

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ANDRESA TASSINARI MOTTA**

**DIVERSIDADE SEXUAL E DE GÊNERO: a perspectiva de profissionais de  
gestão de pessoas sobre a entrada de transexuais nas organizações**

**Porto Alegre**

**2021**

**ANDRESA TASSINARI MOTTA**

**DIVERSIDADE SEXUAL E DE GÊNERO: a perspectiva de profissionais de gestão de pessoas sobre a entrada de transexuais nas organizações**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Sirangelo  
Eccel Alvim

**Porto Alegre**

**2021**

**ANDRESA TASSINARI MOTTA**

**DIVERSIDADE SEXUAL E DE GÊNERO: a perspectiva de profissionais de gestão de pessoas sobre a entrada de transexuais nas organizações**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Sirangelo Eccel Alvim

Conceito final: A

Aprovado em: 18 de novembro de 2021.

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Claudia Sirangelo Eccel Alvim - UFRGS (Orientadora)

---

Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a minha mãe Ângela, por todo o carinho, por ter sido tão parceira nesses anos de graduação, por sempre ter me incentivado a ir atrás da realização dos meus sonhos e por ter me passado tantos valores importantes.

Também agradeço às minhas amigas e colegas Carol, Ana e Isabel, pelo companheirismo. Juntas passamos por muitos aprendizados e experiências intensas na UFRGS, mas sempre dando apoio umas às outras. Com certeza esses anos não teriam sido tão bons se eu não tivesse conhecido vocês.

Sou muito grata pela AIESEC em Porto Alegre e a todas as pessoas que conheci por lá e que me ensinaram muito, em especial meus amigos do EB Monte: Bruno, Amanda, Isabelle, Luiza, Alessandra, Eduarda, Emilie, Gabriel e Théa. Ter passado pela experiência como voluntária na AIESEC não teria sido igual sem vocês e eu provavelmente não teria me desafiado na área de Gestão de Pessoas, que no fim contribuiu para a escolha do tema deste trabalho.

Aproveitando, deixo aqui mais um agradecimento especial à Théa, que atualmente é a minha líder no estágio e me deu muito suporte durante esse período de conclusão de curso.

Por fim, não poderia deixar de agradecer aos meus orientadores: Sidinei (in memoriam), que me auxiliou durante o projeto e contribuiu para a escolha deste tema, e Cláudia, que mesmo em pouco tempo foi muito atenciosa, paciente e me guiou com maestria.

“Orgulho é poder ser quem você é num  
mundo que te diz o contrário.”

Andrew Aumarick

## RESUMO

Até 2018 a transexualidade era considerada como um transtorno de identidade de gênero pela OMS e é estimado que 90% das pessoas trans recorram à prostituição em algum momento da vida. Entendendo que a transfobia acomete as pessoas desse grupo em diferentes ambientes, este trabalho teve como principal objetivo compreender a perspectiva de profissionais de recursos humanos acerca da inserção de transexuais no mercado de trabalho. Para alcançar tal finalidade, foi realizada uma revisão de literatura e pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, realizada por meio de entrevistas em profundidade com 12 profissionais de recursos humanos de diferentes empresas. Após a análise das entrevistas à luz da teoria, os resultados encontrados indicaram, no universo pesquisado, uma baixa participação de pessoas trans nos processos seletivos, o que pode ser explicado pela necessidade de as organizações avançarem muito para tornarem o ambiente de trabalho mais diverso e inclusivo, estabelecendo práticas de acolhimento da diversidade com o objetivo de estabelecer um ambiente seguro às pessoas trans.

**Palavras-chave:** Diversidade. Gestão de Pessoas. Inclusão social. Recrutamento e Seleção. Transexualidade.

## **ABSTRACT**

Until 2018, transsexuality was considered a gender identity disorder by the WHO and it is estimated that 90% of transgender people resort to prostitution at some point in their lives. Knowing that transphobia affects this group of people in different environments, this study had as its main objective to understand the perspective of human resources professionals regarding the insertion of transsexuals in the job market. To achieve this purpose, a literature review and exploratory research, of a qualitative nature, was carried out through in-depth interviews with 12 human resources professionals from different companies. After analyzing the interviews based on theory, the results found indicated, in the researched universe, a low participation of trans people in the selection processes, which can be explained by the need for organizations to improve this processes in order to turn the work environment more diverse and inclusive, establishing practices to welcome diversity so it can be established a safe environment for trans people.

**Keywords:** Diversity. People Management. Social Inclusion. Recruitment and Selection. Transsexuality.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - caracterização do processo de seleção.....	33
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados.....	39
Quadro 2 - Caracterização dos processos seletivos realizados pelos entrevistados.....	43

## LISTA DE SIGLAS

ABGLT	Associação Brasileira de Gays, Lésbicas, Travestis, Transexuais e Intersexos
ANTRA	Associação Nacional de Travestis e Transexuais
D&I	Diversidade e inclusão
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LGBTQIA+	Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, trans, queers, pansexuais, agêneros, pessoas não binárias, intersexo e outros
LGBTT	Lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização não governamental
R&S	Recrutamento e seleção
RH	Recursos Humanos
T.I.	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
<b>1.2.1 Objetivo final.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 GÊNERO E SEXUALIDADE.....	16
2.2 DIVERSIDADE DE GÊNERO E SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
<b>2.2.1 Transexualidade e trabalho.....</b>	<b>23</b>
2.3 OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	28
<b>2.3.1 Os processos de recrutamento e seleção visando a inserção de diversidades.....</b>	<b>33</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	37
3.2 O GRUPO DE ENTREVISTADOS.....	38
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	40
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADO PELOS ENTREVISTADOS.....	42
4.2 VERIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS POLÍTICAS E INICIATIVAS PARA O AUMENTO DA DIVERSIDADE.....	47
4.3 OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COM FOCO EM DIVERSIDADE SEXUAL E DE GÊNERO.....	55
4.4 BARREIRAS QUE PODEM DIFICULTAR A ENTRADA DE TRANSEXUAIS NO MERCADO DE TRABALHO.....	60
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O movimento e a luta pelos direitos igualitários da comunidade LGBTQIA+ (Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, trans, queers, pansexuais, agêneros, pessoas não binárias, intersexo e outros) tem se tornado cada vez mais popular, aumentando sua visibilidade e conquistando mais espaço na sociedade, seja por meio de reconhecimento de direitos ou pelo aumento de discussões de cunho político social com enfoque nas desigualdades e discriminação sofrida pelos seus integrantes (CAMPOS; QUEIROZ, 2020).

Até 2018 a transexualidade era considerada um transtorno psiquiátrico pela OMS (Organização Mundial da Saúde) e enquadrada em transtorno de identidade de gênero, quando o sujeito se reconhece como mulher, mas anatomicamente é considerado como homem, e vice-versa (GOVERNO FEDERAL, 2018). Esta classificação associada à patologia facilitou o processo de segregação e marginalização desse grupo, que sempre vivenciou o preconceito, seja na escola, na família ou no ambiente de trabalho.

Em consequência da heteronormatividade<sup>1</sup> e do padrão binário que é socialmente aceito, a população trans<sup>2</sup> é constantemente objetificada e está mais propensa a ser violentada física e mentalmente (FERREIRA, 2017). De acordo com os dados de 2019 publicados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a expectativa de vida da população transexual no Brasil é menor do que a metade da média nacional, de 75 anos, e atualmente, se encontra em 35 anos. Dentre os principais motivos, são destacados a falta de acesso e atendimento à saúde pública e a transfobia, preconceito contra pessoas transexuais que pode ser relacionado à violência física, psicológica ou moral e se manifesta de forma explícita ou não (CARDIN; BENVENUTO, 2013).

Em 2020, pelo 12º ano consecutivo e com alta de 41% em relação ao ano anterior, o Brasil se manteve como o país que mais mata transexuais no mundo (ANTRA, 2021). Em um estudo publicado em 2020 pela *Transrespect Versus*

---

<sup>1</sup> Imposição social para que as pessoas se comportem como indivíduos binários que respeitem o papel de cada gênero; ideologia que enxerga a heterossexualidade como norma na sociedade.

<sup>2</sup> Abreviação para transgêneros: termo que inclui as pessoas que não se encaixam nas relações normativas entre sexo e gênero, como travestis e transexuais (CARRIERI, SOUZA & AGUIAR, 2014).

*Transphobia Worldwide* revela que 98% desses assassinatos a nível mundial tiveram como vítimas as mulheres transexuais ou pessoas transfeminadas - indivíduos trans cujas identidades são femininas - e 62% dessas pessoas trabalhavam com sexo.<sup>3</sup>

Quando estudadas as causas para o número alarmante de assassinatos no Brasil, a *ONG Transgender Europe* (2020) cita que a vulnerabilidade e exposição deste grupo ao trabalharem com prostituição é um dos principais fatores. Pressupõe-se, portanto, que a exclusão do mercado de trabalho e a falta de oportunidades é um dos agravantes para a violência e contribui para a estatística que estima que 90% das pessoas mulheres transexuais recorram à prostituição em algum momento da vida (BENEVIDES; NOGUEIRA, 2020).

Segundo a ANTRA (Associação Nacional de Travestis e Transexuais), as universidades ainda carecem de ações afirmativas e implementação de políticas públicas no que se refere à entrada e permanência desta população no ensino superior. A associação ainda estimou em 2020 que cerca de 70% dos transexuais não tenham concluído o ensino médio, aumentando a marginalização dessas pessoas frente às oportunidades educacionais e profissionais. É importante ressaltar que, devido a violência que acomete estes grupos ao longo de toda a vida, a permanência nas universidades pode ser um desafio a ser superado.

Em contrapartida, podemos ver o crescente número de discussões sobre diversidade nas organizações, assim como ações internas nos processos de recrutamento e seleção de candidatos que visam diversificar o quadro da empresa e incentivar a equidade em postos de liderança. Estes movimentos são resultados das lutas LGBTQIA+ que acompanham as mudanças na sociedade e a criação de leis de inclusão (QUADROS, 2018).

Atualmente existem muitos argumentos referentes aos benefícios de ter uma equipe diversa no ambiente de trabalho - quando a gestão desse time acontece da maneira correta - entre eles: estimular a criatividade dos colaboradores e evidenciar a empresa frente ao mercado competitivo, uma vez que os clientes podem se identificar com os valores destacados, além da possibilidade de encontrar melhores

---

<sup>3</sup> *TRANSRESPECT VERSUS TRANSPHOBIA WORLDWIDE*. TMM update: Trans Day of Remembrance 2020. Disponível em: <https://transrespect.org/en/tmm-update-tdor-2020/>. Acesso em 19 out. 2021.

soluções para as dores dos consumidores, consequência de perfis variados e olhares diferentes para os problemas cotidianos (COX; BLAKE, 1991).

Uma pesquisa realizada com 2,4 mil empresas ao redor do mundo e publicada pela Ernst & Young (EY) em 2018, as empresas que apresentaram mais de 30% de diversidade de gênero em cargos de liderança obtiveram melhores resultados financeiros. Além disso, foi concluído no relatório *Diversity Matters*, publicado pela empresa de consultoria *McKinsey*, que as empresas com quadro de colaboradores mais diverso, obtém resultados bem acima da média nacional do seu setor.

Mesmo com os grandes movimentos pró diversidade, é inegável que ainda existem barreiras para que estes grupos possam alcançar dignidade no mercado de trabalho. Em um estudo realizado pela Consultoria SantoCaos em 2015, determinado “Demitindo Preconceitos”, foi informado que cerca de 40% destas pessoas “relatam já terem sofrido discriminação no trabalho simplesmente por serem LGBT”.<sup>4</sup>

Segundo Almeida e Vasconcellos (2018, p. 9), ao realizar uma pesquisa sobre as barreiras que pessoas transexuais enfrentam no mercado de trabalho de São Paulo, os principais desafios encontrados, além da transfobia e baixa escolaridade, são obstáculos referentes à documentação pela atribuição do nome social<sup>5</sup>, uso de banheiros, vestiários e uniformes e a linguagem corporal e verbal. Mesmo com o processo para a obtenção do nome social estar se tornando cada vez mais fácil, ainda é um grande empecilho no momento da contratação (ALMEIDA; VASCONCELLOS, 2018).

Além da população transexual sofrer com situações de transfobia e o fato de as oportunidades de trabalho serem consideradas menores quando relacionadas com o nível de escolarização do indivíduo, a condição econômica desfavorável do nosso país, que é refletida pelos altos índices de desemprego e desocupação, passou a ser mais uma condicionante importante a ser considerada (QUADROS, 2018).

---

<sup>4</sup> SANTOCAOS. Pesquisa Demitindo preconceitos. Disponível em: <http://www.demitindopreconceitos.com/http://www.santocaos.com.br/>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

<sup>5</sup> nome adotado por pessoas transexuais cuja identificação civil não transparece sua identidade de gênero de forma adequada

O Brasil registrou em 2020 sua maior taxa de desemprego dos últimos 4 anos (atualmente em 13,1%), e segundo o IBGE (2021), a taxa de informalidade atinge 41% da população brasileira, tendo um aumento de 3,3% em relação ao último trimestre de 2018.

A precarização do trabalho, altos índices de desemprego, baixa escolaridade e transfobia são algumas das razões pelas quais apenas 10% de transexuais não recorreram a prostituição como fonte de renda em algum momento da vida (BENEVIDES; NOGUEIRA, 2020). Isso significa que, além de não possuir políticas públicas para a inclusão - e permanência - de pessoas deste grupo no mercado de trabalho e universidades, viver no Brasil e assumir a sua identidade de gênero apresenta um risco de vida muito grande com índices de violências recordes. Ou seja, ainda que esta população consiga trabalho e condições de vida digna, a chance de sofrer algum tipo de violência é maior do que a de outros grupos devido à transfobia.

Dado esse contexto, a questão que este trabalho busca esclarecer é: do ponto de vista de recrutadores e profissionais de recursos humanos, existe a intenção de as organizações diversificarem seus quadros de colaboradores, considerando a inserção de pessoas transexuais?

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Atualmente existem diversos estudos que relatam as dificuldades enfrentadas pela população trans, como a inserção no mercado de trabalho e desafios para continuidade do ensino básico, e que acabam contribuindo para a marginalização que é vivenciada cotidianamente por esse grupo (STEMPKOWSKI, 2020), (ALMEIDA; VASCONCELLOS, 2018), (BAGGIO, 2017), (BARBOSA, 2013), (DIAS; BERNARDINELLI, 2016), (KAFFER et al. 2016), (GOERCH, 2019). Entretanto, em discussões teóricas, ainda não foram apresentados resultados suficientes que verifiquem o ponto de vista de profissionais de gestão de pessoas sobre o tema em questão, nem mesmo sobre os processos de recrutamento e seleção das organizações visando a inserção de transexuais. É importante salientar que os profissionais de gestão de pessoas é que vivenciam as consequências da atual

conjuntura do mercado de trabalho e que entendem o contexto de recrutamento e seleção de candidatos, sendo eles de grupos minoritários ou não.

Diante deste cenário, o resultado desse trabalho será importante para entender, do ponto de vista dos profissionais entrevistados, se as empresas onde atuam estão possibilitando oportunidades para a entrada de transexuais no mercado de trabalho. Além disso, este estudo poderá contribuir para que se estabeleçam medidas que incentivem e colaborem para a inserção deste grupo em específico nas organizações.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar e analisar, do ponto de vista de recrutadores e profissionais de recursos humanos, como as empresas em que atuam realizam o seu processo de seleção e se existe a intenção de diversificar o quadro de colaboradores, com foco na inserção de transexuais na organização.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar os processos de Recrutamento e Seleção nas organizações sob o ponto de vista dos profissionais de gestão de pessoas entrevistados;
- b) Verificar a existência de políticas e iniciativas relacionadas a diversidade de gênero e sexual nas empresas e/ou consultorias nas quais atuam os entrevistados;
- c) Analisar a abertura dos processos de recrutamento e seleção das empresas a partir do olhar dos entrevistados com foco na inserção de transexuais;
- d) Levantar elementos que podem dificultar a entrada de pessoas transexuais no mercado de trabalho.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 GÊNERO E SEXUALIDADE

Os estudos sobre gênero começaram a ser mais populares na década de 1970 em decorrência do movimento feminista e surge como uma alternativa a heteronormatividade, binaridade e patriarcado (SOUSA, 2015), que até o momento representavam a condição de normalidade da sociedade.

A diferenciação dos conceitos sexo e gênero “se torna fundamental para compreender a igualdade entre homens e mulheres no que diz respeito a direitos políticos, econômicos, sociais, familiares, e trabalhistas” (PRAUN, 2011, p. 64). Anteriormente, se designava um sujeito sendo homem ou mulher somente pelas diferenças anatômicas. Para Praun (2011), entretanto, somente o conceito de gênero ou sexo não são absolutos para legitimar “as diferenças entre o papel social de homens e mulheres” (p. 64).

As concepções de masculinidade e feminilidade dependem do momento histórico, das leis, das religiões, da organização familiar e política, de diferentes circunstâncias. São esses fatores que levam a sociedade a construir, em determinado momento histórico, a concepção de gênero. As concepções de sexo e de gênero são construídas socialmente nas inter-relações humanas, nas quais a palavra tem importância fundamental. É por meio da palavra que se estabelecem e se mantêm as relações sociais e de poder. (PRAUN, 2011, p. 64).

Para Butler (2003, p. 18) “o próprio sujeito das mulheres não é mais compreendido em termos estáveis ou permanentes”. A autora defende que o gênero de um sujeito é uma condição que se origina da cultura e não existe razão para que seja constituído somente em sua forma binária. Dessa forma, a construção de um homem não se aplica “exclusivamente a corpos masculinos” e uma mulher não é definida exclusivamente a partir de um corpo feminino (p. 24-25).

Se alguém “é” uma mulher, isto certamente não é tudo o que esse alguém é; o termo não logra ser exaustivo, não porque os traços predefinidos de gênero da “pessoa” transcendam a parafernália específica de seu gênero, mas porque o gênero nem sempre se constituiu de maneira coerente ou consistente nos diferentes contextos históricos, e porque o gênero estabelece interseções com modalidades raciais, classistas, étnicas, sexuais e regionais de identidades discursivamente constituídas. Resulta

que se tornou impossível separar a noção de “gênero” das interseções políticas e culturais em que invariavelmente ela é produzida e mantida. (BUTLER, 2003, p. 20).

Para Jesus (2012), a forma de se identificar e ser identificada como homem ou mulher é determinada gênero. Uma pessoa cisgênero é aquela que se identifica totalmente com o gênero atribuído ao nascer em função do seu sexo biológico e, logicamente, o transgênero é atribuído a pessoa que, de alguma forma, não consegue se identificar com o sexo que lhe foi atribuído biologicamente. Ou seja, nem todas as pessoas são naturalmente cisgêneros e nem todas as pessoas se identificam em relação ao gênero com aquilo que lhes foi atribuído no momento do nascimento.

