

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

ANA RIGEL SANTOS SOUZA

IDENTIDADE NO TRABALHO: Um zoom nas experiências de indivíduos não binários

**VITÓRIA
2024**

ANA RIGEL SANTOS SOUZA

IDENTIDADE NO TRABALHO: Um zoom nas experiências de indivíduos não binários

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – FUCAPE ES, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araújo

**VITÓRIA
2024**

ANA RIGEL SANTOS SOUZA

IDENTIDADE NO TRABALHO: Um zoom nas experiências de indivíduos não binários

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – FUCAPE ES como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 17 de dezembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof° Dr.: BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAÚJO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof° Dra.: ANA CAROLINA JÚLIO DA SILVA ANDRADE
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof° Dr.: DANILO SOARES MONTE MOR
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof° Dr.: JEFFERSON RODRIGUES PEREIRA
Centro Universitário Unihorizontes

Prof° Dra.: MARIA LUISA MENDES TEIXEIRA
Universidade Presbiteriana Mackenzie

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Olorum por ter me guiado nessa trajetória, ao meu pai Xangô por ter me orientado no caminho da justiça, e ao Orixá Exu, que abriu as portas e iluminou meus caminhos.

Aos meus familiares e amigos, expresso minha mais profunda gratidão por todo o apoio e incentivo. Em especial, agradeço à minha esposa Vanessa Perez e à minha filha Ana Luiza, que são minha força e motivação. À minha irmã Ariane Bruna e ao meu amigo Anderson Ribeiro, por estarem sempre ao meu lado incondicionalmente

À Casa de Umbanda Mãe Maria, que me acolheu, amou, cuidou e tem me curado a cada dia, juntamente com todo o amor redobrado que recebo das nossas queridas mãezinhas – Mãe Rosi, Mãe Márcia, Mãe Zequistilene e Mãe Neia – minha eterna gratidão! Vocês são a prova viva de que o amor e a espiritualidade transformam vidas.

Aos colegas Jairo, Gilson, Rusilei e Guilherme, por compartilhar conhecimentos e experiências que foram essenciais para meu crescimento acadêmico e pessoal. Aos professores do curso da FUCAPE e um agradecimento especial ao Professor Bruno Félix, meu orientador, um ser humano incrível, profissional dedicado e um amigo para todas as horas! Como não ser inspirado por sua forma de enxergar o mundo e abraçar a todos com tamanha generosidade? Tive a honra e o prazer de caminhar ao lado dele nessa trajetória, e sou eternamente grata por me ajudar a crescer como pessoa e como pesquisadora.

Gratidão a todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa caminhada. Suas contribuições, apoio e amor foram imprescindíveis para a realização deste sonho.

“Chega dando gargalhada, tão linda Ela é; Vem bailando e exalando perfume de Exu mulher; Ela não teme mal algum, e por nós vence batalhas...Com a benção Olorum, chega Dona Sete Saias”

(Casa de Umbanda Mãe Maria)

RESUMO

A inclusão de identidades de gênero não binárias no ambiente de trabalho é essencial para promover diversidade, equidade e inclusão. Esta pesquisa apresenta três estudos interconectados — dois empíricos e um aplicado — que destacam desafios críticos e estratégias para avançar nessa inclusão. O primeiro estudo, "Ser Aceito Lá Me Faz Depender Menos da Aceitação Aqui", introduz o conceito de ativação trans-contextual de identidade, demonstrando como a validação social em contextos acolhedores reduz a necessidade de adaptação em ambientes hostis. Com base em 28 entrevistas analisadas por meio da metodologia *grounded theory*, o estudo revela como indivíduos não binários conseguem preservar sua autenticidade em diferentes contextos. O segundo estudo, "Além do Jogo lúdico: O Processo de exploração e co-construção das Identidades de Gênero Não Binárias no Contexto Brasileiro" baseado em 48 entrevistas, investiga os processos de construção da identidade de gênero não binária. Esses processos envolvem experimentação gradual, não linear e intrinsecamente co-construída no ambiente social em que estão inseridos. A co-construção desempenha um papel central, moldando as explorações identitárias por meio de elementos performativos e narrativos, que contribuem para a formação dinâmica da identidade. O terceiro estudo, "Como Incluir Identidades de Gênero Não Binárias no Trabalho?", aborda as falhas nas práticas de gestão de pessoas, especialmente na apresentação e uso de nomes e pronomes preferidos e na ausência de suporte psicológico. Em um formato de consultoria propositiva, este estudo propõe uma abordagem holística que integra princípios norteadores para direcionar estratégias práticas, alinhadas aos pilares de responsabilidade ambiental, social e de governança. Em conjunto, esses estudos contribuem com a compreensão e a inclusão de identidades não binárias no contexto laboral.

Palavras-chave: Identidade de Gênero Não Binária, Políticas Inclusivas; Ativação Trans-Contextual de Identidade; Jogo de Identidade

ABSTRACT

The inclusion of non-binary gender identities in the workplace is essential to fostering diversity, equity, and inclusion. This research presents three interconnected studies—two empirical and one applied—that highlight critical challenges and strategies for advancing this inclusion. The first study, "Being Accepted There Reduces My Need for Acceptance Here," introduces the concept of trans-contextual identity activation, demonstrating how social validation in supportive contexts reduces the need for adaptation in hostile environments. Based on 28 interviews analyzed using the grounded theory methodology, the study reveals how non-binary individuals preserve their authenticity across different contexts. The second study, "Beyond Play: The Process of Exploration and Co-construction of Non-Binary Gender Identities in the Brazilian Context," based on 48 interviews, investigates the processes involved in constructing non-binary gender identities. These processes involve gradual, non-linear experimentation and are intrinsically co-constructed within the social environment. Co-construction plays a central role in shaping identity exploration through performative and narrative elements, contributing to the dynamic formation of identity. The third study, "How to Include Non-Binary Gender Identities in the Workplace?" addresses gaps in human resource practices, particularly in the presentation and use of preferred names and pronouns and the lack of psychological support. In a consulting-based framework, this study proposes a holistic approach that integrates guiding principles to inform practical strategies aligned with the pillars of environmental, social, and governance (ESG) responsibility. Together, these studies contribute to understanding and advancing the inclusion of non-binary identities in the workplace.

Keywords: Non-Binary Gender Identity; Inclusive Policies; Trans-Contextual Identity Activation; Identity Play.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL	11
“SER ACEITO LÁ ME FAZ DEPENDER MENOS DA ACEITAÇÃO AQUI”: ATIVAÇÃO TRANS-CONTEXTUAL DE IDENTIDADE E ENFRENTAMENTO A AMEAÇAS IDENTITÁRIAS DE GÊNERO NO TRABALHO	14
1 INTRODUÇÃO	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 ATIVAÇÃO DE IDENTIDADE E RESPOSTAS DE ENFRENTAMENTO A AMEAÇAS DE IDENTIDADE	20
2.2 EXPANDINDO A PERSPECTIVA SOBRE IDENTIDADES	23
2.3 INDIVÍDUOS NÃO-BINÁRIOS E DINÂMICAS DE IDENTIDADE DE GÊNERO NO TRABALHO: O QUE SABEMOS ATÉ AGORA?	25
3 METODOLOGIA	26
3.1 CONTEXTO DA PESQUISA	26
3.2 MÉTODO DA PESQUISA	28
4 ANÁLISE DOS DADOS	32
4.1 CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS SEGUROS E AMEAÇADORES: UMA VISÃO NÃO-BINÁRIA	33
4.1.1 Ativação real (real enactment) da identidade de gênero não-binária: interações em contextos mais seguros	35
4.1.2 Ativação trans-contextual de identidade não-binária: interações em contextos mais ameaçadores	36
4.2 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	44
5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	47
5.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	48

REFERÊNCIAS	49
"ALÉM DO JOGO LÚDICO": O PROCESSO DE EXPLORAÇÃO E CO-CONSTRUÇÃO DAS IDENTIDADES DE GÊNERO NÃO BINÁRIAS NO CONTEXTO BRASILEIRO	60
1 INTRODUÇÃO	60
2 REVISÃO DE LITERATURA	66
2.1 IDENTIDADE DE GÊNERO NO CONTEXTO DO TRABALHO	66
2.2 JOGO DE IDENTIDADE	67
3 METODOLOGIA	70
3.1 CONTEXTO DA PESQUISA.....	70
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	71
3.3 PROCEDIMENTOS	72
3.4 ETAPAS DA ANÁLISE	73
4 ANÁLISE DOS DADOS	75
4.1 INÍCIO DA EXPLORAÇÃO	77
4.1.1 Gatilho espontâneo – Expansão geral do self	77
4.2 NÍVEIS DE EXPERIMENTAÇÃO DE IDENTIDADE: DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA DE GÊNERO	79
4.2.1 Mindplay	80
4.2.2 Cosplay	83
4.2.3 Jogos de Identidade Virtual e Físico	84
4.2.4 Storyplay	87
4.2.5 Jogos de Identidade Narrativa e Performática	87
4.3 DIREÇÕES PARA IDENTIDADE	91

4.3.1	Preparação para a ativação da identidade de gênero.....	92
4.3.2	Pausa reflexiva.....	93
4.3.3	Processo de exploração contínua.....	95
5	DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES FINAIS.....	96
5.1	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	98
	REFERÊNCIAS.....	106
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	105
	APÊNDICE B - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	106
	APÊNDICE C - CITAÇÕES ADICIONAIS	107
	COMO INCLUIR IDENTIDADE DE GÊNERO NÃO BINÁRIO NO TRABALHO? ..	119
1	DISSECANDO O PROBLEMA.....	119
2	INCLUSÃO DE GÊNERO NÃO BINÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA VISÃO GERAL	123
2.1	REGULAMENTAÇÕES E INCENTIVOS PARA PESSOAS NÃO BINÁRIAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	125
2.2	CALL TO ACTION PARA empresas focadas em práticas esg (Environmental, social and governance).....	127
2.3	O PAPEL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA INCLUSÃO DE GÊNERO NÃO BINÁRIO.....	129
3	IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE PRÁTICAS INCLUSIVAS PARA PESSOAS NÃO BINÁRIAS.....	130
3.1	PRINCÍPIO NORTEADOR 1: ATIVAÇÃO TRANSCONTEXTUAL DE IDENTIDADE.....	131
3.1.1	Por que esse princípio é importante?	132

3.2 PRINCÍPIO NORTEADOR 2: ESPAÇO SEGURO	134
3.2.1 Por que é importante esse princípio?	134
3.3 PRINCÍPIO NORTEADOR 3: CONSCIÊNCIA IDENTITÁRIA.....	136
4 MODELO SIMPLIFICADO DE RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE GÊNERO NÃO BINÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES.....	140
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
REFERÊNCIAS.....	144
CONCLUSÃO GERAL	148

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO GERAL

A inclusão de identidades de gênero não binárias no ambiente de trabalho representa um desafio significativo para as práticas tradicionais de gestão de pessoas, que frequentemente se baseiam em uma compreensão binária de gênero. À medida que as discussões sobre diversidade, equidade e inclusão se intensificam, as organizações enfrentam crescente pressão para revisar suas políticas e refletir a complexidade das identidades de gênero contemporâneas. Estudos mostram que o pensamento binário, que categoriza gênero em opostos rígidos, simplifica excessivamente a realidade e falha em capturar a verdadeira diversidade das experiências de gênero (Bing & Bergvall, 2014; Shelton & Dodd, 2021). Essa simplificação leva à exclusão de identidades não binárias, criando um ambiente de trabalho que pode ser hostil ou inadequadamente acolhedor para esses indivíduos.

