas essas experiências pessoais também repercutiram, de alguma maneira, quando eu me inseri no mercado de trabalho. Comecei como autônoma, vendendo produtos cosméticos, mas eu sempre sonhei com trabalho de carteira assinada, mesmo sabendo que seria difícil. Sempre fui muito comunicativa, e por conhecer muitas pessoas, em uma festa de

---

<sup>5</sup> A entrevistada referiu-se à sigla LGBT, no entanto, a sigla hoje agrega outras letras e inclui outras experiências de identidade de gênero e orientação sexual. LGBTQIAP+ é uma sigla que abrange pessoas que são Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Queer/Questionando, Intersexo, Assexuais/Arromânticas/Agênero, Pan/Poli, e mais. Para mais informações, aqui: <https://orientando.org/>.

rua, me apresentaram a um rapaz que veio da Angola e ele me prometeu um emprego com carteira assinada no seu fabrico<sup>6</sup> de confecções de roupa.

No entanto, entre essa conversa e de fato começar a trabalhar como assistente administrativa no fabrico passaram-se quatro meses. Nesse período, trabalhei no Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) do município em que resido, mais uma vez por indicação, pois eu era amiga da filha da prefeita. Enquanto estava trabalhando no CRAS, finalmente recebi o convite para trabalhar no fabrico com carteira assinada, e assim o fiz. Após um ano, eu saí do fabrico e voltei para o emprego do CRAS.

Como sempre quis trabalhar com carteira assinada, numa conversa com um amigo que dava curso numa agência de trabalho, ele falou que em uma empresa de *call center* num município vizinho, era mais fácil conseguir emprego, pois lá aceitavam todas as “tribos”. Eu fiz o curso de operadora de telemarketing, e precisei concluir o ensino médio para poder me candidatar na empresa. Quando passei no processo de seleção dessa empresa de telemarketing, na qual passei um ano, continuei conciliando com o emprego no CRAS. Depois dessas experiências eu também trabalhei no comércio da cidade, primeiro num mercadinho e, logo em seguida, fui transferida para uma loja de artigos para bebês dos mesmos proprietários, onde fiquei por um ano.

Em todas essas experiências eu sempre fui a primeira travesti a ocupar esses lugares. Na empresa de telemarketing, por exemplo, muitos gays já haviam trabalhado lá antes de mim, mas nunca uma travesti. Eu fui a primeira, e eu me sinto uma vitoriosa, apesar de saber que não é para ser assim, eu não deveria ser a primeira. De qualquer modo, quero ser um exemplo para que todas as outras travestis pensem positivo e corram atrás do seu sonho, vão em busca

---

<sup>6</sup> O fabrico no qual a entrevistada se refere trata-se da atividade econômica de maior impacto no Agreste Pernambucano que é conhecido também como Polo de Confecções por sua fabricação de *jeans* que acontece em diversas etapas como no fabrico que realiza a confecção, a lavanderia que trata da lavagem do jeans, as facções que são responsáveis por etapas da produção como o corte, por exemplo.

de um emprego. Não é porque as pessoas dizem não a você que você tem que desistir, você tem que ser persistente em tudo na vida, você tem que persistir!

Na empresa de *call center* mesmo, no primeiro dia de trabalho, alguém deve ter espalhado que ia entrar uma travesti, pois quando eu entrei todo mundo se levantou para me olhar passando nos corredores. Além desse momento, também houve uma reclamação das mulheres dessa empresa em relação ao uso que eu fazia do banheiro feminino. Não chegou diretamente a mim, mas eu soube que aconteceu. Outro fato foi ter um colega na minha equipe que era homofóbico. Mesmo não tendo acontecido um enfrentamento direto, era de conhecimento das pessoas e, por isso, acabei sabendo dos comentários maldosos que ele tecia sobre mim.

Além desses acontecimentos nessa empresa de *call center*, também ocorreram outros, como, por exemplo, quando estava na loja de artigos para bebês, clientes mulheres cisgênero e mais velhas, acompanhadas de suas filhas, “brincavam” tentando descobrir se eu era “ele ou ela”. Eu já estou acostumada com esses preconceitos disfarçados de brincadeira. Eu sou uma pessoa de muito alto astral, eu relevo tudo na brincadeira, eu brinco muito. Mas eu tenho uma amiga que se alguém chamá-la pelo nome masculino, é mesmo que matá-la. Mas aí vai de cada um também, né? Se ela não gosta de ser chamada, ela tem que ser respeitada.

Nessas situações aconteceram algumas reações por parte das lideranças das organizações onde eu trabalhava. Nos primeiros casos, dos colegas me observando e do uso do banheiro feminino na empresa de *call center*, a gestora me chamou na sala, perguntou se eu estava incomodada com essa situação, pediu muitas desculpas e disse que isso não ia se repetir. Informou-me que ia passar uma mensagem para os supervisores e que, se quando eu voltasse para o *call center* alguém se levantasse quando eu passasse, ia levar advertência. Ela proibiu essa atitude deles, disciplinando os funcionários para que isso não acontecesse. Do mesmo jeito com o uso do banheiro, a gestora entrevistou dizendo que eu não deixaria de usar o banheiro, e que se alguma outra mulher não quisesse usar o mesmo banheiro que eu, poderia utilizar o banheiro externo à empresa. Eu achei muito boa a atitude dela.

Outra atitude que aconteceu por parte da gestão, foi no mercadinho cuja dona era a mesma dona da loja de artigos para bebês. Soube por uma amiga que um dia antes da minha entrada, a gestora chamou todos os funcionários para uma reunião com o intuito de comunicá-los que eu ia entrar lá no mercado, que eu ia ser a primeira travesti a trabalhar no mercado, e que não ia admitir de jeito nenhum que alguém faltasse com respeito comigo por meio de “brincadeira” ou chacota.

Eu sinto que os homossexuais enfrentam bastante dificuldades para se inserirem no mercado de trabalho, mas penso também que os homossexuais afeminados e as travestis sofrem ainda mais com os estigmas sociais. É difícil para a travesti e para o gay afeminado arrumar emprego, pois as empresas não querem dar oportunidade, querem proibir. Se você é gay e você tem que ter “postura de homem” na maioria dos lugares, imagina para uma travesti. Como uma travesti vai ter “jeito de homem”?

Por exemplo, pelo fato de ter nascido com o sexo biológico masculino, tenho que ter os documentos masculinos, e tive que tirar a reservista para assinar a carteira de trabalho. Eu ainda não tinha porque eu nunca me imaginei me alistando no exército, mas para assinar a carteira tinha que tirar a reservista. Quando eu fui tirar a reservista a mulher disse: “Você pode tirar a reservista, agora você tem que vir vestida de homem”. Eu sou uma mulher! Por que deveria me vestir de homem?

Porém, uma das atitudes mais preconceituosas que mais me abalou aconteceu numa festa pública, que não era um ambiente de trabalho, mas no qual eu era uma espécie de “consumidora”. Eu estava na festa de rua, precisei ajustar a minha roupa e fui ao banheiro feminino. Quando estava no banheiro, ouvi do lado de fora algumas pessoas dizendo assim: “e se alguma mulher minha, uma filha minha entrar no banheiro e se depara com um gay, e se depara com um fresco, eu não quero isso de jeito nenhum”. Eu já sabia que ia enfrentar alguma coisa quando saísse do banheiro. Respirei fundo, terminei de arrumar minha roupa, e saí. Quando eu saí, tinha uns dez seguranças dessa festa de rua e só os escutei dizendo coisas maldosas. Os ignorei e continuei saindo, mas isso me machucou muito. Se eu não posso usar o banheiro masculino nem o banheiro feminino, eu vou usar qual? Se os banheiros femininos são

cabines individuais, nem eu, nem qualquer outra travesti vamos inventar de usar o banheiro feminino para olhar mulher nua. Não faz sentido.

