**Notas de Ensino**

**Resumo**

Objetiva compreender os termos adequados para os marcadores sociais da diferença; como eles estão expressos numa vivência trans; como as organizações lidam com as diferenças; de que maneira elas podem resultar em desigualdades nas organizações; refletir sobre práticas de gestão da diversidade e suas implicações no contexto organizacional. Destina-se a estudantes de graduação e/ou pós-graduação em Administração. Portanto, é preciso abordar temas como marcadores sociais das diferenças, desigualdades e gestão da diversidade nas organizações. Observou articulações de algumas diferenças, preconceitos, discriminações e falta de preparo das organizações. Pretende-se contribuir na reflexão de possíveis soluções para conflitos e desigualdades nas organizações.

**Palavras-chaves:** Marcadores sociais dadiferença; Desigualdade; Gestão da diversidade.

**Resumem**

Su objetivo es comprender los términos apropiados para los marcadores sociales de la diferencia; cómo se expresan en una experiencia trans; cómo las organizaciones manejan las diferencias; cómo pueden dar lugar a desigualdades en las organizaciones; reflexionar sobre las prácticas de gestión de la diversidad y sus implicaciones en el contexto organizacional. Está destinado a estudiantes de pregrado y / o posgrado en Administración de Empresas. Por lo tanto, es necesario abordar temas como los marcadores sociales de las diferencias, las desigualdades y la gestión de la diversidad en las organizaciones. Observó articulaciones de algunas diferencias, prejuicios, discriminación y falta de preparación por parte de las organizaciones. Su objetivo es contribuir a la reflexión de posibles soluciones a los conflictos y las desigualdades en las organizaciones.

**Palabras clave**: Marcadores de diferencia social; Desigualdad; Gestión de la diversidad

**Abstract**

It aims to understand the appropriate terms for social markers of difference; how they are expressed in a trans experience; how organizations deal with differences; how they can result in inequalities in organizations; reflect on diversity management practices and their implications in the organizational context. It is intended for undergraduate and / or graduate students in Business Administration. Therefore, it is necessary to address topics such as social markers of differences, inequalities and diversity management in organizations. It observed articulations of some differences, prejudices, discrimination and lack of preparation of the organizations. It is intended to contribute to the reflection of possible solutions to conflicts and inequalities in organizations.

**Keywords:** Social markers of difference; Inequality; Diversity management.

**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 nas organizações e suas implicações. Como objetivos específicos, propõe-se compreender os termos adequados para se referir aos marcadores sociais da diferença; como os marcadores sociais da diferença estão expressos numa vivência trans; como as organizações lidam com as diferenças no cotidiano; de que maneira essas diferenças podem resultar em desigualdades nas organizações e nas experiências sociais; 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 e tema correlatos como diferenças, desigualdades e gestão da diversidade. Isto posto, pretendemos que o caso para ensino desperte a reflexão dos estudantes e futuros profissionais a respeito das diferenças presentes em cada indivíduo e os desdobramentos das diferenças na sociedade, em sala de aula e nas organizações.

**Questões para Discussão**

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

2. Identifique, a partir dos termos utilizados por Bismarkes para se referir à sua identidade de gênero e orientação sexual, quais as possíveis confusões geradas?

3. Quais as desigualdades (associadas a uma ‘circunstância’ advinda das relações sociais) sofridas por Bismarkes em suas experiências sociais?

4. Identifique as desigualdades enfrentadas por Bismarkes nos diversos ambientes de trabalho. Proponha soluções para os problemas identificados.

5. Quais as práticas de gestão da diversidade podem ser adotadas para minimizar as desigualdades no contexto das organizações de trabalho, e quais as possíveis repercussões?

**Plano de Ensino**

Sugerimos que o caso para ensino seja trabalhado no curso de graduação em Administração e cursos de 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 e Resistências.

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 que serviu de guia para acessar a protagonista da narrativa. Posteriormente à apresentação do documentário, sugerimos que o(a) professor(a) entregue aos 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.

Na aula destinada para os estudantes trazerem as respostas do caso e seus questionamentos, recomendamos que o(a) professor(a) solicite que os mesmos se organizem em grupos de, no mínimo, quatro e, no máximo, seis pessoas, com o propósito que todos tenham abertura e espaço para compartilhar e debater as soluções que haviam pensado para o dilema do caso, bem como as respostas às questões solicitadas, individualmente. Indicamos que a esse momento de troca e discussão entre os grupos, e à elaboração da apresentação, sejam destinadas 1h30min. Após esse momento, sugerimos que o(a) professor(a) inicie as apresentações dos grupos que em média deve levar em torno de 1h. Assim, a aula deverá ter, ao todo, por volta de 3 h.