Este contexto exige uma investigação aprofundada sobre as ameaças e desafios enfrentados por identidades não binárias nas organizações. Embora pesquisas tenham analisado a construção e proteção de identidades de gênero no ambiente de trabalho e destacado a necessidade de políticas inclusivas (Hyde et al., 2019; Morgenroth & Ryan, 2021), ainda existem lacunas significativas, especialmente quanto à inclusão efetiva de identidades não binárias e ao impacto das ameaças identitárias (Steiner et al., 2022; Hennekam & Ladge, 2022). A complexidade dessas identidades demanda abordagens holísticas e adaptativas que considerem as interações dinâmicas entre indivíduos e ambientes. Práticas organizacionais inadequadas resultam frequentemente em marginalização e prejudicam o clima organizacional, além da percepção de equidade e inclusão.

A tese aborda três estudos principais: O primeiro estudo argumenta como as identidades não binárias enfrentam e superam ameaças no ambiente de trabalho. O objetivo central foi explorar o impacto das ameaças identitárias em indivíduos não binários e introduzir o conceito de ativação trans-contextual de identidade. O segundo estudo questiona como indivíduos não binários constroem suas identidades de gênero, indo além da ludicidade, em um contexto marcado pela violência e pela hostilidade, em um país que lidera as estatísticas de assassinatos de pessoas LGBTQIA+ no mundo (GGB, 2024). Finalmente o terceiro estudo discute a importância da inclusão de pessoas não binárias nas organizações, analisando as barreiras e propondo estratégias de superação alinhadas aos princípios de *Environmental, Social, and Governance (ESG)*.

A contribuição teórica da tese desafia as concepções tradicionais que limitam a diversidade de gênero a uma visão binária (Hyde et al., 2019; Morgenroth & Ryan, 2021). A pesquisa destaca a necessidade de estratégias que reconheçam a complexidade das identidades de gênero não binárias e suas interações dinâmicas com o contexto organizacional, evidenciando que em vez de simplesmente proteger ou reestruturar identidades ameaçadas, indivíduos não binários utilizam estratégias adaptativas que variam conforme o ambiente – ativação trans-contextual de identidade- buscando preservar sua autenticidade em contextos mais acolhedores, enquanto se conformam parcialmente em ambientes mais restritivos (Steiner et al., 2022; Hennekam & Ladge, 2022). Além disso, a tese traz uma nova perspectiva sobre o processo de construção da identidade de gênero ao desafiar a visão tradicional do jogo de identidade. Ela introduz a camada co-construída, que é tanto coletiva quanto

social, e destaca como os indivíduos não binários têm suas escolhas identitárias moldadas pela realidade externa, ou seja, por um contexto social muitas vezes hostil. Esse processo ocorre em interação com normas sociais rígidas, durante a experimentação de suas identidades de gênero. Nesse contexto, os indivíduos não binários buscam performar e ajustar suas experimentações identitárias antes de se comprometerem de forma definitiva com sua identidade, empregando elementos narrativos para integrar os aspectos internos dessa exploração, alinhando suas expressões de gênero com os feedbacks sociais e culturais (Bamberg et al., 2013; Berzonky, 2004; Butler, 2004; Stanko et al., 2022).

Esta tese também apresenta contribuições práticas voltadas para a inclusão de colaboradores não binários no contexto organizacional. Fundamentada em estudos empíricos recentes, desenvolve princípios norteadores e estratégias aplicáveis para suprir lacunas críticas nas práticas organizacionais, promovendo equidade e diversidade no ambiente de trabalho. Juntos, esses três estudos não visam apenas preencher lacunas teóricas e práticas relacionadas à inclusão de identidades de gênero não binárias nas organizações, mas também oferecer caminhos inovadores para transformar o ambiente corporativo em um espaço mais equitativo e acolhedor.

Capítulo 2

¹²“SER ACEITO LÁ ME FAZ DEPENDER MENOS DA ACEITAÇÃO AQUI”: ATIVAÇÃO TRANS-CONTEXTUAL DE IDENTIDADE E ENFRENTAMENTO A AMEAÇAS IDENTITÁRIAS DE GÊNERO NO TRABALHO

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa foi compreender como indivíduos não-binários lidam com ameaças à identidade de gênero em diferentes contextos no trabalho. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa com utilização da teoria fundamentada, por meio de entrevistas semiestruturadas com 28 indivíduos não-binários brasileiros que trabalham em 25 organizações. Diante de contextos ameaçadores, eles utilizam um processo de tentativa e erro na expressão de sua identidade de gênero. Enquanto reestruturar sua identidade resulta em inautenticidade e preservá-la implica altos custos sociais, alguns adotam respostas ambíguas e performativas para reivindicar sua identidade de forma validada. Esse mecanismo, denominado ativação trans-contextual de identidade, ocorre quando a validação social obtida em contextos receptivos fortalece o autoconceito desses indivíduos, permitindo maior resiliência em contextos menos receptivos.

Palavras-chave: Diversidade; Gênero; Não-binários; Ameaça a identidade

¹ Os resultados desta pesquisa foram publicados em: Félix, B., Júlio, A. C & Rigel, A. (2023). 'Being accepted there makes me rely less on acceptance here': cross-context identity enactment and coping with gender identity threats at work for non-binary individuals. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(10), 1851–1882. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2254211>

² A tradução dos resultados desta pesquisa foi publicada em: Félix, B., Júlio, A. C & Rigel, A. (2023, setembro 26-28) "*Ser aceito lá me faz depender menos da aceitação aqui*": *Ativação trans-contextual de identidade e enfrentamento a ameaças identitárias de indivíduos não binários no trabalho*. [Trabalho apresentado]. XLVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, SP.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de pensamento binário, que se refere à tendência de ver as coisas em termos de opostos (Bing & Bergvall, 2014), tem sido um elemento constante na cognição humana (Robbins, 2015). Apesar dos benefícios derivados da simplificação que ele pode trazer para a compreensão de certos fenômenos (Elbow, 1993), tornou-se claro que esse tipo de pensamento pode ter limitações significativas (Shelton & Dodd, 2021). O pensamento binário é frequentemente usado ao discutir gênero, onde se espera que os indivíduos se encaixem na categoria masculina ou feminina (Gaither, 2020; Callis, 2014). No entanto, essa visão binária não leva em consideração a realidade do gênero, que é muito mais complexa e diversa do que um simples sistema de duas categorias (Hyde et al., 2019; Morgenroth & Ryan, 2021). Como identidades não-binárias não são reconhecidas ou admitidas dentro de uma estrutura binária (Chew et al., 2020; Fiani & Han, 2019), indivíduos não-binários – aqueles que entendem sua identidade de gênero como não-binária, independentemente do sexo atribuído ao nascimento - frequentemente enfrentam resistência e descrença dos outros quando expressam sua identidade de gênero (Steiner et al., 2022; Morgenroth et al., 2021; Matsuno & Budge, 2017), o que inclui a maioria dos contextos de trabalho (Sawyer et al., 2016). No entanto, também é possível observar alguns progressos no desenvolvimento de espaços organizacionais que proporcionam experiências mais dignas e acolhedoras para indivíduos não-binários (Huffman et al., 2021; Gibson & Fernandez, 2018).

Entender as ameaças recorrentes à identidade dos indivíduos não-binários no ambiente de trabalho requer uma exploração mais profunda das inter-relações entre

os diferentes ambientes de trabalho com os quais esses indivíduos interagem ao longo do tempo. Tais ameaças são definidas como um "sentido de potencial dano ao valor, significados e representação" de si mesmo (Petriglieri, 2011, p. 644). Enquanto alguns ambientes de trabalho oferecem maior aceitação das identidades não-binárias, outros apresentam ameaças mais significativas ao seu senso de identidade (Huffman et al., 2021; Gibson & Fernandez, 2018; Logel et al., 2009). A literatura sobre indivíduos não-binários no ambiente de trabalho também destaca a necessidade de ir além do pensamento binário ao considerar o impacto das ameaças à identidade. Frequentemente, as respostas às ameaças à identidade são categorizadas como protetivas ou reestruturantes da identidade (Frandsen & Morsing, 2022; Choi et al., 2018; Landay & Schaefer, 2022; Petriglieri, 2011), o que simplifica excessivamente a natureza complexa das transições de identidade, um "processo de evolução na auto-definição que é frequentemente devido a mudanças em um papel de trabalho e provocado por eventos importantes da vida" (Ladge et al, 2012, p. 1449).

Além disso, as visões tradicionais do autoconceito também perpetuam esse pensamento binário, pois a auto-definição é frequentemente vista como validada ou não (Markus & Nurius, 1986). Essa crença não leva em consideração as muitas experiências sutis que os indivíduos têm ao navegar seu senso de identidade (Obodaru, 2017). Finalmente, os resultados das transições de identidade são frequentemente vistos como levando à autenticidade ou aceitação social, o que é uma visão simplista que não captura com precisão a realidade complexa dessas experiências (Hewlin et al, 2020). Evidências recentes sugerem que as consequências das transições de identidade são muito mais fluidas e situadas em algum lugar ao

longo de um continuum entre ambos os polos (Hennekam & Ladge, 2022; Caza et al., 2018).

Para compreender melhor o impacto das ameaças à identidade em indivíduos não-binários no ambiente de trabalho, devemos ir além do pensamento binário e explorar a natureza complexa e sutil das transições de identidade em vários ambientes de trabalho (Caza et. al., 2018). Para promover esses avanços, buscou-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como a necessidade de autenticidade e aceitação social evolui à medida que indivíduos não-binários lidam com ameaças à identidade de gênero em diferentes contextos de trabalho? Portanto, neste estudo, o principal objetivo foi compreender como indivíduos não-binários lidam com ameaças à identidade de gênero em diferentes contextos de trabalho. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa usando o método *grounded theory*, na qual foi elaborado um modelo teórico baseado em entrevistas com 28 indivíduos que entendem sua identidade de gênero como não-binária, independentemente do sexo atribuído ao nascimento.

A teoria apresentada neste trabalho, propõe que indivíduos não-binários expressam sua identidade de gênero por meio de um processo de tentativa e erro e sugere que—em contextos organizacionais ameaçadores—reestruturar sua identidade leva a um alto senso de inautenticidade, enquanto preservá-la acarreta altos custos sociais. Quando esses indivíduos também interagem em contextos onde suas reivindicações de identidade são validadas, esse processo de expressão de gênero permite que eles experimentem um fenômeno denominado de ativação trans-contextual de identidade. Esse processo evolutivo envolve usar a validação social

obtida em contextos mais seguros para reduzir a necessidade de adaptação extensiva às expectativas sociais em ambientes mais hostis. Embora os indivíduos ainda possam precisar se adaptar até certo ponto, a validação recebida em contextos acolhedores permite que se sintam mais autênticos e menos pressionados a se conformar às normas sociais em contextos mais ameaçadores.

Este estudo contribui para a literatura sobre as identidades de indivíduos não-binários no ambiente de trabalho. Em primeiro lugar, foi introduzido o conceito de ativação trans-contextual de identidade, que se baseia em desenvolvimentos recentes de ativação de identidade (*identity enactment*) ao sugerir que o *self* pode ser expresso por meio de atividades e interações que se estendem além dos limites de um contexto formal específico de trabalho (Obodaru, 2017; Felix & Cavazotte, 2019). Em segundo lugar, foi desafiada a compreensão tradicional de que os indivíduos tendem a responder a ameaças à identidade mantendo ou reestruturando a identidade ameaçada (Petriglieri, 2011). Em vez disso, foi proposto que indivíduos não-binários frequentemente adotam respostas que lhes permitem manter suas identidades em contextos organizacionais mais acolhedores, enquanto se conformam parcialmente às expectativas sociais em ambientes menos inclusivos. Ao fazer isso, eles lidam com ameaças à identidade de uma maneira mais fluida e adaptativa. No geral, esse estudo fornece insights sobre as experiências complexas e sutis de indivíduos não-binários no ambiente de trabalho. Ele destaca a importância de considerar os contextos sociais e culturais mais amplos nos quais as identidades são construídas e encenadas.