Outro conceito que deve ser associado a este estudo é que existem diferenças entre identidade de gênero e identidade sexual, sendo a primeira o que identifica o sujeito como feminino ou masculino em decorrência de seus modos e jeitos e que é concebida culturalmente e a identidade sexual referêcia sua orientação sexual, ou seja, como expressam seus desejos: com pessoas do mesmo sexo, sexo oposto, com ambos os sexos ou sem desejo de praticarem o ato sexual (LOURO, 2000). Atualmente, continua sendo comum uma pessoa transexual ser confundida “com o homossexual, travesti, bissexual, hermafroditismo, contudo cada qual possui peculiaridades que os diferencia” (DIAS; BERNARDINELLI, 2016, p. 248).

Nesse sentido, foi evidenciado por Almeida e Vasconcellos (2018) que o preconceito começa principalmente pela falta de informação e conhecimento sobre o significado da identidade de gênero, que segundo os autores, a cisgeneridade e transgeneridade frequentemente são confundidas com orientação sexual.

Constantemente a transexualidade é vista como condição para uma pessoa que nasceu mulher ou homem e tem o desejo de realizar a cirurgia de transgenitalização, para que assim o corpo se adeque à sua mente, e “portanto, para a correção de um erro da natureza” (SOUZA, 2015, p. 67). Entretanto, a autora defende que essa concepção equivocada contribui para a patologização da transexualidade e somente reforça “a ideia de que existe um “sexo verdadeiro” que determina naturalmente um gênero conforme” (SOUZA, 2015, p. 67).

Para fins de definição social, “a mulher transexual é toda pessoa que reivindica o reconhecimento social e legal como mulher” (JESUS, 2012, p. 15) e travesti é o que “sente prazer em vestir roupas do outro sexo visando à satisfação pessoal, sem desejar pertencer a este sexo” (DIAS; BERNARDINELI, 2016, p. 428).

O termo “travesti” inicialmente foi designado como forma pejorativa para conceituar homens que gostavam de “travestir” ao gênero feminino em determinadas circunstâncias (SOUZA, 2015). Apesar disso, como consequência do movimento LGBTQIA+, o termo, em sua generalidade, não representa mais um discurso agressivo e preconceituoso.

Em um estudo realizado por Barbosa (2013), o autor destaca que, em determinado momento, o rótulo de transexual pode desencadear um sofrimento em relação ao corpo e durante sua pesquisa, esse sentimento foi descrito de forma “recorrente tanto na fala de especialistas quanto na fala de pessoas autoidentificadas como transexuais” (BARBOSA, 2013, p. 363-364).

Ainda não é possível determinar fatores científicos ou culturais sobre por que alguém é transexual ou cissexual, mas é fato que algumas pessoas reconhecem a condição de transexualidade desde pequenas e outras mais tardiamente por diversas razões, em especial as sociais, como a repressão (JESUS, 2012).

Dentro de estudos de gênero e sexualidade, a teoria *queer* é relacionada a um grupo que se posiciona contra a normatização da heteronormatividade e “representa claramente a diferença que não quer ser assimilada ou tolerada e, portanto, sua forma de ação é muito mais transgressiva e perturbadora” (LOURO, 2001, p. 546).

As condições que possibilitam a emergência do movimento *queer* ultrapassam, pois, questões pontuais da política e da teorização gay e lésbica e precisam ser compreendidas dentro do quadro mais amplo do pós-estruturalismo. Efetivamente, a teoria *queer* pode ser vinculada às vertentes do pensamento ocidental contemporâneo que, ao longo do século XX, problematizaram noções clássicas de sujeito, de identidade, de agência, de identificação (LOURO, 2001, p. 547).

Nesse sentido, se caracteriza como teoria *queer* as formas de desconstrução, contestação com o objetivo de subverter noções e expectativas a respeito de sexo, sexualidade e gênero (LOURO, 2001). Para a autora, “a teoria *queer* permite pensar

a ambiguidade, a multiplicidade e a fluidez das identidades sexuais e de gênero, mas, além disso, também sugere novas formas de pensar a cultura, o conhecimento, o poder e a educação” (LOURO, 2001, p. 550).

Os deslocamentos e os processos construtivos realizados pela teoria *queer* são importantes para que possamos compreender que não existe natureza que determine o que seja uma mulher ou um homem; da mesma forma que não existe patologia que explique o que seja a transexualidade. Todas essas categorias são discursivamente construídas, e podem, da mesma forma, através de uma política *queer*, ser desestabilizadas e ressignificadas (SOUSA, 2015, p. 66).

## 2.2 DIVERSIDADE DE GÊNERO E SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES

O olhar para a diversidade nas organizações se iniciou quando mulheres e negros começaram a entrar no mercado de trabalho, mas foi somente na década de 1980 que esse processo surgiu de forma estratégica com mais potência (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004). Esse movimento de inclusão de trabalhadores diversos pode ter várias vertentes como: raça, classe social, gênero, sexualidade, deficiência física e intelectual, idade, cultura etc.

Com o decorrer do tempo, foi observado que os modelos de trabalho tradicionais nas organizações estão sendo transformados e estão aumentando a busca por diferentes perfis para inserção nestes ambientes (CASE, 2004).

Para Fleury (2000), a diversidade é definida como um conjunto de pessoas “com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social” (p. 20). Para a autora, que divide esse conjunto entre grupos de maioria e de minoria, são associados os grupos de maioria àqueles que possuem membros que “historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros” (FLEURY, 2000, p. 20). Portanto, o aspecto de diversidade pode ser estudado sob diferentes panoramas, como o individual, coletivo, organizacional e da sociedade.

O cenário de diversidade nas organizações está se tornando uma pauta cada vez mais importante e estamos presenciando um momento em que empresas com comportamento organizacional moderno (MOURA e LOPES, 2017) estão adaptando

sua cultura e criando grupos de diversidade que atuam diretamente na criação de políticas para tornar o ambiente mais diverso e representativo. Para Licciardi, Waitmann e Oliveira (2015), muitas empresas têm a preocupação em reter talentos e tornar o ambiente de trabalho mais heterogêneo e inclusivo com o objetivo de expandir o seu capital intelectual, e por consequência, valorizar o seu negócio.

Para Torres e Pérez-Nebra (2004, p. 478), a “inclusão significa que os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, sentem-se incluídos, têm igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais”. Para Hayes (2002), a inclusão significa se sentir aceito e valorizado como membro de um grupo em diversos níveis, despertando o sentimento de pertencimento. Dessa forma, nas organizações, não bastaria simplesmente realizar a contratação de grupos sub-representados se internamente não existissem práticas de equidade e respeito mútuo.

Ainda assim, para Roberson (2006), ser uma empresa diversa não necessariamente é sinônimo de ser uma empresa inclusiva. De forma contrária ao cenário de inclusão, há também um movimento que é denominado exclusão, que é quando os trabalhadores entendem que é preciso se conformar com as normas, regras e decisões das empresas (MOR BARAK, 2000).

Acrescentando, Cox e Blake (1991) apontam que a diversidade em uma organização, quando não é bem gerenciada, pode resultar em uma taxa de retenção mais baixa quando comparada a outras empresas que não trabalham com a inclusão de trabalhadores diversos, e, nesse caso sendo resultado da baixa satisfação com o trabalho. Na mesma publicação também é evidenciado que times heterogêneos podem ter maior ou menor produtividade, quando comparada aos homogêneos, a depender da administração desses grupos. Para os autores, não é benéfico para uma organização gerenciar esses empregados/colaboradores (entre diversidade de gênero, sexual e racial) da mesma forma como gerenciam as maiorias.

Quando as empresas conseguem atrair, reter e motivar os colaboradores, ela também ganha vantagens, como por exemplo, a redução de custos “por conseguir manter recursos humanos de alta qualidade, favorecendo a coesão, a comunicação, a resolução de conflitos, e a identidade grupal” (BARBOSA; BRITO; BIZARRIA,

2016, p. 88). Para Cox & Blake (1991), as organizações e os processos de recursos humanos deveriam ser isentos de pré-julgamentos, pois podem criar uma vantagem competitiva no que se refere à oportunidade de atrair e reter talentos diversos de alto nível, estrutura de custos.

Além do diferencial competitivo, também deve ser percebida a oportunidade de convivência interpessoal pela diversidade (PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA, 2008, p.87). Segundo Moura e Lopes (2017, p. 3), aumenta cada vez mais a preocupação das organizações modernas em concentrar a diversidade e fazer dela parte de sua cultura, visando também a responsabilidade social e absorvem este papel como maneira de contribuir para minimizar os problemas sociais decorrentes do preconceito. Para Vasconcellos (2014, p. 13), estas organizações que adaptam os seus valores em prol da diversidade, compreendem “os sujeitos como seres singulares, com diferenças que contribuem para o crescimento e sucesso organizacional”.

Dessa forma, infere-se que a cultura organizacional para a diversidade é reflexo do conhecimento, da aceitação e consciência da diversidade, o que favorece o trabalho colaborativo e otimização da criatividade e da inovação (BARBOSA; BRITO; BIZARRIA, 2016, p. 88).

Em uma pesquisa realizada com 7 empresas sobre gestão, práticas e políticas de diversidade adotadas nas respectivas organizações, Fleury (2000) concluiu que, em suma, o parecer de diversidade cultural ainda era bastante limitado, abarcando apenas o gênero e, em algumas vezes, a raça. Alves e Galeão-Silva (2004) destacam que em algumas empresas norte-americanas, a partir das críticas ao sistema de ações afirmativas, a implementação da gestão da diversidade se tornou mais aceitável porque consistiria em uma “variável interna, funcional e controlável” (p. 27). Para os autores, essa estratégia teria como objetivo evitar os conflitos coletivos, “uma vez que se incentiva a competição entre os indivíduos” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27).

Ainda assim, Alves e Galeão-Silva (2004) compartilham a reflexão de que a lógica do mercado é contrária às ações afirmativas durante o processo de recrutamento e seleção, “pois é mais custoso recrutar as pessoas discriminadas do que apenas buscar os trabalhadores disponíveis no mercado” (p. 26). Os autores

destacam que parte dos motivos de resistência às ações afirmativas são o argumento de que estas “ações ameaçam o sistema de mérito” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26), pois os candidatos discriminados possuiriam menos qualificações exigidas pelas posições mais valorizadas, indo ao contrário da lógica de mercado de selecionar o candidato melhor qualificado pelo menor custo.

A partir do momento em que a contratação de pessoas vindas de minorias tornou-se inevitável, os administradores procuraram incorporar a novidade ao sistema administrativo por meio das políticas de gestão da diversidade, de forma a se anteciparem ao conflito. A gestão da diversidade tornou-se, então, parte integrante da ideologia dos administradores (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27).

Para Torres e Pérez-Nebra (2004, p. 488):

As políticas de ações afirmativas atendem às razões morais e legais de favorecer a diversidade nas organizações. Já a gestão da diversidade e da inclusão está ligada a motivos econômicos, sendo focada na perspectiva de que administrar a diversidade pode trazer benefícios financeiros, além de cumprir com a responsabilidade social e com a legislação.

Para Fleury (2000), a gestão de diversidade cultural pode ser realizada com a implementação de políticas de recrutamento que incorporem os critérios referentes à diversidade do mercado de trabalho. Adicionando, também é importante que a diversidade e a inclusão estejam presentes na cultura da empresa para que os processos de recrutamento e seleção estejam devidamente alinhados com esta, para que sejam legítimos e que reflitam a realidade da empresa (SANTOS, 2019).

Os autores Alves e Galeão-Silva (2004) no entanto, fazem uma crítica a gestão da diversidade com o argumento de que ela incentiva a ideologia tecnocrática, que consiste em uma condição elitista, pois “a redução de um problema social à dimensão técnica elimina o caráter político da questão” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27).

Elimina-se a ameaça da ruptura da unidimensionalidade pela ação afirmativa com a aceitação da ideia de diversidade como vantagem competitiva. A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27)

Em algumas organizações americanas, onde a gestão da diversidade foi iniciada e se tornou mais popular, devido ao reconhecimento de que o preconceito é institucionalizado, ainda é difícil organizar e implementar as alterações necessárias, a começar pela área de recursos humanos, por se tratar de mudanças culturais e não somente na rotina administrativa, além disso, alguns funcionários não acreditam na efetividade destes programas, ocasionando em preconceitos em relação aos colaboradores que são beneficiados, independentemente de sua posição na empresa (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Para que essa gestão da diversidade seja implementada, seria necessário que houvesse mudanças no contexto da organização.

Dentro das organizações que querem implementar projetos de diversidade e inclusão normalmente são seguidos três níveis: o planejamento estratégico, o tático e o operacional. O primeiro acontece na parte mais alta da hierarquia da empresa e é o momento em que se revisa o planejamento dos próximos cinco a dez anos no que se refere a valores e objetivos gerais. A parte tática é o desdobramento dos objetivos gerais para cada área e o tempo de duração varia de um a três anos. Já no operacional, é onde são realizadas as ações efetivamente que irão contribuir para o atingimento das metas menores, como a realização de processos seletivos visando a inclusão de transexuais (WELMOWICKI, 2021).

### **2.2.1 Transexualidade e trabalho**

O trabalho é uma atividade fundamental para a subsistência do indivíduo e cada vez mais ele está atrelado a identidade do sujeito e “interfere diretamente na forma como a pessoa se reconhecerá e se posicionará perante a sociedade, além de influenciar diretamente na maneira como serão organizadas as demais esferas de sua existência” (FERREIRA, 2017, p. 28).

Dentre as dificuldades identificadas na entrada no mercado de trabalho está a inserção do segmento LGBTT (Lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais), uma vez que são marcados pela exclusão, especialmente o grupo de transgêneros ainda mais destacado por trazerem no corpo o que tanto incomoda a sociedade ordenada por padrões definidos como aceitáveis (LOURO, 2001).

Em um estudo realizado e publicado por Baggio (2017), a autora revela que as relações de trabalho de profissionais transexuais são marcadas pela restrição de oportunidades. Para a autora, o respeito costuma ser reservado somente às pessoas cisgêneros e estendidos aos transgêneros apenas quando são percebidos como cis. Como consequência da transfobia, algumas das dificuldades percorrem tanto o ato de contratação quanto o de permanência em uma organização, levando muitas vezes à demissão.

Em um estudo realizado por Licciardi, Waitmann e Oliveira (2015), os autores concluíram que as mulheres transexuais são excluídas do mercado de trabalho, muitas vezes não tendo a oportunidade de mostrar seus talentos e capacidades, e então, são impedidas de prosperar a sua ascensão pessoal e realização profissional.

Stempkowski (2020), ao entrevistar profissionais transexuais, líderes e especialistas em gestão de pessoas, concluiu que ainda existem muitas barreiras no mercado de trabalho a serem enfrentadas por indivíduos trans em decorrência de sua identidade de gênero. Dentre elas foram destacadas que as oportunidades de emprego estão diretamente relacionadas à passabilidade<sup>6</sup> do profissional; que ainda “há pouco preparo para lidar com a presença de profissionais trans em seus espaços de trabalho” (STEMPKOWSKI, 2020, p. 70) e as informações para se educar sobre o tema e assim “propiciar ambientes de trabalho que legitimem a presença de profissionais trans” (STEMPKOWSKI, 2020, p. 70) ainda são raras.

Para Paniza (2019), a adesão do trabalho em regime *home office* pode servir como uma outra estratégia para a inclusão de profissionais trans no mercado de trabalho, uma vez que esse possa ser realizado em contexto de privacidade.

As pessoas transgêneros são discriminadas no ambiente organizacional, pois raramente há políticas e práticas que são focadas neste grupo. Em muitas empresas, a identidade transgênero pode ser um inconveniente para a contratação e retenção dessas pessoas, em outras, é desprezado o uso do nome social com a tentativa de enquadrá-las na normativa cisgênero. Entretanto, as organizações que legitimam a presença de funcionários trans tendem a desenvolver melhores políticas e práticas de relacionamento em seu ambiente (BAGGIO, 2017). Para Licciardi,

---

<sup>6</sup> A passabilidade é um representativo do grau com que as pessoas transgênero são interpretadas como cisgênero (BAGGIO, 2017).

Waitmann e Oliveira (2015), adaptar o ambiente de trabalho para desconstruir quaisquer tipos de preconceitos é papel estratégico de recursos humanos.

Para Paniza (2019), a apresentação de informações sobre transgeneridade aos colaboradores de uma organização é importante como primeira iniciativa, mas é necessário que outras ações aconteçam concomitantemente, “tanto em termos da inserção e inclusão das pessoas trans no ambiente de trabalho como no ajuste das estruturas físicas e comportamentais para que o clima organizacional seja favorável a elas” (PANIZA, 2019, p. 9). Para o autor, essas estratégias de convivência são fundamentais para que a experiência dos profissionais trans seja menos negativa, uma vez que os ambientes “de trabalho são geralmente hostis às identidades trans” (PANIZA, 2019, p. 9).

As adversidades relacionadas ao impedimento do uso de banheiros, vestiários e uniformes são consideradas como outra forma de negar a identidade de gênero das pessoas trans e esta questão reflete na permanência de pessoas trans no emprego por se sentirem constantemente constrangidas (ALMEIDA; VASCONCELLOS, 2018). Adicionando, a linguagem corporal e verbal da população transexual é mais um elemento que pode servir como uma alavanca para o preconceito. Em uma entrevista realizada para o estudo de Almeida e Vasconcellos (2018), foi revelado que as pessoas transexuais enfrentam mais desafios quando comparado a outras do grupo LGBTQIA+, pois a aparência e a estética não são fatores que possam ser escondidos.

Nesse momento é importante trazer o contexto da educação relacionada ao mercado de trabalho, em especial o efeito desses aspectos para a população transexual. Franzoi (2006) destaca que existe relação direta entre escolaridade e acesso ao mercado de trabalho: quanto maior o nível ou qualidade de educação, maiores as oportunidades.

No estudo realizado por Souza (2012) com mulheres transexuais a respeito das oportunidades de emprego, as entrevistadas relataram que grande parte das barreiras para se colocar no mercado de trabalho é em razão do abandono dos estudos, e que a transfobia vivenciada no ambiente de trabalho é similar à experiência escolar. As mulheres transexuais que participaram da pesquisa e que, em algum momento, abandonaram os estudos, relataram que esta decisão “foi

determinante para o rompimento definitivo da relação com os familiares” (SOUZA, 2012, p. 68), enquanto as outras que avançaram em relação a escolaridade, possuíam apoio e presença afetiva “por parte dos familiares durante a infância e a adolescência” (p. 68).

Para Souza (2012):

A baixa escolaridade e a falta de preparo profissional tendem a agir de forma a sustentar um discurso, por parte de empresas e recrutadores, que justifica a não contratação das pessoas transexuais pela falta de qualificação profissional. Todavia, é provável que essa justificativa oculte a discriminação em relação às normas de gênero presentes no mercado de trabalho (SOUZA, 2012, p. 74).