## **RESPEITO PARA QUEM?**

Hoje em dia eu sou empreendedora da área de estética. Apesar de o povo rotular assim: “gay é um bom cabeleireiro, um bom cozinheiro”, eu nunca tinha me encontrado nessas áreas. Eu sempre pensei em trabalhar no comércio mesmo, que é uma área muito comum na nossa região, ou como assistente social, porque eu gosto de ajudar o próximo e sou muito comunicativa. Nunca pensei em trabalhar nessa área da estética, mas as coisas de Deus são perfeitas, chegam no tempo certo.

Atuo há um ano e cinco meses como profissional na área de estética, e faço tudo sozinha, desde as divulgações até o recebimento dos(as) clientes. Os(as) clientes que me procuram já conhecem a minha história, então não passo por nenhuma situação de constrangimento. Por mais que eu conseguisse emprego, sempre foi muito difícil me inserir nos espaços de trabalho, aí me veio a ideia, na verdade eu acho que foi Deus mesmo que falou comigo e disse assim: “vai fazer um cursinho no SENAC” (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). Eu escutei Deus falando comigo, aí eu procurei na internet, e fui fazer o curso de design de sobrancelhas. Assim que terminou o curso de design de sobrancelhas, eu fiz o curso de depilação, depois o de eletroterapia facial, que é estética facial, foi um curso atrás do outro. Daí montei o meu espaço de estética, que está dando certo.

Querendo ou não, eu sou travesti, mas eu sou um ser humano como qualquer homem e qualquer mulher. O respeito se deve a qualquer pessoa. O que devemos pregar é o respeito ao próximo, não a sua classificação, mas o respeito ao gay, ao homem, ao negro, ao idoso... Mas esse respeito ainda é muito difícil de alcançar, principalmente nas organizações e no mercado de trabalho.

## **DILEMA DO CASO**

Diante suas vivências, tanto pessoais quanto profissionais, Bismarques salienta que ainda existem inúmeras dificuldades para inserção e manutenção de pessoas pertencentes a grupos minorizados nas organizações. Diante disso, Bismarques constantemente se questiona como poderia contribuir para que outras pessoas socialmente estigmatizadas possam acessar e permanecer nas organizações de forma inclusiva e respeitosa.

## **NOTAS DE ENSINO**

### **RESUMO**

O presente caso para ensino tem como objetivo geral propor uma discussão acerca dos marcadores sociais da diferença e da gestão da diversidade a partir de uma vivência travesti em organizações do Agreste Pernambucano. Destina-se a estudantes de graduação e/ou pós-graduação em Administração e Gestão de Pessoas. No curso de graduação, propõe-se que seja empregado em disciplinas como Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Psicologia Organizacional, Ética e Responsabilidade Social e em disciplinas eletivas que tratem da temática proposta. Na pós-graduação, em disciplinas que abordem a temática da Gestão da Diversidade, Diferenças, Desigualdades, Gestão de Pessoas, Interseccionalidade, Relações de Poder e Resistências. A partir do caso, pretende-se contribuir na reflexão de possíveis soluções para desigualdades nas organizações por meio de ações orientadas ao reconhecimento e respeito às diferenças.

**Palavras-Chave:** Marcadores sociais da diferença; Desigualdade; Gestão da diversidade; Vivência Travesti; Organizações.

## **GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD A LA LUZ DE UNA EXPERIENCIA TRAVESTI**

### **RESUMEN**

El objetivo general de este estudio de caso es proponer una discusión sobre los marcadores sociales de la diferencia y la gestión de la diversidad a partir de una experiencia de travestismo en organizaciones de Agreste Pernambuco. Está dirigido a estudiantes de grado y postgrado en Administración y Gestión de Personal. En la licenciatura, se propone su uso en disciplinas como Gestión de Personal, Comportamiento Organizacional, Psicología Organizacional, Ética y Responsabilidad Social y en disciplinas electivas que traten el tema propuesto. A nivel de postgrado, en asignaturas que traten sobre Gestión de la Diversidad, Diferencias, Desigualdades, Gestión de Personas, Interseccionalidad, Relaciones de Poder y Resistencias.

A partir del caso, se pretende contribuir a la reflexión sobre las posibles soluciones a las desigualdades en las organizaciones a través de acciones encaminadas al reconocimiento y respeto de las diferencias.

**Palabras clave:** Marcadores Sociales de la Diferencia; Desigualdad; Gestión de la Diversidad; Experiencia Travesti; Organizaciones.

## DIVERSITY MANAGEMENT IN THE LIGHT OF A TRANSVESTITE EXPERIENCE

### ABSTRACT

The general objective of this case study is to propose a discussion about the social markers of difference and diversity management based on a transvestite experience in organizations in Agreste Pernambuco. It is aimed at undergraduate and graduate students in Administration and Personnel Management. In the undergraduate course, it is proposed to be used in disciplines such as Personnel Management, Organizational Behavior, Organizational Psychology, Ethics and Social Responsibility and in elective disciplines that deal with the proposed theme. At post-graduation level, in disciplines that deal with the themes of Diversity Management, Differences, Inequalities, People Management, Intersectionality, Power Relations, and Resistance.

From this case, we intend to contribute to the reflection on possible solutions to inequalities in organizations through actions oriented to the recognition and respect for differences.

**Keywords:** Social Markers of Difference; Inequality; Diversity Management; Transvestite Experience; Organizations.

### OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O presente caso para ensino tem como objetivo geral propor uma discussão acerca dos marcadores sociais da diferença e da gestão da diversidade a partir de uma vivência travesti em organizações do Agreste Pernambucano. Como objetivos específicos, propõe-se compreender quais os marcadores sociais da diferença podem ser observados a partir de uma vivência travesti; como as organizações lidam com as diferenças no cotidiano; de que maneira essas diferenças podem resultar em desigualdades nas organizações; refletir sobre práticas de gestão da diversidade e suas implicações no contexto organizacional.

Para tanto, é imprescindível abordar temas como marcadores sociais das diferenças, como gênero, classe, raça, sexualidade, desigualdades e gestão da diversidade. Isto posto, pretendemos que o caso para ensino desperte a reflexão dos(as) estudantes e futuros(as) profissionais a respeito das diferenças socialmente construídas e os seus desdobramentos, principalmente nas organizações.

É possível perceber a necessidade de disciplinas, palestras e discussões que visem o debate sobre diferenças humanas na graduação (formação), visto que ser administrador(a) envolve se relacionar com outras pessoas e com suas diferenças. Desse modo, essa discussão precisa galgar maior espaço na graduação e não somente na Administração, como também avançar para além de debates pontuais e superficiais (MENDES, 2019).