Propomos que o(a) professor(a) avalie 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, e possíveis questionamentos; (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.

**Guia Teórico para Análise Do Caso**

Considerando que não existe uma única possibilidade de resposta, entendendo que as respostas são uma construção. Este guia teórico servirá como uma possibilidade para essas construções.

**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, p. 359) sugere 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 e características, possuirá experiências e vivências diferentes. Ou seja, mesmo pessoas pertencentes ao mesmo grupo, não significa que terão as mesmas experiências. Dessa maneira, a autora 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) de que as diferenças moldam e marcam as experiências dos indivíduos.

Nesse sentido, entende que o indivíduo possui agência (BRAH, 2006; NETO, 2017), mas partindo do entendimento que a constituição da sua subjetividade e formação não é preestabelecida, mas se constitui a partir de determinado contexto específico (BRAH, 2006). Compreende a diferença como relação social, “constituída e organizada em relações sistemáticas através de discursos econômicos, culturais e políticos e práticas institucionais” (BRAH, 2006, p. 362).

Assim, atuam tanto em relação ao poder de maneira estrutural, a partir de categorias como gênero, classe, sexualidade, raça/etnia, entre outras, quanto no nível micro das relações. Desse modo, “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 como subjetividade configura-se como a subjetividade foi entendida pela psicanálise a partir de uma leitura ocidental do mundo e de como por muito tempo se olhou a subjetividade distante do social, por exemplo, a questão do racismo que afeta e constrói a subjetividade dos sujeitos discriminados que tanto está presente em ambas as esferas, entender isso (que atua tanto no social quanto no subjetivo) pode “ajudar a entender os 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, no sentido de que se relaciona diretamente com a ideia de diferença da relação social e da subjetividade, pois, compreende que a identidade é construída a partir da sociedade e sua cultura. 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, sabe-se 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, pode ser analisada entendendo que “é 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 daqueles presentes em outras pessoas. Dessa forma, ser diferente é um ponto em comum a todos, dito de outra forma, somos iguais em sermos diferentes (ZAMBONI, 2014; ALMEIDA *et al*., 2018). Ademais, existem diferenças que são percebidas ao olhar e, portanto, 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) as diferenças estão voltadas a algumas questões mais naturais da natureza, bem como representa questões culturais, considerando a diferença muito importante para a sociedade (BARROS, 2018).

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, como pode ser observado a partir da narrativa de Bismarkes, alguns marcadores sociais da diferença moldaram sua vivência pessoal e localização social, bem como sua 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 trans/travesti mulher), 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 geográfica (visto que reside em um município pequeno, no interior do Agreste pernambucano, na região do Nordeste brasileiro).

Neste último ponto, entendemos o Nordeste não como uma região de seca, miséria e atraso intelectual, como comumente o é retratado (ALBUQUERQUE JR., 2011), mas entende-se essa localização geográfica pelo aspecto cultural predominante na região, em destaque para um tipo de masculinidade hegemônica patriarcal (FREYRE, 2004) e a religião (foi iniciada na religião católica, mas abre-se para conhecer outras denominações religiosas).

Esses marcadores sociais das diferenças se articulam, dito de outra maneira, essas categorias se cruzam e localizam Bismarkes na hierarquia social da sociedade, que se constitui também 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. Por exemplo, quando ela relata sobre o episódio do banheiro no *call center,* as mulheres possivelmente cis gênero da organização não a queriam usando o mesmo banheiro feminino.

Nessa situação as discriminações sofridas por Bismarkes articulam dois marcadores, gênero (mulher trans) e sexualidade (hétero)1 (BRAH, 2006), uma vez que “historicamente, a população transgênero ou trans é estigmatizada, marginalizada e perseguida” (JESUS, 2012, p. 10). No Brasil, o termo mais conhecido para se referir às pessoas trans é travesti, pois o termo travesti antecedeu o termo transexual, por isso, é muito mais utilizado. No entanto, seu uso na maioria das vezes está relacionado com a depreciação e desrespeito (JESUS, 2012).

Sabe que muitas travestis são mulheres transexuais, pois, “mulher transexual é toda pessoa que reivindica o reconhecimento social e legal como mulher”, bem como, a ideia que persiste no senso comum se tem é de que necessariamente para ser uma mulher trans precisa ter realizado a cirurgia de mudança de sexo. Por isso, muitas se identificam como travestis na prática e na teoria são mulheres trans (JESUS, 2012, p. 15- 16).