Para Batista et al (2020), a baixa escolaridade de pessoas transexuais é consequência da transfobia que acaba sendo disseminada de diversas formas: não aceitação “do uso do nome social nas chamadas, não permitir que transexuais usem banheiros condizentes com o gênero com o qual se identificam, silenciar a diversidade de discursos e existência no ambiente escolar” (BATISTA et al., 2020, p. 145).

Em um estudo realizado por Franco e Cicillini (2015, p. 334) com professoras trans, os autores concluíram que:

A escola é um dos principais desencadeadores desses processos de exclusão, expressos por uma violência anunciada, em sua maioria, por parte do corpo docente e outra violência velada e/ou silenciada, pelos/as agentes escolares. Cabe ainda destacar que essas formas de violência, principalmente a anunciada, muitas vezes se consagra em outra forma de violência que definimos como violência materializada, incidindo diretamente na possibilidade de prejuízo e/ou violação física sobre a pessoa exposta (FRANCO; CICILLINI, 2015, p. 334).

Em um estudo realizado por Silva, Luppi e Veras (2020) no estado de São Paulo com o objetivo de analisar os fatores associados à inserção no mercado formal de trabalho em pessoas transexuais, as autoras concluíram que o percentual da população trans inserida no mercado formal de trabalho foi muito inferior quando comparado com o percentual da população geral da mesma área. Para elas:

Os fatores associados a possuir um vínculo formal identificados foram: identidade de gênero homem transexual, possuir 12 anos ou mais de escolaridade, estar em algum acompanhamento médico, estar em

acompanhamento para processo transexualizador, ter convênio médico particular e nunca ter sido preso na vida. (SILVA; LUPPI; VERAS, 2020, p. 1729).

Ainda sobre o estudo, foi constatado que, das pessoas transexuais entrevistadas, somente 16,2% tinham ensino superior completo. Em comparação com as pessoas da região metropolitana de São Paulo, esse percentual chegou a 66% no mesmo ano do estudo (SILVA; LUPPI; VERAS, 2020).

O preconceito, junto com a violência física disseminada por docentes e discentes, tornam a escola um ambiente de exclusão e por isso, tem relação direta com “a taxa de evasão escolar e, por conseguinte, na realidade de marginalização e exclusão de diversas transgêneras nas atividades profissionais e na sociedade em geral” (BATISTA et al., 2020, p. 158). O cenário de evasão escolar é replicado no mercado de trabalho, uma vez que os transgêneros “expulsos” das escolas “não conseguem competir no mercado” (QUADROS, 2018, p. 8).

Muitas travestis e transexuais acabam por abandonar os estudos quando jovens devido às violências físicas e psíquicas sofridas. E, em consequência da baixa ou quase inexistente qualificação, acabam por ter maior dificuldade para ingressar em empregos de maior prestígio e remuneração, relatando situações de discriminação no desempenho de suas funções mesmo que em formas mais precarizadas de trabalho. (KAFFER et al., 2016, p. 11)

Ao excluir esses profissionais do mercado de trabalho, são formados grupos de pessoas marginalizadas e sem expectativa de futuro. Para Goerch e Silva (2019), esse grupo sub-representado “precisa de um olhar mais atento tanto jurídica quanto educacionalmente falando, por parte das famílias, das escolas, da sociedade e daqueles que legislam em prol da igualdade” (GOERCH; SILVA, 2019, p. 18)

Também é importante destacar que o cenário de rotatividade da força de trabalho, apesar das políticas governamentais impulsionando o “crescimento dos empregos formais e aumento do poder de compra dos salários” (CADONÁ, 2019, p. 135), vem aumentando a cada dia. Esse evento tem como uma das consequências a condição precária de inserção no mercado de trabalho que prejudica a conquista de “qualificação num posto de trabalho” (CADONÁ, 2019, p. 135).

Para Quadros (2018), neste cenário de precarização, desemprego e flexibilização do trabalho, quando não recorrem a prostituição como fonte de renda,

as transexuais acabam em situações empregatícias mal remuneradas, informais e sem qualquer tipo de estabilidade. Por fim, ainda que consigam se inserir no mercado de trabalho, outro desafio para a comunidade trans é conseguir ocupar postos de trabalho que não os segmentos de beleza, entretenimento e arte (IRIGARAY, 2011).

### 2.3 OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os processos de recrutamento e seleção são fundamentais dentro de uma organização que busque o crescimento, tendo em vista que o capital humano, no final das contas, é um dos fatores que vai determinar o sucesso da empresa (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Sendo o recrutamento a maneira de encontrar e atrair candidatos para as posições vagas de uma organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN 2010), o processo tem sofrido certos aperfeiçoamentos e modificações com o passar do tempo com o objetivo de melhorar sua eficiência. O processo de recrutamento, assim como o de seleção, pode variar de empresa para empresa ou até ser adaptado de acordo com as posições em aberto e complexidade dos cargos. Ferreira (1999) ainda relata que o processo de recrutamento significa encontrar pessoas que possuam pelo menos qualidade mínima capaz de atender às necessidades da empresa e para Quintela (2016), o processo de recrutamento inicia assim que a empresa toma a decisão de preencher uma posição.

Acrescentando, para Bohlander, Snell e Sherman (2010) o processo de recrutamento também serve para informar sobre as qualificações exigidas para o exercício do cargo aos candidatos. Além disso, os autores afirmam que a disponibilidade do pessoal, das políticas de recursos humanos da empresa e das exigências do cargo a ser preenchido são fatores determinantes para a contratação. Assim, é de suma importância que as empresas definam o tipo de profissional que querem selecionar pensando no que será mais efetivo para a vaga, que nem sempre são as competências técnicas (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Para Coradini e Murini (2009), o processo de recrutamento tem “como finalidade atrair um número satisfatório e adequado à organização, de profissionais

necessários para uma futura ocupação de um cargo” (p. 61). Ainda, para as autoras, “quanto mais candidatos houver, maior a chance de o recrutador encontrar uma pessoa que seja mais bem qualificada para os requisitos do cargo” (CORADINI; MURINI, 2009, p. 61).

Muitas variáveis podem influenciar em um recrutamento, tais como: condições de emprego; localização da empresa; condições de trabalho; salários e pacotes de benefícios oferecidos pela organização. O recrutamento tem mais probabilidade de alcançar seus objetivos se suas fontes refletirem o tipo de cargo a ser preenchidos, ou seja, determinadas fontes de recrutamento são mais eficazes que outras para preencher determinado tipo de cargos (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p. 208).

Acrescentando, para Chiavenato (2000), existem 3 etapas que devem ser seguidas antes de iniciar o processo de recrutamento: o planejamento de recursos humanos, a pesquisa externa de mercado e a escolha das técnicas que serão utilizadas. Na primeira etapa se deve verificar quais vagas precisam ser preenchidas e determinar quais serão os critérios e pré-requisitos determinantes na contratação. Na segunda, é recomendado que a empresa estabeleça um público-alvo para a candidatura e designe seus esforços de recrutamento de forma lógica, ao mesmo tempo em que tenta diminuir os custos e tempo desta atividade. E por último, se escolhe as técnicas que melhor se aplicam aos objetivos da vaga.

Para Chiavenato (1999), o recrutamento de uma organização pode acontecer de três maneiras: interno, externo e misto. No processo interno, os próprios funcionários da empresa são os candidatos-alvo do recrutamento e tende a ser mais rápido, mais seguro e com menos custos, além de servir como fonte de motivação para os colaboradores que buscam crescer dentro da empresa e aproveitar os treinamentos que já foram oferecidos anteriormente. Entretanto, esse processo não costuma trazer inovações para a organização, uma vez que está “reaproveitando” um potencial humano que já é utilizado.

O recrutamento externo é quando a empresa busca candidatos que estão disponíveis ou já atuantes no mercado e nesse tipo de processo a empresa pode realizar utilizando sua mão de obra que é responsável pela área, ou então, realizar a contratação de uma consultoria, terceirizando o trabalho de recrutamento e até de seleção (CHIAVENATO, 2006). Esse tipo de recrutamento costuma ser comum

também quando a empresa possui uma visão estratégica alinhada com seus objetivos que envolvem o recrutamento, como um processo seletivo para selecionar talentos diversos.

Dentre as vantagens deste tipo de recrutamento é destacado justamente a oportunidade de contratar pessoas que possam contribuir à equipe já existente com suas diferentes habilidades e conhecimento já obtido. Para Chiavenato (2006) ainda, este tipo de recrutamento possui a tendência de renovar a cultura da organização e é importante para trazer ideias novas. As maiores desvantagens são o custo e o tempo de processo de adaptação dentro da empresa.

O recrutamento misto consiste na realocação de um colaborador que já está no quadro da empresa e a contratação de um novo, realizando então o recrutamento interno e externo. A ordem desses acontecimentos vai depender muito da demanda que a empresa está apresentando, assim como suas estratégias de treinamento (CORADINI; MURINI, 2009). Quando uma organização abre uma posição tanto para o mercado interno quanto externo, tendo como vantagem a flexibilidade de cenários, também é considerado recrutamento misto.

Além disso, em referência ao processo de recrutamento, também é importante considerar as ferramentas que serão utilizadas e que são mais adequadas para atingir os objetivos da empresa considerando o custo, tempo e eficácia. A partir dos anos 1990 a internet ganhou mais força e com isso, o processo de recrutar candidatos também se expandiu para as redes sociais como *Facebook* e *LinkedIn* (FERNANDES, 2017). Com o avanço da tecnologia, algumas empresas também iniciaram um processo de organização da base de dados e durante o processo de recrutamento, pode utilizar desta fonte para contatar candidatos que foram reprovados para outra posição, criar um banco de currículos que pode ser consultado sob demanda e até mesmo realizar a divulgação da vaga em sites de emprego, onde o candidato consegue ter acesso a diversas oportunidades com base em suas experiências e habilidades (QUINTELA, 2016).

Também é comum nas organizações as recomendações e indicações por parte de colaboradores. Entretanto, para Chiavenato (2010), às vezes esse processo pode não representar tanta justiça, pois está sujeito à influência devido aos relacionamentos que são construídos. Por fim, outro tipo de recrutamento que é

importante ser mencionado é o processo realizado por consultorias externas. Geralmente as empresas que contratam um serviço terceirizado para realizar o recrutamento são as que não dispõem de um departamento de R&S (Recrutamento e seleção) interno ou então, quando procuram algum candidato com competências específicas, como é o caso de posições para executivos (QUINTELA, 2016).

Quando se fala de R&S, é importante garantir que a execução destes processos esteja alinhada com o planejamento estratégico da organização tendo em vista que a contratação destes profissionais é o que vai consolidar e trabalhar para os objetivos a médio e longo prazo da empresa (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Segundo Chiavenato (2010), o processo de seleção pode ser resumido em escolher, entre os candidatos, o que mais se adequa ao cargo em questão, tendo como objetivo “manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 106). O autor ainda destaca que este processo não deve ficar restrito à área de recursos humanos, pois quanto melhor for a integração com a área demandada, mais será a chance de sucesso na contratação com base nos requisitos pré-definidos (CHIAVENATO, 1981).

Para Limongi-França e Arellano, selecionar o “melhor” candidato não é sinônimo de selecionar o mais talentoso. Para as autoras, “é a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 66). Ainda para os autores, “deve-se evitar personalizar restrições ou falhas observadas em entrevistas, testes ou técnicas vivenciais” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 67), pois após um retorno negativo, o candidato pode ter sua autoestima afetada e questionar suas habilidades, mesmo que tenham sido suficientes.

Durante a pandemia de Covid-19, algumas empresas precisaram se adaptar ao modelo de trabalho remoto e como consequência, foi comum observar processos de seleção também acontecendo de forma online (VIANA, 2020). Esse avanço tecnológico colabora com o maior alcance de possíveis candidatos, diminui os custos e pode ser executado com maior agilidade e facilidade para ambas as partes: o candidato e a organização. Além disso, existem uma série de ferramentas que

podem ajudar a selecionar o melhor candidato para a posição desejada (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005) como testes de comportamento, competências, habilidades e *fit* cultural<sup>7</sup>, análise curricular, dinâmica de grupo entre outros.

A análise curricular geralmente corresponde à transição entre os processos de recrutamento e seleção e tem como objetivo a pré-seleção de candidatos que de fato seguirão sendo avaliados para a oportunidade, fazendo um filtro de acordo com os requisitos exigidos da vaga.

Muitas vezes, utilizar somente a análise curricular é insuficiente para proporcionar uma visão real do candidato. Muitos candidatos a uma vaga não conseguem vender uma boa impressão através do seu currículo. Deixam de colocar informações importantes, como: inglês “fluyente”. Por isso, convém combinar seu uso com o de outras técnicas, como exemplo a entrevista. (CORADINI; MURINI, 2009, p. 66)

Existe uma série de testes que podem ser aplicados durante a seleção de um candidato e cada um pode ter um objetivo intermediário distinto do outro. Um teste para determinar o nível de conhecimento em inglês de um candidato, por exemplo, avalia capacidades distintas do que os testes psicométricos (CORADINI; MURINI, 2009). Em exemplo de testes que podem ser utilizados para a seleção de candidatos estão os “testes de cálculo numérico, testes de aptidões e compreensão verbal, testes de raciocínio e inteligência geral, testes de atenção e percepção, testes de resistência à fadiga, testes de memória e retenção visual e testes de capacidade de método” (FERNANDES, 2017, p. 21 *apud* RODRIGUES, 2011).

A respeito dos testes psicológicos, eles podem ser realizados no processo de seleção com a finalidade de avaliar algum atributo do candidato. Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 69), é importante que os testes tenham algum grau de sensibilidade para com a “escolaridade e ao grupo social, econômico ou profissional daqueles que vão ser avaliados”.

Em adição, alguns processos de seleção contam com a realização de dinâmicas de grupo que tem o objetivo de avaliar competências específicas dos candidatos, como o relacionamento interpessoal. Ainda, outro objetivo da execução

---

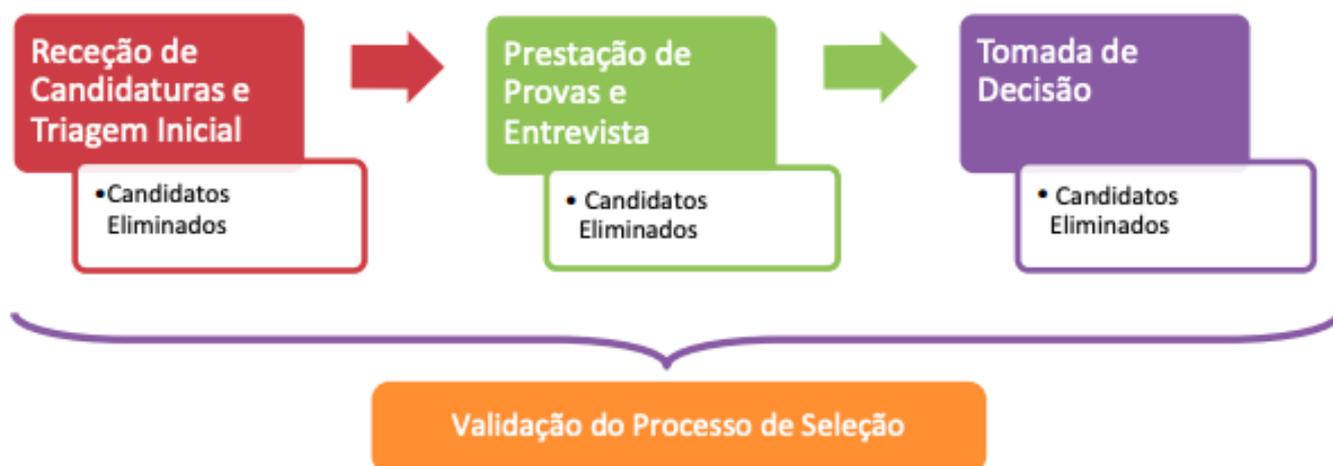
<sup>7</sup> Alinhamento entre os valores da empresa e o candidato; Espera-se que o candidato se encaixe na cultura da empresa.

de dinâmicas é a possibilidade de avaliar mais de um candidato ao mesmo tempo (FERNANDES, 2017).

A entrevista é considerada uma das etapas mais importantes de seleção, pois é nesta parte em que o recrutador ou gestor da vaga pode esclarecer todas as suas dúvidas e aprofundar o seu conhecimento acerca do estilo de trabalho do candidato, verificando “as experiências nos empregos anteriores, observar o temperamento, o interesse do candidato e seus aspectos relacionados com o cargo a ser preenchido, ou seja, comportamento durante a entrevista, higiene pessoal, vestuário etc” (CORADINI; MURINI, 2009, p. 67). Para Bueno (1999), essa fase do processo é indispensável em qualquer processo seletivo.

Dessa forma, temos os processos de recrutamento e seleção caracterizando o processo no qual candidatos disputam para uma vaga em determinada empresa e as empresas buscam um profissional que possa atender às demandas de sua posição (QUINTELA, 2016). Na figura abaixo temos a linearidade do processo de seleção:

FIGURA 1 - CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO



Fonte: adaptado de Quintela, 2016, p. 48.

### 2.3.1 Os processos de recrutamento e seleção visando a inserção de diversidades

Segundo a Lei Nº 9029 art. 1º, de 13 de abril de 1995, a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso à relação de trabalho, ou de sua manutenção, por motivo de sexo, raça, origem, cor, estado civil, situação familiar, deficiência, reabilitação profissional, idade, entre outros, é proibida.

Na pesquisa realizada pelo *LinkedIn Talent Solutions (2018)*<sup>8</sup> com o objetivo de identificar obstáculos que possam dificultar o aumento da diversidade nas organizações, foi concluído que uma das maiores falhas está justamente nos processos de recrutamento e seleção. Na pesquisa foi revelado que partes dos problemas correspondem a: encontrar candidatos diversos que participem dos processos (equivalente a 38% das dificuldades), reter funcionários diversos (27%), conseguir candidatos que sejam aprovados na fase de entrevistas (14%) e fazer com que os candidatos aprovados aceitem a proposta de trabalho que foi ofertada (8%). Para Zenone e Cezar (2020), o resultado dessa pesquisa reflete na falta de pessoas qualificadas que possam suprir essa demanda do mercado.

Em um estudo realizado com profissionais de RH (Recursos humanos), Parreiras e Rezende (2020) relatam que os entrevistados enxergam oportunidades para a inserção “das diversidades no ambiente de trabalho”, mas que “ainda há um caminho a ser percorrido para que todos os funcionários possam engajar no mesmo propósito” (PARREIRAS; REZENDE, 2020, p. 10-11).

Para Paim (2007, p. 32), a aparência de um candidato durante o processo seletivo “quase sempre se transforma, em um mecanismo de atribuição de status, de classificação de outros e relações de dominância” tendo em vista que “as avaliações não se restringem às competências profissionais, mas aos aspectos exteriores que demarcariam as condições de acesso ao emprego”.

