

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS**

**ANDRÉ LUIS DA SILVA SOARES**

**LIDERANÇAS LGBTQIAPN+ NA ANÁLISE DOCUMENTAL: DESAFIOS  
ESTRUTURAIS E SOLUÇÕES INSTITUCIONAIS SOB A PERSPECTIVA DA  
INTERSECCIONALIDADE**

**Belo Horizonte**

**2025**

**ANDRÉ LUIS DA SILVA SOARES**

**LIDERANÇAS LGBTQIAPN+ NA ANÁLISE DOCUMENTAL: DESAFIOS  
ESTRUTURAIS E SOLUÇÕES INSTITUCIONAIS SOB A PERSPECTIVA DA  
INTERSECCIONALIDADE**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios na Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador(a): Prof.(a) Dr.(a) Jussara Jéssica Pereira

**Belo Horizonte  
2025**

Ficha catalográfica

S2371 Soares, André Luis da Silva.  
2025 Lideranças LGBTQIAPN+ na análise documental [manuscrito] : desafios estruturais e soluções institucionais sob a perspectiva da interseccionalidade / André Luis da Silva Soares. – 2025.  
1 v.: il.

Orientadora: Jussara Jéssica Pereira.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Identidade de gênero. I. Pereira, Jussara Jéssica. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues - CRB-6/2572  
Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR 084/2025



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **ANDRÉ LUIS DA SILVA SOARES**, matrícula nº **2023706160**. No dia 16/08/2025 às 09:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**LIDERANÇAS LDBTQIAPN+ NA ANÁLISE DOCUMENTAL: DESAFIOS ESTRUTURAIS E SOLUÇÕES INSTITUCIONAIS SOB A PERSPECTIVA DA INTERSECCIONALIDADE**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Profa. Dra. Jussara Jéssica Pereira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( x ) APROVADO

( ) NÃO APROVADO

100 pontos (\_CEM PONTOS\_) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 16/08/2025.

Profa. Dra. Jussara Jéssica Pereira  
(Orientadora - CEGE/UFMG)

Documento assinado digitalmente

**ANA FLAVIA REZENDE**  
Data: 19/08/2025 17:29:00-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

6e68c299-  
4d49-4810  
- PDF  
a7ba-3d4f  
d044393e

Profa. Dra. Ana Flávia Rezende  
(UFOP)



## Resumo

Este estudo tem por objetivo compreender quais são os principais desafios estruturais enfrentados por pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional, e identificar possíveis soluções institucionais eficazes que considerem interseccionalidades de raça, gênero, classe e orientação sexual. Na administração, a presença de lideranças LGBTQIAPN+ é observada a partir da perspectiva da interseccionalidade, focando nos desafios estruturais e nas soluções institucionais. A literatura utilizada nesta pesquisa abrange os conceitos de interseccionalidade, além das contribuições sobre identidade e liderança inclusiva, performatividade de gênero bem como fenômeno do '*covering*'. A metodologia empregada é qualitativa, com a utilização da abordagem documental, por meio da análise da autobiografia "*Sou Danielle: como me tornei a primeira executiva trans do país*" de Danielle Torres, para melhor compreensão dos desafios estruturais e soluções institucionais de lideranças LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional sob a perspectiva da interseccionalidade. Esse estudo tem quatro principais contribuições: social, teórica, metodológica e prática. Socialmente, identifica os desafios enfrentados por pessoas LGBTQIAPN+ e promove uma reflexão crítica. Teoricamente amplia as discussões acadêmicas sobre diversidade a partir da perspectiva interseccional. Metodologicamente, utiliza a autobiografia de uma pessoa pertencente ao grupo LGBTQIAPN+ ampliando a abordagem documental não-neutra. E, por fim, a contribuição prática, pois, propõe soluções que reformulam políticas organizacionais, incentivando uma cultura mais inclusiva e equitativa na gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Lideranças LGBTQIAPN+; Desafios Estruturais; Interseccionalidade; Soluções Institucionais; Ambiente Organizacional

## **Abstract**

This study aims to understand the main structural challenges faced by LGBTQIAPN+ individuals in organizational environments and to identify effective institutional solutions that take into account the intersectionalities of race, gender, class, and sexual orientation. In the field of administration, the presence of LGBTQIAPN+ leaders is examined through the lens of intersectionality, focusing on structural challenges and institutional solutions. The literature used in this research covers the concepts of intersectionality, as well as contributions on identity and inclusive leadership, gender performativity, and the phenomenon of "covering." The methodology employed is qualitative, using a documentary approach through the analysis of the autobiography *"Sou Danielle: como me tornei a primeira executiva trans do país"* ("I Am Danielle: How I Became the Country's First Trans Executive") by Danielle Torres, to better understand the structural challenges and institutional solutions experienced by LGBTQIAPN+ leaders in organizational settings from an intersectional perspective. This study offers four main contributions: social, theoretical, methodological, and practical. Socially, it identifies the challenges faced by LGBTQIAPN+ individuals and promotes critical reflection. Theoretically, it broadens academic discussions on diversity from an intersectional perspective. Methodologically, it employs the autobiography of an LGBTQIAPN+ person, expanding the scope of non-neutral documentary approaches. Finally, its practical contribution lies in proposing solutions that reshape organizational policies, fostering a more inclusive and equitable culture in people management.

**Keywords:** LGBTQIAPN+ Leadership; Structural Challenges; Intersectionality; Institutional Solutions; Organizational Environment

## Sumário

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1	Problema de Pesquisa .....	9
1.2	Objetivo Geral .....	9
1.3	Objetivos Específicos .....	10
1.4	Justificativa e Relevância .....	10
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1	Lideranças diversas no contexto organizacional .....	12
2.2	Desafios Estruturais, Justiça Organizacional e a Prateleira do Amor .....	14
2.3	Interseccionalidade .....	17
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>19</b>
3.1	Desenho da pesquisa: .....	19
3.2	Campo de pesquisa .....	20
3.3	Coleta de dados.....	21
3.4	Técnica de Análise de dados .....	23
3.5	Critérios de qualidade utilizados .....	24
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	<b>25</b>
4.1	Os Obstáculos Enfrentados por Pessoas Trans no Ambiente de Trabalho: A Jornada de Danielle Torres....	25
4.2	As Múltiplas Camadas da Experiência Trans: A Visão Interseccional de Danielle Torres.....	30
4.3	Discriminação no Trabalho: A Luta Diária de Danielle Torres por Inclusão .....	32
4.4	Inclusão Trans no Trabalho: Entre o Marketing e a Realidade .....	37
4.5	A Liderança de Danielle Torres: Uma Trajetória de Autenticidade e Transformação.	40
4.6	Discussão: Uma conversa entre a Teoria e os Dados .....	43
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>47</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>48</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Estudos sobre inclusão e diversidade no ambiente organizacional, especialmente no campo da psicologia social e estudos organizacionais, apontam para uma crescente necessidade de promover um ambiente mais inclusivo para todos os grupos sociais, incluindo as pessoas LGBTQIAPN+. Estudos como o de Butler (2009) e Akotirene (2019) nos mostram que a construção de identidades tanto no contexto social quanto organizacional estão diretamente ligados a estrutura de poder, e que a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ não está ligada apenas à aceitação mas, também, exige um reposicionamento das normas instituídas dentro das organizações.

Desde meados dos anos 2000, com obras como *Covering*, de Kenji Yoshino, tem-se aprofundado a discussão sobre as formas sutis de exclusão mesmo após políticas de inclusão. Segundo Yoshino (2006), mesmo que indivíduos LGBTQIAPN+ possam conquistar destaque nas organizações, muitas vezes precisam reprimir ou amenizar aspectos fundamentais de sua identidade - prática que o autor denomina como *covering* - para se encaixar em padrões corporativos. Diante disso, observa-se um crescimento de iniciativas organizacionais voltadas para a diversidade, mas a presença deste grupo em cargos de lideranças segue limitada, pois, embora muitas empresas adotem políticas de diversidade, as constantes barreiras estruturais fazem com que poucas alcancem de forma efetiva os mais altos cargos destes lugares.

Neste contexto, Akotirene (2019) nos mostra que a marginalização de determinados grupos sociais é intensificada pela falta de representatividade no ambiente corporativo, principalmente quando não se adota uma perspectiva interseccional. A ausência de uma abordagem que considere simultaneamente indicadores como gênero, raça, classe, orientação sexual contribui para reforçar desigualdades e a exclusão de pessoas LGBTQIAPN+ que enfrentam diversas formas de opressão - como o racismo, a transfobia e a desigualdade de classe.

Apesar dos avanços nos discursos, a pesquisa "Demitindo Preconceitos", realizada pela consultoria Santo Caos, revelou que a falta de representatividade LGBTQIAPN+ em cargos de lideranças no contexto brasileiro é um grande desafio. De acordo com a pesquisa 38% das empresas têm preconceitos ou restrições para contratar pessoas LGBTQIAPN+, 86% das pessoas trans enfrentam discriminação no trabalho, 28% dos entrevistados relataram assédio e 40% dos entrevistados relataram enfrentar discriminação no trabalho. Isso evidencia não só a baixa representatividade em cargos de lideranças, mas também os constantes desafios estruturais à ascensão de profissionais.

Neste cenário, o estudo busca refletir sobre os desafios e as opressões enfrentadas por este grupo (LGBTQIAPN+) em intersecção com gênero, raça, classe e sexualidade e outros marcadores sociais. Kimberlé Crenshaw (1989), ao formular o conceito de interseccionalidade, aponta que medidas de inclusão costumam falhar por ignorarem que diferentes opressões e desigualdades se sobrepõem. Este pensamento é complementado por Patrícia Hill Collins (2019), que destaca que essas opressões foram um “sistema de poder”, onde certos grupos têm mais facilidades em “se manter no poder”, enquanto outros têm que lutar muito mais para conquistar as mesmas coisas. Diante disto, a interseccionalidade surge como ferramenta essencial para que programas voltados para os grupos sub-representados sejam caminhos possíveis para reformular estruturas que historicamente marginalizam e excluem este grupo, permitindo que essas pessoas não apenas cheguem em cargos de lideranças, mas que possam permanecer de forma plena e com condições efetivas de influência.

A crescente valorização da diversidade no meio organizacional tem nos mostrado a urgência de debater sobre a inclusão de grupos que são historicamente marginalizados no ambiente organizacional. Embora existam avanços sociais, os desafios estruturais limitam os acessos às oportunidades de forma equitativa, principalmente em cargos de lideranças. O tema busca compreender como ações institucionais podem ser melhoradas para transformar esses ambientes em lugares mais inclusivos e representativos. Então, busca-se compreender sobre a perspectiva da interseccionalidade, como marcadores sociais de gênero, raça, classe e orientação sexual se conectam e impactam o desenvolvimento dessas pessoas, contribuindo para a construção de lideranças diversas comprometidas com a equidade e representatividade.

### 1.1 Problema de Pesquisa

Quais são os principais desafios estruturais enfrentados por pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional e de que maneira as instituições podem adotar soluções eficazes, considerando as interseccionalidades de raça, gênero, classe e orientação sexual na construção de lideranças diversas?

### 1.2 Objetivo Geral

Compreender quais são os principais desafios estruturais enfrentados por lideranças, que fazem parte do grupo LGBTQIAPN+, no ambiente organizacional compreendendo possíveis

soluções institucionais eficazes que considerem interseccionalidades de raça, gênero, classe e orientação sexual.

### 1.3 Objetivos Específicos

- I. Identificar os principais desafios estruturais enfrentados por pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações.
- II. Analisar como as interseccionalidades - como gênero, classe, raça e sexualidade - afetam o acesso, a permanência e a ascensão de pessoas LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho.
- III. Investigar práticas e políticas institucionais adotadas por empresas que podem promover a inclusão e o progresso de pessoas LGBTQIAPN+ em posições de liderança.

### 1.4 Justificativa e Relevância

Esta pesquisa demonstra sua relevância nos âmbitos social, teórico, metodológico e prático. A nível social, cabe ressaltar que, segundo a Associação Nacional de Travestis e Transexuais (Antra), 90% das pessoas trans recorrem à prostituição como principal fonte de renda e meio de sobrevivência, evidenciando a exclusão dessa população do mercado de trabalho formal (TREE DIVERSIDADE, 2025). Essa realidade dialoga com dados preocupantes sobre a invisibilidade e a discriminação enfrentadas por pessoas LGBTQ+ no ambiente organizacional. Uma pesquisa do *Center for Talent Innovation* apontou que 61% dos profissionais LGBTQ+ preferem ocultar de colegas e gestores sua orientação sexual e/ou identidade de gênero. Além disso, no mesmo estudo, 40% dos entrevistados relataram já ter sofrido algum tipo de discriminação em razão de sua orientação sexual no contexto organizacional. Diante disso, a relevância social dessa pesquisa é identificar os desafios estruturais enfrentados na profissionalização das pessoas LGBTQIAPN+, promovendo uma reflexão crítica sobre as barreiras institucionais e culturais que perpetuam a exclusão.

No que tange o âmbito teórico, apesar de avanços nos estudos sobre inclusão de diversidade nas organizações, existem lacunas sobre grupos historicamente marginalizados que não podem ser desconsiderados, mas, serem analisadas como essas discriminações individuais são somadas e afetam o acesso destes grupos de forma mais ampla. Autores como Djamila Ribeiro (2018) destacam a importância de se considerar as múltiplas camadas de opressões que afetam este grupo já marginalizado ao tentar se inserir no mercado de trabalho. Conforme

Collins (2019, p. 1), “Interseccionalidade oferece uma janela para pensar sobre o significado de ideias e ações sociais na promoção de mudança social [...]” e que a “Interseccionalidade não é o único projeto de conhecimento que se envolve com a resolução de problemas sociais, mas é aquele que dialoga com as complexidades de um mundo social em mudança [...]” (COLLINS, 2019, p. 2). Portanto, o estudo busca compreender como essas interseccionalidades impactam o acesso e a manutenção de pessoas em cargos de liderança, contribuindo para ampliação de discussões acadêmicas sobre diversidade no ambiente organizacional a partir dessa perspectiva.

No que diz respeito ao aspecto metodológico, esta pesquisa utiliza como fonte documental o livro autobiográfico da primeira mulher executiva trans do Brasil, Danielle Torres. A partir da literatura e dos relatos presentes na obra, evidencia-se a relevância da análise de documentos que não se pretendem neutros em relação ao gênero, especialmente no campo organizacional.

E por último, no lado prático, essa pesquisa propõe soluções para a reformulação de políticas organizacionais mais inclusivas, onde, essas lideranças poderão não apenas entrar nessas organizações, mas também se desenvolver e obter êxito. Neste sentido, estudos da *Stonewall Global Workplace Briefings* (2022) nos mostram que ambientes mais inclusivos são mais propensos a atrair e reter talentos, melhorando o engajamento das equipes. No entanto, a ausência de representatividade de pessoas LGBTQIAPN+ em cargos de lideranças está diretamente ligado às políticas estruturais restritivas e excludentes. Ao identificar estes entraves e propor novas soluções, como por exemplo, adoção de programas de desenvolvimentos voltadas para a interseccionalidade, treinamentos contínuos sobre diversidade e inclusão, e, políticas afirmativas de acesso, desenvolvimento e permanência em cargos de lideranças, este estudo busca incentivar uma nova visão para o campo de gestão de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento da cultura organizacional mais inclusiva e equitativa. Por fim, a pesquisa contribui para a visibilidade e valorização da diversidade sexual e de gênero, através de esforços de transformação social em direção a ambientes corporativos mais justos e respeitosos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir é apresentado a base teórica deste estudo. Cabe ressaltar que a literatura aqui apresentada tem caráter assistemático, definida como “revisão narrativa” e não utiliza critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise da literatura. A busca esteve sujeita às leituras prévias sobre interseccionalidade do estudante e de sua orientadora respeitando a subjetividade

dos autores e a escolha de artigos, dissertações, teses, trabalhos de conclusão de cursos (MATTOS, 2015).

## 2.1 Lideranças diversas no contexto organizacional

A discussão sobre diversidade no contexto organizacional tem sido impulsionada através de transformações sociais e pelo fortalecimento de ideias sobre equidade no mercado de trabalho. Segundo Ely e Thomas (2001), a ampliação da diversidade dentro das organizações é necessária para integrar de forma estratégica o melhor potencial e eficiência de equipes, mas, é preciso saber lidar com a diversidade, estabelecendo políticas que fortaleçam a inclusão e o respeito às diferenças, reconhecendo a diversidade de forma integral, isto é, incluindo as múltiplas dimensões culturais e sociais.