A partir dessa discussão, e respondendo à segunda questão proposta, percebeu-se que Bismarkes confunde a identidade de gênero, com a sua orientação sexual. Em alguns momentos, refere-se como gay e em outros como travesti, ou seja, ela é uma mulher trans hetero. É importante elucidar que nessa trajetória, Bismarkes primeiro se viu como homossexual (orientação sexual) e que não correspondia a heteronormatividade posta na sociedade, posteriormente se deu o processo de entendimento que seu sexo biológico e gênero não eram o que ela se reconhecia (identidade de gênero).

Diante disso, assume sua real identidade de gênero, em outras palavras “gênero é diferente de orientação sexual, podem se comunicar, mas um aspecto não necessariamente depende ou decorre do outro. Pessoas transgênero são como as cis gênero, podem ter qualquer orientação sexual: nem todo homem e mulher é “naturalmente” cis gênero e/ou heterossexual” (JESUS, 2012, p. 13).

Corroborando com a ideia de que o discurso constrói diferenças, assim como a partir disso resulta em preconceitos e discriminações, Petri (2009), diz que existem dois discursos: o discurso sobre e o discurso de. Em outras palavras, existe o discurso a partir de quem tem alguma diferença - ou marcador social da diferença - que fala sobre sua experiência e localização, e tem o discurso sobre que são outras pessoas, instituições e sociedade que falam sobre a diferença dodiferente.

Isso implica dizer que “estes discursos sobre organizam e reorganizam discursos de se efetivam e funcionam na forma do discurso em pleno funcionamento, o que já representa um gesto de interpretação do "outro" sobre o sujeito "diferente". Assim, esses discursos, por sua vez, acabam “constituindo estruturas que se reproduzem indefinidamente, criando estereótipos, preconceitos, rejeições” que colocam a margem quem não se encaixa na normatividade (PETRI, 2009, p. 37-38).

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 possam resultar somente em algo ruim. 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. Para compreender como os marcadores sociais das diferenças se apresentam no mercado do trabalho, 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 vem 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).

É válido elucidar que a partir da categorização das diferenças, considerando como os marcadores são constituídos e que geram desigualdades, a partir da interpretação de Zamboni (2014) e Almeida *et al.* (2018), não é a cor da pele, mas ser classificado como negro, não é o fato de sentir desejo por pessoas do mesmo sexo, mas a maneira como isso é lido e classificado pela sociedade, as relações de poder que a compõe que classifica e categoriza gerando opressões e desigualdades.

Por exemplo, um homem que seja negro, pobre, com deficiência e cuja sexualidade não seja heteronormativo, vai perceber e sentir que essas diferentes classificações em um contexto histórico específico irão, em certa medida, e a depender do marcador social, influenciar suas experiências e localizá-lo socialmente (ZAMBONI, 2014; NETO, 2017; ALMEIDA *et al*., 2018).

Outro conceito para entender os estigmas é a “identidade pessoal”, que são marcas positivas ou apoio de identidade, e a combinação única de itens da história de vida que são incorporados ao indivíduo. Normalmente esses aspectos podem ser documentados, por exemplo, a carteira de identidade. Finalmente, a identidade pessoal está muito voltada ao que a pessoa é numa perspectiva mais natural do ser, e a identidade social está relacionada às camadas de estigmas que as outras pessoas colocam em cima (GOFFMAN, 1963).

Sendo assim, e respondendo a terceira pergunta (Quais as desigualdades - associadas a uma ‘circunstância’ advinda das relações sociais, sofridas por Bismarkes em suas experiências sociais?), as principais desigualdades sofridas por Bismarkes dizem respeito a preconceitos sofridos nas religiões que frequentou e/ou frequenta pelo fato de ser identificável como travesti. Mas o que mais a abalou foi em relação ao uso do banheiro público em uma festa de rua, bem como o caso da retirada de um documento (reservista) em que ela teria que ir “vestida de homem”. Podemos observar, como aponta Goffman (1963), que todas as desigualdades sofridas por Bismarkes dizem respeito à sua “identidade social”, que é atribuída à imagem criada pelos estigmas que a sociedade a impõe. Estigmas estes apresentados de forma negativa, como aponta Barros (2018), gerando essas desigualdades.

Quando Barros (2018) aponta as questões de desigualdades, podemos associar 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 da sociedade, ou seja, se tem uma classificação considerada como constituinte e, a partir dela, quem não fizer parte desses grupos hegemônicos é considerado inferior, consequentemente, 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 associando ao movimento modernista da sociedade. Por exemplo, as desigualdades de classe são estruturantes e elemento fundamental na sociedade capitalista. Ele ainda aborda que, aparentemente, com o aumento da homogeneização da sociedade, a igualdade aumentou. De acordo com o autor, apesar da constituição de um Estado-providência para atender a um alcance maior dos direitos, como, por exemplo, 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, mas também revelaram uma persistência das desigualdades brasileiras ao perceberem uma reprodução e conservação de processos socialmente excludentes para uma grande parte da população.