Além disso, discutir as diferenças nas organizações permite inquietar e estimular os(as) estudantes a pensarem de forma criativa caminhos para a construção de políticas de gestão da diversidade e, conseqüentemente, pensarem em ações que minimizem as desigualdades. Logo, espera-se que esse exercício de reflexão, de pensar prováveis soluções para as desigualdades nas organizações, leve os(as) estudantes a pensarem sobre suas diferenças e dos demais, na maneira que as diferenças estão presentes também nas organizações e em como eles/as lidarão com essa questão quando se tornarem gestores(as). Sugerimos que o caso para ensino seja aplicado em cursos de graduação e pós-graduação em Administração e Gestão de Pessoas. No curso de graduação, propõe-se que seja empregado em disciplinas como Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Psicologia Organizacional, Ética e Responsabilidade Social e em disciplinas eletivas que tratem da temática proposta. Na pós-graduação, em disciplinas que abordem a temática da Gestão da Diversidade, Diferenças, Desigualdades, Gestão de Pessoas, Interseccionalidade, Relações de Poder e Resistências.

#### **FONTE DE DADOS**

A narrativa do caso para ensino foi construída a partir de entrevista semiestruturada com Bismarkes. Optamos pela entrevista semiestruturada pela possibilidade que essa ferramenta oferece ao serem elaboradas novas questões no decorrer da coleta de informações. A entrevista foi gravada com autorização da entrevistada, com duração de 47 minutos e 6 segundos, por meio do formulário de livre consentimento, o qual também informava o objetivo da pesquisa.

A entrevista foi transcrita pelos(as) pesquisadores(as) que participaram da coleta, resultando em 10 páginas, com fonte Times New Roman, tamanho 12 e espaçamento simples, pois dessa maneira possibilitou a triangulação das informações tanto no momento da coleta

quanto na transcrição e interpretação. A triangulação possibilita a confiabilidade e validade das informações (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Para garantir a confiabilidade dos dados, os(as) pesquisadores(as), após a transcrição da entrevista e construção da narrativa do caso para ensino, enviaram o texto para a entrevistada e leram a narrativa com ela, para que ela pudesse confirmar as informações ali presentes. Para respaldar esse processo, utilizou-se de outro termo de livre consentimento, garantindo a autorização e fidedignidade dos dados.

A partir do relato de experiência que se construiu a narrativa do caso para ensino, decidiu-se que a narrativa seria na primeira pessoa, como se a própria entrevistada estivesse narrando sua história para alguém. Assim, entendemos que Bismarques permanece como protagonista da narrativa e sujeito falando por si. É válido ressaltar que o nome utilizado na narrativa do caso é o sobrenome verdadeiro da entrevistada, utilizado com sua autorização. Além disso, se faz necessário elucidar como se chegou até ela e o critério de escolha. Assim sendo, o primeiro contato aconteceu por intermédio de um documentário chamado *Entre Mulheres* (2012), de autoria de Marlom Meirelles, que está disponível no *Youtube* e tem duração de 34 minutos.

O documentário foi filmado em Pernambuco e sua temática gira em torno das experiências de dez mulheres diferentes. Após assistirmos ao documentário, e considerando que uma das pesquisadoras já conhecia Bismarques anteriormente, e que ela era a única mulher do documentário que residia numa cidade do interior do Agreste pernambucano, considerado um contexto periférico, entramos em contato com ela via telefone, e marcamos a entrevista em seu local de trabalho, no dia 18 de outubro de 2019 às 10h, conforme a conveniência da entrevistada.

## **ASPECTOS PEDAGÓGICOS**

Sugerimos que o caso para ensino seja compartilhado com os(as) estudantes, após a discussão sobre algumas das temáticas que o caso perpassa, por exemplo, diferenças, desigualdades e gestão de diversidade, de maneira que eles(as) possam ver na prática como a teoria se materializa. Entendemos que “[...] o método do caso subsidia o processo de tomada de decisão, oportunizando a maior integração entre a teoria e a prática. O principal objetivo é

educacional e orientado para a aprendizagem e o desenvolvimento de competências específicas de uma disciplina” (ALBERTON; SILVA, 2018, p. 750).

Após a discussão teórica, que aborda a discussão aqui proposta, indicamos que o(a) professor(a) finalize a aula apresentando em sala o documentário *Entre Mulheres*, que tem duração de 34 minutos, e serviu de guia para acessar a protagonista da narrativa. Posteriormente à apresentação do documentário, sugerimos que o(a) professor(a) entregue aos(às) estudantes o caso para ensino, explique a proposta da atividade, informe que deverá ser respondido individualmente e que as respostas deverão ser entregues na aula seguinte.

Aconselhamos que o(a) professor(a) evidencie aos(às) estudantes que, se durante a leitura ou elaboração das respostas do caso para ensino, lhe surgirem dúvidas e/ou questionamentos que não possam ser respondidas por meio de pesquisas, que sejam anotadas e trazidas, para a próxima aula. Na aula destinada para os(as) estudantes trazerem as respostas do caso e seus questionamentos, recomendamos que o(a) professor(a) solicite que eles se organizem em grupos de, no mínimo, quatro e, no máximo, seis pessoas, com o propósito que todos(as) tenham abertura e espaço para compartilhar e debater entre si as respostas às questões respondidas individualmente.

Além da partilha das respostas às questões entre os(as) estudantes em seus grupos, sugerimos que o(a) professor(a) oriente que após esse momento, o grupo elabore uma apresentação com a síntese das conclusões que chegaram em grupo, para que seja apresentada para toda a turma. Na apresentação podem ser elencados os pontos principais da reflexão coletiva empreendida. Indicamos que a esse momento de discussão e elaboração da apresentação nos pequenos grupos, sejam destinadas aproximadamente 1h30min.

Em seguida, sob a orientação do(a) professor(a), os grupos deverão, um a um - a ordem pode ser estabelecida pela sequência que os próprios grupos decidirem - iniciar as apresentações sobre as respostas coletivas para as questões. Depois desse momento, que em média deve levar em torno de 1h, sugerimos que o(a) professor(a) indague se os estudantes têm algo a mais a dizer e se ainda persiste alguma dúvida, bem como, levar a reflexão proposta pelo caso para outros contextos, a exemplo da sala de aula, reservando cerca de 30 minutos para essa fase. Finalmente, o(a) professor (a) pode levantar a reflexão de quais os aprendizados proporcionados pelo caso para ensino. Assim, a aula deverá ter, ao todo, cerca de 3 h.

Propomos que o(a) professor(a) avalie os(as) estudantes observando os determinados aspectos: (1) participação na aula que antecede ao caso para ensino, assim como atenção à exibição do documentário; (2) a devolutiva das respostas individuais às questões do caso; (3) participação efetiva no grupo - a troca baseada na fala e escuta; (4) elaboração da apresentação; (5) bem como, a participação na apresentação para a turma.

Por fim, compreendemos que o caso retrata situações ou problemas reais que requerem soluções por parte dos(as) gestores(as) ou de outras personagens do caso. É um método indutivo de aprendizagem em que o objetivo é desenvolver habilidades de resolução de problemas” (ROESCH, 2007, p. 226) não existindo, portanto, apenas uma solução para o dilema e questões propostas, por entender que existem diversos contextos organizacionais, assim como socioculturais, de modo que também existem várias possibilidades de soluções.

### **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

1. Identifique, na fala de Bismarques, quais os marcadores sociais da diferença sinalizados e de que maneira eles se relacionam.

2. Quais as desigualdades vivenciadas por Bismarques em suas experiências nas organizações?

3. Percebe-se que as ações tomadas pelos(as) gestores(as) do caso diante dos constrangimentos vivenciados por Bismarques nas organizações, apesar de importantes e válidas, foram pontuais. Diante disso, quais práticas de gestão da diversidade poderiam ser adotadas para minimizar as desigualdades vivenciadas por Bismarques e outras pessoas travestis no contexto das organizações?