A liderança também é um tema de destaque no ambiente organizacional, novas abordagens e interpretações sobre lideranças e o papel de líder foram surgindo. Estudos recentes (FERDMAN; PRIME; RIGGIO, 2020) nos mostram que liderança se trata de reconhecer as diferenças e criar ambientes em que todas as pessoas se sintam pertencentes e respeitadas, assim, sendo capazes de contribuir efetivamente dentro das organizações. Para Cox e Blake (1991) a inserção de diversidade dentro das organizações faz com que as equipes apresentem maior capacidade em resolver problemas complexos, apresentando várias perspectivas na tomada de decisão.

A falta de representatividade em cargos de liderança reforça a ideia de que este espaço não pode ser ocupado por todos. Essa ausência de representatividade em cargos de lideranças dentro das organizações evidencia a homogeneidade de um perfil pré-estabelecido, fazendo com que o acesso a oportunidade de certos grupos sociais seja limitado. Quando estes espaços são majoritariamente ocupados por indivíduos com características semelhantes, como destacado por Bento (2002) e Vergueiro (2013) estes aspectos reforçam cenários sustentados por uma lógica organizacional que exclui e desvaloriza as competências destes grupos. Para Furtado, Carvalho e Sobral (2024) embora ações de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) sejam um aspecto crucial da gestão contemporânea, a inclusão é frequentemente mal compreendida e reter talentos diversos continua sendo um desafio. O efeito deste cenário é que, muitas vezes, competência e mérito viram representações das elites, e as empresas acabam associando competência e profissionalismo à estereótipos hegemônicos, tornando a

organização incapaz de compreender o seu papel de transformação social, não apenas em números, mas capaz de construir ambientes inclusivos e representativos.

A necessidade de lideranças inclusivas surge como uma resposta para os desafios da diversidade dentro das organizações atualmente. Embora muitas organizações implementem práticas e políticas voltadas para a diversidade, a falta de desenvolvimento e acompanhamento compromete a retenção de talentos. Neste cenário, o papel de um líder com visão e conhecimento sobre diversidade surge para criar ambientes em que as individualidades são valorizadas e todos se sintam pertencentes ao ambiente. Conforme Furtado, Carvalho e Sobral (2024) a liderança inclusiva não apenas reconhece as diferenças, mas também busca ativamente integrar diferentes perspectivas dentro da organização.

Ter pessoas LGBTQIAPN+ em cargos de lideranças vai além de status, é preciso promover essas lideranças criando um ambiente onde se possa desenvolver, instituindo não só políticas afirmativas, mas construindo um ambiente com rede de apoio e compromisso para que essas lideranças possam permanecer e liderar com autenticidade. Para que isso aconteça, é importante considerar e compreender as diversas vivências que as pessoas LGBTQIAPN+ atravessam e entender como essas vivências impactam diretamente as oportunidades de acesso deste grupo. Para impulsionar as práticas de lideranças inclusivas, é necessário repensar nos critérios de avaliação de desempenho que não foram criados com o pensamento neste grupo. Neste contexto, Furtado, Carvalho e Sobral (2024), argumentam que a liderança inclusiva não é apenas reconhecer as diferenças, mas também a criação de estruturas que permitam que todos os indivíduos contribuam e se desenvolvam de forma plena. Dessa forma, a implementação de lideranças diversas busca não apenas uma postura ética, mas também, visa aumentar o engajamento da equipe, buscando inovação dentro das organizações.

Segundo relatório da *McKinsey & Company* (2020), organizações que apresentam diversidade em cargos de lideranças tem um desempenho financeiro superior de 36% em comparação às empresas com perfil homogêneo, mostrando que a inclusão e o aperfeiçoamento deste grupo não é apenas uma demanda social, mas, na verdade, uma vantagem competitiva. Diante disso, a construção de ambientes seguros fortalece a segurança psicológica, criando ambientes onde o respeito e a inclusão não seja apenas um discurso, mas uma condição indispensável onde estes indivíduos podem contribuir de forma plena para o desenvolvimento das organizações. Além disso, como sugerem Furtado, Carvalho e Sobral (2024), a liderança inclusiva tem que ser realizada em todos os níveis, garantindo que todos dentro da organização

se sintam pertencentes, promovendo não só uma segurança psicológica, mas tornando o ambiente mais favorável à colaboração e ao desenvolvimento de todos.

## 2.2 Desafios Estruturais, Justiça Organizacional e a Prateleira do Amor

O impacto da diversidade nas lideranças está diretamente ligado às mudanças estruturais de políticas de gestão, mas para que ocorra essas transformações é necessário superar a resistência cultural presente dentro das organizações. A estrutura historicamente homogênea representa barreiras importantes, onde, processos seletivos, políticas internas e possibilidade de promoções ainda carregam vieses que não favorecem grupos historicamente marginalizados. Conforme Furtado, Carvalho e Sobral (2024), sem rever essas práticas dentro das organizações, a promoção de lideranças diversas continuará sendo uma situação isolada e não uma prática comum. Em muitas organizações, a cultura que ainda perpetua associa diferenças (sejam elas de raça, gênero, classe ou orientação sexual) a preconceitos e estereótipos que se torna um desafio nas oportunidades de crescimento. Essa mentalidade enraizada, faz com que a falta de segurança psicológica de pessoas LGBTQIAPN+ seja um entrave para plena expressão deste grupo, onde, eles não se sentem confortáveis para expressar suas opiniões e ocultam aspectos de sua identidade para reduzir o risco de represálias, Yoshino (2006, p. 18). Além de afetar o bem-estar, a insegurança psicológica faz com que este grupo se sinta excluído, comprometendo sua eficiência e capacidade de contribuir de forma efetiva.

Os inúmeros desafios enfrentados por pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional vai além da discriminação de forma direta, há uma estrutura histórica desde o princípio da educação, onde este grupo muitas vezes enfrenta ambientes escolares marcados por bullying, afetando diretamente no seu aprendizado. Na estrutura organizacional o ambiente com costumes, regras e jeitos de fazer as coisas foram criados com o pensamento de ser “padrão”. Ao entrar neste ambiente onde regras e costumes foram criados sobre o pensamento que todo mundo é igual, então, quem tem uma identidade diferente — como pessoas trans, não-binárias, gays, lésbicas, bissexuais etc. — acabam ficando com menos oportunidades, tentando se encaixar em um “padrão” imposto que exclui quem é diferente.

De acordo com um estudo realizado pela empresa *Love Mondays* (2019), mostra que 66% dos profissionais LGBTQIAPN+ tem receio que assumir sua identidade de gênero ou orientação sexual afeta no desenvolvimento de sua carreira. Este medo em se assumir no

ambiente organizacional é devido ao fato de que este grupo enfrenta uma maior taxa de desemprego ou subemprego, principalmente pessoas que se identificam com identidades de gênero trans e não binárias. Segundo a consultoria *McKinsey & Company* (2020), profissionais LGBTQIAPN+ tem 16% de chances de estar desempregado em comparação com pessoas que se identificam como cis e hetero. Estes dados mostram que os desafios estruturais e a falta de políticas de inclusão alinhadas ao preconceito limitam a possibilidade de ascensão a cargos de lideranças, pois o preconceito que essas pessoas enfrentam é desde o processo seletivo.

Conforme Beuren et al. (2017), a justiça organizacional é um dos principais fatores para satisfação no trabalho e para construção de uma conexão entre empregado e empresa. Diante disto, o modelo de justiça organizacional descrito por Colquitt et al. (2001), que compreende as perspectivas distributiva, processual, interpessoal e informacional, nos fornece pensamentos de como analisar os principais desafios estruturais. No que tange a justiça distributiva - distribuição igualitária de gratificações e promoções -, a ausência de lideranças LGBTQIAPN+ reflete a falta de inclusão e a desigualdade estrutural no acesso às oportunidades.

A justiça processual ou justiça nos procedimentos internos, como mostra Beuren, Santos, Marques e Resendes (2017), revela que os procedimentos internos são mais importantes para a satisfação dos colaboradores do que as recompensas. Quando os processos seletivos, avaliação de desempenho ou processos para promoção não são neutros, gera uma sensação de exclusão, desestimulando os colaboradores e afetando seu desempenho. Todavia, a ideia de neutralidade em si é um debate a ser explorado. Já a justiça interpessoal, conforme Greenberg (1993), mostra que a forma como as pessoas são tratadas dentro da organização afeta diretamente sua percepção de justiça. Atitudes ainda que sutis de preconceito ou discriminação de pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional tem impacto diretamente na satisfação do trabalho, principalmente com a relação com superiores.

A justiça informacional, que está atrelada à comunicação dentro da organização, mostra que a falta de informações claras e objetivas sobre políticas de diversidade, ações afirmativas e critérios relacionados a promoções causa a percepção que nem todos podem acessar essa prateleira. Valeska Zanello (2018) desenvolveu o conceito de "A prateleira do amor" para explicar como, na sociedade as mulheres são socializadas desde cedo enxergando que o amor é um dos pilares de suas identidades e os homens enxergam de forma mais pragmáticas, visando ganhos emocionais e sociais, onde as mulheres são avaliadas de acordo com fatores alheios aos seus projetos. Embora o conceito tenha sido criado inicialmente para abordar questões de gênero, podemos observar a existência de um "labirinto de cristal", apresentados por Lima (2013) onde pessoas LGBTQIAPN+ passam por obstáculos que vão além da discriminação de

forma direta, são microagressões onde a validação de competências, bem como a promoção na carreira não dependem apenas do seu potencial e capacidade técnica mas também a adequação à estruturas heteronormativas de comportamento.

A existência de uma prateleira figurativa (expandindo o conceito apontado por Zanello, 2018) dentro das organizações faz com que os desafios estruturais enfrentados não sejam apenas preconceitos explícitos, mas práticas veladas que estão enraizadas dentro da cultura das organizações. A Figura 1. Prateleira Figurativa dos Desafios Estruturais, é uma representação da expansão do conceito proposto por Zanello (2018) para explicar os desafios estruturais nas organizações.

**Figura 1.** Prateleira Figurativa dos Desafios Estruturais



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025).

A Figura 1. Apresenta cinco desafios e sinaliza que existe uma co-atuação dos itens, justificando as setas indicativas para ambos os lados. Essas barreiras implícitas podem não ser intencionais, mas, um sistema que valoriza e aplica comportamentos historicamente dominantes, muitas vezes inconscientes, marginalizando certos grupos e favorecendo outros.

No caso de pessoas LGBTQIAPN+, estes obstáculos podem se manifestar de formas sutis como uso de pronomes errados ou a exigência de “provar” a identidade de gênero ou orientação sexual de alguém gerando grande impacto psicológico e emocional a longo prazo, exclusão nos espaços de lideranças ou oportunidades de progressão na carreira. Portanto, apenas a adoção de políticas de inclusão não é suficientes, é necessário a transformação cultural para que essas pessoas se sintam incluídos e capazes de se expressar de forma plena, construindo espaços verdadeiramente diversos, éticos e inovadores. Segundo Assmar, Ferreira e Souto (2005), a cultura organizacional de uma empresa pode reforçar a exclusão de pessoas mesmo com políticas de inclusão.

### 2.3 Interseccionalidade

O termo “interseccionalidade” foi criado pela americana Kimberlé Crenshaw no artigo *"Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics"* (1989) dentro do contexto do movimento feminista negro dos Estados Unidos, para explicar como uma mulher negra pode sofrer racismo e machismo ao mesmo tempo e que esses preconceitos não podem ser considerados como se fossem problemas diferentes.

Antes mesmo de existir a palavra “interseccionalidade” nos artigos acadêmicos, alguns escritores como a brasileira Lélia Gonzalez e Bell Hooks já defendiam a importância de se considerar a interligação de gênero, raça e classe para compreender a experiência da mulher negra no contexto brasileiro ou estadunidense. Lélia Gonzalez (2020), com base nas suas próprias experiências pessoais e políticas, refletia como o racismo, machismo e a desigualdade social de diferentes regiões do Brasil (como por exemplo, a região Norte e a região Sul), se entrelaçam e afetam as pessoas, principalmente mulheres negras.

A interseccionalidade, conforme estabelecida por Carla Akotirene em sua obra *Interseccionalidade* (2019), surge como ferramenta essencial para analisar as desigualdades que pessoas historicamente marginalizadas enfrentam. Inspirada nos pensamentos de autoras como Crenshaw, Akotirene (2019) argumenta que gênero, classe, raça e sexualidade não atuam de forma isolada, mas sim interligando e produzindo vivências que desafiam estruturas analíticas tradicionais. Ao pontuar que a interseccionalidade não é apenas uma simples sobreposição de desigualdades, mas, uma estrutura de opressão, a autora oferece uma perspectiva crítica para

compreender os desafios que ainda limitam a presença de lideranças diversas dentro das organizações (AKOTIRENE, 2019, p. 27–33).

Ao analisar as diferentes formas de opressões, o conceito de “matriz de dominação” desenvolvido por Patricia Hill Collins (2019), nos mostram como o poder hegemônico, onde um grupo que tem mais direitos e oportunidades em relação ao outro grupo, está em uma posição de vantagem. Um exemplo é uma mulher transsexual e preta que pode sofrer racismo, transfobia, machismo e desigualdade de classe ao mesmo tempo e estes problemas se conectam, mantendo estruturas sociais injustas com relação ao grupo hegemônico (homens brancos, ricos e heterossexuais). Quando falamos de inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações, principalmente aquelas que também sofrem com o racismo ou vem de classes sociais mais pobres, programas de “diversidade” acabam se tornando superficiais, onde não são abordados os diferentes tipos de exclusões ou violências que este grupo enfrenta no dia a dia. De acordo com Akotirene (2019), a interseccionalidade não é apenas um termo bonito que aparece nos livros ou nas redes sociais, é um instrumento para lutar por justiça e mudar as coisas de verdade, ajudando na transformação das estruturas de poder.

A trajetória política de Erika Hilton, eleita a primeira mulher trans negra a ocupar um cargo na Câmara dos Deputados do Brasil nas eleições de 2022, é um exemplo da “matriz de dominação”, na qual Erika Hilton enfrentou várias opressões ao mesmo tempo: por ser mulher, por ser trans, por ser negra e por ter vindo da periferia de São Paulo. Ademais, a geografia de suas origens, historicamente, é um local com menos acesso às oportunidades, enfrentando várias dificuldades para estudar, conseguir um trabalho e para ser respeitada ou ouvida, especialmente em espaços de política, que são muitas vezes excludentes. Apesar das múltiplas opressões sofridas, a persistência de lutar pelos seus direitos e de outras pessoas que enfrentam as mesmas dificuldades nos mostram a ruptura de padrões homogêneos na política brasileira, que tradicionalmente não representam a diversidade social do país. A presença no Congresso Nacional, de uma vivência historicamente excluída nos processos de decisões que impactam o dia a dia da população, permite uma análise do conceito “matriz de dominação” (COLLINS, 2019), ao mostrar que a transfobia, machismo, racismo entre outros, não atuam de forma isolada. A vivência interseccional vivida por Erika Hilton, nos reforça a importância de repensar os caminhos na construção de políticas mais inclusivas, nos mostrando que a diversidade é uma ferramenta poderosa para um futuro mais justo e inclusivo para todos.

Quando falamos sobre o mercado de trabalho, é importante ressaltar que as pessoas não são tratadas de forma igual nos empregos. Rodriguez (2025) explica que é importante estudar sobre o papel do privilégio e como as pessoas aproveitam as vezes inconscientemente dessas

desigualdades, ajudando a manter o costume e jeito de funcionar das organizações. Ao realizar o estudo das desigualdades no ambiente organizacional, precisamos levar em consideração a “reflexividade interseccional”, Rodriguez (2025) nos mostra que o pesquisador deve analisar se ele faz parte de algum grupo privilegiado ou de um grupo que já sofreu discriminação e como isso pode influenciar na sua pesquisa. E para fazer a análise do pensamento da autora, deve-se levar em consideração como as novas leis e o avanço da tecnologia afetam o desenvolvimento e o jeito em que trabalhamos. Outro ponto a se considerar são as experiências de cada pessoa, como elas se sentem parte da equipe, se sentem respeitadas ou invisíveis.