Ou seja, as camadas mais altas da sociedade tem 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 no mesmo lugar de sempre, apesar de se ter uma sensação de ascensão social, que muitas vezes podem até ascender diante dos seus antecedentes, porém a questão é que a estrutura desigual ainda continua.

Nesse sentido, e respondendo à questão quatro (Identifique as desigualdades enfrentadas por Bismarkes nos diversos ambientes de trabalho. Proponha soluções para os problemas identificados), pode-se perceber que as desigualdades sofridas por Bismarkes foram ao sentido a sua “identidade social”, ou seja, os sinais corporais e as características diferentes de um sujeito em relação ao outro (GOFFMAN, 1963).

Sabendo disso, podem-se encontrar alternativas ao tratamento recebido por ela. Por exemplo, no uso do banheiro feminino por pessoas trans e travestis, pois se associarmos com as imagens concebidas socialmente, essas pessoas se identificam com o sexo feminino constituindo sua “identidade pessoal”, mesmo que não estejam, necessariamente, comprovadas em um documento.

Outra coisa que chamou bastante atenção 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, a sociabilidade de pessoas trans e travestis, assim como homossexuais afeminados, não são naturalizadas no nosso cotidiano, fazendo com que nossas relações com essas pessoas sejam algo fora do comum.

Ademais, no caso da retirada do documento de dispensa do serviço militar, 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 efetuam ou não no cotidiano.

Algo 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 a esfera produtiva e as mulheres à esfera reprodutiva.

Além disso, essa divisão social do trabalho se dá por meio de 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. Ressaltando que essa divisão social do trabalho sucede de uma relação de poder do homem sobre a mulher (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 Bismarkes explica, há uma difusão de que os homossexuais, principalmente pessoas trans, travestis e 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.

Nesse ponto, Kergoat (2009) ressalta que falar sobre divisão sexual do trabalho vai além de, simplesmente, constatar uma desigualdade, mas é preciso articular reflexão sobre os processos aos quais a sociedade utiliza-se da diferenciação para hierarquizar essas funções. 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 e o Ambiente de trabalho**

A diversidade no ambiente de trabalho passou a ser estudada a partir da década de 1950 e a desde então, faz-se necessário conhecer também a sua formação da força do trabalho (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016). As organizações nos últimos anos estão sendo 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 de sua impessoalidade profissional (IRIGARAY, 2008).

Devido a um princípio técnico funcional, as organizações possuem uma visão homogênea do seu cotidiano, lidando com seus empregados como se as diferenças fossem ocultas diante as posições de hierarquia. Cada indivíduo possui suas particularidades, e com isso suas características e interesses pessoais são 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).

Os fatores da diversidade cultural humana passaram a ter repercussão 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 das minorias, permitindo maior percepção e ampliando as oportunidades na educação e nos ambientes de trabalho para as mulheres, negros e demais de 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 também presente nas relações de trabalho trata do respeito à individualidade e o seu reconhecimento, e a 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 minoritárias sejam alvo de discriminação, como percebido no relato de Bismarkes durante a sua narrativa, quando na empresa de enxovais em que os clientes questionavam se era “ele ou ela”, por exemplo (FLEURY, 2000).

Começou-se, então, a debater a multidimensionalidade cultural nas quais as organizações estão estruturadas, e os efeitos que as diferenças possibilitam nas organizações (NKOMO; COX JR, 1999, p. 351). Partindo deste ponto e respondendo a quarta questão (Identifique as desigualdades enfrentadas por Bismarkes nos diversos ambientes de trabalho. Proponha soluções para os problemas identificados) foi possível observar que a partir das categorias de gênero e sexualidade, algumas questões referentes a sua vivência e às suas experiências de inserção no mercado de trabalho foram impactadas.

Por exemplo, como: (a) a dificuldade em conseguir trabalho de carteira assinada, corrobora com Carrieri, Souza e Aguiar (2014, p. 89) ao afirmarem que “travestis tentam conseguir trabalho formal, mas logo desistem em função da violência interpessoal que sofrem”. (b) Por ser sempre a primeira mulher transgênero a ocupar esses espaços e passar por situações preconceituosas, por exemplo, quando foi trabalhar no *call center* e todos se levantaram para olhar porque ela era primeira funcionária trans (o que reforça a importância e a necessidade de cada vez mais as organizações serem compostas por pessoas diferentes, seja em etnia/raça, gênero, sexualidade, idade, deficiência, entre outras).