4. Se você estivesse no lugar de Bismarques, como você buscaria contribuir para que outras pessoas socialmente estigmatizadas pudessem acessar e permanecer nas organizações de forma inclusiva e respeitosa?

### **GUIA TEÓRICO PARA ANÁLISE DO CASO**

Nesta seção, consideramos que não existe uma única possibilidade de resposta para cada uma das questões sugeridas anteriormente, e que as respostas são uma construção. Desse modo, este guia teórico serve como uma possibilidade para essas construções, sem excluir outras.

## **INTRODUÇÃO**

A gestão da diversidade é pauta de discussões acadêmicas e empresariais há alguns anos. Observamos, por exemplo, que o discurso da diversidade está relacionado a algo positivo e a uma vantagem para os negócios. Dzodan (2018) aponta que a diversidade, além de ser positiva para a comunidade, também é para os negócios porque é o “certo a se fazer”. Ele aponta que aumentar a diversidade é algo que exige comprometimento dos executivos, pois eles precisam entender o valor da construção de uma força de trabalho diversa. Para isso, é preciso investir em treinamentos e garantias de processos de contratação e promoção justos e sem viés.

Sales (2019) revela que o cenário é ambíguo. De um lado, é importante o avanço das discussões sobre diversidade, porém ainda há muito o que fazer em relação à inclusão. Ele diz que além de ser um compromisso ético e moral, também é um fator de sobrevivência dos negócios. Aponta que faltam exemplos inspiradores e que a maioria das empresas não têm políticas para enfrentar a falta de diversidade, ressaltando que essa questão precisa ser superada por meio de estratégias corporativas.

Outrossim, Carrieri, Souza e Aguiar (2014) afirmam que a gestão da diversidade nas organizações surge com o foco na vantagem competitiva, lucro e os benefícios da diversidade para maximizar os resultados. Em vista disso, não conseguem muitas vezes ter um ambiente plural, igualitário e livre de discriminações como se propõe a gestão da diversidade.

Fleury (2000, p. 20) argumenta que “há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no significado de diversidade: idade, sexo, grau de instrução, etnia, religião, origem, raça e língua”. Gonçalves, Espejo, Altóe e Voese (2016) complementam que a questão da gestão da diversidade também está expandida ao tratamento de pontos, tais como: estilo de trabalho, condição socioeconômica, nacionalidade, ascendência, idade, estado civil, condições de saúde, deficiência física ou mental, orientação sexual, entre outros.

A reflexão sobre a diversidade nas organizações surgiu a partir do entendimento de que ao entrar numa organização, o indivíduo não expressava sua sexualidade, por exemplo. Constatou-se também que o trabalhador tinha influência entre o grupo com o qual se identificava, e com o grupo que compartilhava experiências de trabalho semelhantes (grupo organizacional). A partir de então, as organizações passaram a observar a condução dos esforços sobre a interação entre os grupos com comum identificação e os grupos organizacionais (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Ademais, Filippe e Bomfim (2020) trazem alguns dados interessantes da 2ª edição do Guia EXAME de Diversidade, no qual participaram 96 empresas (81% grande porte, 15% médio porte e 4% pequenas e micro). Os resultados apontaram que 91% das empresas afirmaram que promovem a diversidade e a inclusão como meio sustentável de obter resultados positivos e 52% incluem metas de promoção da diversidade e de inclusão na avaliação dos executivos.

Porém, observa-se que o acesso a essas políticas de diversidade não se dá de forma igualitária entre os grupos minoritários de direitos. Por exemplo, em relação a equidade racial e sexual, apenas 17% das empresas afirmaram que funcionários negros participaram de programas de desenvolvimento de carreiras e apenas 23% afirmam ter um programa estruturado para a contratação de LGBTQIA+ (FILIPPE; BOMFIM, 2020). Além disso, entre os especialistas ouvidos há consenso sobre as dificuldades no acesso dos Ts (transexuais, travestis e transgêneros) ao mercado de trabalho (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014; FILIPPE; BOMFIM, 2020).

Portanto, nos questionamos que se fizéssemos recortes sociais mais específicos e articulados ainda iríamos observar esse mesmo cenário apresentado pelo guia. Pois, grande parte das empresas que se inscreveram para participar do mesmo se consideravam maduras no tema a ponto de se tornarem destaques, além da maioria ser de grande porte. Podemos levantar alguns outros questionamentos sobre a efetividade de tais políticas, por exemplo: apesar de, nos últimos anos, a desigualdade da mão-de-obra e as políticas organizacionais de diversidade nas organizações ter sido pautas de estudos, como esta diversidade tem sido vivenciada na prática, nas organizações?

No intuito de entender melhor essa realidade organizacional e social, a partir da experiência prática de uma pessoa que faz parte de um grupo minoritário de direito,

representada no T de LGBTQIA+ visto que é uma mulher travesti (JESUS, 2012), apresentamos sua história narrada em primeira pessoa porque entendemos que não estamos dando voz a Bismarkes, mas cedendo espaço de fala neste estudo de caso para que estudantes possam, a partir de uma vivência real, contribuir na reflexão de possíveis soluções para conflitos e desigualdade organizacionais.

É importante ressaltar que os estudos organizacionais ainda tem um caminho a percorrer sobre o debate das várias possibilidades de sexualidade para além de estudos sobre os(as) *gays*, por exemplo as travestis, transexuais, transgênero e lésbicas (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014). Por isso, este caso para ensino ao abordar as diferenças da identidade de gênero e sexualidade de uma mulher travesti (ver JESUS, 2012) em organizações de um contexto periférico (SÁ; 2018) contribui e busca colaborar para suprir esta lacuna, apesar de entendermos que o debate oportunizado pelo caso versa sobre a gestão da diversidade e grupos minoritários como um todo.

## **MARCADORES SOCIAIS DAS DIFERENÇAS**

Para compreender o que são os marcadores sociais da diferença se faz necessário entender sobre as diferenças, assim como, entender que as diferenças tanto podem ser promotoras de desigualdades quanto estímulo para lutar contra as desigualdades impostas (BRAH, 2006). De acordo com Avtar Brah (2006), sugerimos compreender a diferença como categoria analítica a partir de quatro aspectos: (a) diferença como experiência, (b) diferença como relação social, (c) diferença como subjetividade e (d) diferença como identidade.

Entender a diferença como experiência diz respeito ao fato que cada indivíduo, a depender do seu contexto sociocultural, do tempo e espaço, possuirá experiências e vivências diferentes. Ou seja, mesmo pessoas pertencentes ao mesmo grupo social, não terão as mesmas experiências. Dessa maneira, Avtar Brah se posiciona “contra a ideia de um “sujeito da experiência” já plenamente constituído, a quem as ‘experiências acontecem’, pois a experiência é o lugar da formação do sujeito” (BRAH, 2006, p. 360). Essa ideia de que a diferença como experiência forma o sujeito é corroborada com por Zamboni (2014) e Almeida *et al.* (2018).

Nesse sentido, entendemos que o indivíduo possui agência (BRAH, 2006; NETO, 2017), e partimos do entendimento que a constituição da sua subjetividade e formação não é

preestabelecida, mas se constitui a partir de determinado contexto específico (BRAH, 2006). Logo, compreendemos a diferença também como relação social, “constituída e organizada em relações sistemáticas através de discursos econômicos, culturais e políticos e práticas institucionais” (BRAH, 2006, p. 362), percebida tanto em nível macro quando em nível microssocial, de modo entrelaçado. Desse modo, a diferença “pode ser entendida como as trajetórias históricas e contemporâneas das circunstâncias materiais e práticas culturais que produzem as condições para a construção das identidades de grupo” (BRAH, 2006, p. 363; MENDES, 2019).