Diante disso, a interseccionalidade nos faz observar como vários fatores no ambiente organizacional se misturam e criam situações desfavoráveis para um certo grupo de trabalho, mas também, outros grupos são favorecidos por essa mesma estrutura. Rodriguez (2025) argumenta que não é só identificar quem faz parte do grupo oprimido, mas também questionar as estruturas que fazem essas opressões parecerem normais, como se fosse algo inevitável. De acordo com Crenshaw (1989), após o reconhecimento destes marcadores, políticas públicas e institucionais precisam ser criadas, onde estes grupos que estão vulneráveis terão maior visibilidade. Isso quer dizer que, não adianta apenas identificar os diversos tipos de opressões ou preconceitos, é preciso entender que podem acontecer juntos e de formas diferentes para cada tipo de pessoa. A visibilidade, neste sentido, não se limita ao reconhecimento simbólico, é necessário a inclusão dessas pessoas nos espaços de tomada de decisões, a fim de criar uma reparação histórica para estes grupos.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Desenho da pesquisa:**

Esta pesquisa é classificada como qualitativa, descritiva, exploratória e interpretativa a partir de uma abordagem documental. O desenho de pesquisa qualitativa permite a análise aprofundada à autobiografia *Sou Danielle: como me tornei a primeira executiva trans do Brasil* (TORRES, 2022), compreendendo por meio da análise da narrativa de Danielle Torres, os desafios estruturais enfrentados por uma mulher trans no ambiente organizacional e suas estratégias de afirmação, resistência e liderança, sob a perspectiva da interseccionalidade. A pesquisa parte de uma postura epistemológica construtivista, compreendendo que o

conhecimento é socialmente construído e influenciado devido a interação social entre sujeito, contexto e linguagem (FLICK, 2009; SCOTT, 1990).

Portanto, conforme Carneiro e Barros (2017), as autobiografias não são fontes neutras ou fiéis à realidade, mas discursos que devem ser lidos criticamente, levando em conta seu contexto de produção, sua função simbólica e seu poder narrativo. Com isto, o livro de Danielle Torres é considerado um documento histórico-social relevante, por representar uma voz historicamente marginalizada que, ao ocupar o espaço de liderança, desafia estruturas organizacionais tradicionais e sinaliza novos caminhos para a inclusão.

A natureza da pesquisa é qualitativa, pois busca interpretar e compreender fenômenos sociais complexos por meio da análise de significados (DENZIN; LINCOLN, 2006). É exploratória, porque busca investigar um tema ainda pouco discutido na literatura brasileira (a presença de lideranças LGBTQIAPN+ em cargos de liderança no ambiente organizacional. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva é especialmente adequada quando se busca compreender e interpretar os fatos de forma sistemática, sem a necessidade de dados amostrais, por se dedicar à sistematização e categorização de elementos que emergem da narrativa autobiográfica, com foco na experiência pessoal da autora.

### 3.2 Campo de pesquisa

A escolha da pesquisa documental como método é fundamentada na possibilidade de realizar uma investigação aprofundada e contextualizada de uma situação concreta, delimitado no tempo e no espaço, conforme sugerem Marconi e Lakatos (2003).

A escolha se justifica por três fatores centrais: (i) a potência epistemológica do documento autobiográfico como ferramenta de denúncia, memória e resistência (LE GOFF, 2003; DE CERTEAU, 1982); (ii) a escassez de fontes empíricas sobre lideranças LGBTQIANPN+ no Brasil, sendo a obra de Danielle uma das poucas que combinam relato pessoal e atuação institucional; e (iii) a possibilidade de articular o conteúdo da narrativa com o referencial teórico interseccional e de diversidade organizacional, oferecendo um estudo de caso denso e representativo.

A pesquisa utiliza um documento único e intencional, cujo dados correspondem à trajetória de vida e carreira da autora Danielle Torres, considerada representativa para os objetivos da pesquisa. Conforme os princípios da pesquisa documental, os dados analisados foram produzidos anteriormente e de forma independente da pesquisa, sendo tratados como vestígios sociais significativos (SCOTT, 1990). Essa abordagem permite uma leitura crítica e

densa da narrativa autobiográfica, englobando, não apenas o relato pessoal, mas também, a representação de estruturas sociais mais amplas como por exemplo gênero, o poder, o trabalho e a exclusão. Como destaca Mogalakwe (2006), documentos como autobiografias podem ser considerados fontes primárias legítimas, desde que atendam aos critérios de autenticidade, credibilidade, representatividade e significância. livro em questão atende a esses requisitos:

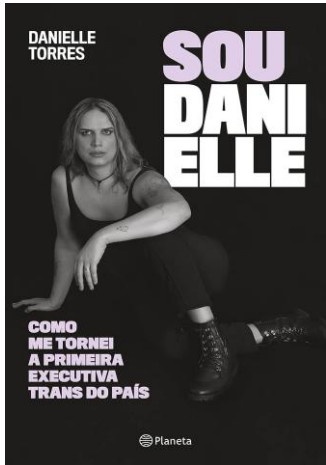
- I. Autenticidade: a autoria é pública e verificável; a obra foi publicada por uma editora de renome nacional (Editora Planeta), assegurando a confiabilidade de origem.
- II. Credibilidade: o conteúdo reflete a trajetória real da autora, narrada a partir de sua perspectiva, sem artifícios ficcionais ou manipulações externas.
- III. Representatividade: embora o caso de Danielle seja singular, ele oferece elementos analíticos relevantes para compreender as estruturas de exclusão e os mecanismos de resistência enfrentados por pessoas trans em posições de liderança.
- IV. Significância: a narrativa oferece contribuições valiosas para os estudos organizacionais, de gênero, e de diversidade, ao articular experiências pessoais com críticas institucionais.

Portanto, o livro de Danielle Torres é uma fonte pública, publicada por editora de renome, cuja autoria e contexto são bem definidos, o que garante sua validade como documento social da pesquisa. Não houve contato direto com a autora, sendo toda a análise baseada em sua produção autobiográfica, fundamentada no valor analítico da narrativa como ferramenta para a compreensão de processos sociais, especialmente sob uma abordagem interseccional, que considera os marcadores sociais na construção das trajetórias profissionais nas organizações.

### 3.3 Coleta de dados

A coleta de dados deste artigo foi realizada a partir de uma fonte documental primária: o livro *Sou Danielle: como me tornei a primeira executiva trans do Brasil*, de Danielle Torres.

#### **Quadro 1.** Coleta de Dados

Nome da Obra	Quantidade de Páginas	Objetivo
<p>Sou Danielle: como me tornei a primeira executiva trans do Brasil</p> <p><b>Figura 2.</b> Capa do Livro Sou Danielle</p>  <p>Fonte: Editora Planeta (2022)</p>	<p>192 páginas</p>	<p>Utilizar a autobiografia de Danielle Torres como fonte documental para identificar e interpretar, a partir da experiência individual da autora, os principais desafios estruturais vivenciados por pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional. A obra será explorada como uma narrativa empírica (história baseada em experiências vividas) capaz de evidenciar como as interseccionalidades de gênero, raça, classe e orientação sexual influenciam o acesso, a permanência e a ascensão de pessoas LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho. A partir do relato de Danielle Torres, busca-se analisar criticamente como as barreiras institucionais são construídas e reproduzidas, bem como mapear iniciativas, estratégias e práticas organizacionais que emergem como potenciais soluções para ampliar a presença de lideranças LGBTQIAPN+ dentro das organizações.</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025).

A obra foi utilizada como documento pessoal, conforme classificação de Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2003), e constitui o corpus empírico principal da pesquisa.

O livro foi acessado na versão impressa, adquirida comercialmente, e lido integralmente. Durante o processo de leitura, foram destacados trechos relevantes e elaboradas notas analíticas manuais e digitais, que posteriormente foram organizadas em categorias temáticas.

A seleção dos trechos foi guiada pelo referencial teórico que fundamenta este estudo, com ênfase nos conceitos de interseccionalidade, conforme desenvolvido por Kimberlé Crenshaw (1989), e nas contribuições de Patricia Hill Collins (2015) sobre identidade e liderança inclusiva. Essa análise se aprofunda nas perspectivas de Judith Butler (2003) sobre performatividade de gênero, de Kenji Yoshino (2006) sobre o fenômeno do *'covering'*, e de Carla Akotirene (2019), que amplia a discussão da interseccionalidade no contexto brasileiro, bem como Valeska Zanello (2018) ampliando o conceito de “prateleira do amor”.

O processo de categorização foi flexível e aberto a novas interpretações que surgissem ao longo da leitura, respeitando o caráter dinâmico e emergente da abordagem qualitativa (Bardin, 2011).

A análise priorizou passagens que tratam de desafios enfrentados por pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional, estratégias de resistência e empoderamento, vivências de discriminação institucional, processos de afirmação de identidade e o papel da liderança na promoção da diversidade. Essa seleção permitiu a construção de uma matriz analítica que relaciona os relatos da autora com os objetivos específicos da pesquisa.

A leitura crítica do material foi realizada em diferentes ciclos entre março e junho de 2025. As seleções e a organização do material foram realizadas inicialmente de forma manual, por meio de fichamentos analíticos, com o objetivo de preservar o contexto e o sentido original das falas da autora. A coleta respeitou o conteúdo original da obra, sem edição ou modificação dos relatos, garantindo a fidelidade à narrativa como fonte legítima de conhecimento e reflexão sobre os temas propostos.

### 3.4 Técnica de Análise de dados

A técnica adotada para análise dos dados foi a análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011), adaptada ao contexto da pesquisa documental. Essa abordagem foi escolhida por sua capacidade de sistematizar e interpretar o conteúdo dos textos narrativos, identificando categorias de sentido que emergem dos relatos. A análise foi conduzida de maneira qualitativa e interpretativa, considerando que o objetivo não é quantificar ocorrências, mas compreender os significados construídos e expressos pela autora em sua autobiografia.

O processo de análise foi estruturado em três etapas, conforme a metodologia de Bardin (2011): (i) pré-análise, que consistiu na leitura flutuante e integral da obra, buscando familiarização com o conteúdo; (ii) exploração do material, com destaque, fichamento e codificação de passagens relevantes; e (iii) tratamento dos resultados, com categorização e interpretação dos trechos que fazem sentido com o referencial teórico.

As categorias foram inicialmente orientadas pelos objetivos específicos da pesquisa, mas também se mantiveram abertas a novas temáticas emergentes, de modo a respeitar a natureza exploratória da investigação. As principais categorias temáticas organizadas foram:

- a) Desafios estruturais enfrentados por pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional;
- b) Interseccionalidades de gênero, raça, classe e sexualidade;
- c) Experiências de discriminação e resistência no ambiente organizacional;
- d) Percepções da autora sobre políticas institucionais de diversidade e inclusão;

e) Estratégias na construção de liderança;

Embora se trate de um estudo com um único corpus documental, a profundidade do relato autobiográfico analisado permite a identificação de padrões significativos e a construção de inferências analíticas relevantes para os objetivos da pesquisa. Essa densidade de sentido compensa a ausência de múltiplos participantes, conferindo ao estudo um caráter de representatividade simbólica e sociológica (MOGALAKWE, 2006).

### 3.5 Critérios de qualidade utilizados

Para garantir a qualidade e o rigor metodológico da pesquisa qualitativa, foram adotados os critérios de qualidade propostos por Lincoln e Guba (1985), reconhecidos no campo das Ciências Sociais Aplicadas como substitutos aos critérios positivistas de validade e confiabilidade. Assim, a pesquisa foi orientada pelos princípios de credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade, aliados aos critérios documentais propostos por Scott (1990): autenticidade, credibilidade, representatividade e significância.

**Credibilidade:** refere-se à confiança nos resultados obtidos e na fidelidade com que as interpretações refletem os dados analisados. Para garantir essa qualidade, foram adotados procedimentos como a leitura integral e sistemática do material documental (a autobiografia de Danielle Torres), codificação temática e triangulação teórica com autores seminais na discussão sobre identidade, interseccionalidade e diversidade organizacional Kimberlé Crenshaw (1989), Patricia Hill Collins (2015) Judith Butler (2003) Kenji Yoshino (2006), Carla Akotirene (2019). Valeska Zanella (2018). A análise interpretativa foi conduzida com atenção ao contexto social da autora e ao sentido dos discursos mobilizados em sua narrativa.

**Transferibilidade:** diz respeito à possibilidade de aplicar os resultados da pesquisa a outros contextos similares. Embora se trate de um estudo de caso único, a descrição densa e contextualizada da experiência de Danielle Torres, aliada à análise aprofundada das estruturas de exclusão e resistência organizacional, nos permite considerar úteis os dados encontrados no estudo sobre inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ em ambientes organizacionais diversos, especialmente no Brasil. A explicitação metodológica contribui para que outros pesquisadores possam avaliar o grau de aplicabilidade dos resultados a realidades semelhantes.

**Dependabilidade:** refere à consistência interna do estudo e à rastreabilidade das decisões metodológicas. Para assegurar esse critério, cada etapa do processo foi detalhadamente documentada: desde a seleção da fonte documental, os procedimentos de leitura e coleta dos

dados, a categorização analítica e as interpretações construídas. Essa sistematização permite que outros pesquisadores compreendam as escolhas realizadas e refaçam, se desejarem, os mesmos passos de investigação.

**Confirmabilidade:** diz respeito à imparcialidade dos resultados, garantindo que estes derivam dos dados e não de interpretações arbitrárias ou enviesadas do pesquisador. Para tanto, foi mantido o compromisso de fidelidade ao conteúdo original da narrativa analisada, sendo os trechos interpretados com base em referencial teórico sólido e relevante. O uso de citações diretas da obra fortalece a transparência do processo interpretativo e reduz interferências subjetivas indevidas.

**Qualidade Documental:** com base nos critérios de Scott (1990), também foram avaliadas a autenticidade (a obra é pública, com autoria identificada e publicada por editora reconhecida), a credibilidade (trata-se de um relato fidedigno e coerente com a trajetória da autora), a representatividade (apesar de ser uma narrativa individual, dialoga com um contexto coletivo de exclusão e resistência), e a significância (a autobiografia possui valor analítico e político para a compreensão das dinâmicas de gênero e poder nas organizações).

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS**

Após leitura, análise e consideração dos critérios de qualidade desta pesquisa, apresenta-se os resultados.

##### **4.1 Os Obstáculos Enfrentados por Pessoas Trans no Ambiente de Trabalho: A Jornada de Danielle Torres**

A leitura da obra de Torres (2022) reforça importância de análise de documentos não neutros em relação ao gênero, na Administração, e o quanto um relato autobiografado, da primeira mulher executiva trans do Brasil, Danielle Torres, tem a ensinar aos estudos interseccionais no campo organizacional.

**Quadro 2.** Desafios estruturais enfrentados por pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional

TRECHO DA OBRA	PÁGINA
<p>"Contrariando todas as expectativas, eu era a única executiva abertamente transgênero que trabalhava para uma empresa global, num cargo sênior, na área de finanças em Nova York. Logo eu, que passei a vida ouvindo os outros falarem sobre a minha falta de capacidade, me advertindo de que eu deveria me contentar com pouco, que era inadequada e viveria à base de favores."</p>	13
<p>"Esse apartamento foi o décimo que eu e minha esposa, Ayana, visitamos em um mesmo dia. Eu havia pedido ao corretor que nos atendia um lugar com uma vida noturna vibrante, restaurantes e parques, e que fosse amigável para um casal LGBTQIAP+. Ao retornar ao flat em que estava hospedada, vi que bolhas haviam se formado nos meus pés. Tinha caminhado ao menos quinze quilômetros, com pouco tempo para descansos – algo a que logo me acostumaria."</p>	16
<p>"Olhando hoje o meu desenvolvimento profissional em relação à questão de gênero, vejo que me construí profissionalmente da seguinte maneira: primeiro, forcei uma figura masculina. Quando essa situação se tornou insustentável, a minha androginia aflorou. E então veio o tempo de maior progresso, que coincide com o momento em que me compreendi trans. Costumo dizer que devo muito a minha carreira. Foi por meio dela que pude me observar e compreender quem eu sou. "</p>	24
<p>"Enquanto eu assistia às minhas amigas jogando queimada e não entendia o motivo de sermos segregados em grupos, na quadra de futebol, nenhum dos meninos me escalava para o time. Quando chegava, a inevitável vez de me chamar, o capitão suspirava, como se dissesse: “Temos agora alguém que de nada servirá em campo”. Compreendi ali que, no que dependesse do universo masculino, eu nunca seria a primeira opção para nada."</p>	28
<p>"Pessoas trans costumam ser alvo de curiosidades invasivas. Sem cerimônia, nos perguntam se fizemos “a cirurgia” e como são os nossos níveis hormonais. É comum perguntar a um recém-conhecido cisgênero se ele fez alguma operação ou como anda seu nível de testosterona? Normalmente não. Para nós, pessoas trans, essas perguntas são feitas de forma corriqueira, por isso, precisamos impor limites."</p>	38
<p>Nessa época, meu maior medo era ser reconhecida como feminina e voltar a sofrer as humilhações da infância e da adolescência. A saída que encontrei foi me tornar uma pessoa rígida, com padrões masculinos, e investir numa sucessão de aquisições materiais.</p> <p>Comprei apartamento, carro automático, roupas que eram ajustadas por um alfaiate e vinhos, muitos vinhos. Fazia aula de canto e era integrante de um coral nas horas de lazer. Mais precisamente, o que eu fazia era forçar minha voz para o naipe dos baixos – o som grave, que é mais comum na fala dos homens."</p>	43
<p>"O que me dava sustentação para ser uma pessoa tão distante da minha essência era a enorme quantidade de feedbacks positivos que recebia. A pessoa masculina que construí nessa década parecia imune a ataques transfóbicos."</p>	44
<p>"Na hora, o coração disparou, minhas mãos começaram a suar e eu senti uma dor forte no peito. Tive certeza de que estava infartando quando meu braço esquerdo passou a formigar. Fui socorrida por meus familiares, levada para um hospital e logo encaminhada para uma sala de emergência.</p> <p>Me lembro de ter perguntado para uma enfermeira se eu tinha chance de sobreviver. Eu sabia que um infarto aos 30 anos costuma ser fatal. Senti muita culpa. Fazia anos que não entrava numa academia e minha alimentação era baseada em carnes gordurosas e fritura.</p> <p>O médico que me socorreu, depois de ouvir os meus sintomas, examinar o eletro e auscultar meu coração, não teve muita dificuldade para perceber que o que eu estava tendo era um clássico ataque de ansiedade.</p> <p>Recebi um calmante e a alta, e voltei para a casa do meu pai, envergonhada. Não sabia o que dizer para todos que me esperavam querendo notícias. Minimizei a situação, falando que eu devia estar estressada por causa da longa viagem desde os Estados Unidos e que tudo não tinha passado de um susto.</p> <p>Aquele seria o primeiro de muitos ataques de pânico que eu sofreria pelos próximos três anos. Consultas e internações tornaram-se uma constante na minha vida. E o mais louco foi a dinâmica que desenvolvi para explicar, para os outros e para mim mesma, qual era o problema.</p> <p>Cada vez que ia a um médico, diminuía a gravidade da coisa. Saía das consultas com diagnósticos difusos de “problemas gástricos”; quando muito, com a receita de algum calmante mais fraco."</p>	45