Essa pesquisa também tem implicações para área de gestão de pessoas. Em primeiro lugar, há uma falta de conhecimento sobre as experiências de indivíduos não-

binários no trabalho, esse modelo pode servir como uma ferramenta de conscientização para gestores de pessoas, educar os funcionários sobre como seus comportamentos podem ameaçar a identidade de gênero de indivíduos não-binários. Mais especificamente, os resultados sugerem que criar ambientes mais seguros que validem suas identidades dentro e fora da empresa é crucial.

Em segundo lugar, esse estudo demonstra a natureza evolutiva da identidade de gênero para indivíduos não-binários, apesar de muitas pessoas acreditarem que as identidades de gênero deveriam ser estáveis. Portanto, os Gerentes de Recursos Humanos também devem conscientizar os funcionários de que indivíduos que inicialmente se identificam como homens ou mulheres quando contratados têm o direito de se identificar de maneira diferente ao longo do tempo, sem que tais mudanças sejam vistas como inautênticas ou oportunistas. Em terceiro lugar, os dados destacam a importância de criar um ambiente seguro que envolva acomodações como banheiros neutros em termos de gênero, sistemas de identificação atualizados e respeito aos pronomes e nomes sociais preferidos. Essas medidas demonstram um compromisso em promover um ambiente de trabalho inclusivo para indivíduos não-binários.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ATIVAÇÃO DE IDENTIDADE E RESPOSTAS DE ENFRENTAMENTO A AMEAÇAS DE IDENTIDADE

A Teoria da Identidade Social sugere que a identidade é construída pelo indivíduo a partir de suas experiências interpessoais, respondendo a perguntas centrais que questionam a própria identidade (Tajfel & Turner, 1979; Ashforth & Schinoff, 2016). Embora essa identidade proporcione estabilidade ao autoconceito, ela pode mudar ao longo do tempo (Conroy & O'Leary-Kelly, 2014; Bordia et al., 2020). O conceito de *self* é visto como uma construção influenciada pelas relações e estruturas que existem entre indivíduos e grupos dentro de uma sociedade (Mead, 1934) e, como os indivíduos interagem, simultaneamente, em diferentes contextos, que também mudam; as transições de identidade não são incomuns (Ashforth, 2000; Hennekam et al., 2019; Kulkarni, 2020).

Os indivíduos constroem suas identidades para experimentar um senso de autenticidade, que é uma das funções centrais da identidade (O'Neil et al., 2022; Cable et al., 2013). Ao construir e expressar suas identidades, os indivíduos geralmente sentem que estão experimentando seu verdadeiro eu, levando a um aumento da autoestima (Cha et al., 2019; Latta, 2021; Aday & Schmader, 2019; Bailey & Iyengar, 2022; Boytos et al., 2022). Uma das formas pelas quais os indivíduos expressam suas identidades é por meio de elementos estéticos e escolhas profissionais (Pratt & Rafaeli, 1997).

Por meio dessas reivindicações de identidade, os indivíduos buscam validação social para as respostas que criaram para a pergunta “quem sou eu?” (Obodaru, 2017).

Quando outros indivíduos significativos validam a identidade que está sendo representada - encenação de identidade (Bartel & Dutton, 2001), os indivíduos podem internalizar mais naturalmente a autodefinição que construíram em seu autoconceito. Esse processo resulta em uma identidade mais estável (Ashforth & Schinoff, 2016). Uma identidade não se baseia apenas na definição que os indivíduos fazem de si mesmos, mas também precisa ser ativada (*identity enactment*) e validada socialmente para ser retida no autoconceito (DeRue et al., 2009; Day & Harrison, 2007). Se um indivíduo reivindicar uma identidade (já estabelecida ou em construção) e não receber validação de outros, ele pode sofrer uma ameaça à sua identidade. Isso se refere à percepção de que a própria identidade e autoimagem podem estar ameaçadas ou prejudicadas (Petriglieri, 2011, p. 644).

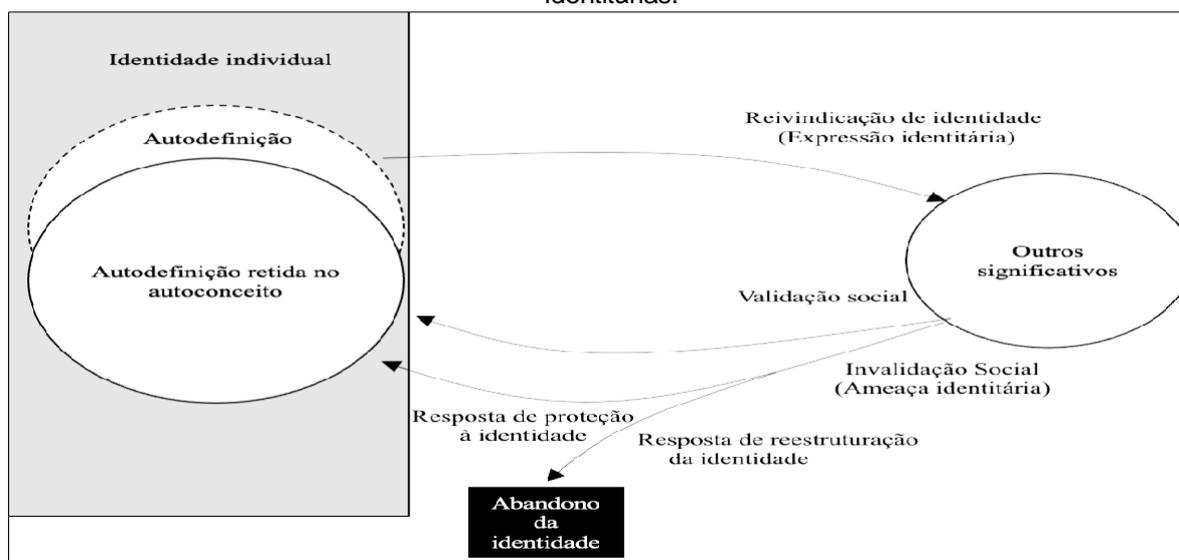
A ameaça à identidade acontece quando o indivíduo atribui a causa de algo que afetou seu autoconceito a outra pessoa significativa (Smith, 1991; Wherle et al., 2018). Consequentemente, diferentes indivíduos podem interpretar e reagir de maneiras diversas à mesma circunstância ou evento, enquanto uma pessoa pode perceber a situação de maneira favorável ou sem qualquer impacto significativo, outra pode interpretá-la como uma ameaça a identidade ou autoimagem (Leavitt & Sluss, 2015; Kang & Kim, 2022). Indivíduos que têm sua identidade ameaçada e invalidada socialmente tendem a vivenciar instabilidade emocional e cognitiva, às quais costumam responder com estratégias de enfrentamento (Berjot & Gillet, 2011). Essas respostas, frequentemente discutidas na literatura sobre discriminação e estigma (Wehrle et al., 2018), visam minimizar os efeitos negativos da invalidação social e podem ser classificadas em dois tipos (Petriglieri, 2011). O primeiro tipo, conhecido

como respostas de proteção à identidade, é direcionado à fonte da ameaça, protegendo a identidade ameaçada (Petriglieri, 2011). O resultado deste tipo de resposta é a manutenção ou integração da autodefinição no autoconceito e um maior sentido de autenticidade (Frandsen & Morsing, 2022; Choi et al., 2018).

O segundo tipo, conhecido como resposta de reestruturação de identidade, é direcionado à identidade ameaçada, minimizando sua vulnerabilidade a danos potenciais (Petriglieri, 2011). Isso ocorre quando a ameaça é percebida como tão forte que o indivíduo não se sente mais capaz de ativar essa identidade (Breakwell, 1983; Neimeyer et al, 1997). O resultado desse tipo de resposta é o abandono da identidade e a diminuição do senso de autenticidade (Petriglieri, 2011).

Na Figura 1, é ilustrada a integração dos processos pelos quais reivindicações e expressões de identidade (*identity enactment*) podem levar a ameaças de identidade e como a literatura dominante sobre identidades explica as respostas que os indivíduos tipicamente adotam em tais situações.

Figura 1 - Síntese integrativa dos processos de ativação de identidade e das respostas a ameaças identitárias.



Fonte: Felix, Júlio & Rigel (2023).

2.2 EXPANDINDO A PERSPECTIVA SOBRE IDENTIDADES

Na seção anterior, discutimos o processo pelo qual as identidades são ativadas e reivindicadas, levando a um senso de (in)autenticidade e (in)validação. No entanto, esse entendimento representa a visão dominante na literatura sobre identidades, e não um consenso (por exemplo, Ashforth et al., 2007; Creed et al., 2010; Dutton et al., 2010; Koerner, 2014; Petriglieri, 2011, 2015; Pratt et al., 2006). Primeiro, alguns estudos contestaram a visão de que a ativação da identidade (*identity enactment*) deve necessariamente acontecer por meio de atividades reais e interações sociais que ocorrem em um determinado contexto no qual o *self* está sendo representado (Berg et al., 2010; Vogel et al., 2015).

Por exemplo, Obodaru (2017) e Felix e Cavazotte (2019) sugerem que a ativação de uma identidade não depende apenas de atividades reais e interações sociais, mas também pode ocorrer por meio de atividades e interações imaginadas, em um futuro possível ou de um presente alternativo (*imagined enactment*); ou quando se imagina uma outra pessoa próxima/significativa ativando e internalizando uma identidade como se fosse dela (*vicarious enactment*) (Obodaru, 2017). Assim, desafia-se, por exemplo, a ideia de que para ativar e reter uma identidade de enxadrista num determinado contexto, o indivíduo deve não só ver-se como enxadrista, mas também jogar xadrez nesse contexto e ser validado como tal (Obodaru, 2012, 2017). Os estudos propõem que simplesmente imaginar-se jogando xadrez um dia ou ver seu filho jogando pode ser suficiente para uma pessoa manter a autodefinição como um

"jogador de xadrez" em seu autoconceito. Essa teorização abre espaço para novas teorias sobre como as identidades são representadas e retidas no autoconceito (Obodaru, 2012, 2017; Ibarra e Obodaru, 2020).

Em segundo lugar, embora relevante e útil, a visão tradicional sobre ameaças identitárias – segundo a qual, quando confrontados por uma ameaça, os indivíduos escolhem proteger sua identidade e preservá-la em seu autoconceito ou reestruturá-la e abandonar a identidade (Petriglieri, 2011) - parece refletir uma visão binária, linear e uni situacional, que desconsidera o papel dos diferentes contextos. Abordagens emergentes, por sua vez, sugerem que as identidades não são mantidas ou reconstruídas com base apenas em eventos ameaçadores, mas também por meio de processos paradoxais e evolutivos de transição de identidade (Conroy & O'Leary-Kelly, 2014; Ibarra & Barbulescu, 2010), baseada em processos de tentativa e erro (Ibarra & Petriglieri, 2010; Hennekam, 2016), sem um ponto final claro (Hennekam & Ladge, 2022), e que levam em conta as interações que ocorrem em múltiplos domínios da vida (Hennekam et al., 2021; Hennekam et al., 2019). Portanto, novos estudos devem buscar entender melhor como ocorre a natureza pluri contextual e evolutiva das transições de identidade.