Para Ferreira (2017), o processo de entrada numa organização por parte de pessoas transexuais costuma ser mais eficiente quando este acontece por meio de indicação por amigos ou conhecidos, reforçando a ideia de que existem barreiras para a entrada de transexuais por meio dos processos seletivos formais que acontecem nas organizações.

---

<sup>8</sup> LINKEDIN TALENTS SOLUTIONS (2018). Global Recruiting Trends 2018. LinkedIn Business. Disponível em:

<https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-2018-en-us2.pdf>. Acesso em: 22 out. 2021.

Para os autores Zenone e Cezar (2020, p. 261) “Incentivar uma seleção neutra com o objetivo de eliminar vieses, preferências e até mesmo preconceitos presentes nos processos é fundamental para trazer uma pluralidade de talentos que trazem na bagagem diferentes vivências, culturas, pensamentos e ideias.”

Por isso, a implementação de políticas de diversidade e inclusão são fundamentais para que estes profissionais possam fazer parte do mercado de trabalho (LICCIARDI; WAITMANN; OLIVEIRA, 2015). Mesmo que as organizações realizem a contratação de pessoas transgêneras, muitas ainda carecem de “estrutura para combater os preconceitos e as discriminações praticadas pelos funcionários da empresa contra elas” (BATISTA et al., 2020, p. 158).

Caso essas características sejam avaliadas individualmente: mérito ou diversidade, em um processo, por exemplo, de recrutamento e seleção, o que pode ocorrer e já foi descrito na literatura, é que os líderes escolham os piores candidatos possíveis para minar e afirmar que as políticas afirmativas não funcionam (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p. 485)

Para Souza (2012), mesmo com políticas públicas que foquem na inserção de transexuais no mercado de trabalho formal e que ocorra a “diminuição da transfobia no ambiente profissional” (p.75), essas circunstâncias parecem ainda insuficientes para assegurar as transexuais o direito de competir com igualdade por uma vaga de trabalho” (SOUZA, 2012, p. 75). Com o objetivo de incluir transexuais nas empresas, é necessário que os recrutadores e profissionais de gestão de pessoas “realizem o processo de recrutamento baseado nos valores das organizações e não pessoais” (MOURA; LOPES, 2017, p. 14).

Ademais, aos que realizam o recrutamento e seleção, deve ser reservado o direito de avaliarem elementos relacionados e inerentes ao cargo pretendido pelo candidato, pois a identificação da sexualidade ou dados da vida particular não é necessária e provoca discriminação. Assim, respeitar a diversidade sexual e integralizar as diferenças humanas é ser responsável socialmente, além de promover crescimento e desenvolvimento social. (DIAS; BERNARDINELLI, 2016, p. 255).

Irigaray, Kadri e Quintella (2018), referenciando o Fórum de Empresas e Direitos LGBTT, comentam sobre os dez mandamentos que foram criados para orientar as organizações que desejam aumentar a sua diversidade sexual à força de trabalho. O mandamento dois, por exemplo, diz que as empresas devem ter o

compromisso com a “promoção de igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBTT por meio da adoção de política e prática de não discriminação no recrutamento e seleção para pessoas LGBTT” (IRIGARAY; KADRI; QUINTELLA, 2018, p. 5).

Neste sentido, a direção das empresas se compromete a estipular metas para inclusão de travestis e transexuais, revisar ferramentas e procedimentos de recrutamento e seleção, capacitar profissionais, revisar ferramentas e procedimentos de avaliação e identificação de potenciais, inserir o tema da orientação sexual e identidade de gênero em censos e pesquisas, realizar ações afirmativas para desenvolvimento na carreira de profissionais travestis e transexuais, revisar ou implantar políticas de benefícios que promovam igualdade, bem como estabelecer benefícios e condições favoráveis ao segmento LGBTT (IRIGARAY; KADRI; QUINTELLA, 2018, p. 5).

O terceiro, quarto e quinto mandamentos são referentes à promoção de ambientes respeitosos e seguros para o grupo LGBTT, assim como realizar ações de comunicação interna com o objetivo de educar os colaboradores dando visibilidade a esta pauta e “estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade LGBT, ampliando o diagnóstico, aprendizados e soluções por meio do grupo de afinidade” (IRIGARAY; KADRI; QUINTELLA, 2018, p. 6).

Em 2018 foi publicado um relatório denominado *Global Recruiting Trends 2018* (Tendências globais de recrutamento 2018) onde, além de apontar que naquele ano a maior tendência organizacional era relacionada com o aumento da diversidade, foi relatado que algumas empresas estão inovando os seus processos de R&S. Dentro desses novos aspectos, foi observado que as novas tendências de técnicas de entrevista se constitui em avaliar as *soft skills* (em português, habilidades sociais) que são as “competências relacionadas à personalidade e que influenciam diretamente no comportamento profissional” e “auxiliam a conhecer melhor os candidatos” (ZENONE; CEZAR, 2020, p. 260). Para os autores “focar nas *soft skills* como flexibilidade cognitiva, criatividade e inteligência emocional pode ser considerada uma tendência, já que, ao se confrontar com a realidade tecnologia, as *hard skills* (habilidades técnicas) são facilmente substituídas” (ZENONE; CEZAR, 2020, p. 260).

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos que delinearão a realização desta pesquisa. Trata-se de um estudo exploratório qualitativo, que se caracteriza por ser um processo que tem o objetivo de compreender a realidade cotidiana desde o ponto de vista dos sujeitos determinados.

Também é importante destacar que, para Gil (2008, p. 175), neste tipo de estudo “não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Assim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.” Além disso, uma das características da pesquisa exploratória é formular idéias que podem servir como base para estudos posteriores, tendo em vista que a finalidade deste método é “proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato.” (GIL, 2008, p. 27).

A seguir, será elucidada a técnica que foi aplicada para a coleta de dados, assim como justificar a sua escolha. Em seguida, será apresentado o grupo de entrevistados, caracterizando-os conforme sua experiência atual. Por fim, será explicitado o procedimento de análise dos dados que foi utilizado para a pesquisa.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para Gil (2008), a entrevista é uma forma de interação social que possibilita encontrar as respostas que correspondem ao objetivo de uma investigação, permitindo assim a formulação de perguntas para a obtenção das informações necessárias. Enquanto uma das partes busca coletar dados, a outra assume o papel de fornecer a informação, formando assim um diálogo assimétrico.

Essas entrevistas são muito utilizadas em estudos exploratórios, com o propósito de proporcionar melhor compreensão do problema, gerar hipóteses e fornecer elementos para a construção de instrumentos de coleta de dados. Mas também podem ser utilizadas para investigar um tema em profundidade, como ocorre nas pesquisas designadas como qualitativas. (GIL, 2008, p. 114).

Para a pesquisa foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado (apêndice A), concedendo maior flexibilidade ao entrevistado e possibilitando a construção livre de suas respostas, por muitas vezes tornando mais repleta em detalhes a própria entrevista. O roteiro foi criado com base nos objetivos específicos, portanto, em primeiro momento, busca compreender a estratégia e operacionalização dos processos de recrutamento e seleção que são realizados pelos entrevistados, e em seguida, são introduzidas as questões sobre diversidade de gênero e sexual.

Todas as entrevistas aconteceram de forma *online* via chamada de vídeo pela plataforma *Google Meet* e foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados também nesta mesma plataforma. No total, 12 entrevistas foram realizadas, com média de 30 minutos de duração cada. O período de realização das entrevistas foi entre agosto e setembro de 2021 e o acesso aos entrevistados se deu por meio de contatos pessoais.

### 3.2 O GRUPO DE ENTREVISTADOS

Para a escolha do grupo de entrevistados foram utilizados alguns critérios com a finalidade de atingir os objetivos gerais e específicos delimitados.

As entrevistas ocorreram com recrutadores e profissionais de recursos humanos, entretanto, sem restringir qualquer condição caracterizadora ao tipo de organização em que trabalham como segmento ou número de colaboradores.

É importante destacar que, para todos os entrevistados, o cargo corresponde a ocupação no momento em que foram realizadas as entrevistas, tal como a empresa atual e tempo de atuação na empresa. Ainda que orientados a responder à entrevista considerando seu emprego e condições atuais da empresa, os entrevistados eventualmente contribuíram com suas concepções e experiências prévias, especialmente os que já haviam passado por cargos de recursos humanos em outras empresas.

No quadro abaixo são caracterizados os entrevistados mantendo a confidencialidade de seu nome e da empresa que trabalha. Dessa forma, os detalhes que poderiam expor sua privacidade foram alterados para E1, E2, E3 (e

assim por diante) para identificar o entrevistado, sendo E para entrevistado e o número para organizá-los em ordem com a finalidade de facilitar a compreensão da análise. As empresas correspondentes ao local de trabalho dos entrevistados foram identificadas como O1, O2, O3 (e restante), sendo O para organização e o número para também organizá-los em ordem, dando sequenciamento lógico para com os entrevistados: entrevistado 1 (E1) naturalmente pertence a organização 1 (O1).

QUADRO 1 - CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Gênero	Idade (em anos)	Formação	Cargo	Empresa	Tempo na empresa
E1	M	31	Pós-graduado em RH Business partner	Analista de Recursos Humanos	O1	7 anos
E2	F	27	Graduação em psicologia em andamento	Assistente Administrativo - Função de recrutadora	O2	9 meses
E3	F	35	Graduada em administração	Especialista de Gestão de Pessoas	O3	16 anos
E4	F	31	Graduada em biologia e graduação em administração em andamento	Analista de Recursos Humanos	O4	2 meses
E5	M	28	Graduado em administração	Analista de Gestão de pessoas	O5	2 meses
E6	F	27	Graduação em psicologia em andamento	Analista de Recrutamento e Seleção	O6	3 meses
E7	F	27	Graduação em psicologia em andamento	Analista de Recrutamento e Seleção	O7	2 meses
E8	F	27	Graduada em administração	Gestora de Pessoas e Cultura	O8	2 anos
E9	F	65	Graduada em psicologia com especialização em marketing de serviços e psicologia social	Consultora de Recursos Humanos	O9	21 anos

E10	F	56	Graduada em psicologia	Consultora de Recursos Humanos	O10	28 anos
E11	F	58	Graduada em administração com especialização em RH	Consultora de Recursos Humanos	O11	15 anos
E12	M	Não informado	Graduado em administração e mestre em engenharia de produção	Consultor de Recursos Humanos	O12	1 ano

Fonte: Dados de pesquisa.

### 3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados necessários, as entrevistas foram transcritas, lidas e, a partir dos objetivos específicos, foram elaboradas categorias de análise. O processo se deu a partir da interpretação das respostas obtidas nas entrevistas à luz da teoria.

Para Mendes (2018, p.10), “a finalidade da análise e interpretação dentro de uma pesquisa qualitativa é a exploração do conjunto de opiniões e representações sociais do tema que se quer investigar.” Dessa forma, a interpretação dos dados coletados faz parte de sua análise.

A análise de dados neste trabalho seguiu três etapas: a organização dos dados coletados, sua apresentação e interpretação com o auxílio da teoria.

Na organização acontece o processo de seleção e resumo dos dados que aparecem no trabalho de campo de acordo com a temática identificada no objetivo original da pesquisa. Segundo Gil (2008), nesta fase as decisões referentes à maneira de codificação das categorias, agrupamento e organização é fundamental “para que as conclusões se tornem razoavelmente construídas” (p. 175). Para Minayo (2001), a fase de categorização dos dados é importante para “agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso.” (p. 70). Neste trabalho, a categorização para apresentação dos dados foi executada com base nos objetivos específicos que foram previamente estabelecidos.

A apresentação, segunda etapa, é constituída na disposição dos “dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferentes e seu inter-relacionamento” (GIL, 2008, p. 175) e pode conter textos, diagramas ou matrizes que facilitem a análise das informações.

Por fim, a terceira etapa consiste na interpretação dos dados com base na teoria. Para Gil (2008, p. 178), o objetivo da interpretação “é a obtenção de um sentido mais amplo para os dados analisados, o que se faz mediante sua ligação com conhecimentos disponíveis, derivados principalmente de teorias”.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte serão apresentados os resultados obtidos através das entrevistas e estão separados em subtópicos que representam os objetivos específicos da pesquisa.

No primeiro tópico será apresentado a caracterização dos processos de recrutamento e seleção que os entrevistados realizam diariamente, levando em consideração os meios de comunicação que são utilizados na atração de candidatos, bem como as etapas de avaliação que são aplicadas até o momento em que se define qual profissional será contratado.

No segundo, serão levantadas as políticas e iniciativas de diversidade sexual e de gênero descrevendo as devidas ações e estratégias que são realizadas nas organizações.

No terceiro tópico, será elucidado o funcionamento dos processos de recrutamento e seleção com foco na inserção de transexuais que foram descritos pelos entrevistados. É importante destacar que, como nem todos os profissionais entrevistados possuem essa experiência, o roteiro foi adaptado para atender aos objetivos do trabalho.

Por fim, no quarto tópico, serão destacadas as barreiras enfrentadas para a inserção de transexuais no mercado de trabalho que foram identificadas ao longo das entrevistas.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADO PELOS ENTREVISTADOS

Tendo em vista que o objetivo do trabalho é avaliar a inserção de transexuais nas organizações pela perspectiva de profissionais de recrutamento e gestão de pessoas, os dados de processo seletivo foram coletados e resumidos somente em relação ao recrutamento externo, quando o público-alvo são candidatos que estão disponíveis no mercado ou alocados em outra empresa (CHIAVENATO, 1999).

QUADRO 2 - CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS SELETIVOS REALIZADOS PELOS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Empresa	Segmento da empresa	Quantidade de vagas aproximada por mês	Principais ferramentas utilizadas no recrutamento	Utilizado alguma ferramenta para recrutamento com foco em diversidade	Regime de trabalho
E1	O1	Desenvolvimento humano/Terceiro setor	15	Banco de currículos, <i>LinkedIn</i> , <i>Empregos.com</i> , <i>Facebook</i> , <i>Sine</i>	-	Presencial
E2	O2	Consultoria	60	<i>LinkedIn</i> e site da empresa	-	Remoto
E3	O3	Alimentos	250	<i>LinkedIn</i> , site da empresa, <i>vagas.com</i>	Banco de currículos	Depende da posição
E4	O4	Consultoria	-	<i>LinkedIn</i> , contatos pessoais, <i>Facebook</i> , bando de currículos	-	Remoto
E5	O5	Financeiro	-	<i>LinkedIn</i>	<i>Transempregos</i> <sup>9</sup> e consultorias	Presencial
E6	O6	T.I.	-	<i>LinkedIn</i> e site da empresa	-	Remoto
E7	O7	Financeiro	15 por recrutador	<i>LinkedIn</i> e site da empresa	Banco de dados através de eventos patrocinados	Presencial
E8	O8	T.I.	5	<i>LinkedIn</i> e <i>Facebook</i>	<i>Facebook</i>	Remoto
E9	O9	Consultoria	5	Contatos pessoais, <i>LinkedIn</i> , banco de currículos	-	Consultoria externa
E10	O10	Consultoria	10	Contatos pessoais, <i>LinkedIn</i> , banco de currículos e outras consultorias	Contatos pessoais, <i>LinkedIn</i> , banco de currículos e outras consultorias	Consultoria externa
E11	O11	Consultoria	10	Contatos pessoais, <i>LinkedIn</i> ,	-	Consultoria externa

<sup>9</sup> Plataforma de divulgação de vagas que tem por objetivo incentivar a empregabilidade de pessoas trans conectando profissionais e empresas.

				<i>Infojobs, Facebook</i>		
E12	O12	Consultoria	-	-	-	Consultoria externa

Fonte: Dados de pesquisa.

Alguns dos entrevistados não souberam apontar o número de vagas com que trabalham em determinado período e por isso não estão identificados no quadro acima. Além disso, o entrevistado E12 é consultor e trabalha com a implementação de processos de diversidade e inclusão nas empresas contratantes, e, portanto, não realiza processos de recrutamento e seleção no seu cotidiano.

Analisando o quadro podemos perceber que a grande maioria dos entrevistados utiliza as redes sociais como forma de divulgação de vagas e todos eles afirmaram que o *LinkedIn* é uma das ferramentas mais importantes para o momento de recrutamento. Além disso, todos os entrevistados utilizam atualmente os meios *online* para recrutamento, com exceção das vagas que conseguem fechar apenas com indicação ou contatos pessoais.

Dos entrevistados que trabalham em empresas de tecnologia (E2, E6 e E8) e consultores que trabalham com o recrutamento e seleção de executivos (E9, E10 e E11), todos disseram que o mercado de trabalho está muito competitivo e é difícil encontrar profissionais que estejam disponíveis. Por isso, todos concordam que a estratégia mais efetiva no recrutamento nesse caso é o *headhunting* pelo *LinkedIn*.

O processo de *headhunting* consiste em buscar e localizar profissionais específicos para ocupar uma vaga e geralmente está atrelado a posições de executivo ou que precisam de muitas qualificações técnicas (RIBEIRO, 2012).

Para Limongi-França e Arellano (2002), o processo de recrutar profissionais têm relação direta com o cenário econômico. Os autores justificam que quando há muita demanda de mão de obra, existe uma forte disputa pelos candidatos.

Os demais entrevistados, além do *LinkedIn*, contatos pessoais e indicações, também utilizam outras fontes de recrutamento como mídias sociais, sites de emprego e o próprio site da empresa onde é possível se cadastrar em um banco de dados. Para Quintela (2016), esse banco de dados é útil para a empresa ter a sua disposição os contatos que não aplicaram para uma vaga específica ou que foram

reprovadas para outra posição. Dessa forma, caso encontre candidatos suficientes nessa base e que se encaixem no perfil desejado, o processo de recrutamento de candidatos depende de um esforço menor, pois a etapa de divulgação da vaga não é executada.

Caracterizando o processo de seleção que é realizado pelos entrevistados é que foi encontrado mais diferenças. Para a E2, por exemplo, esse processo acontece somente em duas etapas: uma entrevista com um dos profissionais de recursos humanos que tem o objetivo de explorar as experiências anteriores do candidato, bem como tirar dúvidas sobre o currículo, caso necessário, e avaliar a pretensão salarial para garantir que está dentro do orçamento da empresa. Após a eliminação dos candidatos que não se encaixam nos requisitos esperados, os aprovados passam para uma etapa de entrevista com o gestor do projeto com o objetivo de avaliar as competências técnicas para o desenvolvimento de seu trabalho. Após determinado o candidato aprovado pelo gestor da vaga, são realizados os processos de negociação salarial (caso necessário), admissão e *onboarding*. Tal como descreve Quintela (2016), durante o andamento do processo de seleção, alguns candidatos podem ser eliminados sem ao menos chegar na entrevista final, caso haja alguma etapa anterior. Além disso, Coradini e Murini (2009) destacam que a fase de entrevista é uma das mais importantes do processo, pois é possível avaliar aspectos como higiene, temperamento, interesse e experiências anteriores do candidato.