Além disso, a diferença também pode ser compreendida como subjetividade. Esta subjetividade se constitui no social e corresponde aos “investimentos psíquicos que fazemos ao assumir posições específicas de sujeito que são socialmente produzidas” (BRAH, 2006, p. 370; MENDES, 2019). A ideia de diferença como identidade, por sua vez, se relaciona diretamente com a ideia da diferença como relação social, subjetividade e experiência, pois compreendemos que a identidade é construída a partir destes elementos. Dessa forma, “as identidades são marcadas pela multiplicidade de posições de sujeito que constituem o sujeito. Portanto, a identidade não é fixa nem singular; ela é uma multiplicidade relacional em constante mudança” (BRAH, 2006, p. 371; MENDES, 2019).

Isto posto, destacamos que “o conceito de diferença, então, se refere à variedade de maneiras como discursos específicos da diferença são constituídos, contestados, reproduzidos e ressignificados” e que a diferença não significa necessariamente desigualdade, sendo “uma questão contextualmente contingente saber se a diferença resulta em desigualdade, exploração e opressão ou em igualitarismo, diversidade e formas democráticas de agência política” (BRAH, 2006, p. 374).

Cada indivíduo possui diferenças que são distintas daquelas presentes em outras pessoas. Dessa forma, ser diferente é um ponto em comum a todos(as). Dito de outra forma, somos iguais em sermos diferentes (ZAMBONI, 2014; ALMEIDA *et al.*, 2018). Ademais, existem diferenças que são visíveis, bem como existem diferenças consideradas invisíveis (PETRI, 2009).

Essas diferenças são construídas socialmente, e por isso recebem o nome de marcadores sociais da diferença, ou seja, “são sistemas de classificação que organizam a experiência ao

identificar certos indivíduos com determinadas categorias sociais” (ZAMBONI, 2014, p. 13). Estes marcadores sociais da diferença podem ser de classe, gênero, raça, sexualidade, gerações, deficiência, entre outros, que classificam as pessoas a partir de características em comum. A partir dessa discussão, e respondendo à primeira questão proposta, a partir da narrativa de Bismarkes, alguns marcadores sociais da diferença moldam sua vivência pessoal, localização social, bem como experiência profissional (ZAMBONI, 2014; ALMEIDA *et al.*, 2018).

Alguns dos marcadores que se pode observar na vivência de Bismarkes são: gênero (pois ela se entende enquanto mulher travesti), da sexualidade (pelo fato de inicialmente ter se entendido como homossexual, e somente depois ter iniciado o processo de transição com hormônios), a classe (sempre sonhou com a carteira assinada e atualmente possui um salão de estética, mas encontra-se na classe média baixa), a localização (visto que reside em um município pequeno, no interior do Agreste pernambucano, na região do Nordeste brasileiro).

Para Jesus (2012, p. 17), “são travestis as pessoas que vivenciam papéis de gênero feminino, mas não se reconhecem como homens ou como mulheres, mas como membros de um terceiro gênero ou de um não-gênero”. Ainda para a autora, muitas pessoas que se percebem como travesti possuem identidade transexual, e no Brasil, o termo travesti antecede o termo transexual, por isso, é muito mais utilizado, apesar de seu uso, na maioria das vezes, estar relacionado à depreciação e desrespeito (JESUS, 2012).

É importante elucidar que na trajetória de Bismarkes, primeiro ela se viu como homossexual (orientação sexual), por não corresponder a heteronormatividade, e posteriormente se deu o processo de entendimento que o gênero que lhe foi imposto ao nascer não correspondia com a forma com a qual ela se identificava (identidade de gênero). Foi a partir dessa percepção que ela se entendeu como travesti. Diante disso, destacamos que “gênero é diferente de orientação sexual, [ou seja,] podem se comunicar, mas um aspecto não necessariamente depende ou decorre do outro. Pessoas transgênero são como as cisgênero, podem ter qualquer orientação sexual: nem todo homem e mulher é “naturalmente” cisgênero e/ou heterossexual” (JESUS, 2012, p. 13).

Sobre o marcador de localização identificado na trajetória de Bismarkes, entendemos o Nordeste não como uma região de seca, miséria e atraso intelectual, como comumente o é retratado por meio de estereótipos (ALBUQUERQUE JR., 2011), mas entende-se essa

localização geográfica pelo aspecto cultural predominante na região, em destaque para um tipo de masculinidade hegemônica patriarcal, que pode ser vista em Freyre (2004) e a religião (Bismarkes afirma ter sido iniciada na religião católica, mas abre-se para conhecer outras denominações religiosas).

Esses marcadores sociais das diferenças se articulam, ou seja, se cruzam e localizam Bismarkes numa hierarquia social, que se constitui por meio de relações de poder, gerando opressões e desigualdades (ZAMBONI, 2014; NETO, 2017; ALMEIDA *et al.*, 2018). De acordo com ZAMBONI (2014, p. 15), os marcadores sociais da diferença (a) são socialmente construídos a partir de determinado contexto histórico específico, (b) são construídos “na experiência dos indivíduos, no discurso e na política” e (c) são constituídos por relações de poder.

Posto isto, o fato de as diferenças serem classificadas de tal modo que ocasione desigualdades e prejuízos (PETRI, 2009; ZAMBONI, 2014), para alguns autores, não significa que as diferenças resultam somente em algo negativo. Eles entendem que todas as identidades são constituídas por diversas diferenças, e que elas podem servir como ferramenta para resistir às desigualdades sociais (GUIMARÃES, 2009; NETO, 2017). Assim “[...] a diferença pode ser vista de forma negativa, nesse caso, ela é projetada no outro – que se torna, então, o domínio da diferença –, o qual é marginalizado e excluído pelos aspectos negativos a ele atribuídos”, mas também pode ser “[...] vista de maneira positiva, implica em fazer da estranheza e do conflito que ela engendra uma fonte de conhecimento e enriquecimento” (GUIMARÃES, 2009, p. 49).

Percebe-se, a partir da narrativa de Bismarkes, uma ressignificação positiva de suas diferenças e uma valorização por sua identidade e história, quando ela se reconhece como travesti com orgulho, e diz ter orgulho de dizer seu nome completo, José Bismarkes da Silva, porque sem o José ela não seria essa pessoa que é hoje. Desse modo, Neto (2017, p. 142) entende que “a diferença nunca é origem e nem fim, mas tem potencial para o deslocamento da estrutura, pode ser compreendida como um jogo, um efeito, produção de diferenças sem origem”. Em outros termos, o autor considera que o indivíduo possui agência, como é possível perceber na fala de Bismarkes, quando esta ressignifica suas diferenças e reflete sobre sua contribuição para que outras travestis tenham acesso ao trabalho. Para compreender como os

marcadores sociais das diferenças se apresentam nas organizações, a seção seguinte tratará sobre como a gestão das organizações lidam com essas diferenças, a partir da gestão da diversidade.