<p>"Na primeira sessão, falei de como eu me sentia frustrada com as crises de ansiedade, porque, afinal, eu era um sucesso na vida profissional. "Muitos homens gostariam de ser como eu", me lembro de dizer a ela.</p> <p>Eu tinha uma posição invejável no mundo corporativo, colecionava conquistas materiais e confiava no processo de terapia para encontrar uma cura para as minhas crises. De maneira profissional, mas sem deixar de ser gentil, ela respondeu que eu havia trazido uma quantidade grande de assuntos e que precisaríamos de tempo para abordar todos eles. Entretanto, naquele momento, ela gostaria de pontuar que, apesar do tal sucesso, eu relatava uma insatisfação com quem eu havia me tornado. Para quem, então, eu era um sucesso?</p> <p>Desde o falecimento da minha mãe, aquela foi a primeira vez que senti que alguém me ouvia de verdade. "</p>	55
<p>"Já me perguntei muitas vezes se só consegui atingir o sucesso profissional por causa dos anos em que vivi meu personagem masculino. Estou me referindo ao sucesso que alcancei durante aquela "década da perda" que expliquei capítulos atrás. Um tempo emocionalmente difícil, mas que, profissionalmente, me fez chegar ao cargo de diretor.</p> <p>É comum ouvirmos de executivas mulheres que elas precisaram adotar padrões comportamentais masculinos para se destacarem. Talvez hoje em dia essa necessidade seja menos premente e mais mulheres possam ser elas mesmas no ambiente profissional, mas sou de uma época em que feminino e sucesso profissional, em especial no mundo das finanças, eram elementos conflitantes.</p> <p>Comigo não foi diferente. Digo, eu também sofri machismo. E um tipo de machismo que carregava junto um preconceito transfóbico.</p> <p>Eu era um rapaz delicado, completamente inconsciente de meu gênero, e que carregava traumas decorrentes das violências que havia sofrido na adolescência."</p>	61
<p>"E essa delicadeza causava incômodo no ambiente de trabalho. Os colegas caçoavam do meu gosto de cuidar da jardineira de casa e do fato de eu ser fã de anime. Eu era cobrada para demonstrar minha masculinidade, ou o que se entendia por masculinidade naquela época, os anos 2000. E me comportar assim era muito difícil. [...] "Eu era magra, não tinha músculos e gesticulava com as mãos de uma maneira tida como feminina para explicar meus pontos de vista. Além disso, minha voz era terna e tinha uma cadência que costuma ser comum em mulheres. Para tentar contornar a questão, comecei a trabalhar as regiões graves da garganta em aulas de canto."</p>	62
<p>"Quando iniciei como trainee na organização em que trabalho até hoje, adotei meu sobrenome como nome profissional. Como ditava a política da empresa, e também a tradição do mercado, tornei-me o "Torres". Era forte. Masculino. E se casava exatamente com a pessoa que eu almejava ser.</p> <p>Tive dois alívios ao me tornar o Torres. O primeiro foi não ter mais de escutar o meu nome, o masculino, com o qual, como já contei, nunca me identifiquei. Além disso, utilizava o personagem Torres para camuflar meus comportamentos femininos, o que também me aliviava."</p>	63
<p>"É muito louco ver que eu aprendi sobre machismo enquanto era, aos olhos da sociedade, um cara, e não apenas depois da minha transição de gênero. Vou explicar mais sobre isso em breve, mas nem acredito que existiu uma transição exatamente.</p> <p>Eu sempre soube, porque era constantemente informada, qual o lugar que uma mulher ou pessoa feminina deveria ocupar na sociedade. E, por mais que tenha abafado essa porção da minha identidade, as consequências de ela simplesmente existir afetaram de uma maneira destrutiva meu desenvolvimento profissional. O masculino foi uma resposta ao entorno, dado que eu era emocionalmente frágil demais para bancar minha identidade."</p>	64
<p>"A resposta para os meus questionamentos do início deste capítulo é sim. Eu só atingi o sucesso profissional porque antes fui masculina. Se tanto eu quanto meu entorno profissional tivéssemos despertado antes para quem eu sou, minha carreira na área financeira provavelmente não teria existido.</p> <p>O longo tempo que levei para despertar para a minha identidade foi, hoje eu sei, uma proteção da minha identidade. Eu sabia que seria uma jornada a enfrentar sozinha. Por isso precisava de força. Além disso, naqueles anos, muitos de nós não tínhamos informações em relação à transexualidade. O assunto no Brasil ainda era incipiente. Essa própria internet ainda era incipiente. Esse tempo todo me beneficiou."</p>	65
<p>"Costumo dizer que sou uma sobrevivente. Isso não faz de mim um exemplo nem indica que o mundo tenha mudado tanto. Implica apenas a constatação de que a realidade de uma pessoa trans tende a ser dura desde a infância. Do meu ponto de vista, a minha transição de gênero começou quando eu tinha uns 6 anos e só acabou aos 38."</p>	66

<p>“Essas válvulas de escape são importantes para a saúde mental de todo mundo, mas em especial para pessoas trans, já que são bastante expostas à exclusão social e têm a integridade psicológica e física constantemente ameaçada.</p> <p>No fim da adolescência, quando tinha por volta de 18 anos, a receita para o desastre em minha vida estava dada. Havia um mecanismo perigoso instalado em mim: o consumo de bebidas alcoólicas em excesso e uma provável anorexia – digo provável porque não fui diagnosticada com a doença, mas hoje sei que passei por ela.</p> <p>Não fui alcoólatra, verdade, e é provável que a maioria dos jovens na minha idade bebesse ainda mais álcool do que eu. A diferença é que eu tinha uma enorme fragilidade emocional e poderia ter sucumbido se não tivesse encontrado formas de interromper o ciclo destrutivo que ali começava a se formar.”</p>	70
<p>“Compreendo a curiosidade que o tema suscita. “Como foi passar a usar roupa feminina na empresa?”, “O que os colegas falaram?”, “Como seus chefes reagiram?” são perguntas que escuto sempre.</p> <p>Existe um senso comum de que uma pessoa “vira” trans. Uma transformação que acontece no dia em que ela pela primeira vez sai na rua usando, no caso de mulheres trans, por exemplo, vestido e um salto bem alto, a fim de afirmar a feminilidade.”</p>	77
<p>“Uma ideia como essa, para mim, é tão equivocada quanto imaginar que alguém “vira” homossexual no dia em que se apresenta assim na sociedade. O engano é tanto maior quando atentamos para o fato de que roupas não definem o gênero de ninguém e de que a simbologia que trazem muda de acordo com a época em que estão inseridas. O sapato de salto, por exemplo, já foi considerado uma indumentária masculina no passado.</p> <p>Essa percepção vem, eu acredito, de filmes, livros e séries que não trataram a questão com todas as nuances que ela tem. Mas, afinal, como já comentei, muitas dessas produções são feitas por pessoas cisgênero e podem, portanto, refletir uma visão limitada do tema.”</p>	78
<p>"Pois bem, "passabilidade" é outro termo bastante comum na comunidade trans. Ele é usado para se referir a quanto um homem ou uma mulher trans "passa por", ou se parece com, um homem ou uma mulher cisgênero. Ou seja, quanto mais passabilidade, mais uma pessoa trans se assemelha a uma pessoa cis.</p> <p>Acho a passabilidade um conceito delicado. Ele molda comportamentos e gera frustração e ansiedade em pessoas trans. Além disso, reforça os estereótipos daquilo que se consagrou como mulher e homem e não abre espaço para a imensa diversidade de corpos.</p> <p>Essa ideia também pressiona pessoas trans a buscar uma determinada aparência para, assim, serem socialmente aceitas. É como se dissessem a elas: "Tudo bem você ser transgênero, mas não pareça". Muitas relatam que a passabilidade é um fator determinante para conseguir trabalho. Esse é mais um exemplo clássico de transfobia."</p>	103
<p>"Um lado meu não se importava em parecer cis. Outro sofria exatamente por não parecer. Eu queria deixar de ser ofendida por causa da minha aparência. Então achei que as cirurgias talvez não fossem má ideia. Comecei assim um périplo por consultórios de cirurgiões."</p>	104
<p>"Foi só quando atingi nova estabilidade pessoal e profissional, já em minha identidade feminina e resolvida com meu gênero na empresa em que trabalho, que voltei a ouvir ecos dessa divisão de nacionalidade na minha mente. Eles agora não diziam mais respeito a enxergar os Estados Unidos como um lugar em que eu me firmaria profissionalmente, como havia acontecido no passado. Desta vez, migrar para aquele país fazia parte de outro desejo: o de terminar, finalmente, a transição de gênero."</p>	120
<p>"Pode parecer estranho, mas eu sabia que precisava abandonar o sucesso que tinha acabado de construir no Brasil com muito suor para, em outro contexto de vida, compreender totalmente minha identidade. Com isso, permita-me afastar desde já o pensamento equivocando de que fui mandada para os Estados Unidos por ser transgênero. Muita gente dizia que isso era um privilégio, que eu fazia parte de uma espécie de cota LGBTQIAP+. Infelizmente ouvi indelicadezas transfóbicas – e falsas – como essa. Não fosse a minha competência, eu nem sequer teria sido aprovada nas entrevistas."</p>	120

<p>“Consegue imaginar a quantidade de mudanças que eu fiz? No médico, no prédio onde morava, no trabalho, na padaria, nos meus restaurantes favoritos... Em todos os lugares que eu frequentava, precisava, no mínimo, pedir que não me chamassem mais pelo antigo nome.</p> <p>Eu queria descansar. Era exaustivo ter de contar diversas vezes a minha “história de superação”. Também queria ingressar em uma nova sociedade, em que ninguém tivesse referências do Torres ou da transição. Minha esposa havia muito tempo queria tirar um ano sabático para estudar inglês e, diante de todas essas possibilidades, o projeto de nos mudarmos tomou forma.</p> <p>Meus colegas de trabalho não entendiam a decisão de partir. Perguntavam se depois de tudo que eu tinha conquistado – estabilidade na carreira, respeito das corporações brasileiras e visibilidade pública – fazia sentido me expor novamente em um novo mercado.”</p>	121
<p>“Certa vez, quando já era uma profissional madura, eu procurei a líder da minha equipe para pedir demissão. Como você sabe, eu já recorrera a esse expediente numa outra ocasião. Expliquei que estava desanimada demais com o machismo, a transfobia e o assédio de algumas pessoas e da mídia. Ela me ouviu pacientemente e respondeu: “Você é livre para tomar decisões, mas será uma grande perda. Para a organização, para você e também para a sociedade.</p> <p>Aos poucos, fui percebendo que esse desânimo que eu sentia acompanhava a carreira de muitas mulheres: é a chamada síndrome da impostora. É um sentimento de que não merecemos estar em tal cargo ou posição e de que chegará o dia em que descobrirão a “fraude” que somos.</p> <p>Além do fato de muitas vezes ser descolado da realidade, esse sentimento é destrutivo porque é justamente quando abaixamos a guarda, nos martirizando por sermos fraudes, que alguém pode se aproveitar e tomar uma decisão que deveria ser nossa.</p> <p>Levei para a terapia o sentimento de que eu não “merecia” chegar longe na carreira e fui me conscientizando de que, se estou preparada para uma determinada função, não há por pensar que não sou digna de ocupá-la. Reconhecer que sou mulher e trans não me exclui de modo nenhum da luta por qualquer posição condizente com as minhas capacidades.</p> <p>Quando fui promovida a sócia, eu ocupava um cargo de diretora na empresa havia seis anos. Era, portanto, uma executiva experiente e me achava segura para dar o próximo passo. Sabia também que a promoção carregava em si uma simbologia de superação quanto ao processo de transição. Até aquele momento, tinha gente que achava que a transição seria o ápice da minha vida profissional. Comentava-se até que ter conseguido manter a posição do Torres era um feito extraordinário para mim, uma mulher trans (alô, transfobia).”</p>	135, 136 e 137

**Fonte:** Livro: Sou Danielle: Como me tornei a primeira executiva trans do país (2022).

A história de Danielle Torres é um reflexo das barreiras que pessoas trans enfrentam no ambiente organizacional. Por ser trans, Danielle viveu de perto como as empresas, construídas para atender a homens e mulheres cisgêneros, acabam barrando o desenvolvimento profissional de quem não se encaixa nesses padrões. Danielle, sendo a única executiva trans em um cargo de liderança numa empresa global em Nova York, expôs uma dura realidade: sua ascensão não é a regra, mas uma exceção. Ela mesma disse que o "destino" que a sociedade lhe reservava era o de subalternidade, como se estivesse fadada a viver de "favores". Isso mostra como as expectativas sobre pessoas trans no mercado de trabalho ainda são limitadas e preconceituosas.

A ideia de que pessoas trans só são aceitas se "parecem" com pessoas cisgênero, a chamada passabilidade, é outro ponto crucial que Danielle levanta. Essa exigência impõe um padrão irreal e exclui a diversidade de identidades de gênero, causando sofrimento e insegurança, principalmente no trabalho. Além disso, Danielle enfrentou a ideia distorcida de que só alcançou seu sucesso porque antes viveu como homem. Essa fala, além de transfóbica, desmascara a ilusão de um ambiente corporativo neutro. O mundo do trabalho não é neutro; ele

é construído para privilegiar homens cisgênero. Mesmo em cargos altos, Danielle continuou a ser alvo de olhares desconfiados e perguntas sobre sua aparência, provando que o reconhecimento profissional não acaba com a vulnerabilidade social de pessoas trans.

Danielle também critica a desculpa de que as empresas precisam se "preparar para receber a diversidade", o que muitas vezes adia ou barra a contratação de pessoas trans. Ela mostra que, sem um compromisso real com a mudança, o discurso da diversidade pode virar apenas uma fachada para a exclusão. É como se a política de diversidade virasse só um show de marketing. Por fim, Danielle destaca como as micro agressões – comentários invasivos, piadas, exclusão de eventos sociais, perguntas desrespeitosas sobre seu corpo – são parte de uma violência maior e estrutural. Mesmo em ambientes que parecem acolhedores, a transfobia está presente na sutileza da não-inclusão, na curiosidade invasiva e na constante exigência de explicações.