Já na entrevista realizada com a E4, a entrevistada revelou que após receber a solicitação de recrutamento da posição, é realizada uma reunião com o gestor da vaga para avaliar quais as atribuições do profissional pretendido, quais os pré-requisitos técnicos, quais competências serão avaliadas durante o processo e como será realizado essa avaliação, quais os meios de recrutamento serão utilizados e por fim, definir o cronograma de datas desde o recrutamento até a admissão do aprovado. E4 ainda ressalta que, antes de iniciar o recrutamento externo, sempre é dada a oportunidade aos colaboradores já estabelecidos da empresa se candidatarem, e caso esse seja aprovado, o processo externo não acontece.

Esse processo destacado pela E4 é semelhante ao que foi evidenciado por Guimarães e Arieira (2005) que consiste na ideia de que é fundamental para as organizações que seja definido o tipo de profissional que querem selecionar pensando no que será mais efetivo para a vaga, que nem sempre são as competências técnicas.

Após o recrutamento nas redes sociais, principalmente, se inicia o processo de seleção na O4 e que varia para cada posição, como comentado anteriormente. A entrevistada revelou que a única avaliação durante o processo de seleção que acontece para todas as vagas, além da entrevista com o gestor, é a entrevista realizada pela E4 com o objetivo de verificar se acontece o *fit* cultural entre o candidato e a organização. Nesse caso, o que pode ser acrescentado é uma terceira entrevista com os colegas de equipe “para verificar a sintonia e envolvimento com o time” (E4, 2021) ou um teste para verificar as aptidões do candidato para as tarefas do seu dia a dia, caso aprovado.

Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 69), as provas que são aplicadas durante o processo de seleção “têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato, porém servem para entender melhor o universo do candidato e sua atitude pessoal-profissional.”

Outro procedimento adotado pela empresa onde atua a E4 é o *feedback* que é enviado após processo seletivo aos candidatos que não foram aprovados. Em casos de aprovação na avaliação de *fit* cultural, o candidato ainda permanece no banco de currículos da empresa e pode ser convidado, eventualmente, a participar da seleção de outra posição.

Para a E11, é importante que seja adicionado o processo de acompanhamento do profissional contratado considerado ainda como parte da inclusão, principalmente quando falamos de diversidade. A entrevistada que é consultora e realiza o processo de recrutamento e seleção para outras organizações revela que, em algumas posições, ela ainda prefere se manter presente nos primeiros seis meses do contratado para garantir que a experiência esteja fluindo bem.

A entrevistada salienta que, normalmente quando a empresa contrata uma consultoria externa para realizar o seu processo seletivo, é porque não encontrou

possibilidade de alterações dentro do seu quadro já existente. E11 comenta que, na sua opinião, algumas vezes esse cenário pode indicar de que existe uma falha, ou na cultura da empresa, ou na adaptação dos profissionais. Para ela:

O currículo não aceita tudo né, então a adaptação do profissional na empresa tem que ser muito boa. Porque se a pessoa não está adaptada, se não tem alguém para passar as tarefas, enfim. [...] Se este profissional não se adapta, ele não consegue dar o melhor de si. E nenhuma empresa contrata alguém que não queira dar 110%. A pessoa tem que dar no mínimo 110%, porque 100% já é o que ela espera, então a pessoa tem que dar 110%. Para ela poder dar 110%, a pessoa tem que estar muito bem adaptada no seu trabalho. Então acho que com acompanhamento ele é muito decisivo nisso (E11).

#### 4.2 VERIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS POLÍTICAS E INICIATIVAS PARA O AUMENTO DA DIVERSIDADE

Embora exista a dificuldade em acessar profissionais que trabalham com pessoas trans, a maioria dos entrevistados relataram que a empresa onde trabalham já perceberam que necessitam adaptar a sua cultura para a inserção da diversidade na organização e grande parte delas já iniciou ações internas que possam contribuir para que, de fato, esse objetivo seja alcançado a médio prazo.

Para a E11, algumas barreiras da diversidade podem ser contornadas quando existe uma adaptação eficiente do profissional na empresa, e por isso, ela afirma que o seu trabalho de acompanhamento, após o preenchimento da vaga, pode ser mais intenso a depender do grau de diversidade e necessidade de adaptação diante da cultura da empresa.

Quando tu desenvolve um clima organizacional que está propício à recepção e integração de pessoas, um trans provavelmente vai ter um acesso muito mais fácil a sua integração do que numa empresa que não tenha um ambiente de integração desenvolvido, que o novo seja visto como um concorrente, ou seja visto como um diferente, ou seja visto como uma aberração, enfim, “um cara que veio roubar meu lugar e ainda é uma bichona”, “que era uma mulher que agora quis ser homem, onde já se viu isso”, enfim. Então quando a empresa não prepara o clima organizacional para a integração para receber pessoas, [...] acho que os profissionais vão ter muita dificuldade. [...] Então, as ações a serem tomadas, são ações lá atrás. Se a gente está falando diversidade, no mínimo a empresa tem que instalar um programa de integração que fale que todo mundo é ser humano independente se a trans, lésbica, gay, parapléica, PNE, preto, branco, amarelo, verde, azul. [...] Eu acho que ali é uma questão cultural da

empresa, então as ações as ações têm que ser para a recepção seja de quem for, de acolhimento (E11).

Para Cox e Blake (1991), a taxa de retenção de uma empresa que não entende como pode gerir a sua diversidade pode ser mais baixa quando comparada a outras empresas que sequer atuam com a inclusão de diversidade, resultado da baixa satisfação com o trabalho. Os autores ainda afirmam que a empresa não deve considerar como benéfico a gestão de talentos diversos da mesma forma como gerenciam as maiorias.

Nesse sentido, também foi explorado por Alves e Galeão-Silva (2004) que, em algumas empresas americanas, a gestão da diversidade se tornou mais usual do que as ações afirmativas justamente para evitar conflitos internos, já que alguns colaboradores enxergavam essas ações como uma ameaça ao sistema de mérito.

Foi perguntado aos oito entrevistados que trabalham como analistas, assistentes, especialistas e gestores de RH em empresas (E1 a E8) se consideram que o ambiente de trabalho atual é diverso. Dentre as respostas, uma das entrevistadas respondeu que não considera e sete responderam que consideram diverso, mas desses sete, cinco alegam que, em seu ponto de vista, ainda tem um longo caminho a ser percorrido para que estes grupos de diversidade não sejam a minoria também dentro da empresa.

A entrevistada E7 considera que a empresa é diversa, mas com ressalvas. Ela salienta que essa diversidade ainda está em construção. No momento de falar sobre os objetivos da empresa, a entrevistada revelou que existe sim a intenção em aumentar a diversidade e quando foi perguntado se estas pautas de diversidade são recorrentes para com os colaboradores, a entrevistada justificou sua resposta:

Sim, super. A gente até tava inscrito, [...] num projeto que teve externo a empresa, que a gente foi patrocinadora [...] e era para o público LGBT. E aí a gente mapeou alguns candidatos e a gente começou a fazer o processo de seleção com eles. Não sei que fim deu porque não é muito comum na minha área, como já falei, mas a gente teve esse olhar assim, de patrocinar esse evento junto com outras empresas e conseguir filtrar os candidatos dali para a gente ter na empresa (E7).

Quando a entrevistada E2 foi questionada sobre o porquê de considerar que a empresa é diversa, mas poderia ser mais, ela respondeu:

Hoje, por exemplo, no nosso time de recrutadores temos um colega que é trans, um homem trans e a questão de orientação sexual também é bem diversa. Mas a grande maioria, [...] a empresa é formada por homens. Assim, a gente está até fazendo uma pesquisa sobre isso e agora a gente começou também a ter um grupo de diversidade dentro da empresa, mas isso é bem recente, [...] e aí a empresa começou também a ter essas ideias e a implementar novas coisas, então o comitê de diversidade foi implementado faz uns quatro meses e eles estão tentando pesquisar e investigar esse tipo de coisa. Então o que eu sei: a grande maioria são homens brancos, porque acho que é uma característica também da profissão de desenvolvedores (E2).

Desses oito entrevistados que atualmente ocupam cargos de analistas, especialistas e gestores, sete revelaram que a empresa em que trabalham tem como um objetivo o aumento da diversidade. De fato, todos esses sete entrevistados comentaram que a empresa onde atuam realiza ações para incentivar a inclusão de grupos sub-representados em seu quadro de colaboradores.

Essas ações incluem principalmente a criação e manutenção de grupos de diversidade, que são formados pelos próprios colaboradores, de forma voluntária e concomitante com o seu cargo na empresa, com o objetivo de discutir pautas de inclusão que podem ser implementadas na cultura e nos processos da empresa. Dessa forma, esses grupos vão ao encontro à estratégia de pertencimento que, conforme Hayes (2002), é importante para que a inclusão aconteça de fato, e o processo de inserção de grupos sub-representados não seja um ato isolado.

Para Cox e Blake (1991), esses grupos ou comitês devem ser um complemento às ações já realizadas e não uma substituição delas e que essa construção “é especialmente importante nos estágios iniciais do trabalho” com a diversidade (COX; BLAKE, 1991, p. 53). A criação destes grupos de afinidade e representatividade plural pode contribuir para a retenção destes talentos e valorizar a organização como consequência da expansão e renovação do capital intelectual (LICCIARDI; WAITMANN; OLIVEIRA, 2015).

Mesmo que essas ações ainda não sejam voltadas especialmente para o público trans, é importante reconhecer que pode ser considerado como um avanço no que se refere à discussão de pautas de diversidade dentro das organizações. Para o E12, é importante e fundamental que as empresas não iniciem projetos de D&I (Diversidade e inclusão) pela inclusão de pessoas trans e justifica que, nesses

casos iniciais de conversa sobre a diversidade, a maioria das empresas ainda não tem uma cultura preparada para a recepção desses profissionais.

Eu acho um equívoco as empresas que querem começar um projeto de D&I, começar com pessoas trans, porque a cultura não vai estar preparada, a pessoa não vai se sentir bem e a pessoa não vai se sentir incluída. Tem todo um processo educacional começando lá, explicando o que é diversidade e inclusão. [...] Primeiro você tem que criar um ambiente onde a temática de LGBT seja entendida. [...] Então o primeiro ponto e uma das propostas que eu faço é sempre a criação de um grupo de aliados LGBTQIA+. [...] Um grupo de aliados é quando você quer criar um pouco mais de uma cultura inclusiva para a população, convidando pessoas sendo LGBTQIA+ ou não, [...] para entenderem e serem embaixadores dessa temática. [...] Esse grupo sim, [...] prepara o ambiente para ser mais inclusivo a essa temática. A partir de quando isso se desmistifica, quando as pessoas começam a sair do armário, começam a se colocar mais publicamente, que esse grupo tem isso como uma saída, ele vai criando um ambiente onde esse tema vai sendo desmistificado. Até que em determinado momento você falar sobre transexualidade e você trazer uma pessoa trans para trabalhar na empresa, se torna uma coisa natural. (E12).

Na entrevista com E2, como foi revelado que a empresa possui um comitê de diversidade que foi criado recentemente, foi questionado se essas pautas são recorrentes para com os trabalhadores. A entrevistada revelou que a empresa começou a abordar pautas LGBTQIA+ recentemente, em especial por conta dos colaboradores transexuais, mas acredita que as ações poderiam ser mais frequentes, já que a consciência da empresa sobre o seu papel social já existe. E2 comenta que as principais modificações que aconteceram na empresa foram a adoção de pronomes neutros para a divulgação de vagas e formas diferentes de fazer o *approach* de candidatos.

Ainda sobre a implementação destas ações, a entrevistada afirmou que:

Assim, a gente falou sobre várias coisas e eu acho que o que mais pegou foi a comunicação, que era o que afetava bastante o nosso trabalho. O que eu vi que surgiu de diferenças foi que a gente entendeu o tema, porque às vezes a gente não entende muito o histórico de cada tema e de como é que a pessoa se sente e como que funciona até no mercado de trabalho ou nos ambientes que ela é inserida e o como ela é tratada às vezes. Eu não tinha noção dessa amplitude, e aí a gente tinha feito mas não durou muito tempo assim alguns colegas colocaram o teu nome e como o que tu quer ser referida ali no no LinkedIn. [...] o entendimento do que é o transgênero ficou muito melhor para todo o grupo porque a gente foi tirando dúvidas ou falando sobre algumas coisas e o meu colega, que tinha esse lugar de fala, foi falando sobre (E2).

Segundo a Gupy (2021), empresa que oferece serviços de recrutamento e seleção para terceiros, é importante que a empresa contratante seja inclusiva desde o processo de recrutamento. O uso de pronomes determinantes de gênero na descrição de uma vaga, por exemplo, pode afastar um candidato que preenche todos os requisitos, mas não se sente representado pela oportunidade. Além disso, a exigência de informações como idade, sexo, instituição de ensino, estado civil e número de filhos também pode ser considerada discriminatória, especialmente quando se torna um fator de exclusão no processo seletivo, como está presente na Lei Nº 9029 art. 1º de 13 de abril de 1995.

Na entrevista com E12, que trabalha com a implementação de projetos de D&I nas empresas, o entrevistado acredita que é muito importante que as empresas comecem essa transformação cultural “de dentro para fora”. Ou seja, em seu ponto de vista, é fundamental que a empresa prepare o ambiente e somente depois foque nas suas estratégias de inserção da diversidade.

É a implantação de um projeto em várias etapas, vários e vários estágios. Não é só uma não se lança todo todo um projeto de tirar de lá em uma única cartada. Você tem lá um *roadmap* de um dois três cinco anos que você vai dar seguindo para poder ter a certeza de que todo o impacto em todas as áreas não só do RH mas sim participar do último impacto como fornecedor. O impacto enfim em todos os processos em marketing tudo tem que ser pensado nessa perspectiva de Diversidade e Inclusão. [...] A diversidade e inclusão, ela tem que fazer parte da estratégia do negócio, esse é o ponto central. A partir disso, ela se desdobra em todas as áreas. Então, eu tenho visto algumas organizações que um dos pilares estratégicos da organização é a diversidade e inclusão. Então a partir disso, tem que pensar como é que isso impacta em todas as outras áreas. (E12).

Sobre a inclusão de transexuais nas organizações, a E8 entende que o RH possui um papel informativo na inserção de diversidades dentro da empresa. A entrevistada comentou que:

Na verdade, não precisa ter uma pessoa transexual para a gente ter esse papel informativo, por isso que eu até comentei que, em alguns workshops, treinamentos, a gente faz com o pessoal a gente já traz esse aspecto da diversidade né. Então acho que é uma coisa que já se faz porque também, no momento que tu contrata uma pessoa transexual, tu já tem que garantir que aquele ambiente é seguro, tu não pode criar o ambiente seguro depois que a pessoa entrou. [...] Não é o foco hoje do desenvolvimento nos nossos workshops, mas é pauta de forma tímida ainda. Então eu entendo que é muito através disso e através de uma inserção adequada no time. A gente

trabalha remoto, então acho que isso também é um ponto que acaba deixando as coisas um pouco mais suaves, digamos assim, então é diferente de tu tá lá na firma, no dia a dia sabe, e no geral pelas experiências que eu tive até o momento, nenhuma vez foi levantado algum comportamento, nem sequer machista, homofóbico, enfim. Claro que eu sou o RH, então perto de mim o pessoal não vai falar nada disso, mas até o momento nunca ocorreu (E8).

Para Roberson (2006), o fato de a empresa ser inclusiva não depende somente da quantidade de trabalhadores diversos que ela contrata, mas sim, das iniciativas que ela apresenta para retê-los. Dessa forma, quando um colaborador não se sente pertencido à uma organização e solicita o desligamento, podemos denominar que acontece o efeito contrário: a exclusão (MOR BARAK, 2000).

A entrevista com a E3 revelou que na empresa onde trabalha existe uma área focada somente na diversidade organizacional:

Na metade do ano passado, a empresa contratou uma diretora e criou uma estrutura dentro da área de recursos humanos para diversidade e inclusão. Então é uma equipe, existe uma diretora, existe gerente, existe analista, existe uma estrutura focada em Diversidade e Inclusão. Então da metade de 2020 para cá a gente tem falado muito sobre isso. [...] Ela tem várias frentes, [...] na verdade ela é uma estratégia master, então por exemplo, a gente tem uma estrutura de recrutamento seleção e aí é cobrado dessa estrutura diversidade e inclusão. Então não é eles que fazem ações especificamente, mas eles que demandam para essa área e para a área de treinamento também. E uma coisa bem legal que foi feito desde a entrada dessa gestora foram grupos de afinidade. [...] Então foram feitos seis grupos de diversidade e qualquer pessoa poderia participar. Então pessoas que são de marketing, de fábrica, que se identificassem com aquele tema, poderiam se inscrever e formar esses grupos. E aí esses grupos é que fazem ações (E3).

Além de esclarecer o funcionamento desta estrutura de diversidade, a colaboradora também comentou que todos os gerentes possuem metas de diversidade e inclusão dentro de seus núcleos e essas métricas são consideradas para a avaliação anual de performance. Essa estratégia vai ao encontro do que foi explicitado por Welmowicki (2021): em organizações estruturadas, a inserção da diversidade acontece primeiramente com o planejamento estratégico (que seriam os diretores da empresa), e após os direcionamentos para a execução são passados para os níveis táticos (direção da área de diversidade e inclusão) e operacional (de fato quem executa os processos, nesse caso, os recrutadores compõem esse núcleo), que seria o nível responsável pelo atingimento das metas de curto prazo.

Durante a entrevista, E3 comentou que a empresa recentemente disponibilizou um novo benefício aos funcionários: um auxílio aos colaboradores transexuais com a emissão do nome social. Então, foi subentendido que a empresa não teria problemas em continuar admitindo pessoas trans, mas para a E3, agora a questão mais importante era fazer a conscientização e trazer esta informação para os líderes.

A outra ação que foi bem legal também que a empresa fez foi fazer um benefício para pessoas trans para a questão da mudança de documentação, porque isso gera um custo para a pessoa. Então foi feito esse benefício, [...] a gente divulgou, mas é aquilo que é assim, vai depender muito do retorno dos próprios colaboradores, se é um desejo deles ou não (E3).

Em seguida, a mesma entrevistada revelou que, na empresa, é comum que aconteçam treinamentos online para todos os colaboradores a nível mundial, e que, no último que foi disponibilizado, havia uma sessão sobre diversidade e inclusão, outra sobre direitos humanos e outra sobre assédio. Esses treinamentos são obrigatórios no processo de entrada de um novo colaborador, por exemplo, e são bastante destacados dentro da organização, segundo a E3.

Após este relato, foi perguntado à E3 se ela sentiu que as ações dos treinamentos sobre diversidade foram aplicadas ou eram aplicáveis no dia a dia corporativo.