## **DESIGUALDADES NAS ORGANIZAÇÕES**

Uma das formas mais comuns de se observar as desigualdades nas organizações é por meio dos estigmas. Goffman (1963) diz que a formação dos estigmas sobre os indivíduos pode ser observada desde os gregos que os utilizavam para definir os sinais corporais, procurando evidenciar alguma coisa, extraordinária ou má, sobre o *status* moral do indivíduo. O autor apresenta alguns conceitos importantes para se entender os estigmas (GOFFMAN, 1963). Um deles é a “identidade social” que são esses sinais corporais, quer sejam eles de prestígio ou de estigma. São essas diferenças que dizem respeito aos contrários, ou seja, as características diferentes em relação a um ou outro sujeito (GOFFMAN, 1963). Porém, vale ressaltar que esses estigmas se apresentam como aspectos negativos, e por isso geram desigualdades por meio das circunstâncias que a classificação da sociedade os impõe (BARROS, 2018).

Quando Barros (2018) aponta as questões de desigualdades, ele também as associa aos estigmas criados para os sujeitos. A depender desses estigmas, as pessoas serão colocadas em situações diversas. O que vale ser ressaltado é que o autor distingue o que pode ser considerado como diferenças e como desigualdades. As desigualdades são oriundas da classificação social, ou seja, existe uma classificação considerada como constituinte e, a partir dela, quem não fizer parte dos grupos hegemônicos é considerado inferior, conseqüentemente, sofrerá desigualdades das mais diversas, a depender dos critérios criados (BARROS, 2018).

Por isso, Dubet (2001) diz que as desigualdades são processos sociais, mecanismos e experiências individuais e coletivas. Ele apresenta essas questões de desigualdades associadas à modernidade. Por exemplo, as desigualdades de classe são estruturantes e elemento fundamental na sociedade capitalista. Ele ainda aborda que, apesar do aparente aumento da igualdade, visto, por exemplo, na ampliação ao acesso à educação e à saúde, observa-se também uma hierarquização desse acesso (DUBET, 2001).

Como apontado no estudo de Vitelli, Fritsch e Da Silva (2019), em que observaram um crescimento no acesso à educação de pessoas declaradas pretas ou pardas e uma redução das

diferenças nesse acesso entre famílias menos favorecidas economicamente, também se revela uma persistência das desigualdades brasileiras ao se perceber uma reprodução e conservação de processos socialmente excludentes para uma grande parte da população.

Ou seja, as camadas mais altas da sociedade têm acesso a um determinado contexto de direitos, garantindo sua posição social, e mesmo que as camadas mais baixas e marginalizadas da sociedade também comecem a ter acesso a alguns direitos, isso é hierarquizado. Sendo assim, as classes mais baixas e marginalizadas continuam ocupando o mesmo lugar social, mantendo uma estrutura desigual, apesar de se ter uma sensação de ascensão social.

É válido elucidar que, a partir da interpretação de Zamboni (2014) e Almeida *et al.* (2018), não é a cor da pele que gera as desigualdades, mas ser classificado como negro, assim como não é o fato de sentir desejo por pessoas do mesmo sexo que gera opressões, mas a maneira como isso é lido e classificado pela sociedade e as relações de poder que constituem essa diferença em determinado contexto social.

Sendo assim, e respondendo a segunda questão, as desigualdades sofridas por Bismarkes, quando se viu inserida em diferentes organizações, fosse na posição de empregada ou de consumidora, dizem respeito a: preconceitos sofridos nas religiões que frequentou e/ou frequenta, pelo fato de ser identificável como travesti, e de existir estigmas relacionados a esta identidade; o uso do banheiro público em uma festa de rua (aqui também entendida como uma organização, no sentido amplo da palavra), quando sofreu ofensas verbais por utilizar o banheiro correspondente à sua identidade de gênero; bem como o caso da retirada de um documento (reservista) em que ela teria que ir “vestida de homem” por causa do nome presente nos seus documentos de identificação.

Sobre este último caso, é possível constatar a existência de um movimento jurídico favorável à questão da identidade de pessoas que não se reconhecem no sexo de nascença, como o nome social e até mesmo a retirada de novos documentos respeitando essa nova identidade de gênero. Porém, sabe-se que isso ocorre de forma gradual e que, a depender da localização geográfica, enxerga-se formas diversas de se proceder. Cabe, portanto, uma reflexão de como as garantias jurídicas se efetuem ou não no cotidiano.

Ademais, Carrieri, Souza e Aguiar (2014, p. 90) afirmam que “[...] uma das violências interpessoais que alguns transexuais percebem é o antagonismo existente entre o nome

contido na carteira de identidade e o corpo feminino que apresentam”, pois, “o nome masculino em seus documentos os tira dessa invisibilidade, denunciando sua condição de transexual”. Entendemos que esta também pode ser uma vivência de travestis, uma vez que, conforme afirma Jesus (2012), muitas vezes travestis possuem identidade transgênero.

Outra vivência de Bismarkes em organizações, dessa vez como funcionária, que pode ser entendida como expressão de desigualdade, foi o caso do primeiro dia de trabalho na empresa de *call center*, quando todos(as) levantaram para observar a entrada de Bismarkes na empresa. Aquela situação deu a entender que Bismarkes era uma pessoa totalmente dessemelhante às outras pessoas do ambiente. Portanto, podemos afirmar que a sociabilidade de pessoas travestis, transgênero, assim como homossexuais afeminados, não são naturalizadas no nosso cotidiano, fazendo com que nossas relações com essas pessoas sejam algo “fora do comum”.

A vivência de Bismarkes na mesma empresa de *call center*, na qual soube de reclamações feitas por mulheres cisgênero pelo fato de utilizar o mesmo banheiro que elas; o fato de ter tido sua identidade questionada por mulheres cisgênero e mães na loja de artigos para bebês, na qual trabalhava; a dificuldade em conseguir trabalho de carteira assinada e de ser sempre a primeira mulher travesti a ocupar estes espaços de trabalho, também expressam as desigualdades vivenciadas por uma mulher travesti no trabalho desenvolvido em organizações. Conforme afirmam Carrieri, Souza e Aguiar (2014, p. 89) “travestis tentam conseguir trabalho formal, mas logo desistem em função da violência interpessoal que sofrem”.

Podemos observar que todas as desigualdades sofridas por Bismarkes, em diferentes organizações, dizem respeito à sua “identidade social” (GOFFMAN, 1963), que é atribuída à imagem criada pelos estigmas que a sociedade a impõe. Estes estigmas apresentados de forma negativa, como aponta Barros (2018), geram essas desigualdades.

Outro elemento que se pode perceber, em termos de desigualdades, refere-se à divisão sexual do trabalho. Bismarkes aponta que sequer pensava em trabalhar com estética, e sim trabalhar com carteira assinada desempenhando alguma profissão formalizada. Mas, como ela mesmo aborda, por ser um objetivo de difícil concretização, dada sua condição, decidiu seguir profissionalmente na área de estética. Kergoat (2009, p. 67) diz que “a divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais de sexo”. Isso

quer dizer que existe uma destinação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva.

Além disso, essa divisão social do trabalho se dá por meio dos princípios da separação e da hierarquização com a ascensão da lógica capitalista (MELO; MAROCHI, 2019). Separação no sentido de que há trabalhos de homens e trabalho de mulheres, e a hierarquização no sentido de que o trabalho do homem “vale” mais. Importante ressaltar que essa divisão social do trabalho sucede de uma relação de poder entre homens e mulheres (KERGOAT, 2009) “a qual reduz as práticas sociais a “papéis sociais” sexuais que apontam para um destino natural (MATOS SOUZA; DE SOUZA, 2019, p. 6). Ou seja, algo estrutural na relação de trabalho e relações sociais de sexo, raça/etnia e classe (MELO; MAROCHI, 2019).