#### 4.2 As Múltiplas Camadas da Experiência Trans: A Visão Interseccional de Danielle Torres

##### Quadro 3. Interseccionalidades de gênero, raça, classe e sexualidade

TRECHO DA OBRA	PÁGINA
<p>"Acho importante fincar já aqui uma premissa relevante sobre o viver transgênero. Roupas, maquiagem e comportamento são apenas expressões, a parte externa e visível de alguém. E esta costuma ser a única parte que os filmes, quase sempre feitos por pessoas cisgênero, costumam mostrar.</p> <p>Ser transgênero é algo muito maior. É, em primeiro lugar, uma questão identitária. Não existiu em minha vida, por exemplo, uma transformação em mulher, muito menos um momento em que "a chave virou". Eu nem sequer considero que transitei de gênero, mas sim que passei a viver de acordo com a minha essência, que é transgênero, desde sempre."</p>	24
<p>"Ainda hoje me lembro daquelas ameaças. E fico tentando entender o que havia de não dito por trás delas. Será que eu tinha atração por aqueles garotos, demonstrava isso de alguma forma, e eles, incomodados, me agrediam? Será que alguns daqueles meninos sentiam atração por mim? E eu, incapaz de corresponder às investidas, terminava enredada na confusão da rejeição e nas consequentes agressões contra mim?</p> <p>Pensando bem, sim, eu desejava beijar algum daqueles rapazes. Mas não como o garoto que ali se apresentava, e sim como a garota que eu ainda não tinha consciência de que era. Foi assim, no meio dessa mistura de afetos, que cresci de uma maneira torta e sentindo vergonha de quem eu era. Se fosse definir em uma palavra o sentimento que me acometia nessa época, eu diria: medo. Medo de ser descoberta na minha feminilidade, de me capturarem e abusarem de mim."</p>	30 e 31
<p>"Não escolhi o meu nome masculino, claro; ele foi escolhido pelos meus pais. Mas também não escolhi o meu nome feminino. "Danielle" me escolheu. Cheguei até a procurar por nomes femininos na internet, atrás de alguns que tivessem significados interessantes, mas nenhum que eu experimentava parecia se encaixar em mim. Sara, Andrea e Andreas foram alguns que tentei."</p>	51

<p>"O caminho até ali tinha sido intenso e bonito, mas preciso admitir que, ainda assim, eu não me reconhecia; pelo menos não por inteiro. Instalada pela terapeuta, eu dizia que estava feliz, mas que ainda não era livre, como me lembrava de ter sido por curtos períodos de tempo na infância e na adolescência.</p> <p>Continuei a busca por mim mesma. E resolvi dar passos mais ousados. Aos fins de semana, comecei a usar maquiagem, esmalte e roupas que comprava em seções femininas. Eu dizia para mim mesma que era um homem metrosssexual, moderno e essas coisas. Ia experimentando.</p> <p>A minha frente foi se abrindo um novo caminho. A pessoa que eu havia me tornado não era mais o personagem masculino do passado recente. Também, pelo menos até aquele momento, não era uma mulher.</p> <p>E eu entendi. Sou transgênero.</p> <p>Essa constatação foi a mais assustadora e desestabilizante que tive em toda a minha vida."</p>	58
<p>"Pensando hoje, acredito que teria encontrado uma forma de viver bem e ter outros tipos de sucesso profissional mesmo que tivesse entendido minha identidade naquela época. Sou uma pessoa privilegiada, que estudou em boas escolas e que poderia ter tido acesso à temática da inclusão trans mais cedo. Poderia, por exemplo, ter feito faculdade em outros países – porque tinha recursos e já era fluente em inglês –, onde esse assunto já era difundido.</p> <p>Estou enfatizando essa questão porque há quem diga que eu mantive a identidade masculina ativa para atingir estabilidade. E que, quando isso aconteceu, revelei quem sou. Quem me dera ter tido tamanho controle. Nem acredito que seja possível tratar a identidade de gênero dessa maneira. A minha luta não foi para ter estabilidade financeira; eu poderia ter alcançado isso de outras formas. Foi para ter força emocional e não sucumbir diante das agressões que já tinha vivido e que atingiriam o ápice após a transição."</p>	65
<p>"Só pude me beneficiar da terapia, que já apontei como um dos principais alicerces para a minha vida, quando já tinha mais de 30 anos e ocupava um cargo sênior no trabalho, um posto que simbolizava o ápice da carreira, difícil de ser conquistado por muitas pessoas, inclusive aquelas que são homens, brancas, heterossexuais e cisgênero."</p>	69
<p>"Fazendo uma leitura fria das minhas características físicas, tenho quase tudo para não parecer – ou "passar" – por uma mulher cisgênero. Eu sei que, às vezes, alguns dos termos que remetem à diversidade podem confundir quem ainda não se familiarizou com eles. então, para relembrar, "cis" diz respeito a pessoas cujo gênero é o mesmo daquele designado em seu nascimento. Por exemplo, uma pessoa que nasce com o sexo feminino e se identifica como mulher."</p>	102
<p>"É comum me perguntarem quais dicas de carreira eu daria para um profissional LGBTQIAP+, especialmente um jovem trans.</p> <p>Farei isso neste capítulo, mas, antes, gostaria de iniciar a conversa reconhecendo meus privilégios. A carreira profissional que eu tenho é um ponto quase único em relação à enorme maioria das pessoas transexuais. O preconceito faz com que muitos de nós não consigamos estudar, aprender, nos formar e, finalmente, ter uma profissão que garanta o mínimo de bem-estar e recursos financeiros.</p> <p>Nasci em uma família de classe alta, sou branca e me graduei em algumas das melhores escolas do país. Assim, ainda que tenha passado pelos obstáculos que descrevi até aqui – e que, tenho consciência, podiam ser muito piores, se comparados aos que passa a maioria dos jovens trans –, sou lastreada por uma sólida base educacional. Um exemplo disso é que aos 20 anos, enquanto muitos dos meus pares iniciavam o estudo do inglês, eu já era fluente nesse idioma e em espanhol."</p>	141

**Fonte:** Livro: Sou Danielle: Como me tornei a primeira executiva trans do país (2022).

Quando olhamos para a história de Danielle Torres, percebemos que suas vivências vão além do fato de ser uma mulher trans. Sua jornada é moldada por uma combinação de fatores como gênero, classe social, raça e sexualidade, que se misturam e criam desigualdades muito específicas. Isso é o que chamamos de interseccionalidade: a ideia de que diferentes formas de opressão não se somam, mas se entrelaçam, gerando dinâmicas próprias de exclusão e também de resistência. Danielle, por exemplo, apesar de toda a violência que enfrentou, teve acesso a

oportunidades e recursos que a maioria das pessoas trans não tem, como uma boa formação e uma posição social mais elevada. Ela mesma reconhece seus privilégios de classe e raça, e isso é crucial para entender como a exclusão afeta de forma ainda mais cruel as pessoas trans negras, pobres ou com menos acesso à educação. As desigualdades de gênero, portanto, não atingem a todos da mesma forma; elas variam de acordo com a posição de cada um na sociedade.

Desde a infância, Danielle sentiu na pele como as normas de gênero são impostas. As experiências na escola, a rejeição dos colegas, a sexualização precoce e a vigilância constante sobre sua aparência e comportamento revelam um processo de socialização que deslegitima identidades trans desde cedo. O ambiente escolar, que deveria ser um espaço de formação, acaba sendo moldado por essas normas de gênero excludentes, gerando sentimentos de vergonha e medo, como Danielle frequentemente menciona.

A falta de referências também marcou a vida de Danielle. Ela conta que, em sua formação, sequer existia informação ou discussão pública sobre pessoas trans. Esse silenciamento institucional prejudica o desenvolvimento de jovens trans, levando-os à auto alienação, à culpa e ao adiamento do reconhecimento de suas próprias identidades. O fato de Danielle só ter conseguido iniciar sua transição plena depois dos 30 anos mostra o impacto devastador da falta de informação, da desinformação social e da ausência de representatividade. Danielle expõe o impacto emocional da constante deslegitimação de sua identidade. A vergonha, o medo da exposição, a ansiedade e os conflitos com o próprio corpo – sentidos desde a adolescência – reforçam como as múltiplas camadas de opressão atuam não só na sociedade, mas também no psicológico. A exigência de performar masculinidade, usar um nome com o qual nunca se identificou e a vigilância contínua sobre seu comportamento revelam um sistema simbólico violento que molda a subjetividade de pessoas trans desde a infância.

Por fim, ao longo de sua história, percebemos como a classe social influencia a forma como a violência é vivenciada e suportada. Danielle teve acesso a terapia, oportunidades internacionais e capital cultural que a distanciam da maioria das pessoas trans, especialmente as negras e pobres. Ela reconhece que sua trajetória foi possível por esses fatores, o que mostra que pertencer a certas esferas de poder ou prestígio pode amenizar (mas não eliminar) os efeitos da exclusão de gênero e sexualidade.

#### 4.3 Discriminação no Trabalho: A Luta Diária de Danielle Torres por Inclusão

A jornada de Danielle Torres é um exemplo claro de como a discriminação se manifesta de várias formas, desde a escola até o mundo corporativo. Essas experiências mostram que o

preconceito não é só coisa de indivíduos isolados, mas de um sistema que incentiva e normaliza a exclusão.

**Quadro 4.** Experiências de discriminação e resistência no ambiente organizacional

TRECHO DA OBRA	PÁGINA
<p>"Só eu sabia a imensa caminhada que havia percorrido até aquele ponto. Quanto sofri, fui humilhada, excluída e ridicularizada. Como fui agredida, física e psicologicamente. As inúmeras vezes que me sexualizaram sem qualquer motivo; a falta de respeito constante; as diversas ocasiões em que atribuíram problemas e questões de terceiros a mim. Eu era aquela que já havia sido chamada de "uma vergonha" e que tivera a própria sanidade questionada.</p> <p>Essa mesma pessoa estava ali. Uma mulher transgênero, independente, apesar das inúmeras provações que enfrentou durante a vida. Não era possível ter outra reação, se não a de vertigem, ao me ver envolvida nessas emoções tão profundas."</p>	18
<p>"Pouco adiantava eu dizer na escola que não gostava de futebol. O esperado, naquela época, nos anos 1980, era que um garoto jogasse bola. E eu era um garoto, não é mesmo?</p> <p>Foi assim que as aulas de educação física se tornaram um pesadelo na minha infância. Os professores me mandavam para a quadra e eu sabia que os meninos me aproveitariam qualquer momento em que eu estivesse indefesa para me passar rasteira e carrinho ou me machucar com alguma outra falta."</p>	27
<p>"Uma vez eu estava sentada no pátio quando um grupo de meninos me cercou. Eles davam risada e fingiam que estavam me fotografando. "Isso, agora sim, aquela pose, vai, você é bonita." Fiquei com tanta raiva que dei um tapa no rosto de um dos garotos. Imaginei que tinha tido uma atitude de impacto. Mas todos caíram na gargalhada: "Ela briga com tapa, uma moça!". Engraçado que me chamavam de "ela" quando era para fazer piada de mim, mas, como vou contar mais à frente, desde que me assumi trans, muitas pessoas se negam a reconhecer a minha feminilidade."</p>	29
<p>"Sempre me emociono quando me lembro da vez que uns meninos cismaram que eu era gay e quiseram me aplicar um "corretivo". Corri atrás do meu irmão no recreio. Ele se juntou com outro valentão da escola e avisou os agressores: "A pessoa que está na frente de vocês tem nossa proteção. Fui informado de que querem aplicar um corretivo nele. Pois deixo bem claro que primeiro terão que passar por cima de nós. E querem saber? Eu luto artes marciais. Estou começando a achar que houve um grande mal-entendido aqui, não é mesmo?".</p> <p>As ameaças físicas pararam depois disso. Mas as verbais se acentuaram. Lembro-me bem de uma delas: "Um dia vou te ensinar a ser homem, seu viadinho". Eu não entendia por que era associada a uma pessoa homossexual. Gostava de meninos e meninas, mas preferia meninas. Nunca beijei um rapaz da escola. Meninas sim, e elas costumavam me dizer: "É doce beijar você"."</p>	30
<p>"Foi ao florescer dos hormônios que, aí sim, comeci a entrar em conflito, especialmente com o meu corpo. Cada dia mais eu via que me distanciava da pessoa que gostaria de ser. Era um dilema. Ao mesmo tempo que tinha esperanças de que as modificações corporais me fizessem ser aceito na sociedade, eu rejeitava quem estava me tornando.</p> <p>A puberdade é um momento sensível na vida de uma pessoa trans. É quando a natureza se encarrega de acentuar a disforia de gênero que já trazemos desde muito jovens. Não dá mais para negar. Seios crescem nas pessoas do sexo feminino e elas começam a menstruar. Em mim, pelos apareciam por todos os lados, a voz engrossava e um tímido bigode começava a se apresentar. Era desesperador.</p> <p>Minha rejeição a mim mesma traduziu-se em uma autopercepção de obesidade. Olhava no espelho e enxergava alguém muito mais gordo do que eu de fato era. Fui a uma banca, comprei uma revista de dietas e passei a ingerir metade das porções ali indicadas. Como estava em fase de crescimento, rapidamente perdi peso. E, logo em seguida, comeci a ter crises de vômito."</p>	36

<p>"Na escola, me chamavam de "viadinho". Certo dia uma colega disse: "Eu não sei se sabe, mas você está parecendo uma mulher. O melhor é que corte esse cabelo o mais rápido possível". E eu estava adorando ter aqueles fios grandes... Tinha passado a ser reconhecida nas lojas e nos restaurantes como uma garota. Sentia-me aliviada cada vez que isso ocorria, como se enfim me compreendessem.</p> <p>É estranho pensar que mesmo assim eu não percebia que era uma garota trans. Mais ou menos estranho, na verdade. Aquela altura, eu já estava terminando o colégio, mas o assunto de pessoas transgênero, ao menos nos meios em que eu circulava, simplesmente não existia.</p> <p>A coisa toda estava tão difícil que eu decidi por fim cortar o cabelo. Chorei muito no dia em que fui ao barbeiro. Esse momento foi muito importante na minha vida: foi quando comecei a renunciar à minha verdadeira essência. Aquela seria a primeira vez, de inúmeras outras que se sucederiam, que abriria mão de algo que eu desejava muito."</p>	37
<p>Meu corpo, no entanto, foi progressivamente dando sinais de algo que ia mal. Eu não tinha energia para me exercitar, dormia mal, sofria com crises digestivas e com pequenos ataques de ansiedade. Algumas neuras também. Por exemplo, era incapaz de entrar numa sala de cinema. O apagar das luzes me apavorava. Curioso, porque hoje sou uma cinéfila de carteirinha.</p> <p>"Eu ignorava os alertas consistentemente. Quando sentia algum desses sintomas emergindo, olhava para o lado, de maneira a constatar o sucesso que eu era: apesar do sofrimento pessoal, que eu mascarava com muito cuidado, estava conquistando um cargo de gerente sênior de auditoria na empresa."</p>	44
<p>"A relação com o meu nome masculino sempre foi tempestuosa. Eu simplesmente não conseguia me reconhecer nele. Lembro que sentia frio na barriga quando, durante a chamada da escola, meu nome era entoado para toda a classe. Parecia que estavam chamando outra pessoa."</p>	51
<p>"É comum que os outros transfiram para nós, transgêneros, algo de suas próprias vivências, seja para explicar seu gênero, seja para justificar um desconforto próprio. Por exemplo, já me disseram coisas como: "Eu sempre usei roupas femininas no Carnaval e nem por isso sou trans", "Respeito, mas eu nunca teria um relacionamento com uma mulher trans", "Acho bonito dar oportunidade para pessoas como você", entre outras frases repletas de transfobia."</p> <p>Repare que, em todas essas colocações, o outro valida a pessoa trans a partir de pontos de vista, comportamentos ou experiências dele. É como se eu dependesse de alguma aprovação dele para existir socialmente. Não sei por que alguém se veste ou não com roupas femininas no Carnaval. Mas isso não tem a menor relação com quem sou e com a minha identidade de gênero."</p>	53
<p>"No trabalho, passaram a notar as diferenças. Perguntavam a respeito da minha perda de peso e se eu não achava que já tinha passado um pouco da idade para ter cabelo comprido. De fato, eu estava me afastando muito do padrão de um executivo sênior do mercado financeiro da época, o de terno e gravata e cabelo bem aparado.</p> <p>Eu respondia que aquelas mudanças não diziam respeito somente à minha aparência, mas a algo mais profundo, que era a maneira como eu passara a me enxergar."</p>	57
<p>"Atos agressivos, geralmente endereçados a mulheres, eram direcionados contra mim. Minhas falas eram interrompidas pelos homens e muitos deles se apropriavam de ideias que eu havia tido. A mecânica machista era tão enviesada que passei até a desenvolver um sentimento de impostora (percepção, diz-se, mais comum em mulheres), apesar de ser, para todos os efeitos, um homem."</p> <p>[...] "Mas era meu aperto de mão o que mais me tirava o sono. Ele era suave, e me diziam que deveria ser firme. Também me aconselhavam a olhar nos olhos do meu interlocutor para 'já criar um rapport' — um jargão do mercado que significa criar uma aproximação. Eu ficava tão ansiosa com esse tema que treinava em casa, na frente do espelho, para fazer tudo certo. E mais: chegava a perguntar para as pessoas o que elas tinham achado do meu aperto de mão."</p>	62
<p>"Um dos principais assuntos das conversas com os colegas de trabalho era minha suposta virgindade. Eu nem era virgem, mas não adiantava dizer isso a eles. As "dicas" de que eu devia ser mais masculina continuavam. O empenho deles era tanto que passaram a me apresentar garotas.</p> <p>Falavam que com uma namorada eu afastaria a percepção alheia de que eu era homossexual.</p> <p>Foi só quando de fato passei a namorar uma menina que na pressão diminuiu. Não era nenhuma das que eles tinham me apresentado, mas uma colega de classe da faculdade. Como não tinha mais que dar conta daquele assunto, pude me concentrar no trabalho.</p> <p>O meu gênero e a minha sexualidade sempre foram temas importantes no meu desenvolvimento profissional. Desde que comecei a trabalhar, pairava uma expectativa de que eu devia ajustar meu comportamento. E, de uma maneira machista, diziam que isso seria possível se eu tivesse relações heterossexuais. São impressionantes as variadas violências que uma pessoa LGBTQIAP+ sofre ao longo da vida."</p>	63