(c) A dificuldade de alguns órgãos compreenderem sua identidade de gênero (mulher transgênero), a exemplo de quando ela precisou solicitar a dispensa do serviço militar, e foi solicitado que ela se apresentasse de acordo com seu documento, ou seja, correspondendo à identidade de gênero masculina. Sobre isso, 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”.

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 colaboradores, permitindo que a inovação e a criatividade sejam constantes. Por isso, que 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)

Essa base acontece na aceitação das diferenças que completam parte da organização entre os indivíduos e na análise delas como um potencial a ser desenvolvido. 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, por de 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 custos mínimos com a integração dos novos colaboradores, a organização alcança eficiência em sua reputação, conseguindo colaboradores com boas qualificações, tornando-se mais flexível e criativa, com a diversidade encontrada entre seus colaboradores (SPATARO, 2005).

Thomas (1996) completa que nas organizações, a gestão da diversidade possibilita aos colaboradores 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.

Cox, Lobel e McLeod (1991) descrevem que a gestão da diversidade está relacionada com a elaboração do plano de políticas e práticas e sua efetivação, que permite a potencialidade de resultados positivos e diminuir as 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”.

Ainda que a prática demonstra as intervenções administrativas compulsórias e voluntárias, e que diversas ações legais existem para que os gestores as utilizem, para diminuir os atos de discriminação no ambiente trabalho, respondendo assim a quinta questão proposta (Quais as práticas de gestão da diversidade podem ser adotadas para minimizar as desigualdades no contexto das organizações de trabalho e quais possíveis repercussões?) (DESSLER, 2003).

Tal prática da gestão da diversidade está em vincular a imagem de minorias à melhoria de resultados organizacionais, sem apegar-se ao fato da visão de que estes grupos possuem com relação às políticas de inclusão das quais são alvo, bem como se tais indivíduos estão efetivamente conquistando direitos e espaço nas organizações. Os desafios da diversidade dentro das organizações precisam analisar as interseccionalidades presentes, e não apenas verificando 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).

Com relação à diversidade de mão-de-obra, os discursos organizacionais mostram uma ambiguidade, devido a uma originalidade social, pois ao utilizar práticas não discriminatórias, as organizações tornam-se vistas como mais socialmente responsáveis do que outras que não tem o mesmo comportamento. Nesse momento, é preciso considerar que a efetividade e os desdobramentos das relações organizacionais pró-diversidade (IRIGARAY; FREITAS, 2009).

Outrossim, a diversidade baseia-se em práticas e políticas de igualdade, oportunidades e ações afirmativas. Em geral, os discursos buscam sempre “dignidade e respeito”, interligando os gestores a não diferenciar os colaboradores ou candidatos a emprego por causa de marcadores sociais. Nas práticas e políticas de diversidades, as pessoas são mais tendentes a acolher e aceitar as diferenças étnicas, sociais e de gênero, porém possuem resistência à diversidade de orientações sexuais (IRIGARAY; FREITAS, 2009).

Os colaboradores homossexuais passam a ter táticas de sobrevivência para enfrentar com sua identidade sexual no ambiente de trabalho e em alguns casos – ocultando-se – que fortalece a hipótese de que estes indivíduos são de fato discriminados, como também narrados por Bismarkes, nas situações em que ocorreram no ambiente de trabalho (IRIGARAY; FREITAS, 2009).

**Indicações Audiovisuais**

TRANDIÁRIO[[1]](#footnote-1). Trans, Negro e Periférico Ft. Demétrio (03 out. 2019). Disponível em:<<https://www.youtube.com/watch?v=lfNifQw8SL8>>. Acesso em: 10 out. 2019. (17 min.)

MEIRELLES, M. Entre Mulheres (2012). Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=kvjzB7bWGG0>> Acesso em: 8 set. 2019. (34 min.)

**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 Buznes**, 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 0/ 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**. 4ª 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.

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.

NKOMO, S. M.; COX JR, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v. 1, n. 1, São Paulo: Atlas, 1999.

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.

1. Essa indicação tem o intuito de provocar a reflexão não somente para o processo de transição de identidade de gênero, a partir da vivência de pessoas trans, como também outras diferenças que se articulam com o gênero e a sexualidade. Nesse vídeo específico, Demétrio narra como sua vivência enquanto um homem trans negro, é marcada, sobretudo pela questão racial. Dessa maneira, percebe-se que a interseccionalidade entre esses marcadores sociais da diferença (sexo, raça e gênero) marcam sua vivência e localização social nas relações de poder. [↑](#footnote-ref-1)