Como Bismarques explica, há uma crença de que pessoas trans, travestis e gays afeminados são bons em desempenhar funções relacionadas ao cuidado com os outros, inclusive o cuidado estético. Nesse relato, pode-se observar aspectos da divisão sexual do trabalho por sua aproximação de “identidade social” (GOFFMAN, 1963) feminina, apesar deste conceito não considerar a realidade de mulheres travestis ou transgênero. A próxima seção tem o objetivo de explorar a gestão da diversidade, aprofundado o contexto histórico e situação a que se encontra.

## **GESTÃO DA DIVERSIDADE**

A diversidade no ambiente de trabalho passou a ser estudada a partir da década de 1950 e desde então, faz-se necessário conhecer a formação da força do trabalho (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016). Por muito tempo as organizações foram estudadas como lugares em que os indivíduos convivem de forma funcional e indiferente, voltados para os objetivos econômicos da empresa. Este modelo de gestão mostra o descuido quanto à convivência de indivíduos de diferentes estilos de vida na organização, que para sobreviver, muitas vezes se escondem numa suposta impessoalidade profissional (IRIGARAY, 2008).

Devido ao princípio técnico funcional, ainda predominante em muitos estudos sobre as organizações, elas ainda são vistas como formações homogêneas, como se as diferenças fossem ocultas diante as posições hierárquicas, e como se interesses pessoais estivessem separados

dos profissionais dentro das organizações (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Conforme os autores, “os limites desta visão já foram demonstrados desde que foram identificadas racionalidades concorrentes na organização, e que os indivíduos não apresentam clivagens entre quem são e os papéis e exigências de suas profissões” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 339).

A diversidade cultural humana ganha destaque a partir da década de 1960, nos EUA, e logo em seguida no Canadá, com as ações afirmativas que tinham o objetivo de aumentar o espaço dos grupos minorizados, permitindo maior inserção e ampliando as oportunidades na educação e nos ambientes de trabalho para as mulheres, negros e demais grupos étnicos (FLEURY, 2000; CONCEIÇÃO; ROCHA; BORGES; SPINK, 2011). Contudo, em meio da década de 1980, as ações afirmativas sofreram árduas críticas, deixando de ter o apoio do Estado e sendo marcadas como soluções injustas para os problemas de justiça aos quais se destinavam (CONCEIÇÃO *et al.*, 2011).

A diversidade trata do respeito à individualidade, ao seu reconhecimento, e à maneira pela qual os indivíduos compreendem suas identidades visíveis e invisíveis (FLEURY, 2000). Com relação às identidades visíveis e invisíveis, não é difícil identificar que os indivíduos de identidades minorizadas sejam alvo de discriminação (FLEURY, 2000), como percebido no relato de Bismarques durante a sua narrativa, quando na empresa de produtos para bebês, os clientes questionavam se era “ele ou ela”, por exemplo.

A gestão da diversidade possui conceitos administrativos que confirmam que as características pessoais ou grupais são vistas como uma maneira de aperfeiçoar o desempenho da organização (ALVES; SILVA, 2004). É um processo ativo e consciente de gestão voltado para o desenvolvimento de uma organização baseada em valor (BRDULAK, 2008).

Para Cardoso, Farias Filho, Cardoso, Deiro e Oliveira (2007), quando uma empresa implanta a gestão da diversidade em sua cultura organizacional, potencializa a troca de conhecimento entre os(as) colaboradores(as), permitindo que a inovação e a criatividade sejam constantes. Por isso, diversas empresas implantam a gestão da diversidade como uma forma de manter-se competitiva, investindo cada vez mais em recrutamento, processos seletivos, treinamento e desenvolvimento, para a manutenção e incentivo de contratação em mão de obra diversificada (GONÇALVES *et al.*, 2016)

Mais uma característica sobre a diversidade está relacionada aos custos da ausência de uma política de gestão da diversidade, uma vez que, devido à falta de integração entre os diversos grupos, pode haver aumento dos conflitos, como pode ser observado a partir da fala de Bismarkes, quando na empresa de *call center*, alguns colegas de trabalho não queriam que ela utilizasse o banheiro da empresa, ou o fato de que Bismarkes tinha um colega de trabalho homofóbico (SPATARO, 2005).

A literatura aponta que, com a imparcialidade nos processos de seleção e contratação e os com a integração dos(as) novos(as) colaboradores(as), a organização alcança eficiência em sua reputação, conseguindo colaboradores(as) com boas qualificações, tornando-se mais flexível e criativa por meio da diversidade presente em seu quadro (SPATARO, 2005).

Thomas (1996) completa que nas organizações, a gestão da diversidade possibilita aos(as) colaboradores(as) o crescimento de suas competências para alcançar os objetivos e metas, podendo diminuir as ações discriminatórias, como foram narradas por Bismarkes, ao se referir a algumas atitudes de líderes, nas situações de discriminação na empresa de *call center*, e também da dona do mercado um dia antes dela começar a trabalhar.

Neste ponto, é importante ressaltar que muitas vezes, as práticas de gestão da diversidade se limitam a ações pontuais, como nos exemplos relatados acima, o que não parece adequado, do ponto de vista gerencial, tendo em vista que discriminações devem ser combatidas em âmbito institucional.

Cox, Lobel e McLeod (1991) descrevem que a gestão da diversidade está relacionada à elaboração de plano de políticas e práticas, e sua efetivação permite a potencialidade de resultados positivos e diminuição das desvantagens. Dessler (2003, p. 49) afirma que “gerenciar a diversidade significa maximizar as vantagens potenciais da diversidade e ao mesmo tempo minimizar suas barreiras potenciais - como discriminações e preconceitos”.

Mesmo quando se criam planos institucionais para lidar com a diversidade no âmbito organizacional, por vezes, o discurso empresarial se vê distante da prática, em função dos preconceitos culturalmente enraizados. Como discutem Irigaray e Freitas (2009), muitas vezes as pessoas tendem a acolher e aceitar as diferenças étnicas, sociais e de gênero nas organizações, porém possuem resistência à diversidade de orientações sexuais (IRIGARAY; FREITAS, 2009). Desse modo, os colaboradores homossexuais passam a ter táticas de

sobrevivência para enfrentar o ambiente de trabalho hostil e em alguns casos ocultam-se (IRIGARAY; FREITAS, 2009).

Diante do complexo contexto de elaboração e aplicação de políticas e práticas de gestão da diversidade, a quarta questão pode ser respondida considerando vincular a imagem de grupos minorizados à melhoria de resultados organizacionais. Ademais, acreditamos que os desafios da diversidade dentro das organizações precisam analisar as interseccionalidades presentes, e não apenas os aspectos isolados que não representam a complexidade e multiplicidade do contexto organizacional (SIQUEIRA; FONSECA; SÁ; LIMA 2012).

Entre as características que estimulam as organizações a adotarem a gestão da diversidade, estão: ganho de vantagem competitiva em recrutamento, diminuição da rotatividade organizacional, melhoria na produtividade, maior satisfação e harmonia nas equipes de trabalho, diminuição da discriminação e do assédio, promoção da criatividade e inovação, maior qualidade na prestação de serviços, e ganho de flexibilidade organizacional (COX JR, 1993; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; CONCEIÇÃO *et al.*, 2011). Estes aspectos podem ser realçados junto à organização, de modo a estimular o engajamento junto a políticas de gestão da diversidade.