<p>"Depois de um tempo, no entanto, meus colegas passaram a me chamar de "mamãe". Diziam que eu era "quase uma mulher" e que preparava um excelente café. Quando íamos a um bar e todos se sentiam mais relaxados, a conversa era quase sempre focada na opinião de que eu já devia ter tido relações com homens, mas que havia tomado o rumo certo na vida, agora que namorava uma mulher. A saber, cheguei a me casar com ela aos 23 anos, e o relacionamento durou até pouco antes da minha transição social.</p> <p>Se no começo me acusavam de ser feminina, quando do fortaleci (ou tentei fortalecer) meu personagem masculino, me criticavam por ser "educada demais", "diferente". Sempre havia um jeito de eu ser excluída do universo dos homens. Não era convidada, por exemplo, para a maioria dos happy hours. A justificativa era que eu não gostaria de ir, porque não fazia meu estilo, as conversas iam me desagradar."</p>	64
<p>"Nesse ponto você já conhece os detalhes tristes da minha história, as humilhações e provocações pelas quais passei. Agora queria contar como foi que consegui chegar aos 30 e muitos anos sem ter um fim que, infelizmente, é o de alguns jovens transexuais: o suicídio. "</p>	69
<p>"Imagino como deve ter sido doloroso para algumas delas se despedir de quem eu fui. Por uma década, liderei equipes, tive amizades, relacionamentos e contatos profissionais me apresentando como um homem. Talvez eu tenha inspirado alguém que pode ter pensado: "Um dia, quero ser um executivo como o Torres". E, subitamente, apareço um dia e digo que não sou o Torres..."</p>	78
<p>"O que eu precisava era aprender a ignorar o que diziam e não permitir que comentários de pessoas que nem sequer me conheciam guiassem minha vida.</p> <p>Eu entendo a pressa que os outros tinham para que eu, na visão deles, me definisse. Já havia me declarado uma mulher, eu precisava parecer uma o mais breve possível, e uma barba não cabia nesse esquema.</p> <p>Ao mesmo tempo, eu tinha de respeitar cada momento da minha transição social. Por mais que não me identificasse plenamente com a pessoa que eu havia sido até pouco tempo antes, eu precisava me despedir dela.</p> <p>Se me perguntassem aonde eu queria chegar, não saberia o que responder. "</p>	85
<p>"Novamente, depois de ter vivido uma experiência animadora de acolhimento, dias pesados vieram. Diversas pessoas passaram a me evitar. Na contramão, outras, que eu nunca havia visto, vieram me desejar boa sorte. Ganhei até abraço de desconhecidos no elevador. Uma atitude carinhosa, sem dúvida, mas que, sendo sincera, causava estranheza, porque parecia exagerada. Tanto as pessoas que olhavam torto como aquelas que declaravam apoio irrestrito à diversidade faziam com que eu me sentisse desconfortável. Naquele momento, a única coisa sobre a qual queria falar era o novo restaurante que tinha aberto ali perto. Este é um conselho que costumo dar em palestras: tratem a pessoa trans recém-chegada como sempre a trataram ou como tratariam qualquer outra pessoa. "</p>	87 e 88
<p>"Até poucos anos atrás, quando ainda não havia terminado minha transição, ser fotografada era um processo desesperador. Eu já era colunista da revista Marie Claire, e minha editora costumava pedir que eu fizesse ensaios para eles. Eu entrava em pânico e dizia não. Cheguei ao ponto de sugerir que a revista colocasse gravuras para acompanhar meus textos. Acolhedora, essa editora respeitava meu momento, mas me incentivava a entrar em paz com a minha beleza."</p>	104
<p>"Tive de tomar cuidado para que essas bobagens não me contaminassem e não me fizessem hesitar. Eu sabia que os líderes da organização valorizavam meu trabalho. Não podia dar ouvidos aos preconceituosos. Ser promovida para uma alta função executiva envolve ser considerada apta por um grupo sênior.</p> <p>Eu não pedi a promoção, mas isso não significa que fui passiva. Por exemplo, não perdia a oportunidade de dizer a executivos seniores que me sentia pronta para alçar voos mais altos."</p>	137
<p>"Outro aprendizado importante que adquiri: falo a respeito da minha intimidade quando e se tiver interesse. Não é porque outra pessoa "quer aprender" sobre o mundo trans, ou perguntar algo a respeito da minha sexualidade, que tenho obrigação de falar, ainda mais no ambiente de trabalho. Algumas pessoas querem terceirizar o dever de se educar a respeito de pautas de minorias. Essa não é uma obrigação de pessoas LGBTQIAP+. Esses temas estão amplamente disponíveis na internet. Basta um pouco de interesse, cordialidade e bom senso."</p>	144 e 145
<p>"Um dia, eu estava indo escovar os dentes quando uma colega se aproximou e, juntas, conversando sobre casualidades, entramos no banheiro. Aquele ainda era um momento em que eu frequentava o banheiro feminino o mais rápido que podia, porque me sentia uma intrusa. A situação corriqueira de estar ali, papeando e escovando os dentes, foi especial para mim."</p>	152

**Fonte:** Livro: Sou Danielle: Como me tornei a primeira executiva trans do país (2022).

As empresas, mesmo se dizendo neutras, acabam reproduzindo regras que marginalizam quem foge do padrão. Para Danielle, o ambiente organizacional se tornou um lugar de constante observação e controle.

A exclusão começou cedo, na escola. Danielle sofreu com apelidos, agressões e separação por gênero, o que a fez se sentir inadequada desde pequena. A vergonha, o medo e a negação de si, sentimentos comuns entre pessoas LGBTQIAPN+ em ambientes que ditam regras, foram internalizados por Danielle e, mais tarde, reapareceram no trabalho como ansiedade e autossabotagem. Já adulta e no mundo corporativo, Danielle viveu a cisnormatividade institucional diariamente. Ela sentiu a pressão para ter uma "performance masculina ideal" – aperto de mão firme, voz grave, comportamento assertivo – revelando a predominância de um modelo de masculinidade. As cobranças para que fosse mais "masculina", os comentários invasivos sobre sua sexualidade, a exclusão de eventos sociais informais, tudo isso escancara como os ambientes de trabalho operam com códigos de pertencimento de gênero que excluem quem é diferente. A ideia de meritocracia neutra é uma ilusão, pois os espaços de trabalho são racializados, generificados, heteronormativos e cisnormativos, não sendo acessíveis igualmente a todos.

As perguntas constantes sobre procedimentos médicos, hormônios e vida íntima, ou até elogios estigmatizantes como "você é educada demais", mostram como corpos trans são vistos como públicos e abertos ao julgamento. Essa exotificação é uma forma de violência que desumaniza e impede o reconhecimento profissional pleno. Como ela mesma destaca, ser vista como "uma mulher trans que trabalha com diversidade" muitas vezes se sobrepunha à sua competência técnica como especialista em finanças.

A resistência de Danielle é notável. Sua decisão de não desistir da carreira, mesmo diante de comentários cruéis e da ansiedade, mostra uma estratégia ativa de enfrentamento. Essa resistência acontece em várias frentes: buscando terapia para o bem-estar psicológico, atuando em palestras e treinamentos para mudar a política, reafirmando sua identidade de gênero e se recusando a se justificar, e permanecendo na organização para transformá-la por dentro. Essa resistência não é só uma resposta, mas uma forma de agir que busca reconhecimento e muda as relações de poder. A recusa de Danielle em ser a "educadora oficial da empresa" sobre questões trans revela sua maturidade política. Ela deixa claro que o peso de educar sobre diversidade não pode cair sobre aqueles que já sofrem com a exclusão. Sua sugestão de que as empresas busquem especialistas e consultores mostra sua defesa por políticas institucionais

efetivas, baseadas em compromisso com a equidade e na profissionalização do debate sobre diversidade.

#### 4.4 Inclusão Trans no Trabalho: Entre o Marketing e a Realidade

Um ponto crucial na experiência de Danielle foi o apoio vindo da alta liderança. O comunicado formal sobre sua transição, assinado pelo presidente da empresa, teve um impacto simbólico enorme, mostrando que a empresa realmente apoiava sua identidade. Isso reforça a ideia de que a diversidade só se transforma de verdade quando deixa de ser apenas "marketing" e vira uma responsabilidade política e estratégica da organização.

**Quadro 5.** Percepções da autora sobre políticas institucionais de diversidade e inclusão

TRECHO DA OBRA	PÁGINA
"Nova York, hoje, reluz em liberdade para a comunidade LGBTQIAPN+. Dias atrás, visitei o primeiro parque estadual dos Estados Unidos nomeado em homenagem a uma mulher transgênero negra, o Marsha P. Johnson, em Brooklyn, uma experiência que fez lágrimas escorrerem dos meus olhos. Eu me sinto antes de tudo detentora de direitos. Se é um direito meu, pouco importa se sou ou não trans. Sei que na imensa maioria dos casos serei respeitada."	17
"O meu processo de transição e como ele aconteceu dentro do ambiente em que trabalho costumam despertar muito interesse nas pessoas. Para escrever sobre esses fatos, faço o exercício de pensar não apenas com o meu ponto de vista, mas também com o dos outros. Isso porque me assumir no trabalho não foi nem de longe a maior luta que enfrentei como pessoa transgênero. Além disso, esse período tomou um tempo relativamente curto da minha história, cerca de um ano. Entre os colegas de trabalho, no entanto, o processo chamava muita atenção. E até hoje muita gente pergunta como ele se desenrolou."	77
"Apesar de acreditar que meu processo de transição alterou pouco quem eu verdadeiramente sou, reconheço que essa percepção talvez não tenha sido a mesma para quem estava perto de mim, trabalhando comigo. Muita gente à minha volta, afinal, tinha suas próprias expectativas sobre a pessoa que eu aparentava ser – para todos os efeitos, do gênero masculino."	78
"Optei por aguardar, porque ainda não tinha a dimensão do espaço que meu gênero ocuparia na minha vida como um todo, não só no âmbito profissional."	79
"E, na minha cabeça, fazer a transição significava que eu precisaria me demitir. Sim, porque achava que não seria aceita no trabalho. Fiz pesquisas para saber se existiam executivas trans no mercado brasileiro, para eventualmente me inspirar na trajetória delas, e não encontrei nenhuma. Estava nesse momento de refletir sobre a demissão quando vi no informativo interno da organização o convite para uma palestra a respeito de diversidade. Ela seria dada pelo sócio que era na época o líder do comitê LGBTQIAP+ da empresa no Brasil. Me animei. O palestrante, que é homossexual, contou como foi o processo de se assumir no ambiente profissional. Fiquei encantada com o que ouvi, principalmente com a naturalidade e a seriedade dele ao falar da sua história. Motivada por aquele discurso, agendei um almoço com o sócio. Pedi para discutir com ele a minha situação e o desligamento. Na mesa do almoço, fui direta e disse: sou transgênero. Ele me olhou um pouco surpreso e contou que sua expectativa para o encontro era ouvir que eu era gay. E então foi a minha vez de ficar surpresa porque ele me perguntou se o que eu estava dizendo era que havia nascido com o sexo feminino. Respondi que era o contrário, que havia nascido com o sexo masculino"	80

<p>“Esse sócio me pediu algum tempo para conversar com a organização. E foi enfático quando disse para eu não fazer "nenhuma besteira", o que queria dizer que eu não devia pedir demissão. Garantiu que a empresa suportaria o meu processo, ainda que fosse uma jornada de aprendizado para todo mundo.</p> <p>Fui tomada por muita ansiedade nos meses que se seguiram. De um lado, estava pronta para assumir meu gênero na sociedade. Aos fins de semana, já vivia com mais liberdade, me (re)apresentando aos amigos e conhecidos como Danielle. No ambiente de trabalho, porém, aguardava a empresa se preparar para me receber. Eles queriam que meu caso fosse de sucesso. "</p>	81
<p>"Com o acompanhamento desse sócio, minha história foi aos poucos sendo introduzida aos profissionais de recursos humanos da empresa, aos membros da liderança e a um consultor de diversidade que fora especialmente designado para acompanhar a transição. E então começaram as comunicações formais. Um e-mail foi enviado para toda a organização informando, de maneira sucinta, que um profissional se encontrava em transição de gênero e que o processo seria respeitado. O comunicado também orientava que os funcionários não fizessem perguntas invasivas. Esse e-mail foi assinado pelo presidente da época, demonstrando que haveria um acolhimento top-down para a minha transição.</p> <p>Nos corredores, os funcionários se perguntavam quem era essa pessoa misteriosa. Dentro de mim, o dilema só aumentava. Eu sabia que era a mesma pessoa e que nada mudaria. Mas como convenceria os outros disso?</p> <p>O RH então agendou o dia em que a minha credencial, meu crachá e meu e-mail seriam trocados para o nome que eu havia escolhido, o chamado nome social. Na época, eu ainda não havia retificado meu nome na esfera cível.</p> <p>Em paralelo a isso, o sócio de diversidade organizou um evento com a liderança da unidade em que eu trabalhava. A ideia era que eu me apresentasse aos colegas seniores como a Danielle que sempre fui."</p>	81 e 82
<p>“Assim, me reuni com as moças de quem eu era diretora. É engraçado pensar que as minhas equipes sempre foram majoritariamente formadas por mulheres. Não foi algo que planejei, pelo menos não de maneira consciente, mas era claro que tínhamos mais afinidade profissional. Para a minha surpresa, elas me acolheram, e um dos comentários que mais fizeram foi: “Agora tudo faz sentido”.</p> <p>Não senti que os rapazes estavam abertos para uma conversa assim, então seguimos nos tratando com profissionalismo. Nunca abordei os detalhes sobre minha transição com nenhum deles. Para os homens, falar da intimidade é mais difícil do que para mulheres; foi o que sempre ouvi. Mas com o tempo eles compreenderam. Hoje somos novamente grandes colegas. . Há certos assuntos que tempo e convivência acomodam melhor do que uma conversa.”</p>	86
<p>"Elas percebiam que a empresa em que trabalhavam abraçava carreiras femininas, inclusive as trans. A abertura do encontro foi feita pelo sócio líder do comitê LGBTQIAP+, aquele mesmo a quem primeiro contei a minha história. Depois dele falaram o consultor de diversidade da empresa e uma mulher trans, a escritora e professora de literatura Amara Moira. Eu seria a última a falar.</p> <p>Juro que não lembro ao certo o que disse. Estava muito emocionada. Falei que um dia eles ainda entenderiam quem eu era, mas que talvez ainda fosse cedo para isso. Lembro que as pessoas aplaudiam e festejavam comigo.</p> <p>Uma moça me procurou logo após o evento. Contou que fazia parte de um grupo feminista fora do trabalho e que havia combinado com as colegas que me diria que "ser mulher é mais do que usar roupas femininas". Me pediu sinceras desculpas pelo pensamento preconceituoso e emendou: "Você é uma mulher e tanto, obrigada por ser uma inspiração".</p>	87
<p>“Não tenho palavras para descrever o orgulho que senti ao ver o meu nome em um jornal de grande circulação no Brasil no dia 1º de outubro de 2021. A notícia anunciava a promoção: Danielle Torres agora é sócia de Risk Management. Guardo esse pedacinho de jornal até hoje.”</p>	138