Em terceiro lugar, as consequências das respostas de enfrentamento às ameaças identitárias são vistas como: a) promoção ou redução da autenticidade, e b) obtenção ou eliminação da validação social e do sentimento de pertencimento (Frandsen & Morsing, 2022; Choi et al., 2018; Petriglieri, 2011; Breakwell, 1983; Neimeyer, et. al., 2002; Van Maanen, 1997). Essa visão binária entre ser ou não ser autêntico, bem como a noção de um "verdadeiro *self*" (Hewlin et al., 2020), tem sido

questionada por estudos recentes (por exemplo, Caza et al., 2018; Hennekam et al., 2021; Ladkin, 2021; Wilt et al., 2019). Em contraste a essa visão, Hennekam e Ladge (2022) posicionam a autenticidade como um *continuum*, pois os indivíduos podem ajustar sua expressão de gênero para alcançar aceitação e transmitir uma identidade que pareça suficientemente autêntica enquanto gerenciam a influência de normas e expectativas sociais predominantes. Essa visão não-binária sobre o fenômeno da autenticidade também sensibiliza teoricamente para possibilidades de expansão da abordagem tradicional sobre as respostas que os indivíduos oferecem às ameaças identitárias e suas consequências.

2.3 INDIVÍDUOS NÃO-BINÁRIOS E DINÂMICAS DE IDENTIDADE DE GÊNERO NO TRABALHO: O QUE SABEMOS ATÉ AGORA?

Apesar de um aumento nos estudos sobre as experiências de indivíduos transexuais no local de trabalho em relação às transições de identidade (por exemplo, Hennekam & Ladge, 2022; Beauregard et al., 2021), poucos trabalhos abordam especificamente as experiências de indivíduos não-binários. Alguns estudos (Brewster et al., 2014; Beauregard et al., 2021) também mostraram que as reações negativas à expressões de gênero tidas como não conformes são uma fonte de estresse, indicando que indivíduos que expressam seu gênero para além da cis-hetero-normatividade enfrentam mais discriminação do que aqueles que estão em conformidade com as normas binárias de gênero (Levitt et al., 2020; Miller & Grollman, 2015; Ruggs et al., 2015), experimentando dificuldades significativas no local de trabalho (Budge et al., 2010 ; Beauregard et al., 2021).

Pesquisas anteriores, por exemplo Huffman et al., 2021, também sugerem que desencorajar o uso de comentários depreciativos no trabalho, promover o uso de pronomes neutros e títulos de afirmação de gênero, e fornecer apoio de supervisores e colegas de trabalho estão relacionados ao trabalho e à satisfação com a vida e são percebidos como apoio à identidade não-binária. No entanto, embora a equipe de RH deva ser o primeiro ponto de contato para trabalhadores não-binários desenvolverem seus planos de assumir uma nova identidade de gênero e/ou de fazer uma transição de gênero, em muitos casos, o próprio RH pode não saber como conduzir satisfatoriamente essas situações (Beauregard et al., 2021). Apesar das contribuições desses estudos, é necessário entender melhor como os indivíduos não-binários se percebem, como os outros os percebem e como eles respondem a situações que consideram ameaçadoras ao seu senso de identidade (Hennekam & Beauregard, 2022).

3 METODOLOGIA

3.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Esse estudo foi realizado no Brasil, o país com maior índice de violência contra transgêneros, no período de novembro de 2022 a março de 2023 (Benevides, 2021).

A população LGBTQIAPN+ (lésbicas, gays, bissexuais, transexuais/transgêneros/travestis, *queer*, intersexuais, assexuais, entre outros) sofreu recentemente inúmeros ataques do ex-presidente de extrema-direita Jair Bolsonaro e membros de seu governo. Em um ambiente aparentemente hostil aos não-binários, a ministra da Mulher, Família e Direitos Humanos afirmou, após a vitória

de Bolsonaro: "É uma nova era no Brasil. Menino veste azul e menina veste rosa" ("Em vídeo, Damares diz que 'nova era' começou: 'meninos vestem azul e meninas vestem rosa", 2019). Os direitos LGBTQIAPN+ também foram retirados, incluindo o Conselho Nacional de Combate à Discriminação LGBTQIAPN+ (Decreto Nacional nº 9.759, 2019) e a 4ª Conferência Nacional LGBTQIAPN+ (Decreto Nacional nº 10.346, 2020). O governo combateu a inclusão da identidade de gênero nos currículos escolares e mencionou a possibilidade de revogar direitos já adquiridos, como o uso de nomes sociais (Bolsonaro, 2019).

No entanto, desde o início de 2023, com a eleição do presidente de esquerda Luís Inácio Lula da Silva, percebe-se que houve uma mudança significativa de atitude em relação à população LGBTQIAPN+. Em seus primeiros meses de mandato, buscou instituir a Secretaria de Promoção dos Direitos LGBTQIAPN+ e recriar o Conselho Nacional dos Direitos LGBTQIAPN+, sinalizando a inclusão e visibilidade dessa população nos planos e políticas governamentais (Decreto Nacional nº 11.471, 2023). Entretanto, dentro desse contexto de aprovações, enormes desafios de aceitação têm surgido nas organizações brasileiras. As garantias legais de ter o nome e o gênero escolhidos nos registros são insuficientes para que as pessoas transexuais exerçam esse direito de forma automática em diversos documentos no Brasil – CPF, RG, CTPS (Conselho Nacional de Justiça [CNJ], 2018). Isso se torna um fator limitante, pois muitas empresas se recusam a reportar mudanças relativas ao nome social ao Ministério do Trabalho, por exemplo, desrespeitando continuamente o direito adquirido (Silva et al., 2021). Além disso, os procedimentos que os transgêneros

devem seguir se desejam passar pela transição médica no Brasil também podem ser complexos e demorados (Conselho Nacional de Saúde [CNS], 2022).

3.2 MÉTODO DA PESQUISA

Para explorar como indivíduos não-binários respondem a ameaças de identidade de gênero originárias do contexto de trabalho, foi desenvolvida uma *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967; Gioia et al., 2013) por meio de entrevistas semiestruturadas com indivíduos que entendem sua identidade de gênero como não-binária, independentemente do sexo atribuído no nascimento. Optou-se em desenvolver uma *grounded theory* porque o fenômeno analisado não possui uma caracterização teórica específica, uma vez que as abordagens teóricas apresentadas na revisão da literatura são conceitos sensibilizadores, não teorias base para este estudo (Charmaz, 2014; Felix & Cavazotte, 2019; Felix et al., 2023).

A *grounded theory* envolve um processo iterativo de coleta e análise de dados para desenvolver um modelo teórico que represente com precisão o fenômeno em estudo. O objetivo dessa abordagem é criar uma teoria fundamentada nos dados, comparando continuamente novos dados com dados coletados anteriormente e refinando a análise por meio de um processo comparativo constante. Essa abordagem permite que a teoria emerja dos dados, garantindo que a teoria resultante esteja firmemente fundamentada nas experiências e perspectivas dos participantes (Glaser & Strauss, 1967; Gioia et al., 2013).

Os participantes para o estudo foram recrutados utilizando amostragem teórica (Glaser & Strauss, 2017). Em um primeiro momento, foram chamados indivíduos não-

binários que tivessem enfrentado uma experiência de trabalho intimidadora com potencial dano aos valores e significados de suas identidades, bem como uma situação capaz de constranger a forma como suas identidades são expressas (Petriglieri, 2011). Usamos uma combinação de canais *online* e *offline* para recrutar participantes, incluindo plataformas de mídia social, redes profissionais e referências pessoais.

Primeiramente, foi selecionada uma amostra inicial de participantes, e os dados foram coletados de acordo com um protocolo de entrevista inicial, elaborado com base em conceitos sensibilizadores da revisão da literatura. Ao realizar a análise dos dados, foram gerados códigos e memorandos iniciais, identificadas lacunas nos entendimentos e novas questões surgiram. Essas questões orientaram a seleção de novos participantes e o refinamento do protocolo de entrevista para melhor explorar o fenômeno. A versão final do protocolo de entrevista é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Protocolo de entrevista

Protocolo de Entrevista

1. Qual é o seu nome? Que pronome posso usar com você?
2. Quantos anos você tem?
3. Onde você mora (Cidade/Estado)?
4. Como você se identifica em termos de gênero/qual é a sua identidade de gênero?
5. Qual é a sua raça?
6. Qual a sua escolaridade/nível educacional?
7. Você trabalha, já trabalhou? Qual é a sua fonte de renda?
8. Como sua identidade de gênero evoluiu ao longo dos anos?
9. Como você expressa sua identidade de gênero no trabalho?
10. Como os colegas de trabalho reagem à sua expressão de identidade de gênero?
11. Como essa reação afeta a forma como você expressa sua identidade de gênero?
12. Você já se sentiu intimidado/ameaçado ao expressar sua identidade de gênero?
13. Se sim, pode descrever esses eventos?
14. Você já percebeu que um colega de trabalho não aceita a forma como você entende/expressa sua própria identidade?
15. Se sim, você poderia descrever alguns eventos?

16. Como isso afeta sua auto-estima?

17. Depois disso, você mudou sua forma de se expressar?

18. Você já trabalhou em outro ambiente de trabalho, como uma organização para a qual você trabalhou, que foi mais aceitadora das identidades como não-binário ou outra que apoiava? De alguma forma? Como foi essa experiência?

19. Como as interações em uma das organizações afetaram as interações na outra?

20. Você consegue pensar em situações específicas em que reagiu de maneira diferente a ameaças à sua identidade não binária? Em cada uma dessas situações, como você se sentiu? Essas reações e consequências mudaram com o tempo?

21. Gostaria de relatar mais alguma coisa?

Fonte: Elaboração própria (2023)

Após a coleta e análise dos dados, o processo de codificação torna-se fundamental para a organização e interpretação das informações, abrangendo várias camadas de abstração. A primeira etapa da codificação envolve a criação de códigos de primeira ordem, que são rótulos descritivos utilizados para categorizar e organizar os dados brutos. Em seguida, os códigos de primeira ordem são agrupados em códigos de segunda ordem, que são mais interpretativos e permitem identificar padrões e relações mais profundas entre os dados. Finalmente, desenvolvem-se dimensões agregadas, representando conceitos teóricos amplos e abstratos que emergem dos dados analisados (Eisenhardt et al., 2016).

Esse processo iterativo foi concluído quando novas entrevistas não mais revelaram novos memorandos, códigos ou dimensões relevantes (saturação teórica) (Glaser & Strauss, 1967). Nesse ponto, passou-se para a etapa final de análise, que envolveu a síntese dos dados, o agrupamento de códigos e dimensões com maior poder de abstração e alcance teórico e o desenvolvimento de um modelo teórico que explicasse o fenômeno em estudo.

Ao final do processo iterativo de coleta e análise de dados, foram realizadas 28 entrevistas. Os participantes do estudo eram empregados de 25 organizações

diferentes. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente, por telefone ou por videoconferência, dependendo da preferência do participante, com duração variando de 31 minutos a 1 hora e 45 minutos. Em média, as entrevistas tiveram duração de 58 minutos. Na Tabela 2, apresentou-se mais detalhes sobre o perfil demográfico dos participantes da pesquisa. Ressalta-se que foi utilizada a linguagem neutra para descrever a ocupação dos entrevistados, sendo esse um recurso êmico, já que é dessa forma que os participantes da pesquisa se apresentaram durante as entrevistas.