Para além de uma abordagem mais instrumental da gestão da diversidade, outras ações poderiam ser realizadas como disponibilizar cursos que versem sobre direitos humanos; garantir paridade de participação nos mais diversos cargos; fazer pesquisas de clima organizacional para identificação de práticas de gestão ultrapassadas; promover grupos de trabalho ou espaços de convivência que possibilitem a discussão sobre as diferenças, as condições de trabalho, e as necessidades diversas de cada grupo social dentro da organização; criação de canais de denúncia para casos de discriminação; produção de materiais didáticos sobre o que é e como se manifesta a discriminação etc. (MPT, 2018).

Por fim, cabe destacar também o papel de cada indivíduo na construção de políticas de combate à discriminação e de valorização das diferenças. Neste sentido, Bismarques demonstra preocupação sobre como contribuir para que pessoas como ela possam se inserir no mercado de trabalho. Uma possível resposta à quarta questão poderia ser que Bismarques, enquanto proprietária de um espaço de tratamento estético, poderia buscar outras travestis para trabalharem no seu negócio, ou incentivar, por meio de sua trajetória, outras travestis a

“empreenderem”. De todo modo, acreditamos que o fato de Bismarkes compartilhar sua história (seja no documentário ou neste caso para ensino) pode inspirar gestores(as) a se engajarem ou elaborarem políticas de valorização da diversidade e das diferenças.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, A.; SILVA, A. Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018. doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>.

ALBUQUERQUE, Jr. D. M. **A Invenção do Nordeste e Outras Artes**. 5ª Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ALMEIDA, H. B.; SIMÕES, J. A.; MOUTINHO, L.; SCHWARCZ, L. M. Numas, 10 anos: um exercício de memória coletiva. In: **Marcadores sociais da diferença: gênero, sexualidade, raça e classe em perspectiva antropológica**. São Paulo: Terceiro Nome; ed. Gramma, 2018.

ALVES, M. A.; SILVA, L. G. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>

BARROS, J. D'A. Igualdade e diferença: uma discussão conceitual mediada pelo contraponto das desigualdades. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, e230093, 2018. Doi: <https://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782018230093>

BRAH, A. Difference, diversity, differentiation. **Cadernos Pagu**, v. 26, p. 329-76, 2006. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-83332006000100014>

BRDULAK, H. Diversity management as a business model. **Kobieta i Biznes**, v. 1, n. 4, p. 29-35, 2008.

CARDOSO, J. A. S.; FARIAS FILHO; J. R.; CARDOSO, M. M. S.; DEIRO, R. M.; OLIVEIRA, U. R. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007.

CARRIERI, A. de P; SOUZA, E. M. de; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 18, n. 1, p. 78-95, Feb. 2014.

CONCEIÇÃO, E. B.; ROCHA, A. P. D. F.; BORGES, W. A.; SPINK, P. K. Gestão da diversidade: existe diálogo entre as literaturas brasileira e internacional. In: **Encontro da ANPAD ( XXXV EnANPAD)**. Rio de Janeiro, 2011.

COX JR.; T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.

COX, T. H.; LOBEL, S. A.; McLEOD, P. L.; Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task - *Academy of Management Journal* 1991, Vol. 34, No. 4, 827-847.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. Sao Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUBET, F. As desigualdades multiplicadas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 17, p. 5-18, 2001. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782001000200002>.

DZODAN, D. **Ter diversidade no trabalho é bom para os negócios**. Valor Econômico, 2018. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/06/13/ter-diversidade-no-trabalho-e-bom-para-os-negocios.ghtml>>. Acesso em: 11 de jun. de 2020.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>

FREYRE, G. **Nordeste: Aspectos da influência da cana sobre a vida e a paisagem do Nordeste do Brasil**. 7 edição. São Paulo: Global, 2004.

FILIPPE, M.; BOMFIM, M. **Por que a diversidade faz a diferença**. Revista Exame, 2020. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/>>. Acesso em: 11 de jun. de 2020.

GOFFMAN, E. **Estigma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4<sup>a</sup> Ed: LTC, 1963.

GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-111, 2016.

GUIMARÃES, J. P. Identidades, Diferenças e Violência no Espaço Urbano Contemporâneo. **In: Bragança, S.; Parker, M. Igualdade nas diferenças: os significados do “ser diferente” e suas repercussões na sociedade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

HANASHIRO, D.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd, Universidade Mackenzie**, v. 11, n. 5, 2005.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. As barreiras para ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Rev. Adm. UFSM**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.

IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho** (Tese de doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil, 2008.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Gays e Relações de Trabalho: Análise sob a Ótica da Queer Theory. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Curitiba, 2009.

---

JESUS, J. G. **Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos.** Guia técnico sobre pessoas transexuais, travestis e demais transgêneros, para formadores de opinião. Brasília; 2012.

KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: **Dicionário Crítico do Feminismo.** São Paulo: UNESP, 2009.

MATOS SOUZA, J. G.; DE SOUZA, A. B. V. Mulheres e Mercado de Trabalho: Uma Análise Sobre a Precarização do Trabalho Feminino. In: **Congresso Brasileiro de Assistentes Sociais 2019.**

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, A. DE; MAROCHI, A. C. Mulheres, estudo, trabalho e relações sociais de sexo. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 41, n. 1, p. e43901, 3 maio 2019.

MENDES, D. C. **Ser ou não parecer no curso de administração? Eis a questão! A performance de alunos gays e bissexuais no contexto de um curso heteronormativo.** (Tese de doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil, 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). Manual de boas práticas para promoção de igualdade de gênero, 2018.

NETO, H. L. C. Da Diversidade às Diferenças: Proposta e Reflexões a Partir de um Estágio-Docência na Graduação em Administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 6, n. 1, p. 137-148, 2017.

PETRI, V. A diferença no discurso e o discurso da diferença. In: **Igualdade nas diferenças: os significados do “ser diferente” e suas repercussões na sociedade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 213-234, 2007.

SÁ, M. G. **Filhos das feiras: uma composição do campo de negócios agreste**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2018.

SARAIVA, L. A.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SALES, R. **A diversidade no ambiente de trabalho é um compromisso ético e moral**. Revista Exame, 2019. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/a-diversidade-no-ambiente-de-trabalho-e-um-compromisso-etico-e-moral/>>. Acesso em: 11 de jun. de 2020.

SIQUEIRA, V. H. F.; FONSECA, A. C. G; SÁ, M. B.; LIMA, A. C. M. Construções identitárias de estudantes de farmácia no trote universitário: questões de gênero e sexualidade. **Pro-Posições**, v. 23, n. 2, p. 145–159, 2012.

SPATARO, S. E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behavioral Sciences and the Law**, v. 23, p. 21-38, 2005.

THOMAS, D. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p.79-90, 1996.

VITELLI, R. F.; FRITSCH, R.; DA SILVA, R. D. A Desigualdade Brasileira Revelada pelo Resultado de Indicadores Educacionais. **Cadernos de Pesquisa**, v. 26, n. 1, p. 31-49, 2019.

ZAMBONI, M. B. Marcadores Sociais da Diferença. **Sociologia: grandes temas do conhecimento (Especial Desigualdades)**. São Paulo, v. 1, p. 14-18, 2014.

**Submetido em 06/08/2020**  
**Aprovado em 30/11/2021**