Sim, eu acho que não só pelo treinamento, mas por tudo o que a empresa tem feito, por exemplo. Esses dias foi feita uma live no mês do orgulho e trouxeram uma pessoa trans fantástica, que é uma pessoa de fora. Então a gente tem esses conteúdos que são pequenas pílulas, essas lives, que a gente chama [...] Começa pelo treinamento online, mas depois se perpetua. E essas lives, essas coisas, quem cria são os próprios grupos de afinidade, que não são necessariamente pessoas do RH, são pessoas que se identificam com o tema em questão (E3).

Na organização O6, também existe um comitê de diversidade presente em grupos formados por colaboradores voluntários. Durante a entrevista, a entrevistada (E6) comentou que as iniciativas realizadas até o momento são de cunho informativo e que ainda são muito recentes. A respeito das ações realizadas, ela acredita que a empresa está tomando iniciativas para um ambiente mais diverso, entretanto, relata que ainda existem situações que podem causar desconforto.

Porque assim, das experiências que eu tive, era muito tranquilo, tanto de colegas de uma forma geral, tanto da pessoa decidir se ela ia expor ou não, que é uma pessoa trans, ficava muito na escolha dela, no quanto ela se sentia confortável ou não. Mas acho que a dificuldade da questão dos acessos pode causar desconforto, [...] porque muitos não gostariam que os colegas soubessem qual é o nome de registro. [...] Então tem que ter esse cuidado na própria questão do acesso, de que forma os sistemas se comunicam, porque se não sem querer, tu acha lá no organograma da empresa que vai estar o nome de registro da pessoa e não o nome pelo qual conhece ela, porque puxa o sistema da folha de pagamento, por exemplo (E6).

Durante a entrevista com a E4, a entrevistada afirmou que, em comparação com as experiências que ela teve anteriormente, a sua atual empregadora pode ser considerada mais diversa. A justificativa foi que, nas empresas anteriores, ela trabalhava com consultoria e quase todos os funcionários tinham o mesmo *background*, por conta do segmento e que na empresa atual, por conta do trabalho acontecer em regime remoto, as oportunidades de contratação de talentos diversos são maiores. Sobre a organização atual, a entrevistada afirma que:

Aqui eu já percebo que tem pessoas de todas as idades diferentes, tem pessoas da minha idade, pessoas mais jovens, pessoas mais velhas, pessoas pretas, pessoas pardas, tem pessoas não binárias, enfim, acho que tem muito mais diversidade, até porque, por ser um trabalho remoto, a gente também não tem limitações geográficas, então a gente consegue ter pessoas de lugares diferentes e acho que isso agrega muito culturalmente também. [...] Apesar de também ter outros problemas que o remoto traz para a inclusão, que é a questão de a pessoa precisar ter seus próprios equipamentos ou pelo menos uma estrutura mínima em casa para conseguir desenvolver o seu trabalho, esse é um desafio grande para a gente também (E4).

De acordo com Paniza (2019), o trabalho em regime *home office* pode ser um fator decisivo para a inclusão de pessoas trans no mercado de trabalho. Seguindo essa lógica, quase metade das empresas onde atuam os entrevistados poderiam executar esse tipo de estratégia para a atração da diversidade sexual. Entretanto, ainda existem alguns pontos de atenção que estão presentes na vida de transexuais, como relata a E6:

Uma das coisas que sempre pegou um pouco, assim, é se a pessoa já tem o nome retificado ou não, porque se ela não tem o nome retificado, por questões de e-social, a gente precisa fazer a admissão com o nome de registro, de batismo, então não consegue utilizar o sistemas de RH, pelo

menos, o nome social daquela pessoa. E aí entra numa questão mais técnica, mas que às vezes o e-mail vem de outro sistema de registro de funcionário e a gente não consegue alterar o nome, [...] não teria como utilizar o nome social porque vai lá puxar o nome de registro da pessoa. [...] O próprio e-mail que vai ter o nome que a pessoa não se identifica, que é algo, principalmente agora trabalha no remoto, que é o maior problema. (E6).

Complementando sua entrevista, E8 ainda comenta que, apesar de não estar inserida em um ambiente muito diverso na empresa, a premissa de “respeito acima de tudo” é a principal, e por isso, ela acredita que não haveria problemas de relacionamento caso pessoas trans fizessem parte do quadro de colaboradores. Para ela:

Não é tolerado nenhum tipo de discriminação ou preconceito, e de fato nunca ocorreu. Então a gente barra esses comportamentos na entrevista comportamental, no momento que a gente faz essa análise a gente já entende se aquela pessoa vai se inserir de forma a manter um ambiente seguro de trabalho (E8).

Dessa forma, a empresa utiliza do processo de seleção para barrar comportamentos não-desejáveis e para Zenone e Cezar (2020), avaliar essas habilidades sociais garante o conhecimento das competências relacionadas à personalidade. Ainda para os autores, o foco nessas habilidades sociais é uma tendência, tendo em vista que as habilidades técnicas podem ser facilmente substituídas.

#### 4.3 OS PROCESSOS DE R&S COM FOCO EM DIVERSIDADE SEXUAL E DE GÊNERO

Dentre os entrevistados, a maioria não teve experiências com processos seletivos específicos para trabalhadores trans. Além disso, poucos elencaram situações em que tenham recebido currículos ou entrevistado pessoas declaradamente trans. Esse achado corrobora o dado da revista Exame, que aponta que apenas 14% das 109 empresas inscritas no Guia Exame de Diversidade, publicação em parceria com o Instituto Ethos que “tem o objetivo de avaliar, por meio de pesquisa online, e reconhecer publicamente as melhores práticas de diversidade

e inclusão das empresas nos mais diversos setores do Brasil” (INSTITUTO ETHOS, 2021), tinham iniciativas para a contratação de trans e travestis.

Além dos motivos relacionados a transfobia, Alves e Galeão-Silva (2004) ainda afirmam que a utilização de ações afirmativas para realizar o processo seletivo com foco em selecionar trabalhadores diversos pode ser contrária a lógica de mercado por ser mais custosa para a organização, uma vez que não consiste em apenas buscar os profissionais disponíveis no mercado. Entretanto, para Fleury (2000), a gestão de diversidade cultural pode ser realizada com a implementação de políticas de recrutamento que incorporem os critérios referentes à diversidade do mercado de trabalho.

A entrevistada E10 trabalhou por muitos anos como consultora realizando processos seletivos para a contratação de pessoas com deficiências, também consideradas diversidade nas organizações. Ela comenta que um fator interessante é que, na maioria das vezes, as empresas só estavam dispostas a inserir grupos de diversidade em seu quadro quando as vagas eram específicas para os grupos minoritários, quando eram vagas de ações afirmativas. Fora desse contexto, normalmente os gestores sequer avaliavam os perfis.

Além disso, ela comenta durante a entrevista que ainda é procurado um padrão na aparência dos candidatos. Quando questionado se esse padrão era explicitamente um dos pré-requisitos que ela recebia para dar andamento nos processos de recrutamento e seleção, ela responde que não explicitamente, mas que era subentendido.

Físico não, mas o físico é o famoso boa aparência né. Eles não escrevem isso, mas eles falam: “ah, alguém assim, uma bonita né, sabe?” Eu digo não, não sei, desculpa, mas não sei qual é o teu gosto. [...] Eles não dizem que tem que ser branca, não dizem, mas a gente sabe. [...] Se cair no meu recrutamento alguém que se encaixe numa questão de diversidade, eu vou mandar. Como a questão também orientação sexual, se aparecer alguém que tem uma orientação sexual, sei lá, alguém que é gay, enfim, não tem problema nenhum, eu não faço distinção nenhuma e mando o candidato, entendeu? [...] Porque acho que se não fica muito aquela coisa da imagem ideal né. “Ai, tem que ser uma menina bonitinha, magrinha, loira, cabelo liso”. (E10).

Esse comentário da E10 durante a entrevista vai de encontro com o que foi estudado por Stempkowski (2020): a passabilidade de um profissional trans pode

afetar diretamente as suas chances de conseguir uma oportunidade no mercado de trabalho. Nesse caso, devido a falta de avaliação dos candidatos que não se encaixam no perfil estético, esse grupo não tem nem a chance de demonstrar seus talentos, competências e capacidades, conforme Licciardi, Waitmann e Oliveira (2015).

Para alcançar certo grau de diversidade, um programa de seleção pensando na equidade social e flexibilizando alguns dos pré-requisitos, pode ser uma alternativa para muitas empresas, como foi o caso da Magazine Luiza, que em 2020, realizou um programa de recrutamento somente para candidatos negros. Neste caso, a ideia é promover oportunidades e acesso ao mercado de trabalho, com emprego qualificado, para cidadãos historicamente excluídos (UOL, 2020).

Durante a entrevista, quando perguntado para a entrevistada E3 se já ocorreu algum tipo de processo seletivo com vagas destinadas a atrair talentos diversos. Em resposta, a colaboradora respondeu que não, mas que existe um banco de talentos específico para pessoas negras, para PCDs, e está para ser incluído um novo banco para talentos LGBTQIA+.

A gente não quer, a princípio, divulgar nenhuma vaga específica que seja só, porque aí também tem a questão que a gente entende que querendo não pode ser um preconceito com outras com outros tipos de pessoas, então a gente faz o banco justamente para que nós, internamente como recursos humanos, a gente faça a busca de acordo com aquela aquele target que é a unidade tem (E3).

O entrevistado E5 revela que, do seu ponto de vista, a empresa onde trabalha pode ser considerada diversa e realiza ações de forma contínua com o objetivo de atrair talentos diversos, inclusive diversificando plataformas de recrutamento para atingir as metas de diversidade.

A gente tá com uma divulgação específica hoje na transempregos. Eventualmente a gente usa consultorias e plataformas que a gente precisa direcionar para um determinado lado, não somente para a questão de grupos minorizados, mas também daqui a pouco para T.I. então varia, mas é majoritariamente LinkedIn consultorias e outras plataformas em casos mais específicos. [...] Existem esforços para sim, a empresa ser diversa, [...] tem uma vaga agora que tá na transempregos que foi realmente uma iniciativa. A gente tem metas de diversidade hoje, então a gente está trabalhando com isso. [...] O nosso comitê de diversidade é muito forte e presente, então embora eu ache que ainda falte muito espaço para percorrer para se dizer uma empresa diversa, eu acho que existem iniciativas nesse sentido, [...] e se a gente colocar no parâmetro com outras

empresas, é muito diverso. Nesse sentido não tenho dúvidas de que vai encontrar muita diversidade. Obviamente tem pontos que precisa melhorar, então é uma empresa que ela é muito antiga, é uma empresa que tem muito aquela questão de ter o homem héteros cis nas lideranças, mas ela vem mudando seu perfil desde a base e eu acho que isso é uma questão de tempo as coisas vão acontecendo. Eu vejo um esforço para que isso aconteça de fato (E5).

Atualmente existem plataformas, comunidades e projetos que visam facilitar a entrada destes grupos no mercado de trabalho e dar maior visibilidade às empresas que atuam para a inclusão de diversidade e diminuição de desigualdade, como é o caso da Transempregos mencionada neste tópico.

Outra plataforma que também é importante de ser considerada é o *EducaTRANSforma*, que foi criado para ofertar cursos capacitantes e de profissionalização gratuita para a comunidade transgênero, formando profissionais para atuação no mercado de tecnologia. Ademais, o site também conta com parcerias com empresas abertas à diversidade, tanto para a contratação dos profissionais formados, quanto para disponibilização de infraestrutura e patrocínios necessários para o andamento do projeto. Segundo o fundador, a média de empregabilidade dos alunos é de 80% e supera as expectativas iniciais do projeto.

A E4 afirma que, apesar de não existir mecanismos formais de diversidade e inclusão dentro da empresa, existe uma preocupação com esta temática. Inclusive, é relatado que, em alguns processos de *hunting* para cargos específicos, a busca pela diversidade acaba sendo acentuada e pode ser um fator decisório para a contratação de algum profissional. A entrevista comenta:

A gente tem uma, eu vou chamar de intenção ativa de trazer diversidade, porque como eu falei, acho que não existem mecanismos formais, mas quando está rolando o processo seletivo, a gente sempre tem esse olhar constante. Então acaba que ativamente a gente busca isso, mas sem uma ferramenta talvez para olhar para isso (E4).

Foi perguntado durante a entrevista que ações ela enxerga que seriam necessárias para tornar o ambiente de trabalho menos hostil, caso um profissional trans fosse contratado. Em sua resposta, E4 comentou que:

Eu acho que o fato da gente não trabalhar presencial facilita um pouco esse processo de inclusão, porque sem dúvida, principalmente quando a gente fala de pessoas transexuais, eu acho que existe muito desconhecimento

ainda de como lidar com essas pessoas. Acho que é um tema muito tabu também em muitos círculos e as pessoas nem se sentem à vontade para perguntar. Eu percebi recentemente, inclusive eu participei do processo seletivo de uma pessoa que se denomina não binário, e já houve um pouco de como a gente se refere a ele e aí no caso ele disse que poderia chamar de ele, poderia usar esse pronome, mas eu acho que a gente precisa de mais conhecimento a respeito disso, de como de fato tratar essas pessoas e como abordar o tema, se a gente não souber como perguntar isso da forma mais adequada porque eu acho que também tudo bem a gente perguntar e a gente não saber, é assim que a gente evolui, mas acho que a gente precisaria trazer de alguma forma mais informação para todo mundo (E4).

Conforme Paniza (2019), é fundamental que as estratégias para a melhor convivência no trabalho sejam implementadas para que a experiência para os profissionais trans não seja negativa, uma vez que esses ambientes costumam ser carregados de preconceitos. Além disso, para Vasconcellos (2014, p. 13), as empresas que estão preocupadas com o bem estar dos colaboradores, entendem que todos são sujeitos singulares “com diferenças que contribuem para o crescimento e sucesso organizacional”.

Foi perguntado ao E5 se, do seu ponto de vista, a pessoa trans que ele tem contato dentro da empresa encontrou alguma dificuldade no processo de adaptação na organização.

Teve dificuldade, porque logo que eu entrei eu tive essa capacitação [...] e aí ela me contou a história dela. Ela não se sentia homem, então fez a transição e ela entrou na empresa no momento em que ela estava fazendo a transição. E aí teve uma série de problemas que ela teve no sentido de mudar o nome, mas assim que o pessoal identificou já se esforçaram para fazer a modificação, então não foram problemas no sentido de, como é que eu explico, de uma má vontade da empresa, mas, beleza, aconteceu a transição, mudou o nome e a gente precisa fazer alguma coisa pra isso. Então é muito nesse sentido, teve que ir atrás disso, porque também deu a coincidência de ela estar entrando bem nesse momento (E5).

Neste trecho, o entrevistado menciona uma capacitação de diversidade que participou logo que entrou na empresa e que, nesse caso descrito acima, a empresa estava providenciando as ações esperadas tendo em vista sua preocupação com a diversidade. Relacionando com Moura e Lopes (2017), pode-se subentender que a empresa também demonstra preocupação com a responsabilidade social e está adepta a investir no seu papel de minimizar os problemas sociais causados pelo preconceito. Além disso, segundo o entrevistado, o fato de ele já ter tido um primeiro

contato com o assunto (em seu treinamento de *onboarding*), fez com que ele entendesse melhor o contexto da pessoa trans dentro da empresa. Conforme sugere Paniza (2019), é fundamental que os colaboradores tenham informações sobre a transgeneridade como primeira iniciativa para a sua inclusão, já que essas ações colaboram para um ambiente menos hostil.

Ainda na entrevista, E5 destaca que, quando estava em outra empresa, também teve a oportunidade de realizar algum processo de recrutamento e seleção com foco em atrair talentos de grupos sub-representados. Para entender mais sobre a execução destes processos, ele conta que, na época, entrou em contato com algumas consultorias de recursos humanos para seu aprendizado.

Aquilo me ensinou muito no sentido de entender que essas pessoas normalmente, quem tem, por exemplo, um grau de formação, já está bem empregado. Então a gente precisa fazer uma adaptação, que às vezes a gente precisa baixar alguns parâmetros, e baixar parâmetros não significa necessariamente diminuir o grau de exigência quando a pessoa entrar, mas sim baixar parâmetros na hora da entrada, depois é um outro papo. Também que a gente precisa preparar as pessoas, porque tem diversos termos que eventualmente a gente usa que não são adequados, que tem situações do dia a dia que eventualmente o gestor vai pegar que ele não está preparado (E5).

A ideia de flexibilizar os pré-requisitos de forma a ampliar o recrutamento pode ser uma das estratégias adotadas pelas empresas que querem aumentar a diversidade organizacional, ou então, considerar como fator mais importante para a seleção as habilidades sociais do candidato, conforme mencionado anteriormente por Zenone e Cezar (2020).

#### 4.4 BARREIRAS QUE PODEM DIFICULTAR A ENTRADA DE TRANSEXUAIS NO MERCADO DE TRABALHO

Apesar dos esforços da O5 em trazer mais diversidade para dentro da empresa, nem sempre é uma tarefa fácil. Na entrevista realizada em agosto de 2021, a empresa tinha divulgado uma vaga na plataforma Transempregos, mas o entrevistado revelou que estava sendo "difícil de casar". Como resultado desta tentativa de recrutamento focando em transexuais, a empresa não obteve sucesso,

pois não houve nenhuma candidatura para a posição. Durante a entrevista, E5 revela que:

Na verdade, era uma vaga um pouco chata, então tem muitos pré-requisitos técnicos. Eu já conversei com consultorias a respeito dessa questão, de como a gente acaba abordando vagas para grupos menores, a gente sabe que alguns parâmetros precisam ser baixados (E5).

Para Moura e Lopes (2017), a criação de plataformas de recrutamento que conectam profissionais de gestão de pessoas a transexuais influencia a equidade no mercado de trabalho, pois mesmo que fossem qualificados, antes as pessoas trans não tinham espaço nas organizações. Entretanto, de acordo com Franzoi (2006), existe uma relação direta entre nível de escolaridade e acesso ao mercado de trabalho. Nesse caso, mesmo com a vaga disponível para a contratação apenas de pessoas trans, foi subentendido que um dos motivos para a falta de candidaturas pode ter sido o alto nível de exigência, que devido a baixa escolarização do grupo, acaba sendo incompatível com essa realidade (ZENONE; CEZAR, 2020).

Além disso, o relato de E5 é compatível com o relatório LinkedIn Talent Solutions (2018) onde foi constatado que 38% das dificuldades que as empresas encontram na busca pelo aumento da diversidade organizacional correspondem ao desafio de encontrar candidatos diversos que participem dos processos seletivos.

Das empresas que atualmente empregam transexuais, E2 e E5 puderam falar, do seu ponto de vista, sobre as dificuldades que essas pessoas trans encontraram na adaptação da empresa. Na entrevista com E2, foi mencionado que acredita que o seu colega trans (novamente, do seu ponto de vista) não tenha passado por situações transfóbicas ou desconfortáveis durante a contratação.