Tabela 2 – Perfil demográfico dos participantes

Código	Idade	Ocupação(ões) atual(is)
RP1	23	Professore de música
RP2	23	Pesquisadore e Animadore infantil
RP3	42	Musicista e Terapeuta
RP4	31	Professore e Pesquisadore
RP5	33	Comunicadore social
RP6	19	Vendedore e Ativista
RP7	21	Professore de inglês e Pesquisador
RP8	29	Terapeuta tântrico
RP9	31	Comunicadore social
RP10	30	Professore de dança
RP11	40	Professore, Pesquisadore e Modelo
RP12	18	Atendente de telemarketing
RP13	40	Professorr e Pesquisadore
RP14	42	Fotógrafo, Terapeuta e Professor de Inglês
RP15	40	Bancárie
RP16	28	Analista audiovisual
RP17	38	Assistente de arquitetura
RP18	32	Professore de Geografia
RP19	32	Analista de TI
RP20	28	Atendente de Telemarketing e Artista
RP21	33	Bancárie
RP22	26	Bancárie e Tatuadore
RP23	42	Bancárie e Musicista
RP24	41	Bancárie e Designer
RP25	35	Professore universitário e Musicista

RP26	25	Agente de viagens e Fotógrafo
RP27	37	Produtor musical e Barista
RP28	28	Promotore de eventos e Designer de moda

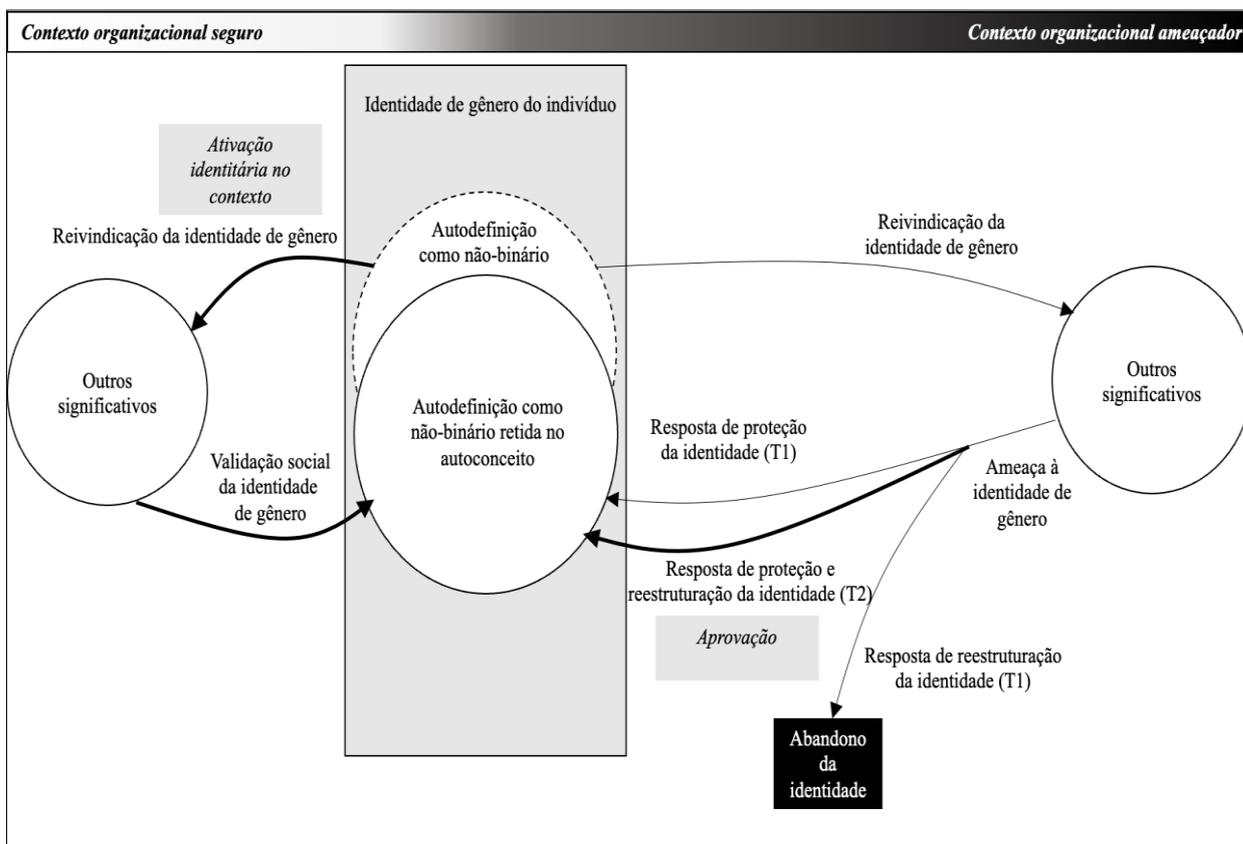
Fonte: Elaboração própria (2023)

Na seção seguinte, apresentamos os resultados e o modelo elaborado por meio do processo metodológico apresentado nesta seção.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se o modelo teórico construído a partir das entrevistas realizadas (Figura 2), bem como exemplos de evidências empíricas que subsidiaram a análise. Inicialmente, para fins didáticos, diferenciamos dois tipos extremos de ambientes organizacionais apresentados pelos entrevistados: seguro e ameaçador. No entanto, a barra de gradiente no campo superior da figura ilustra visualmente a ideia de que essas categorias são vistas como polos extremos de um continuum, em vez de categorias binárias. Em seguida, explica-se o processo de ativação de identidade de gênero não-binária em ambientes organizacionais seguros, representados no lado esquerdo da figura. Posteriormente, o mesmo procedimento foi realizado para as interações em ambientes organizacionais ameaçadores, introduzindo a categoria central deste estudo: ativação trans-contextual de identidade. Por fim, restou demonstrada as consequências das respostas dos indivíduos às ameaças à sua identidade de gênero ocorridas em ambientes considerados mais ameaçadores.

Figura 2 - Modelo de como indivíduos não-binários respondem a ameaças de identidade de gênero no trabalho.



Fonte: Felix, Júlio e Rigel (2023)

Nota: A seta em negrito no lado direito da tabela (contexto organizacional ameaçador) representa o processo de ativação trans-contextual de identidade. A seta está em negrito para representar visualmente a ideia de que o processo de ativação identitária, neste caso, é imaginativamente concluído através de um processo de transferência de validação social - de um contexto organizacional seguro para identidades não-binárias para outro contexto ameaçador. Portanto, mesmo sem validação e cedendo às expectativas de expressão de gênero, o indivíduo não-binário não abandona sua identidade, conseguindo retê-la em seu autoconceito.

4.1 CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS SEGUROS E AMEAÇADORES: UMA VISÃO NÃO-BINÁRIA.

Apesar do foco do estudo nas respostas de indivíduos não-binários às ameaças à sua identidade de gênero, essa análise levou ao entendimento de que tanto as interações em ambientes percebidos como mais intimidantes e hostis, quanto as interações que ocorrem em ambientes percebidos como mais seguros, influenciam o mecanismo de resposta de enfrentamento dos participantes da pesquisa. Assim, foram criadas duas categorias que representam extremos de um *continuum* para

representar as variações desses ambientes. Nomeou-se os espaços relatados pelos entrevistados como espaços interacionais onde suas identidades de gênero podem ser expressas sem prejuízo para si mesmos como "contextos organizacionais seguros". Nas citações de amostra apresentadas no Quadro 1, esses ambientes são retratados como lugares onde as pessoas celebram suas expressões de gênero (RP14), usam e institucionalizam nomes sociais de indivíduos não-binários (RP5) ou geralmente são frequentados por outras pessoas transgênero/não-binárias (RP4). No extremo oposto, foi denominado aqueles ambientes retratados como nocivos ao sentido e ao *self* dos entrevistados como "contextos organizacionais ameaçadores". Os exemplos apresentados no Quadro 1 incluem restrições de corte de cabelo e de roupas/código de vestimenta (RP13) tanto no trabalho quanto nas redes sociais (RP24) e maior presença de indivíduos com valores mais conservadores (RP1).

Figura 1 – Casos extremos de contextos organizacionais seguros e ameaçadores

Figura 1 – Casos extremos de contextos organizacionais seguros e ameaçadores Contextos Organizacionais Seguros	Contextos Organizacionais Ameaçadores
<p>"Quando trabalho de forma autônoma, quando o trabalho que faço está 100% sob minha égide, sinto que posso me expressar como sou. Mesmo nesses contextos, as pessoas me celebram por ser quem sou. Na 'Organização X', por exemplo, onde eu trabalho como terapeuta, todo mundo entende que eu sou uma pessoa não binária. E eles me tratam de acordo (eles usam meu nome social e linguagem neutra). Isso é super importante, até porque eu tenho pacientes da Comunidade LGBT" (RP14, 42 anos, Fotógrafo, Terapeuta e Professore de Inglês).</p>	<p>"Aos 16 anos fui para uma entrevista de estágio; Eu tinha cabelo cumprido. Minha família disse que eu não passaria na entrevista com esse cabelo. Minha mãe, que é uma pessoa importante na minha vida, me levou para fazer um 'look fit'. Eles cortaram meu cabelo bem pequeno, me deixaram viril. Ela também me levou pra comprar roupas. Minhas roupas não serviam, meu cabelo não servia. As pessoas davam dicas de como falar grosso, de forma mais viril. Minha preocupação era andar direito, falar direito, e não mostrar minha feminilidade naquele processo seletivo. Fiz tudo isso e consegui o emprego. Sabe o que fiz com meu primeiro salário? Comprei uma calça jeans e três camisas sociais. Gastei todo o meu salário e comprei minha armadura de hétero. Eu costumava a ir trabalhar de jeans, camisa social, sapato social e mochila executiva. Meu guarda-roupa estava fechado e cinza, cheio de camisa social" (RP13, 40 anos, Professore e Pesquisadore).</p>

"Um dia, fui a uma palestra de uma professora trans. Várias pessoas trans e não binárias estavam lá. A primeira vez que me apresentei como uma pessoa não-binária foi nesse contexto. A partir, daí, passei a me apresentar como uma pessoa não binária, usando vários pronomes.... Agora já verbalizo minha identidade de gênero. Também mudei meu nome no sistema do instituto aonde sou professore, coloquei meu nome social no sistema" (RP4, 31 anos, Professore e Pesquisadore).

"Certa vez, um colega de trabalho fez uma pergunta sobre meu e-mail profissional: 'de quem é esse e-mail?'. Aí ele disse meu nome morto... Minha supervisora estava presente e interveio: 'esse e-mail está errado, é do ES, mas não é o nome de ES. O nome de ES é ES'. Esse momento foi legal. Eu via minha chefe se preocupando comigo, atendendo minhas necessidades" (RP5, 33 anos, Comunicadore social).

"Fui professore de uma escola de música cujo ambiente era majoritariamente formado por pessoas da igreja evangélica. Um ambiente em que não me senti à vontade para me expressar da forma que queria. Por exemplo, meu cabelo do jeito que está agora (raspado) é um cabelo que eu nunca usaria lá... O problema não era a escola de música, que foi até minha professora de piano quando eu era criança. O problema era com os alunos, com os pais dos alunos. Eu tinha muito medo da reação dos pais" (RP1, 23 anos, Professore de música).

"Para mim, o banco é um lugar muito ameaçador. Me pressionam a agir como homem por que, na visão dos diretores, posso ser quem eu quiser fora do trabalho, desde que não deixe ninguém ver quem realmente sou... no final, eles nunca viram quem realmente sou por lá. Eu também não posto nada nas redes sociais. Quanto ao meu comportamento no trabalho, eles deixam claro que tenho que ser como os clientes esperam. Alguns gays são tolerados, mas ser não-binário é demais para eles" (RP24, 41 anos, Bancárie e Designer).

Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.1 ATIVAÇÃO REAL (REAL ENACTMENT) DA IDENTIDADE DE GÊNERO NÃO-BINÁRIA: INTERAÇÕES EM CONTEXTOS MAIS SEGUROS

Entre os entrevistados, alguns relataram trabalhar em contextos profissionais acolhedores que validaram suas reivindicações de identidade não-binária, principalmente por meio de roupas, penteados e maquiagem, uso de um nome social e expressão de um pronome preferido. Muitos deles relataram se ver como não-binários por anos, mas somente quando começaram a reivindicar sua identidade de gênero, interpretando que pessoas significativas mostraram apoio e validação para sua expressão de gênero, eles realmente entenderam que sua identidade não-binária binário foi retida em seu autoconceito. Por exemplo, RP28 disse: "Eu ensaiei essa transformação na minha cabeça por anos, mas foi quando me expressei e me senti apoiado que realmente senti que não estava sendo binário". Esse resultado está de

acordo com a ideia de ativação de identidade (*identity enactment*) relatada na revisão da literatura.