<p>"Muitas organizações promovem grupos de discussão para colaboradores LGBTQIAP+. Eles têm como principal objetivo conectar profissionais de todas as áreas que fazem parte dessa comunidade. E nesse ambiente, fala-se, por exemplo, sobre oportunidades de carreira.</p> <p>Se você trabalha com gente bacana, que valoriza o seu talento, aproveite. Já tive ao meu lado pessoas tão focadas em minhas diferenças que foram incapazes de notar minhas qualidades. Se esse for o seu caso, tente mudar para outro departamento que lhe interesse, claro, e que tenha colegas comprometidos com a comunidade LGBTQIAP+. Muitas empresas possuem programas de formação dos chamados "aliados". São colaboradores que apoiam e protegem os direitos da comunidade. Buscam conhecer os obstáculos enfrentados por muitos de nós e também atuar, de maneira a provocar uma transformação positiva no dia a dia de todo mundo. Diversos líderes têm se engajado nesses programas.</p> <p>Por fim, por mais doloroso que seja admitir, acredito que as minorias necessitam se esforçar muito mais para serem percebidas. Aceitar essa realidade, sem deixar de lutar diariamente por um mundo mais igual, me ajudou em diversos momentos da vida."</p>	145
<p>"Ouvi muito de gestores que eles estavam "preparando" a empresa para receber pessoas trans, e que só quando o tal processo acabasse é que pretendiam iniciar as contratações. Não concordo com essa visão. Um ambiente ideal muito dificilmente será atingido, ainda mais se as pessoas a serem beneficiadas por ele não participarem do caminho para chegar até lá."</p>	149
<p>"É curioso que raramente percebam que a pessoa trans é a mais sujeita a ser constrangida e agredida – como já é nesses próprios diálogos, aliás –, muito antes de ser contratada. É estranho também a "solução" que algumas empresas encontram para a questão: criar o banheiro trans ou do gênero neutro. Estabelece-se assim o preconceito como suposta medida de inclusão. Para que não restem dúvidas: o uso dos banheiros deve ser de acordo com a identidade de gênero."</p>	151
<p>"Deixo aqui um apelo aos profissionais de recursos humanos ou de outros departamentos envolvidos na condução desses temas. Nunca peçam a um profissional trans, recém-chegado à organização, que explique como as coisas devem ser feitas. É deselegante, pode ser constrangedor e certamente não é profissional. Se não detiverem o conhecimento, contratem um consultor de diversidade experiente na temática.</p> <p>Todos nós queremos crescer, acalentamos sonhos e temos medo. Para incluir, basta querer."</p>	152

**Fonte:** Livro: Sou Danielle: Como me tornei a primeira executiva trans do país (2022).

Por outro lado, Danielle também aponta as falhas nas políticas de diversidade. Ela questiona a ideia comum de que as empresas precisam "se preparar" antes de contratar pessoas trans. Esse discurso, ainda muito presente, faz parecer que a diversidade é uma exceção, algo que precisa ser gerenciado, quando deveria ser vista como parte natural de qualquer empresa. Ao criticar essa lógica, Danielle denuncia uma forma sutil de transfobia institucional, que adia a inclusão com a desculpa de uma estrutura ideal que nunca chega. A inclusão não deve ser vista como um ato de tolerância, mas como uma questão de justiça.

Danielle também reflete sobre a relação entre as políticas institucionais e a cultura da empresa. Embora reconheça avanços – como a contratação de consultores especializados e a preparação de líderes –, ela também vê os desafios de manter esse discurso no dia a dia. Para ela, o verdadeiro acolhimento não se resume a formalidades, mas se manifesta nas relações interpessoais, no respeito cotidiano e na inclusão genuína em momentos informais, como conversas e happy hours. A autora também reconhece que, para muitas pessoas, sua transição foi um "luto simbólico". Colegas que a conheciam como "Torres", o personagem masculino que ela interpretava, tiveram que lidar com a mudança. Danielle demonstra sensibilidade ao

perceber que a transição de gênero não afeta só o indivíduo, mas também mexe com os sentimentos e expectativas dos outros. No entanto, ela ressalta que é preciso diferenciar empatia de condescendência: ela entende as reações alheias, mas exige que sua identidade seja respeitada plenamente, sem que isso seja visto como um favor.

Apesar dos desafios, Danielle também reconhece os avanços. Ela descreve, emocionada, momentos de acolhimento genuíno por parte de colegas, especialmente mulheres de sua equipe, que entenderam sua transição como algo que "sempre fez sentido". Esses momentos mostram que, quando a cultura da empresa é construída com base no respeito, na escuta e na empatia, é possível criar laços fortes e ambientes realmente inclusivos. Contudo, ela alerta que essa mudança não acontece sozinha: exige investimento contínuo em educação corporativa, escuta ativa, a presença de lideranças diversas e a abertura para o aprendizado.

#### 4.5 A Liderança de Danielle Torres: Uma Trajetória de Autenticidade e Transformação

**Quadro 6.** Estratégias na construção de liderança

TRECHO DA OBRA	PÁGINA
"Pelos minhas contas, já palestrei por pelo menos 10 mil pessoas, em lugares como Argentina, Chile, Colômbia, Peru, México, Estados Unidos, Inglaterra e Austrália, além do Brasil. Tenho um forte senso de contribuição na temática da diversidade. Por isso, realizo esse trabalho de maneira voluntária. Claro que meu trabalho como executiva é o que permite essa doação do meu tempo."	23
"Dos meus 20 até os 30 e poucos anos, interpretei um personagem. Conseguir me imaginar de terno, gravata, barba e cabelo quase raspado? Eu era assim. Foi um tempo em que mergulhei na carreira, vivi um relacionamento heterossexual com uma mulher e, preciso admitir, cresci profissional e financeiramente."	43
"Se vivendo como homem tive um crescimento excepcional na empresa, depois que me afirmei mulher percebi que meu potencial era maior do que aparentava ser até ali. E que eu poderia crescer ainda mais, porque agora precisaria me dedicar apenas ao trabalho, e não mais a sustentar um personagem. E o símbolo dessa mudança e do quanto minha vida profissional deu uma arrancada justamente por causa da transição social foi o convite para que eu me tornasse sócia da empresa."	46
"Minha terapeuta então passou a propor que eu buscasse a pessoa que gostaria de ser. Como não via necessidade de fazer grandes mudanças no meu trabalho, entendi que o que eu queria era viver com maior liberdade. E mergulhei no chamado. Comecei a mergulhar, adotei o vegetarianismo (algo que queria havia tempos, mas não tinha coragem, porque, de certa forma, também envolve um enfrentamento do que é considerada uma alimentação normal; inclusive, no mundo executivo. Muitas reuniões acontecem em churrascarias), voltei a escrever poemas e a frequentar um grupo de canto, dois hobbies antigos. Deixei meu cabelo crescer"	56
"O mundo mudou em meados dos anos 2010. Sem falsa modéstia, fui uma parte ativa desse progresso e contribuí para a mudança. O meu processo de transição social de gênero foi amplamente comentado em revistas de negócios, sites, jornais e canais de televisão. Não havia paralelo, não tínhamos naquele momento uma executiva trans no Brasil. Desbravei um território que só pude desbravar por causa de um conjunto de situações, como o apoio da empresa em que trabalhava, minha liderança, o momento do mundo e, muito especialmente, o fato de eu ter me fortalecido em função da terapia."	66

<p>"A principal delas foi o budismo. Comecei a frequentar um centro próximo da minha casa e, já nas primeiras visitas, tive uma sensação forte de acolhimento. Rapidamente me envolvi com práticas dessa filosofia, como a meditação, a recitação de mantras e o estudo dos escritos religiosos.</p> <p>A filosofia budista foi importante para que eu me desvencilhasse de atitudes autodestrutivas: parei de beber (e até hoje só consumo álcool em algumas poucas situações), parei de comer carnes gordurosas porque elas me faziam mal e passei a me dedicar progressivamente ao vegetarianismo. A prática também me ensinou a aquietar dentro de mim as dores causadas por agressões que eu sofria em função do meu gênero. Passei a interpretá-las com base no princípio de causa e efeito. ”</p>	70
<p>"O ano era 2016, e eu já havia compreendido que era uma pessoa trans. Minha aparência, no entanto, ainda estava bastante distante da que tenho hoje.</p> <p>Nessa época, eu começava a deixar aflorar minha androginia. Os colegas de trabalho foram notando as diferenças na minha aparência: os cabelos compridos, antes presos num coque samurai, agora eram deixados soltos; minhas unhas estavam sempre bem aparadas e, aos fins de semana, eu usava base e lápis preto.</p> <p>Era também a época em que eu me aproximava de um cargo de diretoria, e por isso carregava um dilema dentro de mim: devo abrir o jogo e contar logo que sou transgênero ou espero a mudança de cargo para falar?"</p>	79
<p>“Adoro a frase "trans is beautiful" (trans é linda), hashtag cunhada em 2015 pela atriz americana Laverne Cox. Para mim, ela representa a aceitação da minha androginia e o reconhecimento de que minha beleza advém de um feminino dominante que dialoga bem com o masculino também presente.</p> <p>Realizei o meu sonho e, na vida adulta, virei a modelo que desejava ser. Com toda a exposição que ganhei na mídia, fiz ensaios de fotos dos quais me orgulho demais. Acho que eles revelam uma mulher segura de si."</p>	106
<p>"Ser alçada à sócia de uma empresa representa o auge para alguém que trilha a carreira de auditora. Eu acalentava esse sonho desde o dia da entrevista para a vaga de trainee. Soube ali que quase todos os sócios tinham começado naquele cargo. Apesar do sonho, naturalmente, enfrentei problemas ao longo do caminho – como você bem sabe – e muitas vezes pensei em desistir – como você também sabe bem.</p> <p>Tornar-se uma executiva exige, sobretudo, acumular experiência. Envolve o domínio de questões técnicas sofisticadas, o desenvolvimento de habilidades de conciliação, e a capacidade de atingir e estabelecer metas, gerir pessoas, angariar clientes e representar a organização. É necessário ainda lidar com um constante e elevado nível de estresse e gerir demandas simultâneas. ”</p>	
<p>"Num dia de maio de 2021, o computador apitou, me avisando sobre uma conferência naquele momento, algo fora da agenda, com um sócio membro do comitê executivo da organização e o sócio líder do meu departamento. “Danielle, estamos ligando para cumprimentá-la por ter sido indicada para a posição de sociedade na organização”, eles me disseram. Agradei formalmente e falei que não iria decepcioná-los.</p> <p>Desliguei o telefone e fiquei paralisada por alguns instantes. Eu não acreditava que o grande momento da minha carreira tinha enfim chegado. Custei a processar que não era mais vista como alguém que “fez a transição”, mas como uma profissional que alcançava a posição mais elevada na empresa.</p> <p>Saí da frente do computador e fui à cozinha tomar um copo de água para ver se me acalmava. Quando já conseguia falar de novo, liguei para aquela executiva que havia sido minha mentora e disse: “Você não imagina como estou feliz. Por mais que tenha aprendido a não duvidar dos meus talentos, uma parte de mim não acreditava que essa promoção seria possível."</p>	137

<p>"De todo modo, sou transgênero e, ao meu modo, precisei enfrentar o "mundo" para subir na carreira. Foi assim que aprendi as lições que compartilho aqui.</p> <p>A primeira delas é que devemos ser estratégicos ao escolher a empresa onde queremos trabalhar. É claro que eu ainda não tinha consciência de quem eu sou quando entrei na empresa em que atuo. Mas, de muitas maneiras, ao longo dos anos, me sentia confortável de trabalhar lá. Uma delas inclui o fato de nunca ter sofrido assédio ou ofensas e de ser tratada com profissionalismo e cordialidade. Sim, é o básico, mas é também o que não acontece em muitos lugares. Esse ambiente me deu segurança para que eu permanecesse na empresa. Mais tarde, quando me tornei executiva, a opção por ter me fixado ali se mostrou acertada. Eu teria tido muita dificuldade nessa ascensão se não estivesse em um lugar que, com os anos, foi se engajando na promoção de um espaço seguro para seus profissionais LGBTQIAP+.</p> <p>Outra dica que posso dar é: busque organizações que respeitem e valorizem as suas características e cujos valores ressoem em você. Entre no site da empresa, procure notícias em que ela se posicione em relação aos temas LGBTQIAP+, pesquise no LinkedIn se tem uma equipe de diversidade e verifique o que os colaboradores dessa companhia contam sobre ela nas redes sociais. A organização em que trabalho, por exemplo, desde os anos 2000 visa à equidade feminina e masculina na liderança, e já naquela época tinha um sócio abertamente homossexual. É importante destacar também que existem feiras e organizações que aproximam pessoas LGBTQIAP+ de empresas que apoiam a pauta e estão interessadas."</p>	142
--	-----

**Fonte:** Livro: Sou Danielle: Como me tornei a primeira executiva trans do país (2022).

No início, Danielle operava com muita disciplina, resiliência e estratégia, mesmo quando "interpretava" um personagem masculino. Essa performance, embora útil para sua ascensão, era emocionalmente exaustiva, exigindo que ela mascarasse sua dor com formalidade e controle de gestos – táticas de sobrevivência em um ambiente hostil à sua verdadeira identidade. No entanto, com sua transição social, houve uma grande mudança. Sua liderança, antes focada no controle e na conformidade, passou a ser guiada pelo autoconhecimento e pelo valor da autenticidade. Danielle percebeu que não bastava apenas parecer uma líder; era preciso construir a liderança a partir de uma identidade íntegra e verdadeira. Essa mudança reflete uma nova forma de liderar: de um modelo mais rígido para um mais ético, sensível, empático e consciente de seu lugar no mundo.

Outro ponto importante é a relação entre espiritualidade, autocuidado e liderança. Ao falar sobre o impacto do budismo, da meditação e da reconexão com seu corpo e emoções, Danielle amplia a ideia de liderança para além das habilidades técnicas. Ela mostra que o autoconhecimento, o equilíbrio emocional e a presença plena são essenciais para liderar de forma humana e sensível. Isso reforça uma visão de liderança que não ignora a dor ou o trauma, mas os integra como parte legítima da formação de um líder.

Danielle compartilha lições importantes sobre carreira e liderança baseadas em sua vivência. Ela aconselha jovens LGBTQIAPN+ a escolherem empresas que realmente se preocupam com a diversidade, a construir uma boa rede de contatos (networking) e a cuidarem da saúde mental. Ao reconhecer seus privilégios, como por exemplo a sua classe

social, acesso à educação e domínio de idiomas, ela se posiciona de forma ética, indicando que sua liderança não é individual, mas parte de um projeto coletivo de transformação.

A nomeação de Danielle como sócia da empresa é o auge de uma trajetória de resistência, estratégia e competência. Sua celebração pública não é só uma conquista pessoal, mas uma ruptura estrutural: pela primeira vez, uma mulher trans alcança o topo de uma das maiores empresas do setor. Esse marco, embora não apague os desafios, simboliza a real possibilidade de que a diversidade, quando apoiada por estruturas inclusivas, possa florescer plenamente. A própria autora reconhece que sua nomeação envolveu tanto sua competência quanto o apoio da liderança e a mudança do cenário sociopolítico. Sua trajetória, assim, oferece um modelo de liderança interseccional, onde identidade, desempenho e estrutura se unem para criar uma nova ética profissional e institucional.

#### 4.6 Discussão: Uma conversa entre a Teoria e os Dados

A experiência de Danielle, oferece um amplo campo para a aplicação das teorias de Judith Butler sobre a performatividade de gênero. Butler (2009) argumenta que o gênero não é uma essência interna preexistente, mas uma construção social incessantemente encenada através de atos, gestos e discursos repetidos. No caso de Danielle, a imposição de uma “figura masculina” no seu desenvolvimento profissional é um exemplo dessa performance forçada. Ela não apenas vestia roupas socialmente associadas ao gênero masculino, mas também sentiu a necessidade de “forçar a voz para o naipe de baixo”, evidenciando uma tentativa consciente e dolorosa de moldar seu corpo e sua expressão para se adequar a expectativas heteronormativas e homogêneas das organizações. Essa constante autovigilância demonstra o quão profundamente as normas de gênero podem constranger a autenticidade individual.

A luta interna de Danielle contra a disforia de gênero e a constante busca por sua identidade feminina podem ser lidas como uma subversão dessa performatividade compulsória. A transição de Danielle, portanto, não é meramente uma mudança de aparência, mas um processo de desconstrução e reconstrução de sua própria subjetividade, alinhando sua performance externa com sua identidade interna. O relato de que, após se afirmar como mulher, ela se sentiu livre para se dedicar “apenas ao trabalho” e, posteriormente, foi promovida a sócia, ilustra a libertação do peso da “melancolia de gênero” que Butler (1993) descreve – a dor de não poder expressar um gênero que é constantemente negado ou invalidado pela sociedade. A aceitação e o reconhecimento de sua identidade feminina permitiram uma performance de

gênero mais autêntica, que, por sua vez, liberou energia e potencial antes consumidos pela dissimulação.