[...] ele é a única pessoa que eu conheço presencialmente da equipe de recrutamento e seleção [...] então a gente tem bastante afinidade e aí eu perguntei para ele como tinha ocorrido isso e ele sempre, desde o início, falou e elogiou a empresa em relação a isso. Ele disse que foi a primeira empresa que ele não teve problemas em relação a ter que falar o nome que está nos documentos ou como que foi tratado ou que perguntou alguma coisa que tenha deixado ele desconfortável, sabe, ele diz que foi a contratação que ele melhor se sentiu assim dentro das empresas que ele tinha sido contratado (E2).

Entretanto, em outro momento ela complementou a entrevista dizendo que sabia que seu colega havia passado por uma situação de desconforto por não conseguir fazer o seu cadastro em um dos sistemas internos da empresa, já que o seu documento de identificação estava muito diferente da sua aparência atual.

No estudo realizado por Almeida e Vasconcellos (2018) foi concluído que os profissionais trans encontram barreiras no ambiente de trabalho mesmo após a aprovação no processo seletivo. Isso se dá desde o impedimento do uso de banheiros e vestiários, até o uso de uniformes e aceitação/incorporação do nome social internamente.

O entrevistado E1 revelou que, na empresa que trabalha atualmente, uma pessoa transexual já fez parte do quadro de colaboradores por alguns meses. Na perspectiva do entrevistado, a colaboradora não sofreu nenhum tipo de discriminação por conta de seu gênero e em sua entrevista de desligamento (realizada pelo E1), a funcionária revelou que o único motivo de sua saída era porque havia recebido outra proposta de emprego que era mais vantajosa financeiramente.

Diante da experiência relatada, foi questionado se a empresa estaria disposta a contratar um profissional transexual novamente e a resposta foi positiva. Por conta disso, foi perguntado ao entrevistado quais ações ele acredita que seriam necessárias para tornar o ambiente menos hostil. O mesmo respondeu:

Não sei agora te responder, porque a experiência que a gente teve foi positiva. E como a gente, embora não tenha uma política de diversidade e a gente não tenha ações afirmativas dentro da empresa, a gente tem no nosso quadro colaboradores antigos homossexuais. Então eu acho que existe uma linha de diversidade dentro do ambiente que eu acho que existe mais ou menos esse respeito já entre os colegas assim, não sei se alguém precisa de alguma alguma ação específica. [...] Eu fico pensando assim: eu pego, eu chego e divulgo numa equipe que o pessoal vai ter um colega transgênero. Eu não sei, assim, como é que eu posso fazer isso (E1).

Segundo Paniza (2019), é importante que a organização apresente a transgeneridade aos colaboradores com o intuito de tornar o ambiente menos discriminatório. Baggio (2017) ainda destaca que as empresas que legitimam a presença destes indivíduos em seu quadro, tendem a desenvolver melhores políticas e práticas de relacionamento em seu ambiente.

A entrevistada E9 também relatou que já esteve em organizações com pessoas trans e que já aprovou profissionais trans para algumas posições onde era a responsável pelo recrutamento e seleção. Ela comenta que, na década de 1980, houve um conflito onde ela estava trabalhando, pois no corredor onde os candidatos estavam aguardando para serem entrevistados para uma vaga havia uma pessoa transexual e os demais participantes se sentiram incomodados. A entrevistada contou que na época entrevistou todos os candidatos que estavam esperando e que precisou se impor e conversar com aqueles que estavam reclamando para encerrar aquele episódio de transfobia dentro da empresa.

Neste relato, podemos observar a semelhança de cenário que acontece no ambiente escolar, tendo como vítimas as pessoas transexuais. Para Quadros (2018), o cenário de preconceito e violência (física e psicológica) se replica no mercado de trabalho, dando continuidade à marginalização desses indivíduos.

Durante as entrevistas foi percebido um padrão nos entrevistados que fazem parte do segmento de T.I. (Tecnologia da Informação), todos concordaram que a inclusão de pessoas diversas nesse mercado poderia ser mais simples, uma vez que as competências são muito técnicas e sendo o atributo mais importante no momento da contratação, mas infelizmente, mais uma vez todos os entrevistados relataram que consideram que essa área ainda é pouco diversa e na grande maioria das vezes vamos encontrar homens brancos cis e héteros nas posições de desenvolvedor.

Além disso, por existir uma demanda de profissionais de T.I. muito maior do que a oferta, esse contexto poderia servir como oportunidade para grupos sub-representados se inserirem no mercado de trabalho. Para a E8, que trabalha como recrutadora em uma empresa de tecnologia e desenvolvimento de softwares para terceiros, a organização tem como objetivo aumentar a diversidade, mas no momento, não encontra alternativas que possam suprir as demandas provenientes dos clientes externos. Ela comenta que:

Olha, eu vou te dar uma opinião pessoal, [...] quando a gente vai falar no contexto de tecnologia, [...] a gente não tem como ficar entrando em fatores que não impactam em nada no trabalho, por exemplo, o gênero, cor da pele, esse tipo de coisa não impacta no trabalho da pessoa. E na área de T.I., por ter tanta necessidade de profissionais e profissionais qualificados, ainda mais se tem um espaço para mostrar que não importa o que essa

pessoa faz além daquilo entende. Só que o problema é um passo atrás, que eu como eu te falei, é a qualificação dessas pessoas. Então você aqui não é o caso, mas se tu vai fazer uma contratação, fazer um processo seletivo para transexuais estagiar na minha empresa, quantos transexuais estão no ensino superior? Então o problema é um pouco mais atrás, como as empresas podem agir em cima disso? Oferecendo programas de qualificação. Isso é uma forma de ser efetivo hoje. Aqui por causa do tamanho da empresa não tenho como fazer esse tipo de ação, mas é algo que eu penso mais futuramente em construir. Eu vejo que esse problema da diversidade, na tecnologia especificamente, na T.I. eu vejo que existe muita oportunidade e existe muita campanha bonitinha, mas o problema é um pouco mais embaixo sabe. Então é isso, aqui a gente não tem nem como entrar nesses aspectos. A gente precisa de pessoas que queiram fazer um trabalho legal e é isso (E8).

Nesse ponto, a entrevistada E10 tem um ponto de vista semelhante ao da E8. Para ela, “algumas empresas de tecnologia, de forma geral, têm um pouco mais de abertura para isso, porque eles não têm muito essa preocupação com essa coisa da aparência, acho que o pessoal de tecnologia é mais arejado para essas questões” (E8).

A entrevistada E11 compartilha de uma visão semelhante e diz que não deixaria de contratar uma pessoa que se encaixe nas qualificações necessárias para o cargo “simplesmente pelo fato de ser trans”. A entrevistada ainda questiona: “o que isso vai impedir o cara de desenvolver o que eu quero que ele desenvolva? Nada.” (E11). Em contrapartida, Licciardi, Waitmann e Oliveira (2015) relatam que, muitas vezes, os profissionais trans, especialmente as mulheres, são discriminados e acabam não tendo nem a oportunidade de demonstrar seus talentos e capacidades.

A entrevistada E11 ainda revela que nunca realizou o processo de seleção de uma pessoa trans, mas acredita que essas pessoas devam estar alocadas em subempregos porque é onde são aceitas, onde precisam se expor menos. Para ela:

Há uma cultura muito despreparada, muito mal formada em relação ao ser humano. Então as empresas ainda estão engatinhando nessa questão. Por isso que eu acho que cada vez mais pessoas têm que assistir e tem que falar e tem que ouvir. Eu acho que ainda há uma disposição dos profissionais e eles acabam indo para o subemprego exatamente por causa disso, porque eles ali eles são melhor aceitos. (E11)

A afirmação da entrevistada vai ao encontro ao que foi relatado por Irigaray (2011) que, ainda que a população trans consiga uma oportunidade de trabalho

formal, por diversas vezes ela acontece nos segmentos de beleza, entretenimento e arte, onde há uma tolerância maior. Ainda, podemos destacar que a prostituição, que é reconhecida como uma ocupação profissional pelo ministério do trabalho, é uma alternativa para cerca de 90% dos transexuais em algum período da vida, sendo classificada com sub-emprego e como um dos fatores que aumentam a violência sofrida pelas pessoas trans (BENEVIDES; NOGUEIRA, 2020).

Durante as entrevistas, os quatro profissionais que atuam como consultores de recursos humanos atualmente (E9, E10, E11 e E12) disseram que consideram que o Rio Grande do Sul está muito atrasado na inserção da diversidade organizacional quando comparado a outros estados do Brasil.

Quando perguntado para E10 os motivos desse atraso no aumento da diversidade, a entrevistada acredita ser um fator cultural. Ainda, foi perguntado se, das empresas que ela presta consultoria, quantas estariam dispostas a contratar profissionais transexuais.

Acho que de todas, poucas, porque eu acho que a gente tem uma cultura muito fechada, entendeu. Eu acho que a gente, e quando eu falo “a gente”, eu estou falando da cultura aqui do Rio Grande do Sul. Eu acho que essa coisa do gaúcho ser muito macho, sabe, “Deus o livre, nascer um filho gay”. Então eu acho que a gente culturalmente precisa evoluir muito essa questão, sabe? [...] Mas eu acho que isso tem muito a ver com uma mudança de mentalidade das pessoas e do ponto de vista organizacional, eu vejo que, nesse aspecto, a gente falou muito pouco, muito, muito pouco. As pessoas, assim, são muito conservadoras, as empresas têm um perfil muito conservador, principalmente as empresas mais antigas, assim, acho que as startups e, enfim, essa galera mais nova, tá vindo com outra mentalidade. Mas a galera mais assim, aquelas empresas mais formais, mais tradicionais, têm bastante dificuldade de aceitar essas questões. E aí eu acho que tem um viés bem cultural desse processo, sabe? Assim, cultura do estado, essas coisas que a gente valoriza, do gaúcho, macho no cavalo, de bombacha e de faca na cintura. (E10).

O entrevistado E12 também compartilha de um ponto de vista muito parecido e acrescenta que, na sua visão, o fato de ter muitas empresas familiares acaba atrasando a transformação. E12 ainda comenta sobre as suas experiências como consultor de D&I de empresas gaúchas: “Mas do que eu entendo, é que parecia que eu estava falando alemão para japonês, assim. Não entendiam a minha conversa, o quanto isso era decisivo e decisivo para a sobrevivência do negócio dele” (E12).

De acordo com Cox e Blake (1991), o aumento da diversidade nas organizações também pode ser visto como um fator que aumenta a vantagem competitiva no mercado como consequência dos perfis variados. Entretanto, como foi destacado por Stempkowski (2020), a entrada no mercado de trabalho para um profissional transexual muitas vezes depende de seu grau de passabilidade e, ao longo do referencial teórico foi possível observar que as oportunidades ainda são restritas para pessoas cis (BAGGIO, 2017). Ainda, é fundamental que a cultura da empresa esteja preparada para receber profissionais diversos.

A E10 acredita que as empresas gaúchas sofrem com a falta de informação e nesse sentido, acabam por desenvolver um preconceito que resulta na exclusão de pessoas trans.

Eu acho que as pessoas são muito tacanhas assim, elas não têm, elas não conseguem nem separar o que é uma pessoa que é, por exemplo, gay, de uma pessoa que é trans. Eles não conseguem fazer essa diferença, então imagina se vão querer ter pessoas com esse perfil dentro das suas empresas. Então são poucas as empresas aqui que aceitam, por exemplo, profissionais trans. E a gente sabe que tem um monte de profissional bom, pronto, qualificado, no mercado, mas não tem oportunidades. São poucas empresas que abrem essa porta e que permitem às vezes até fazer a transição. (E10).

Nas entrevistas também foi percebido um fenômeno de falta de informação e que foi destacado por Dias e Bernardinelli (2016): as pessoas ainda confundem o trans com homossexual, bissexual e outros. Dos 12 entrevistados, quatro eventualmente abordaram a questão da homossexualidade como se fosse a mesma temática de pessoas trans. Mesmo que falassem que não existe nenhum tipo de preconceito de sua parte, podemos observar a falta de informação, que para Almeida e Vasconcellos (2018) é a principal forma de propagar a transfobia.

Na entrevista com a E11 também houve momentos de confusão entre transexualidade e orientação sexual. Dessa forma, a entrevistada comenta que, como recrutadora, nunca selecionou uma pessoa trans ou não tinha conhecimento de sua condição, mas destaca que já teve várias pessoas gays selecionadas para diversos cargos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho não teve o objetivo de esgotar a discussão acerca do tema da inserção de profissionais transexuais no mercado de trabalho sob a perspectiva de profissionais de recursos humanos, tampouco teve o objetivo de apresentar resultados representativos de toda uma população. Entretanto, procurou-se entender como os profissionais de recursos humanos enxergam a inclusão da diversidade nas empresas onde atuam, em especial a diversidade sexual e de gênero, podendo considerar suas experiências em organizações anteriores ou não, e a partir disso, realizar uma análise sobre as barreiras que esse grupo sub-representado enfrenta em relação às oportunidades no mercado.

Do primeiro objetivo específico, que consiste em caracterizar o processo de Recrutamento e Seleção nas organizações sob o ponto de vista dos profissionais de gestão de pessoas entrevistados, foi concluído que esses processos são variáveis de acordo com o cargo e com a organização. Enquanto alguns entrevistados relataram que o *fit* cultural e as habilidades sociais são mais importantes, do seu ponto de vista, para a seleção de um candidato, outros - especialmente os que trabalham no mercado de tecnologia - afirmaram que a avaliação das competências técnicas para o cargo é indispensável. Dessa forma, não foi identificado nenhum padrão desses processos durante as entrevistas.

Sobre o segundo objetivo específico - verificar a existência de políticas e iniciativas relacionadas a diversidade de gênero e sexual nas empresas e/ou consultorias nas quais atuam os entrevistados - foi possível identificar que mais da metade dos entrevistados relataram que as empresas onde atuam realizam algum tipo de ação com o objetivo de aumentar a diversidade organizacional. A maioria das ações envolvem grupos de afinidade que são formados pelos colaboradores, de forma voluntária, e que têm o objetivo de analisar o contexto da empresa, propor iniciativas para aumentar o conhecimento dos colaboradores sobre a temática e tornar o ambiente mais diverso. Foi possível observar também que algumas empresas estão mais avançadas do que outras quando o assunto é diversidade, em especial diversidade sexual.

Do terceiro objetivo específico - analisar a abertura dos processos de recrutamento e seleção das empresas a partir do olhar dos entrevistados com foco na inserção de transexuais - foi possível concluir que ainda há muitos avanços a serem considerados quando se trata da profissionalização desse grupo, mesmo quando a empresa possui a intenção ativa de contratar pessoas trans. Entretanto, um ponto destacado por mais de um dos entrevistados, e que vai ao encontro do que foi evidenciado no referencial teórico, foi a questão envolvendo a identificação pelo nome social que muitas vezes são barreiras burocráticas e causam desconforto para os profissionais trans. Nas entrevistas, entretanto, o principal motivo desta situação ocorrer não parte de forma explícita da empresa, conforme subentendido pelos artigos estudados, e sim pelos sistemas de informação que são utilizados internamente.

Por fim, como último objetivo específico - levantar elementos que podem dificultar a entrada de pessoas transexuais no mercado de trabalho - foi possível observar que de fato esses elementos existem. Os principais elementos destacados foram a transfobia, que no caso desta pesquisa, sob o olhar dos entrevistados, é um fator mais presente em empresas gaúchas, e a falta de candidatos abertamente transexuais para as oportunidades existentes, mesmo quando a vaga era exclusivamente dedicada a profissionais trans. Esse último desafio também foi evidenciado na pesquisa realizada *LinkedIn Talent Solutions* (2018) onde foi concluído que 38% das dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de diversidades é referente a falta de candidatos que participem dos processos seletivos.

Dessa forma, concluiu-se, ao analisar a perspectiva de profissionais de recursos humanos sobre a entrada de transexuais no mercado de trabalho, que as empresas estão mais preocupadas com o seu papel social e trazendo as pautas tão discutidas na sociedade para serem analisadas internamente. Além disso, foi possível identificar em algumas entrevistas que as empresas estão realizando a gestão da diversidade, em sua maioria, “de dentro para fora”, isso é: as ações começam por pautas internas e para que depois o aumento da diversidade aconteça de fato. Apesar disso, ainda há um longo caminho na luta pela equidade de

oportunidades e profissionalização das pessoas trans, que muitas vezes acabam sendo discriminadas por refletir no corpo o preconceito de terceiros.

Para que a diversidade sexual e de gênero seja completa nas organizações, havendo a equidade de oportunidades e o ambiente seguro para todos os colaboradores, é necessário que primeiramente as empresas reconheçam que este papel a ser exercido é importante para a sociedade. Dito isso, o trabalho de inserção de transexuais começa em sua cúpula estratégica e tendo a diversidade em seus objetivos de curto, médio e longo prazo, a depender das ações internas e externas que devam ser realizadas. Além disso, é essencial que a organização entenda o cenário social e cenário de mercado atual para que suas iniciativas estejam alinhadas com a realidade em que estão inseridas.

Das limitações deste trabalho, pode-se considerar a seleção dos entrevistados, uma vez que todos foram escolhidos por meio de contatos pessoais e que fazem parte de cenários sócio demográficos semelhantes ou que não tiveram tanta vivência com processos de recrutamento e seleção visando a inserção de transexuais nas empresas; e a quantidade de entrevistas realizadas, tendo em vista que foi selecionada uma amostra pequena dentro do universo de recrutadores e profissionais de recursos humanos. Além disso, devido ao fato de muitos transexuais ativos no mercado de trabalho não estarem registrados com o nome social, fica mais difícil obter dados estatísticos sobre o número de pessoas trans empregadas atualmente. Ainda, pode-se destacar como uma possível restrição o cenário atual do mercado de trabalho, principalmente considerando o cenário de pandemia de Covid-19, quando as entrevistas foram realizadas. Ao longo das entrevistas também foi perceptível que alguns dos profissionais confundiam ou não tinham conhecimento suficiente sobre as diferenças entre gênero e orientação sexual, o que pode ter influenciado no resultado desta pesquisa. Por fim, de forma suplementar, é importante destacar que o resultado poderia ter sido distinto caso o objeto de estudo fossem as organizações e não os profissionais, ou até mesmo caso fossem estudadas as organizações que possuem políticas de diversidade e inclusão.

Como sugestão de pesquisas futuras, portanto, sugerem-se alguns tópicos: 1) a análise dos processos de recrutamento e seleção com foco na inserção de transexuais nas organizações; 2) a análise dos processos de recrutamento e

seleção com foco na inserção de transexuais nas organizações que possuem políticas de diversidade e inclusão e 3) a análise das políticas de diversidade e inclusão para transexuais nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. C. de; VASCONCELLOS, V. A. Transexuais: transpondo barreiras no mercado de trabalho em São Paulo?. **Revista Direito Gv**, v. 14, n. 2, p. 303-333, ago. 2018. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201814>. Acesso em: 07 mar. 2021.