4.1.2 ATIVAÇÃO TRANS-CONTEXTUAL DE IDENTIDADE NÃO-BINÁRIA: INTERAÇÕES EM CONTEXTOS MAIS AMEAÇADORES

No entanto, a maioria dos entrevistados relatou trabalhar em ambientes que são, em maior ou menor grau, ameaçadores para suas identidades não-binárias. Nesses casos, relataram entender que esses contextos seriam menos seguros para suas reivindicações de identidade de gênero. Ao não obter uma validação mais ampla de seu autoconceito como não-binário, os indivíduos interpretaram que sua autoestima estava sendo prejudicada (ameaça à identidade). Em resposta, eles relataram adotar vários tipos de respostas, que foram codificadas em três grupos principais por uma questão de parcimônia. Na Tabela 3, foi apresentada as definições e evidências para as duas primeiras categorias, já presentes na literatura, conforme relatado na revisão da literatura: respostas de proteção de identidade e respostas de reestruturação de identidade.

Tabela 3 - Definições e evidências para respostas de proteção de identidade e respostas de reestruturação de identidade

Resposta de proteção de identidade	Trechos de Entrevistas
---	-------------------------------

Respostas direcionadas à fonte da ameaça para proteger a identidade ameaçada. O resultado desse tipo de resposta é a manutenção ou integração da autoidentificação no autoconceito.

"O dono da agência de modelos sabe que sou uma pessoa não-binária, mas o cliente não. Esse agente é gay. Ele mantém a identidade dos modelos em sigilo, para que sejamos lidos como homens cisgêneros e heterossexuais. Ele até sugeriu que nós (eu e meu marido, que também é modelo) excluíssemos algumas fotos das redes sociais, mas não o fizemos, achamos que isso seria invasão da nossa privacidade. Somos um casal, tiramos fotos e queremos que essas fotos sejam públicas. Se alguém não nos contratar por causa de uma foto, eu não me importo! Não podemos fingir ser quem não somos o tempo todo. Não estamos dispostos a fazer isso. 'Sou não-binário'. O problema é que sabemos o que vai acontecer. Eventualmente, vou acabar saindo. As pessoas não me aceitam aqui, mesmo que eu sinta que estou sendo eu mesmo. Não é sustentável" (RP13, 40 anos, Professore e Pesquisadore).

"Na agência de viagens, me incentivaram a não me expressar como pessoa não-binária. Estou lá há apenas seis meses, mas deixei claro que não vou mudar. Sou quem sou. Eu preciso ser eu mesmo, mesmo que isso me leve à rejeição ou demissão. Eu sei que não vou durar aqui. Essas pessoas não têm esse direito, não têm maturidade suficiente para me respeitar, então não vou me submeter a isso. Meu trabalho como fotógrafo não precisa da aprovação deles" (RP26, 25 anos, Agente de viagens e Fotógrafo).

Resposta de reestruturação de identidade

Trechos de Entrevistas

Respostas direcionadas à identidade ameaçada para minimizar sua vulnerabilidade a danos potenciais. Isso ocorre quando a ameaça é percebida como tão forte que o indivíduo não se sente mais capaz de ativar essa identidade. O resultado desse tipo de resposta é o abandono da identidade.

"Não sinto necessidade de dizer ao mundo quem sou, sei quem sou e basta. Não preciso que me tratem apenas por um pronome. Eu uso meu nome de batismo e não tenho intenção de mudá-lo, de adotar um nome social. Como não tenho esta necessidade de dizer ao mundo quem sou (dizer verbalmente), a forma como me expresso é através das minhas roupas, do meu cabelo, das minhas tatuagens, mas apenas fora deste espaço de trabalho. Eu os deixo pensar que sou uma pessoa binária. Não me sinto autêntico aqui, mas sei que as pessoas vão me aceitar e permitir que eu trabalhe e ganhe dinheiro. Não sei quanto tempo vou conseguir viver assim, mas por enquanto é o que vou fazer" (RP1, 23 anos, Professore de música).

"Desisti de viver como pessoa não-binária aqui na Universidade, já tentei e as reações foram muito ruins. Isso me deprimiu, ameaçaram me demitir. Não dá, preciso pagar minhas contas, e o mundo é nú e cru, e não tem fantasia. Serei isso assim em outros lugares, mas enquanto estiver aqui não é possível. Danço ao som deles, é o que tenho que fazer por enquanto. Me visto do jeito que eles querem, eu entro no teatro deles, então eles me dão oportunidades que eu preciso para crescer profissionalmente. Talvez um dia eu tenha maior independência financeira para enfrentar isso, mas não hoje" (RP25, 35 anos, Professore universitário e Musicista).

As respostas de proteção de identidade são aquelas que se direcionam a fonte de uma ameaça para proteger uma identidade ameaçada, conforme relatado na revisão da literatura (Petriglieri, 2011). Nesses casos, os participantes da pesquisa responderam recusando-se a interromper suas reivindicações de identidade, apesar das ameaças de identidade que enfrentaram. Sua identidade não-binária era tão importante que preferiam correr o risco de não ceder à pressão social de outras pessoas no local de trabalho. Eles mantiveram sua identidade de gênero em seu autoconceito, mesmo que suas reivindicações de identidade não fossem amplamente validadas em um determinado contexto de trabalho. No entanto, uma interpretação recorrente foi a de que essa resposta tornava o trabalho naquele ambiente insustentável no longo prazo. Embora se sintam autênticas, os entrevistados relataram o desejo de reivindicar suas identidades de gênero em outros contextos de trabalho devido à baixa validação social. Assim, mesmo conseguindo manter a identidade não-binária em seu autoconceito, a ameaça permaneceu presente, comprometendo a qualidade e a sustentabilidade de sua experiência no contexto específico de trabalho no longo prazo.

No entanto, outros entrevistados decidiram adotar uma resposta mais conflituosa. Nesses casos, eles adotaram o que foi categorizado, de acordo com a literatura revisada neste artigo, como respostas de reestruturação de identidade (Petriglieri, 2011). Essas são definidas como respostas dirigidas à identidade ameaçada para minimizar a vulnerabilidade a danos potenciais. Isso ocorreu quando a ameaça foi percebida como tão forte que os indivíduos não se sentiram mais capazes de ativar aquela identidade naquele contexto de trabalho. O resultado deste

tipo de resposta foi o abandono da identidade no âmbito do ambiente onde ocorreram tais ameaças. Apesar de gerar maior aceitação social e possibilidade de integração ao ambiente de trabalho onde ocorreram as ameaças, um efeito colateral foi o frequente relato de que a permanência nesse contexto também poderia se tornar insustentável a longo prazo. Essa interpretação, presente nos relatos dos participantes 1 e 25 apresentados na Tabela 3, foi recorrente principalmente entre aqueles que se veem como não-binários há mais tempo.

Embora nossa pesquisa tenha sido conduzida usando dados transversais, fizemos perguntas retrospectivas para identificar como as respostas evoluíram ao longo do tempo. Foi descoberto que a maioria dos participantes, especialmente aqueles que se identificam como não-binários por um período mais longo, relataram uma flutuação entre as respostas de proteção e reestruturação de identidade ao longo do tempo, à medida que interagem em diferentes contextos. Um participante afirmou: “negar que sou uma pessoa não-binária acabou me deixando infeliz, como uma falsa versão de mim” (RP27, 37 anos, Produtor musical e Barista).

Como resultado, ao longo do tempo, alguns participantes relataram adotar respostas de enfrentamento que não envolviam apenas proteger ou reestruturar sua identidade não-binária, mas uma combinação de ambos. Foram classificadas essas respostas como "respostas de proteção e reestruturação de identidade" e apresentadas suas definições e alguns exemplos de citações que as apoiam na Tabela 4.

Devido a esse padrão de mudança de comportamento ao lidar com ameaças de identidade, marcamos T1 (tempo 1) e T2 (tempo 2) na Figura 3. Com isso,

pretendeu-se representar, que as três respostas de enfrentamento apresentadas são adotadas em diferentes perspectivas temporais: as respostas de proteção e reestruturação da identidade (T2) foram geralmente experimentadas depois que os participantes passaram por um período em que alternou entre respostas de proteção de identidade e de reestruturação de identidade (T1) por meio de um processo de tentativa e erro.

Tabela 4 - Definições e evidências para respostas de proteção e reestruturação de identidade.

Resposta de proteção e reestruturação de identidade	Trechos de Entrevistas
Respostas que envolvem uma adaptação parcial às expectativas sociais em relação à expressão de gênero. Ocorrem principalmente quando os entrevistados se sentem acolhidos e aceitos em algum outro contexto de trabalho no presente ou no passado. Como a validação social que ocorre em um contexto de trabalho reduz a necessidade de se sentir aceito em outro, mais ameaçador, o resultado é a manutenção ou integração da autoidentificação no autoconceito.	<p>RP22: "A forma como reajo a estas situações é bastante complexa, porque não reajo de uma só forma. Por um lado, eu me adapto a mim, à minha forma de vestir, de falar, e por vezes até aceito que se refiram a mim por um pronome que não me identifica. Então eu tento me comprometer para sobreviver a tudo isso. Não desisto completamente, mas me comprometo com algumas coisas para viver em paz."</p> <p>Entrevistador: E você ainda consegue se ver como pessoa não-binária aqui, mesmo sem se expressar da forma que gostaria?</p> <p>RP22: Sim. Eu me sinto não-binário aqui. É apenas quem eu sou. O fato de eu poder ser quem sou quando estou trabalhando no estúdio (como tatuadore) à noite e nos fins de semana, parece que aumenta minha conta de satisfação com a vida, comigo mesmo. Então, quando estou no banco e tem piadas e outros comentários ofensivos, meio que aperto o botão da felicidade por ter sido aceito lá como tatuadore, e acabo não precisando ser quem sou só no banco. Não me sinto tão autêntico no banco, sei que lá não me aceitam totalmente, mas é o que é. Mas não deixo de ser feliz porque já estou satisfeito, não se pode ter tudo. É uma vida possível que dá certo para mim, dadas as circunstâncias." (RP22, 26 anos, Bancárie e Tatuadore).</p>

RP23: "Como cantore, ser não-binário faz toda a diferença. As pessoas gostam do fato de eu ter uma estética chocante, com cabelo comprido, barba, maquiagem, corpo musculoso e usar uma mistura de coisas consideradas masculinas e femininas, tudo junto. Na minha música também vario a minha voz, ora usando um tom bem masculino, ora mais feminino. As pessoas gostam e me valorizam por isso. Mas aqui é difícil. Eu uso a maquiagem apenas bastante para caber. Mas não adapto tudo, tem algumas coisas que são permitidas. Por exemplo, não preciso mudar minha maneira de falar ou de me comportar, minha voz. Eles também não se importam com minhas redes sociais. É mais sobre atendimento direto ao cliente."

Entrevistador: E você se vê como pessoa não-binária, mesmo que não possa ser quem você é no palco do banco?

RP23: Sim, posso. Se eu não pudesse ser nem um pouco do que sou aqui, acho que não aguentaria. Mas o que posso ser me basta porque tenho o outro lado, o meu público na música. A lembrança de como eles se sentem em relação a mim completa o que falta aqui. Então basta eu estar sendo quem eu sou, me sinto incluído. Quando eles erram, ainda me incomodam, mas incomoda um pouco menos porque como tem outras pessoas que me aceitam, fica mais fácil de ver que o erro é de quem me ofende." (RP23, 42 anos, Bancárie e Musicista).