Além disso, a forma como a sociedade reagia à “feminilidade” de Danielle, seja através de humilhações na infância (“seu viadinho”) ou da ridicularização ao ser chamada de “ela” antes de sua transição, reforça a ideia de que o gênero é performado em um campo de poder. Essas interações sociais não são neutras; elas são atos regulatórios que buscam conformar os indivíduos a normas de gênero pré-estabelecidas. O medo constante de Danielle de “ser descoberta na minha feminilidade” é uma manifestação da violência simbólica e real que acompanha a não conformidade de gênero. A sociedade pune, de diversas formas, aqueles que se desviam das expectativas de gênero binárias, e a narrativa de Danielle oferece um testemunho comovente desse controle.

O conceito de “covering” desenvolvido por Kenji Yoshino (2006). Yoshino argumenta que, para evitar o preconceito e prosperar em instituições dominantes, muitos indivíduos pertencentes a grupos minoritários sentem necessidade de minimizar suas identidades. Danielle, ao “interpretar um personagem” e “sustentar um personagem”, engajou-se em um profundo processo de *covering* de sua identidade feminina e trans para se adequar às expectativas de masculinidade e heteronormatividade no setor financeiro. Essa não era uma escolha trivial, mas uma estratégia de sobrevivência e ascensão em um ambiente onde sua verdadeira identidade seria, a priori, um impedimento.

As “crises de pânico” e “crises de ansiedade” são manifestações do estresse psicológico e emocional decorrente da constante supressão de sua verdadeira identidade. A necessidade de manter uma fachada, de performar um gênero que não ressoava com seu ser interior, consumiu uma enorme quantidade de energia mental e emocional que, de outra forma, poderia ter sido direcionada para seu bem-estar e desempenho. Yoshino (2006) enfatiza que o *covering*, embora muitas vezes percebido como uma escolha individual, é uma imposição estrutural, uma resposta para se adaptar a ambientes que não são verdadeiramente inclusivos. A empresa de Danielle, embora aparentemente meritocrática, exigia implicitamente a conformidade de gênero, forçando-a a esconder uma parte fundamental de si mesma.

A decisão de Danielle de se libertar do *covering* e abraçar sua identidade trans marca um ponto de virada crucial. O relato de que ela pôde se dedicar “apenas ao trabalho” após a transição, sem o fardo de “sustentar um personagem”, ilustra a sua “libertação”. O sucesso que se seguiu com a promoção à sócia, sugere que a energia antes gasta tentando performar um gênero masculino pôde ser redirecionado para sua produtividade e liderança. Yoshino (2006) argumenta que, ao se despir do *covering*, Danielle não apenas se tornou mais autêntica, mas

também mais eficaz e engajada em seu trabalho, pois a coerência entre seu ser interno e sua apresentação externa eliminou parte significativa de seu estresse.

A resposta da empresa de Danielle à sua transição, também revela os desafios contínuos em erradicar o covering. O fato de a empresa precisar “se preparar” e de a transição ser uma “jornada de aprendizado para todo mundo” indica que as estruturas e normas organizacionais ainda não estavam plenamente equipadas para acolher a diversidade de gênero sem exigir adaptações significativas por parte do indivíduo. O apelo de Danielle aos profissionais de RH para que não peçam a funcionários trans que “expliquem como as coisas devem ser feitas” é um eco direto da crítica de Yoshino (2006) colocado sobre minorias para educar a maioria. Para verdadeiramente combater o covering, as instituições precisam proativamente criar ambientes onde a diversidade é não apenas tolerada, mas valorizada e integrada sem a exigência de que os indivíduos minimizem suas identidades.

A história de Danielle Torres é um poderoso testemunho da aplicabilidade e da necessidade da lente da interseccionalidade, conforme articulada por Kimberlé Crenshaw (1989), complementada com a teoria da matriz de dominação de Patricia Hill Collins (2019) expandida por Carla Akotirene (2020), de como as categorias de opressão – raça, classe, gênero, sexualidade, entre outras – não operam isoladamente, mas se interconectam e se reforçam mutuamente, criando um sistema complexo de dominação e privilégio. No caso de Danielle, embora ela enfrente discriminação e desafios significativos por ser uma mulher trans, sua narrativa é matizada pelo reconhecimento explícito de seus privilégios de nascença: ser “branca”, de “família de classe alta” e ter acesso às “melhores escolas do país”. Este reconhecimento é fundamental para uma análise interseccional. E sua identidade de gênero trans a posicionou dentro de uma matriz de dominação que a expôs a formas específicas de opressão e controle, que se manifestavam desde a infância até o ambiente organizacional.

Danielle demonstra uma consciência interseccional ao contrastar sua trajetória com a da “enorme maioria das pessoas transexuais” que não possuem seus privilégios e enfrentam obstáculos significativos para “estudar, aprender, nos formar e ter uma profissão”. Ela compreende que sua raça e classe social a beneficiaram em relação há algumas opressões que outras pessoas trans, particularmente pessoas trans negras e/ou de classes populares, enfrentam diariamente. Esse insight é crucial, pois evita a homogeneização da experiência trans, um erro que a interseccionalidade busca corrigir. A ausência de sua transição ser um impedimento insuperável para sua educação e ascensão profissional é um privilégio que ela reconhece não ser universal para a comunidade trans.

Carla Akotirene (2019), aprofundando a discussão da interseccionalidade no contexto brasileiro, ressalta a centralidade das intersecções de raça, classe e gênero. Embora a narrativa de Danielle não explore suas experiências como mulher negra trans (dado que ela se identifica como branca), sua compreensão da disparidade de oportunidades dentro da comunidade trans ecoa as preocupações de Akotirene sobre como a raça e a classe social moldam dramaticamente as experiências de opressão. A “falta de informação sobre transexualidade no Brasil” na época de sua busca por identidade, mencionada por Danielle, é uma falha sistêmica que afeta desproporcionalmente grupos marginalizados, para quem o acesso à informação e aos recursos de saúde e apoio é ainda mais limitado.

Recuperando a Figura 1. “Prateleira Figurativa dos Desafios Estruturais”, que versa sobre a prateleira dos desafios estruturais nas organizações, observa-se como a trajetória de Danielle Torres exemplifica, de maneira encarnada, os diversos níveis de opressão enfrentados por pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional.

**Figura 3.** Prateleira Figurativa dos Desafios Estruturais



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025).

A vivência de Danielle reflete os cinco grupos de desafios estruturais destacados na figura. Inicialmente, Danielle enfrentou **práticas naturalizadas**, como a imposição da neutralidade e o silenciamento de sua identidade de gênero, tendo que encenar um papel

masculino para atender às expectativas da branquitude e da heteronormatividade. Na **fase de acesso**, deparou-se com **obstáculos**, barreiras simbólicas e institucionais – como recrutamento excludente e ausência de indicadores – que exigiam dela adaptações forçadas, em um ambiente onde sua presença enquanto mulher trans era invisibilizada. A figura também ajuda a compreender como o **ambiente hostil velado** impactava Danielle, desde as microagressões da infância às sutis formas de deslegitimação da sua feminilidade no espaço corporativo. As **barreiras à permanência**, como a liderança-padrão e a meritocracia cega, ficaram evidentes no modo como sua performance foi constantemente monitorada e julgada. Por fim, os efeitos desses desafios estruturais reverberaram no plano subjetivo, gerando **risco psíquico e adoecimento**, como revelado em seus relatos sobre ansiedade, crises de pânico e sofrimento emocional.

Portanto, a experiência de Danielle não apenas ilustra, mas também valida a estrutura analítica proposta na figura, ao revelar como os diferentes níveis de opressão se articulam e impactam profundamente a trajetória profissional de pessoas trans nas organizações.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo aprofundou na análise dos desafios estruturais e propôs soluções institucionais para a inclusão de lideranças LGBTQIAPN+ sob a perspectiva da interseccionalidade no ambiente organizacional. A pesquisa destacou que, apesar de um crescente número de iniciativas voltadas à diversidade, a representatividade de pessoas LGBTQIAPN+ em cargos de liderança permanece limitada devido a barreiras estruturais persistentes.

A ausência de uma abordagem interseccional intensifica a marginalização, negligenciando como indicadores como gênero, raça, classe e orientação sexual se sobrepõem e contribuem para a desigualdade e exclusão. Dados alarmantes revelam que empresas ainda apresentam preconceitos na contratação de pessoas LGBTQIAPN+, com um percentual significativo de indivíduos trans enfrentando discriminação e muitos profissionais optando por ocultar sua identidade no ambiente de trabalho por receio de impactos e represálias nas suas carreiras.

O conceito de interseccionalidade, fundamentado por Crenshaw, Collins, Akotirene e Zanello mostrou-se uma ferramenta indispensável para desvendar essas camadas de opressão e reformular as estruturas que historicamente marginalizam e excluem esses grupos. A pesquisa

apontou que a promoção de lideranças diversas vai além do reconhecimento simbólico, exigindo a criação de ambientes inclusivos onde todos se sintam pertencentes e respeitados, capazes de contribuir plenamente para o desenvolvimento organizacional.

Os desafios estruturais identificados transcendem a discriminação direta, manifestando-se em vieses implícitos em processos seletivos, políticas internas e promoções, que perpetuam um "padrão" homogêneo e excluem identidades diversas. A metáfora da "prateleira figurativa" e do "labirinto de cristal" ilustra as práticas veladas que impedem a ascensão e o desenvolvimento profissional de pessoas LGBTQIAPN+, gerando insegurança psicológica e comprometendo sua contribuição efetiva.

Diante disso, o estudo reitera que a mera adoção de políticas de inclusão é insuficiente; é fundamental promover uma transformação cultural nas organizações. A pesquisa sugere soluções práticas como programas de desenvolvimento focados na interseccionalidade, treinamentos contínuos em diversidade e inclusão, e políticas afirmativas de acesso, desenvolvimento e permanência em cargos de liderança. Essas medidas não apenas visam a equidade e a justiça social, mas também representam uma vantagem competitiva, visto que organizações com lideranças diversas demonstram desempenho financeiro superior.

Em suma, a inclusão plena de lideranças LGBTQIAPN+ requer um compromisso contínuo com a desconstrução de barreiras estruturais e a valorização autêntica da diversidade, pavimentando o caminho para ambientes corporativos mais justos, respeitosos e inovadores.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 2, p. 267-299, 1965. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).

Adler, N. J. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior* (3rd ed.). South-Western College Publishing.

AKOTIRENE, Carla. **O que é interseccionalidade?** Belo Horizonte: Letramento, 2020.

ASSMAR, S. M.; FERREIRA, M. A.; SOUTO, M. A. **Cultura organizacional e práticas de gestão: desafios e perspectivas para a inclusão no ambiente de trabalho.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. D. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. Lisboa: Edições 70, 2011.

BENTO, Maria Aparecida Silva. **A reinvenção do sujeito na diversidade: um estudo sobre subjetividade e poder nas organizações**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

BEUREN, I. M. et al. Justiça organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 11, edição especial, art. 4, p. 69-86, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>.

BUTLER, Judith. **Actos performativos e constituição de gênero**. Um ensaio sobre fenomenologia e teoria feminista. In: MACEDO, Ana Gabriela; RAYNER, Francesca (Org.). **Gênero, cultura visual e performance**. Antologia crítica. Minho: Universidade do Minho/Húmus, 2011.

BUTLER, Judith. **Bodies that Matter: On the Discursive Limits of "Sex"**. New York: Routledge, 1993.

BUTLER, Judith. **Cuerpos que importan**. Sobre los limites materiales y discursivos del “sexo”. Buenos Aires: Paidós, 2008.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2009.

COLLINS, Patricia Hill. **Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment**. 2. ed. New York: Routledge, 2000.

COLLINS, Patricia Hill. **Intersectionality as critical social theory**. Durham and London: Duke University Press, 2019.

COLLINS, Patricia Hill. **Interseccionalidade**. Tradução de Cássia Zanon. São Paulo: Boitempo, 2019.

COLLINS, Patricia Hill. **Intersectionality's definitional dilemmas**. Annual review of sociology, v. 41, n. 1, p. 1-20, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112142>. Acesso em: 2 jul. 2025.

COLLINS, Patricia Hill. **Pensamento feminista negro: conhecimento, consciência e a política do empoderamento**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2019.

COLLINS, Patricia Hill. **What's in a name? Womanism, black feminism, and beyond**. The Black Scholar, v. 26, n. 1, p. 9-17, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00064246.1996.11430765>. Acesso em: 2 jul. 2025.

COLQUITT, J. A. et al. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.425.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. **University of Chicago Legal Forum**, v. 1989, n. 1, p. 139-167, 1989.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FUNDO BRASIL. **As dificuldades enfrentadas pelas pessoas LGBTQIA+**. [202?]. Disponível em: <https://www.fundobrasil.org.br/blog/as-dificuldades-enfrentadas-pelas-pessoas-lgbtqia/#:~:text=Desafios%20das%20pessoas%20LGBTQIA+%20no%20mercado%20de,at%C3%A9%20mesmo%20aqueles%20que%20t%C3%AAm%20boas%20qualifica%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 2 jul. 2025.

Furtado, L., De Carvalho, J. C., & Sobral, F. (2024). **Liderança Inclusiva: Impulsionando o Campo**. Revista de Administração de Empresas, 64(5), e2023-0511. DOI: 10.1590/S0034-759020240507

GLASSDOOR. **LGBT: assumir no trabalho pode ferir sua carreira?** [202?]. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/blog/lgbt-assumir-no-trabalho-pode-ferir-sua-carreira/>. Acesso em: 2 jul. 2025.

GONZALEZ, Lélia. **Por um feminismo afro-latino-americano**. Organizado por Flávia Rios e Márcia Lima. Rio de Janeiro: Zahar, 2020.

GREENBERG, J. The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: CROPANZANO, R. (org.). **Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1993.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 105-117.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: GORN, M.; LERNER, M. (ed.). **Social exchange: Advances in theory and research**. New York: Plenum, 1980. p. 27-55.

LIMA, Betina Stefanello. O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 21, n. 3, p. 883–903, set./dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/5PYkLZ9FjHJWJxtnCHVRBdK/?lang=pt>. Acesso em: 28 maio 2025.

MCKINSEY & COMPANY. A diversidade importa cada vez mais: o valor do impacto holístico. [202?]. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/a-diversidade-importa-cada-vez-mais-o-valor-do-impacto-holistico/pt>. Acesso em: 2 jul. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. Diversity wins: How inclusion matters. [S.l.], 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 7 jun. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. LGBT+ Orgulho 2020: um chamado para a ação para líderes de negócios. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

MATTOS, Paulo de Carvalho. Tipos de revisão de literatura. 2015. Disponível em: <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-revisao-de-literatura.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2025.

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?** 2. ed. São Paulo: Letramento, 2019.

ROBERSON, Q. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. **Group & Organization Management**, v. 31, n. 2, p. 212-236, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>.

RODRIGUEZ, Jenny K. Intersectionality in work and employment. In: RODRIGUEZ, Jenny K. **A research agenda for work and employment**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2025. p. 41–60. Disponível em: <https://www.elgaronline.com/view/book/9781803929972/chapter03.xml>. Acesso em: 30 maio 2025.

SANTO CAOS. **Demitindo Preconceitos**: Um estudo sobre diversidade e ambiente de trabalho. 2018. Disponível em: <https://www.santocaos.com.br/demitindo-preconceitos>. Acesso em: 27 abr. 2025.

TORRES, Danielle. **Sou Danielle**: como me tornei a primeira executiva trans do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2023.

TREE DIVERSIDADE. **Inclusão LGBTQ+ nas empresas**: dados e reflexões importantes. [202?]. Disponível em: <https://treediversidade.com.br/inclusao-lgbt-nas-empresas/>. Acesso em: 16 abr. 2025.

TREE DIVERSIDADE. **Inclusão LGBTQ+ nas empresas**. [202?]. Disponível em: <https://treediversidade.com.br/inclusao-lgbt-nas-empresas/#:~:text=O%20n%C3%BAmero%20vai%20ao%20encontro,e/ou%20identidade%20de%20g%C3%AAnero>. Acesso em: 2 jul. 2025.

VERGUEIRO, Viviane. **Cisgenderidade compulsória e a invisibilidade das pessoas trans**. In: FACCHINI, Regina; FRANÇA, Isadora Lins (org.). **Dossiê Gênero e Diversidade na Educação e na Saúde**. Salvador: EDUFBA, 2013. p. 193–213.

YOSHINO, Kenji. **Covering**: The Hidden Assault on Our Civil Rights. New York: Random House, 2006.

ZANELLO, Valeska. **Saúde mental, gênero e dispositivos**: cultura e processos de subjetivação. Petrópolis: Vozes, 2018.