ALVES, M; GALEÃO-SILVA, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 out. 2021.

BAGGIO, M. C.. About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organizational diversity. **REGE - Revista de Gestão**, 2017, 360-370. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/141784/136818>. Acesso em: 04 set. 2021.

BARBOSA, B. C. “Doidas e putas”: usos das categorias travesti e transexual. **Sexualidad, Salud y Sociedad: REVISTA LATINOAMERICANA**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 352-379, ago/2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sess/a/hykHkccvn45vRkCFVgDZFqR/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 9 out. 2021.

BARBOSA, F. L. S.; BRITO, A. dos S.; BIZARRIA, F. P. de A. Tatuagens, Piercings e Diversidade Cultural: o Que Gestores Dizem Sobre Esse Tema?. **Dialnet: Teoria e Prática em Administração (TPA)**, Fortaleza, v. 6, ed. 2, p. 78-106, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5764297>. Acesso em: 8 out. 2021.

BATISTA, S. M.; MENDES, D. C.; SILVA, G. A.; MENDONÇA, J. R. C. de. JORNADA TRANS: Um Estudo Acerca da Trajetória de Travestis e Mulheres Transexuais no Mercado de Trabalho do Recife. **Perspectivas Contemporâneas**, 2020, 144–166. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3176>. Acesso em 09 out. 2021.

BENEVIDES, B. G. ANTRA representa o Brasil em audiência na CIDH sobre a situação das pessoas LGBTI. **ANTRA Brasil**, 2019. Disponível em: <https://antrabrasil.org/2019/11/21/antra-representa-o-brasil-em-audiencia-na-cidh/>. Acesso em: 02 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. Nota da ANTRA sobre cotas e reservas de vagas em universidades destinadas às pessoas trans. **ANTRA Brasil**, 2020. Disponível em: <https://antrabrasil.org/2020/12/17/nota-antra-cotas-universidades-pessoas-trans/>. Acesso em: 02 mar. 2021.

BENEVIDES, B. G.; NOGUEIRA, S. N. B. **Dossiê dos assassinatos e da violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2019**. São Paulo: Expressão Popular, ANTRA, IBTE, 2020. Disponível em: <https://antrabrasil.files.wordpress.com/2020/01/dossic3aa-dos-assassinatos-e-da-violencia-contra-pessoas-trans-em-2019.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

BRASIL. **Lei Nº 9.029, de 13 de abril de 1995**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9029.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm). Acesso em: 10 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. **OMS retira transexualidade da lista de doenças e distúrbios mentais**. Brasília, DF, 22 jun. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2018/junho/organizacao-mundial-da-saude-retira-a-transexualidade-da-lista-de-doencas-e-disturbios-mentais>. Acesso em 30 set. 2021.

BUENO, H.. **Manual do selecionador de pessoas: do planejamento a seleção**. 3. ed., São Paulo: LTR, 1999.

BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CADONÁ, M. A.. Experiências descontínuas de trabalho: uma análise a partir da dinâmica de admissões e de desligamentos nos mercados formais de cidades médias do Rio Grande do Sul. **Ágora**, v. 21, n. 1, p. 134-144, 16 jul. 2019. APESC - Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul. Disponível em: <https://doi.org/10.17058/agora.v21i1.13377>. Acesso em: 19 abr. 2021.

CAMPOS, M. S.; QUEIROZ, M. C. Difamação e pânico como estratégia discursiva: análise do discurso conservador sobre os direitos da comunidade LGBTQIA+. **Anais do VI Simpósio Gênero e Políticas Públicas**, Londrina, v. 6, p. 1848-1874, 2020. Disponível em: <http://anais.uel.br/portal/index.php/SGPP/article/view/1175>. Acesso em: 30 set. 2021.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000100006>. Acesso em 09 out. 2021.

CASE, T. A.. **Como conseguir emprego no Brasil do século XXI**. São Paulo: Catho Online Ltda, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2010.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Revista Eletrônica Disciplinarum Scientia**, Santa Maria, 2009, v. 5, ed. 1, p. 55-78. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>. Acesso em: 8 out. 2021.

COX Jr., T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, 1991, V. 5, N. 3. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165021>. Acesso em 12 out. 2021.

CREMONESI, M. Como Criar um Processo Seletivo Mais Inclusivo. **Gupy**, 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/processo-seletivo-inclusivo>. Acesso em: 01 out. 2021.

SANTOCAOS. **Pesquisa Demitindo preconceitos.** Disponível em: <http://www.demitindopreconceitos.com/http://www.santocaos.com.br/>. Acesso em: 16 abr. 2021.

DESEMPREGO. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 02 mar. 2021.

DIAS, J. A. H.; BERNARDINELI, M. C. O transexual e o direito de acesso ao mercado de trabalho: do preconceito à ausência de oportunidades. **Revista de Gênero, Sexualidade e Direito**, Curitiba, v. 2, ed. 2, p. 243-259, jul/dez 2016. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistagsd/article/view/1376/1805>. Acesso em: 9 out. 2021.

EDUCA TRANSFORMA. **Educa Transforma: formando pessoas transgêneras para a atuação no mercado de tecnologia**, [s.d]. O projeto. Disponível em: <http://www.educatransforma.com.br/capacitacao/projeto.html#header11-q>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FERNANDES, V. H. M. **Recrutamento e seleção: As práticas de recrutamento e seleção nas startups.** 2017, 73 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) - Instituto Politécnico do Porto, Porto,

2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/11283>. Acesso em: 19 out. 2021.

FERREIRA, P. P. **Administração de pessoas**: 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FERREIRA, T. De S. **Os processos de entrada e permanência das travestis e das mulheres transexuais no mercado de trabalho**. Orientador: Prof<sup>a</sup>. Beatriz Prado Pereira. 2017. 45 p. Trabalhos de Conclusão de Curso de Graduação (Curso de terapia ocupacional) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1645/1/TSF%2029052017.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.

FLEURY, M. T.. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 40, n.3, jul./set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 set. 2021.

FRANCO, N.; CICILLINI, G. A. Professoras trans brasileiras em seu processo de escolarização. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, ano 2015, v. 23, ed. 2, p. 325-346, maio/agosto 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/7j66wSZQkm3fYPSntTrht5K/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 out. 2021.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOERCH, A. B.; SILVA, D. R. Q. da. **Inclusão social e diversidade de gênero de pessoas transexuais no mercado de trabalho brasileiro**. XVI Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea, 2019, Santa Cruz do Sul/RS. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/view/19615>. Acesso em: 8 out. 2021.

GUIA Exame de diversidade – 3<sup>a</sup> edição. **Instituto Ethos**, 28 jan. 2021. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/guia-exame-de-diversidade-3a-edicao/#:~:text=O%20Guia%20EXAME%20de%20Diversidade,mais%20diversos%20setores%20no%20Brasil>. Acesso em: 8 mar. 2021.

GUIMARÃES, M. F. e ARIEIRA, J. O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de ciências empresariais da UNIPAR**, Toledo, v. 6, n. 2, ju./dez., 2005. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/309>. Acesso em 30 set. 2021.

HAYES, B. C. **Creating inclusive organizations: its meaning and measurement**. Dissertation submitted to the Faculty of Old Dominion University in Partial Fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy. 2002. Disponível em:

[https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1152&context=psychology\\_etds](https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1152&context=psychology_etds). Acesso em: 19 out. 2021.

IRIGARAY, H. A. R. Orientação sexual e trabalho. **GV-executivo**, v. 10, n. 2, julho/dezembro, 2011. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol10-num2-2011/orientacao-sexual-trabalho>. Acesso em: 05 out. 2021.

IRIGARAY, H. A. R.; KADRI, N. M.; QUINTELLA, E. L. A. Um Arco-Íris Monocromático: Políticas de Diversidade Para Quem? *In: XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018. Anais...* Curitiba, 2018. 17 p. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1570&cod\\_evento\\_edicao=93&cod\\_edicao\\_trabalho=25500](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1570&cod_evento_edicao=93&cod_edicao_trabalho=25500). Acesso em: 17 out. 2021.

JESUS, J. G. **Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos**. Brasília, v. 2, p. 1-42, dez. 2012. Disponível em: [https://www.dive.sc.gov.br/conteudos/agrivos/publicacoes/ORIENTACOES\\_SOBRE\\_IDENTIDADE\\_DE\\_GENERO\\_CONCEITOS\\_E\\_TERMOS\\_2\\_Edicao.pdf](https://www.dive.sc.gov.br/conteudos/agrivos/publicacoes/ORIENTACOES_SOBRE_IDENTIDADE_DE_GENERO_CONCEITOS_E_TERMOS_2_Edicao.pdf). Acesso em: 10 abr. 2021.

KAFFER, K. K.; RAMOS, F. G.; ALVES, A. L.; TONON, L.. **A transexualidade e o mercado formal de trabalho: Principais dificuldades para a inserção profissional**. Porto Alegre. 2016. Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/52>. Acesso em 8 abr. 2021.

LICCIARDI, N.; WAITMANN, G.; OLIVEIRA, M. H. M. A discriminação de mulheres travestis e transexuais no mercado de trabalho. **Revista Científica Hermes**, n. 14, 2015, p. 201-218, Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa Brasil, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4776/477647161011.pdf>. Acesso em 11 out. 2021.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção**. *In: As pessoas na organização* [s.n.], 2002.

LINKEDIN TALENTS SOLUTIONS (2018). **Global Recruiting Trends 2018**. LinkedIn Business. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-2018-en-us2.pdf>. Acesso em: 22 out. 2021.

LOURO, G. L.. **Currículo, gênero e sexualidade**. Porto: Porto Editora, 2000.

LOURO, G. L.. Teoria queer: uma política pós-identitária para a educação. **Revista Estudos Feministas**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 541-553, 2001. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-026x2001000200012>. Acesso em: 18 set. 2021.

MENDES, D. C. B.. **Considerações elementares da metodologia de análise de conteúdo em pesquisa qualitativa no âmbito das Ciências Sociais**. Fac. Sant'ana em Revista, Ponta Grossa, v. 3, n. 1, p. 4-14, set. 2018. Disponível em:

<https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/118>. Acesso em: 10 out. 2021.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOR BARAK, M. E. Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. **Administration in Social Work**, v. 23, n. 3/4, 2000.

MOURA, R. G. de; LOPES, P. de L.. Comportamento organizacional frente à diversidade: a inclusão de travestis e transexuais no mercado de trabalho. **XIV SEGeT SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, Rio de Janeiro, 26 e 27 out/2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/1182593.pdf>. Acesso em: 8 out. 2021.

PANIZA, M. D. R. **À Sombra do Arco-Íris, À Margem da Diversidade Organizacional: Uma Revisão Narrativa sobre Travestis e Transexuais no Mundo do Trabalho**. XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019, XLIII., São Paulo. [s. n.], 2019. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjcyMjA=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjcyMjA=). Acesso em: 12 out. 2021.

PARREIRAS, M. L. D.; REZENDE, F. V. A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos: Os Desafios e as Oportunidades da Inserção e Inclusão das Diversidades no Ambiente de Trabalho. In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020. **Anais...** Online, 2020. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1726&cod\\_evento\\_edicao=106&cod\\_edicao\\_trabalho=28493](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28493). Acesso em: 17 out. 2021.

PRADO, W. Não é só o Magalu: vagas só para negros avançam, mas sofrem críticas. **Economia Uol**, 23 set. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/23/nao-e-so-a-magalu-vagas-s-o-para-negros-avancam-mas-sofrem-criticas.htm>. Acesso em: 10 abr. 2021.

PRAUN, A. G. Sexualidade, gênero e suas relações de poder. **REVISTA HÚMUS** - ISSN: 2236-4358, [s. l.], n. 1, p. 55-65, jan/fev/mar/abr 2011. Disponível em: <http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/1641/1302>. Acesso em: 11 out. 2021.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; SEIDL, J. e SILVA, R. A. D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**. 2008, vol.8, n.2, pp. 79-97. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/10160>. Acesso em: 12 out. 2021.

QUADROS, S. V. Travestis e transexuais no mercado de trabalho: trabalho e diversidades no interior da sociedade de classes. **Anais do XVI Encontro Nacional de Pesquisadores em Serviço Social**, [s. l.], ano 2018, v. 16, n. 1, 21 maio 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/abepss/article/view/22827>. Acesso em: 12 out. 2021.

QUINTELA, D. P. **Recrutamento e seleção de pessoas: a percepção dos avaliadores.** 2016, 102 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) - Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/7946>. Acesso em: 19 out. 2021.

RIBEIRO, D. J. L. A. **Head-Hunting - o processo de seleção e recrutamento: fatores críticos para o sucesso e a importância da ética.** 2021, 56 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/5382>. Acesso em: 19 out. 2021.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the meaning of diversity and inclusion in organization. **Groups & organizations management**, v.31, n.2, 2006.

SANTOS, N. da S. **Diversidade nos processos de recrutamento e seleção: Um estudo com trabalhadores do setor de Tecnologia da Informação.** 2019. 88 p. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (Bacharel em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/205350>. Acesso em: 12 out. 2021.

SILVA, M. A. da; LUPPI, C. G.; VERAS, M. A. de S. M. Trabalho e saúde na população transexual: fatores associados à inserção no mercado de trabalho no estado de São Paulo, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, ed. 5, maio/2020. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/csc/2020.v25n5/1723-1734/>. Acesso em: 9 out. 2021.

SOUSA, T. S. **O nome que eu (não) sou: retificação de nome e sexo de pessoas transexuais e travestis no registro civil.** 2015. 166 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Direito/CCSO) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2015. Disponível em: <https://tedebc.ufma.br/jspui/handle/tede/tede/1944>. Acesso em: 11 out. 2021.

SOUZA, H. A. de. **Os desafios do trabalho na vida cotidiana de mulheres transexuais.** 2012. 128 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - PUC, Campinas, 2012. Disponível em: <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/handle/tede/302>. Acesso em: 9 out. 2021.

STEMPKOWSKI, C. **Transformando as organizações: Olhares de líderes e de profissionais transgêneros, travestis e transexuais sobre a diversidade nos ambientes de trabalho.** Tese (Mestrado em Gestão e Negócios) - Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, 96 p., 2020. Disponível em: [http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/9281/Claudia%20Stempkowski\\_.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/9281/Claudia%20Stempkowski_.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Acesso em: 10 out. 2021.

TORRES, C.; PÉREZ-NEBRA, A. **Diversidade cultural no contexto organizacional.** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: artmed, 2004.

TRANSEMPREGOS. **TransEmpregos**: o maior portal de vagas e currículos para pessoas Trans do Brasil, [s.d.]. #Quem somos. Disponível em: <https://www.transempregos.com.br/quemsomos>. Acesso em: 10 abr. 2021.

*Transrespect versus transphobia worldwide. TMM Update: Trans Day of Remembrance 2020.* Berlim, 2020. Disponível em: <https://transrespect.org/en/tmm-update-tdor-2020/>. Acesso em: 19 out. 2021.

VASCONCELLOS, L. T. Travestis e Transexuais no Mercado de Trabalho. **CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14\\_0409.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0409.pdf). Acesso em: 10 out. 2021.

VIANA, R. M. **Os Desafios do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Organizações em decorrência da Pandemia da Covid-19**. Produção e Inovação Científica, Repositório Faculdade Laboro, São Luís, 2020. Disponível em: <http://localhost/jspui/handle/123456789/134>. Acesso em: 19 out. 2021.

WELMOWICKI, A. **Processo Seletivo e Diversidade da Força de Trabalho: como as empresas vem resolvendo esse desafio?** 2021, 52 p. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) - PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/53078/53078.PDF>. Acesso em: 19 out. 2021.

ZENONE, A. C.; CEZAR, B. B. Incorporação da diversidade cultural nas organizações através do processo de recrutamento e seleção. *In*: SIMPÓSIO DE PESQUISA E ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO - SIMPEAD V, 2020, online. **Anais...** São Paulo, 2020, p. 256-265. Disponível em: <https://www.pucsp.br/simpead/images/anais-do-simpead-2020.pdf#page=256>. Acesso em: 17 out. 2021.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS A RECRUTADORES E PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

GÊNERO:

IDADE:

FORMAÇÃO:

CARGO:

TEMPO NA EMPRESA:

TEMPO NO CARGO:

- 1) Nome da empresa:
- 2) Em qual cidade a empresa está localizada?
- 3) Qual é o segmento da empresa?
- 4) Qual é o número aproximado de funcionários da empresa?
- 5) Qual é o grau de escolaridade ou formação predominante dentre os funcionários da empresa?
- 6) Com que frequência a empresa em que você trabalha realiza seleção de candidatos? Tem estimativa de pessoas novas na empresa por mês ou trimestre?
- 7) No geral, quais os pré-requisitos mínimos para ser selecionado na empresa em que você trabalha?
- 8) Quais são os meios de comunicação utilizados no recrutamento?
- 9) Você pode me contar um pouco como funciona a estratégia de recrutamento na empresa?
- 10) É utilizado algum canal diferente no recrutamento para explorar diversidade?
- 11) Você diria que a empresa em que você trabalha é diversa? Por quê? O quadro de colaboradores é diverso em gênero?
- 12) Você considera que a empresa em que você trabalha tem o objetivo de aumentar a diversidade organizacional de gênero e sexual?
- 13) A empresa em que você trabalha possui uma política de gestão de diversidade de gênero e sexualidade?
- 14) A equipe de trabalho tem representantes na questão da diversidade de gênero e sexual?

- 15) Questões sobre diversidade de gênero e sexual são pautas recorrentes na empresa para com os colaboradores?
- 16) Quais ações são realizadas para incentivar a diversidade de gênero e sexual na empresa em que você trabalha?
- 17) Você já participou de alguma formação em diversidade? Qual?
- 18) Se você já participou, sentiu que as ações foram realizadas durante o dia a dia da empresa?
- 19) Na empresa já aconteceu algum processo de seleção com o objetivo de aumentar a diversidade? Como foi?
- 20) Se já aconteceu com foco na diversidade de gênero e sexual, qual o grau de dificuldade para acessar o público trans?
- 21) A empresa em que você trabalha emprega alguma transexual atualmente? Se sim, como aconteceu a contratação?
- 22) Caso exista alguma colaboradora transexual, houve alguma dificuldade no processo de adaptação dentro da empresa?
- 23) Você já teve acesso/conhecimento de alguma aplicação em vaga por pessoa declaradamente transexual? Se sim, por que a pessoa foi aprovada ou reprovada no processo seletivo?
- 24) Você acredita que hoje a empresa estaria disposta a contratar uma transexual?
- 25) Caso contratasse uma pessoa transexual, que ações você entende que seriam necessárias para tornar o ambiente menos hostil e com que facilidade isso seria feito?