Fonte: Elaboração própria (2023)

As respostas de proteção e reestruturação da identidade envolvem uma adaptação parcial às expectativas sociais em relação à expressão de gênero. Ocorrem principalmente quando os entrevistados se sentem acolhidos e aceitos em algum outro contexto de trabalho no presente ou no passado. Como a validação social que ocorre em um contexto de trabalho reduz a necessidade de se sentir aceito em outro contexto, mais ameaçador, o resultado é a manutenção ou integração da autodefinição no autoconceito. Esse processo é ilustrado, por exemplo, nas falas de RP22 e 23, que relataram que a validação que recebem para suas reivindicações de

identidade como indivíduos não-binários, respectivamente, como tatuador e músico, os faz depender menos da validação de outros nos bancos onde trabalham. Chamamos esse processo, que representa a contribuição central e a categoria de nosso estudo, "ativação trans-contextual de identidade".

Ao representar sua identidade dessa maneira, os indivíduos não buscam eliminar ou manter a ameaça, mas sim atenuá-la. A aceitação de outras pessoas significativas no ambiente de trabalho ameaçador não se manifesta como existente ou inexistente, mas sim como suficiente, dada a aceitação em um outro contexto, mais seguro. Concordando com essa ideia, um dos entrevistados (RP23) disse: "Ser aceito lá me faz depender menos da aceitação aqui". Por fim, essa forma de *enactment* (ativação identitária) não os leva a expressar seu "verdadeiro eu" ou à interpretação de que estão sendo falsos, mas sim a ser "autêntico o suficiente" (Hennekam & Ladge, 2022) naquele contexto ameaçador, mantendo, assim, sua autodefinição como não-binários em seu autoconceito.

Na Tabela 5, foram resumidas as consequências de cada uma das respostas de enfrentamento apresentadas em termos de: (a) manutenção/eliminação da ameaça, (b) aceitação do outro, e (c) autenticidade. O gradiente ilustra a ideia de que, embora as três respostas foram apresentadas categoricamente, foi feita apenas para facilitar o entendimento. Já que existem várias possibilidades de gradações e tons de cinza no *continuum* entre essas categorias.

Tabela 5 - Consequências das respostas de indivíduos não-binários às ameaças à identidade de gênero no trabalho

Resposta de enfrentamento	Consequências
----------------------------------	----------------------

Resposta de proteção de identidade	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém a ameaça • Baixa aceitação pelos outros • Alta autenticidade
Resposta de proteção e reestruturação de identidade	<ul style="list-style-type: none"> • Atenua a ameaça • Aceitação suficiente pelos outros " • Autêntico o suficiente"
Resposta de reestruturação de identidade	<ul style="list-style-type: none"> • Elimina a ameaça • Alta aceitação pelos outros • Autenticidade baixa

Fonte: Félix, Júlio & Rigel, 2023

4.2 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na análise das estratégias de enfrentamento adotadas por indivíduos não-binários frente às ameaças à sua identidade de gênero no ambiente de trabalho, questionou-se a noção de que os indivíduos que enfrentam ameaças à identidade apenas protegem ou reestruturam seu autoconceito. Foi argumentado que alguns indivíduos não-binários também procuram adotar respostas de enfrentamento que envolvem uma combinação de reestruturação parcial de sua identidade em um determinado contexto e a preservação de outros elementos dessa identidade.

Essa pesquisa revela que, quando confrontados com ameaças, indivíduos não-binários muitas vezes se envolvem em um processo de tentativa e erro de expressão de identidade de gênero; descobrindo que reestruturar sua identidade leva a um sentimento de inautenticidade, enquanto preservá-la acarreta custos sociais. Como resultado, eles frequentemente relatam essas estratégias como insustentáveis a longo prazo. Por isso, ao longo do tempo, muitos desses indivíduos adotam respostas ambíguas, reivindicando a validação social da sua identidade não-binária por meio da

expressão temperada dessa identidade de gênero; o que fornece validação social satisfatória, embora não reflita totalmente seu desejo de autenticidade.

Esse mecanismo foi referido como ativação trans-contextual de identidade, que ocorre quando indivíduos não-binários ativam sua identidade em contextos mais receptivos, obtendo uma validação social que lhes permite depender menos da validação em contextos ameaçadores. Em seguida, foram delineadas as implicações teóricas do modelo e destacamos várias perspectivas para a prática e pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Essa pesquisa traz contribuições teóricas significativas que aprimoram a compreensão de como os indivíduos que se identificam como não-binários reagem a ameaças de identidade no local de trabalho. Além disso, amplia nossa compreensão para uma perspectiva não-binária de ameaças identitárias, processos de ativação de identidade (*identity enactment*) e autenticidade no trabalho.

Em primeiro lugar, este estudo contribui para a literatura geral sobre a experiência de indivíduos não-binários no local de trabalho. Tais estudos, ainda escassos, muitas vezes discutem o papel de Recursos Humanos (RH) no processo de integração e inclusão de indivíduos não-binários (Beauregard et al., 2021) e exploram como as organizações podem sensibilizar os funcionários para criar um ambiente mais seguro para esses indivíduos (Huffman et al., 2021). Este estudo

possibilita avanços relevantes neste campo de pesquisa, pois vai além do que já foi feito, ao teorizar sobre as ações individuais de trabalhadores não-binários. Também foi lançada luz sobre a importância de se compreender melhor o caráter evolutivo das respostas às ameaças identitárias, bem como o papel das interações que os indivíduos vivenciam em diferentes ambientes de trabalho, que podem variar gradativamente entre mais seguros e mais ameaçadores.

Em segundo lugar, possui *insights* relevantes para uma compreensão mais sutil de como os indivíduos respondem a ameaças de identidade no local de trabalho. Uma parte significativa dos estudos sobre ameaças à identidade é baseada em uma visão binária de que os indivíduos responderiam a elas por meio de processos de manutenção ou reestruturação de suas identidades (por exemplo, Petriglieri, 2011). Ao apresentar o conceito de “respostas de proteção e reestruturação de identidade”, integrou-se a uma abordagem emergente que sugere que as identidades dos indivíduos respondem a ameaças de identidade por meio de processos paradoxais e evolutivos de transição identitária (Conroy & O’Leary-Kelly, 2014; Ibarra & Barbulescu, 2010), que levam em conta as interações que ocorrem nos múltiplos domínios da vida (Hennekam et al., 2021; Hennekam et al., 2019) e são baseados em tentativa e erro (Ibarra & Petriglieri, 2010; Hennekam, 2016).

Em terceiro lugar, este estudo também contribui para uma melhor compreensão do processo de ativação de identidade (*identity enactment*) ao introduzir o conceito de “ativação trans-contextual de identidade”. Essa forma de *enactment* representa um processo de ativação de uma identidade que vai além do que é tradicionalmente chamado de *enactment* real (Berg et al., 2010; Vogel et al., 2015). Mostra a

importância de observar os contextos (Hennekam et al., 2021) e as interações entre suas distintas dinâmicas no processo pelo qual alguns indivíduos não-binários buscam encontrar uma forma de reter sua identidade de gênero em seu autoconceito. Estudos anteriores já destacaram o papel da imaginação e das observações sobre as ações dos outros nos processos pelos quais os indivíduos internalizam suas autodefinições em seu *self* (Obodaru, 2017; Felix & Cavazote, 2019).

Este estudo corrobora com essas abordagens, mas também vai além, acrescentando o papel de uma transferência trans-contextual de validação social, que faz com que os indivíduos sintam que estão ativando (*enactment*) suas identidades suficientemente, mesmo com restrições na expressão identitária. Assim, o processo de validação social de um autoconceito mostra-se dependente de mecanismos intersubjetivos (Berg et al., 2010), mas também de um processo intrassubjetivo pelo qual o indivíduo não-binário usa seu senso de aprovação social em um contexto para diminuir o nível de dependência de aceitação em outro contexto mais ameaçador.

Finalmente, este estudo também desafia a ideia de que as consequências das respostas de enfrentamento às ameaças à identidade são a promoção ou redução da autenticidade, e a obtenção ou a eliminação da validação social e do sentimento de pertencimento. Este estudo junta-se a outros estudos que adotaram uma visão não-binária desses fenômenos (por exemplo, Caza et al., 2018; Hennekam et al., 2021; Ladkin, 2021; Wilt et al., 2019). Especificamente, este estudo ecoa a visão de Hennekam & Ladge (2022), que posiciona a autenticidade como um *continuum*, onde os indivíduos podem ajustar sua expressão de gênero (Butler, 2004) para alcançar a

aceitação e transmitir uma identidade que pareça suficientemente autêntica, enquanto gerencia-se a influência de normas e expectativas sociais predominantes.

5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os achados da pesquisa levam a reflexões práticas para gestores que desenvolvem programas de diversidade em suas respectivas organizações. Em primeiro lugar, a alta ocorrência de relatos de ameaças à identidade de indivíduos não-binários mostra que, apesar de alguns avanços na inclusão de indivíduos LGBTQIAPN+ no ambiente de trabalho (Pollitt et al., 2022; Gomes & Felix, 2019), ainda existe uma ampla falta de conhecimento sobre as experiências de indivíduos não-binários no trabalho. Vários relatos apontaram que mesmo os profissionais de RH - que registravam o trabalho e forneciam crachás de identificação quando o trabalhador era contratado - muitas vezes desconhecem aspectos básicos como o direito de usar o nome social.

Portanto, é fundamental sensibilizar tais profissionais, bem como as lideranças e os colegas de trabalho, sobre os tipos de ações que tendem a ser vivenciadas pelos indivíduos como ameaçadoras à sua identidade de gênero. Dessa forma, esses indivíduos dependeriam menos da validação social em outros contextos para terem experiências mais positivas no trabalho e nas organizações. Como a maioria dos entrevistados relatou sentir-se mais aceita e validada em contextos envolvendo atividades associadas à criatividade e expressão artística, essa recomendação se torna especialmente importante para ambientes que têm sido constantemente

retratados como mais ameaçadores, como atividades e serviços voltados para o público externo.

5.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo também apresenta limitações, que podem inspirar pesquisas futuras. Primeiro, embora essa pesquisa tenha explorado os efeitos da ativação transcontextual de identidade, considerando os diferentes ambientes organizacionais nos quais os indivíduos não-binários interagem, não foi explorada os efeitos das interações entre os domínios da vida. Pesquisas futuras, inspiradas na literatura sobre *border work* (Felix et al, 2018; Beckman & Stanko, 2020) e conflito/equilíbrio trabalho-casa (Delanoije et al., 2019; Felix et al, 2023), poderiam analisar se o fato de os indivíduos viverem em ambientes familiares acolhedores à identidade de gênero não-binária também alteraria a dependência de aprovação e validação social em contextos de trabalho que ameaçam sua identidade.

Em segundo lugar, foram coletados dados transversais, que limitaram a teorização sobre a possibilidade de a aceitação social da identidade não-binária em interações passadas também diminuir a necessidade de o indivíduo se conformar às expectativas sociais de gênero, para assim reter essa identidade em seu autoconceito. Portanto, estudos com coleta de dados longitudinais (por exemplo, Hennekam & Ladge, 2022) seriam útil para explorar essa possibilidade de teorização.

Em terceiro lugar, apesar das evidências anteriores de que os indivíduos podem ativar suas identidades indiretamente (Obodaru, 2017; Felix & Cavazotte, 2019), esse aspecto teórico não foi explorado. Assim, estudos futuros podem ser

conduzidos para entender melhor se, e como, as interações com outros indivíduos não-binários - que se sentem autênticos o suficiente (Hennekam & Ladge, 2022) no local de trabalho - podem levar a uma diminuição da necessidade da ativação real da identidade não-binária de uma pessoa que não se sente autêntica o suficiente.

Por fim, os estudos sobre *wishful thinking* e ativação identitária futura – que investigam o papel da imaginação e da esperança de ativar uma identidade no futuro na retenção de uma identidade não vivida no autoconceito (Obodaru, 2017; DiBenigno, 2022) - não foram explorados no presente estudo. Portanto, propõe investigar o papel ativação identitária futura, a fim de se entender como indivíduos não-binários - que não revelaram suas identidades no ambiente de trabalho - lidam com contextos que ameaçam sua identidade de gênero.

REFERÊNCIAS

- Aday, A., & Schmader, T. (2019). Seeking authenticity in diverse contexts: How identities and environments constrain “free” choice. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(6), e12450. <https://doi.org/10.1111/spc3.12450>
- Ashforth, B. (2000). Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. (Vol. 1). *Routledge*.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111-137. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322>
- Ashforth, B., E. Kreiner, G., A. Clark, M., & Fugate, M. (2007). Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. *Academy of Management Journal*, 50(1), 149-174. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24162092>
- Bailey, E. R., & Iyengar, S. S. (2022). Yours truly: On the complex relationship between authenticity and honesty. *Current Opinion in Psychology*, 47, 101419. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101419>

- Bartel, C., & Dutton, J. (2001). Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities. In M. A. Hogg & D.J. Tierry (Eds.), *Social Identity Processes in organizational contexts* (pp.115-130). Taylor & Francis. https://www.google.com.br/books/edition/Social_Identity_Processes_in_Organizatio/7IO3AwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0
- Beauregard, T.A., Booth, J.E., Whiley, L.A. (2021). Transgender employees: Workplace impacts on health and well-being. In Hassard, J., Torres, L.D. (Eds.) *Aligning Perspectives in Gender Mainstreaming. Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being* (pp.177-196). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53269-7_10
- Beckman, C. M., & Stanko, T. L. (2020). It takes three: Relational boundary work, resilience, and commitment among navy couples. *Academy of Management Journal*, 63(2), 411-439. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0653>
- Benevides, B. G., & Nogueira, S. N. B. (2021). *Assassinatos e violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2020*. ANTRA, IBTE. <https://antrabrasil.files.wordpress.com/2021/01/dossie-trans-2021-29jan2021.pdf>
- Berg, J.M., Grant, A.M. & Johnson, V. 2010. Your callings are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497>
- Berjot, S., & Gillet, N. (2011). Stress and coping with discrimination and stigmatization. *Frontiers in psychology*, 2, 33. <https://doi.org/103389/fpsyg.2011.00033>
- Bing, J. M., & Bergvall, V. L. (2014). The question of questions: beyond binary thinking 1. In V.L. Bergvall, J.M. Bing & A. F. Freed (Eds.) *Rethinking language and gender research: Theory and practice* (pp. 1-30). Routledge.
- Bolsonaro, J. M. [@jairbolsonaro]. (2019, 3 Setembro). *O AGU se manifesta sobre quem compete legislar sobre IDEOLOGIA DE GÊNERO, sendo competência FEDERAL. Determinei ao @MEC_Comunicacao, visando princípio da proteção integral da CRIANÇA, previsto na Constituição, preparar PL que proíba ideologia de gênero no ensino fundamental.* [Tweet]Twitter: <https://x.com/jairbolsonaro/status/1168873702668345345>
- Bordia, P., Read, S., & Bordia, S. (2020). Retiring: Role identity processes in retirement transition. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 445-460. <https://doi.org/10.1002/job.2438>
- Boyton, A. S., Costabile, K. A., & Logan, T. R. (2022). Describing autobiographical memories: Effects of shared reality and audience attitude valence on perceived

authenticity and self-esteem. *Self and Identity*, 22(1), 77-101.
<https://doi.org/10.1080/15298868.2022.2029553>

Breakwell, G. M. 1983. (Ed.) *Threatened identities*. Wiley.

Brewster, M. E., Velez, B. L., Mennicke, A., & Tebbe, E. 2014. Voices from beyond: A thematic content analysis of transgender employees' workplace experiences. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 1(2), 159–169.
<https://doi.org/10.1037/sgd0000030>

Budge, S. L., Tebbe, E. N., & Howard, K. A. S. 2010. The work experiences of transgender individuals: Negotiating the transition and career decision-making processes. *Journal of Counseling Psychology*, 57(4), 377–393.
<https://doi.org/10.1037/a0020472>

Butler J. (2004) *Undoing Gender*. Routledge.

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative science quarterly*, 58(1), 1-36.
<https://doi.org/10.1177/0001839213477098>

Callis, A. S. (2014). Bisexual, pansexual, queer: Non-binary identities and the sexual borderlands. *Sexualities*, 17(1-2), 63-80.
<https://doi.org/10.1177/1363460713511094>

Caza, B. B., Moss, S., & Vough, H. (2018). From synchronizing to harmonizing: The process of authenticating multiple work identities. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 703-745. <https://doi.org/10.1177/0001839217733972>

Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E. L., Ostermeier, L. K., & Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, 13(2), 633-671. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0108>

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.

Chew, D., Tollit, M. A., Poulakis, Z., Zwickl, S., Cheung, A. S., & Pang, K. C. (2020). Youths with a non-binary gender identity: a review of their sociodemographic and clinical profile. *The Lancet Child & Adolescent Health*, 4(4), 322-330.
[https://doi.org/10.1016/S2352-4642\(19\)30403-1](https://doi.org/10.1016/S2352-4642(19)30403-1)

Choi, N. H., Teng, Z., & Ding, F. (2018). Causes of Social Identity Threats and Identity-consistent Product Consumption. *Journal of International Trade & Commerce*, 14(4), 113-130.
<http://dx.doi.org/10.16980/jitc.14.4.201808.11>

- Conselho Nacional de Justiça (2018). *Dispõe sobre a averbação da alteração do prenome e do gênero nos assentos de nascimento e casamento de pessoa transgênero no Registro Civil das Pessoas Naturais (RCPN)* (Provimento nº 73 de 28 de junho de 2018) <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3386>
- Conselho Nacional de Saúde CNS. (2022, 29 de janeiro). *A transfobia adoece e mata. Temos que nos comprometer com a vida, diz conselheiro de saúde no Dia Nacional da Visibilidade Trans. Conselho Nacional de Saúde.* <http://conselho.saude.gov.br/ultimas-noticias-cns/2312-a-transfobia-adoece-e-mata-temos-que-nos-comprometer-com-a-vida-diz-conselheiro-de-saude-no-dia-nacional-da-visibilidade-trans>
- Conroy, S. A., & O'Leary-Kelly, A. M. (2014). Letting go and moving on: Work-related identity loss and recovery. *Academy of Management Review*, 39(1), 67-87. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0396>.
- Creed, W. E. D., DeJordy, R., & Lok, J. 2010. Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1336-1364. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318357>
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.08.007>
- Decreto Nacional nº 11.471, de 6 de abril de 2023 (2023). *Institui o Conselho Nacional dos Direitos das Pessoas Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Queers, Intersexos, Assexuais e Outras.* <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.471-de-6-de-abril-de-2023-318468786>
- Decreto Nacional nº 10.346, de 11 de maio de 2020 (2020). *Declara a revogação, para os fins do disposto no art. 16 da Lei Complementar nº 95, de 26 de fevereiro de 1998, de decretos normativos.* https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10346.htm
- Decreto Nacional nº 9.759, de 11 de abril de 2019 (2019). *Extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal.* https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9759.htm
- Delanoëije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human relations*, 72(12), 1843-1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Cotton, N. C. (2009). Assuming the mantle: unpacking the process by which individuals internalize a leader identity. In L. M. Roberts &

J. E. Dutton (Eds.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (pp. 213–232). Routledge.

- DiBenigno, J. (2022). How idealized professional identities can persist through client interactions. *Administrative Science Quarterly*, 67(3), 865-912. <https://doi.org/10.1177/00018392221098954>
- Dutton, J.E., Roberts, L.M. & Bednar, J. 2010. Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265-293. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok265>
- Elbow, P. (1993). The Uses of Binary Thinking. *Journal of Advanced Composition*, 13(1), 51–78. <http://www.jstor.org/stable/20865892>
- Felix, B., Amaro, R. A., Galon, S. (2023) How Do Women Balance Multiple Roles during the Post-maternity-leave Period? *Community, Work & Family*. 1-18. <https://doi.org/10.1080/13668803.2023.2199132>
- Felix, B., & Cavazotte, F. (2019). When a calling goes unanswered: exploring the role of workplace personalizations as calling enactments. *Frontiers in psychology*, 10, 1940. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01940>
- Felix, B., Dourado, D., & Nossa, V. (2023). Algorithmic management, preferences for autonomy/security and gig-workers' wellbeing: A matter of fit?. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-12. 88183. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1088183>
- Felix, B., Júlio, A. C., & Rigel, A. (2023). 'Being accepted there makes me rely less on acceptance here': cross-context identity enactment and coping with gender identity threats at work for non-binary individuals. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(10), 1851–1882. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2254211>
- Félix, B., Júlio, A. C & Rigel, A. (2023, setembro 26-28) "Ser aceito lá me faz depender menos da aceitação aqui": Ativação trans-contextual de identidade e enfrentamento a ameaças identitárias de indivíduos não binários no trabalho. [Trabalho apresentado]. XLVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, SP.
- Felix, B., Mello, A., & von Borell, D. (2018). Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 805-828. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255987>
- Fiani, C. N., & Han, H. J. (2019). Navigating identity: Experiences of binary and non-binary transgender and gender non-conforming (TGNC) adults. *International*

Journal of Transgenderism, 20(2-3), 181-194.
<https://doi.org/10.1080/15532739.2018.1426074>

Frandsen, S., & Morsing, M. (2022). Behind the stigma shield: frontline employees' emotional response to organizational event stigma at work and at home. *Journal of Management Studies*, 59(8), 1987-2023. <https://doi.org/10.1111/joms.12749>

Em vídeo, Damares Alves diz que 'nova era' começou no Brasil: 'meninos vestem azul e meninas vestem rosa'. (2019, 03 de janeiro). G1. <https://g1.globo.com/politica/noticia/2019/01/03/em-video-damares-alves-diz-que-nova-era-comecou-no-brasil-meninos-vestem-azul-e-meninas-vestem-rosa.ghtml>

Gaither, S. E. (2020). The multiplicity of belonging: Pushing identity research beyond binary thinking. In M. J. Bernstein & E. L. Haines (Eds.), *Emerging Perspectives on Self and Identity*, (pp. 77-88). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429331152>

Gibson, S., & Fernandez, J. (2018). *Gender diversity and non-binary inclusion in the workplace: The essential guide for employers*. Jessica Kingsley Publishers. <https://us.jkp.com/products/gender-diversity-and-nonbinary-inclusion-in-the-workplace>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Theoretical sampling. In N. Denzin (Ed.) *Sociological methods* (pp. 105-114). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315129945>

Gomes, R., & Felix, B. (2019). In the closet: a grounded theory of the silence of gays and lesbians in the workplace. *Cadernos Ebape.br*, 17 (2) 375-388. <https://doi.org/10.1590/1679-395174796>

Hennekam, S. (2016). Identity transition during pregnancy: The importance of role models. *Human Relations*, 69(9), 1765-1790. <https://doi.org/10.1177/0018726716631402>

Hennekam, S. & Beauregard, T. A. (2022). Beyond the Gender Binary at Work. *Call for paper. The International Journal of Human Resource Management*. https://think.taylorandfrancis.com/special_issues/international-journal-human-resource/?utm_source=TFO&utm_medium=cms&utm_campaign=JPG15743&_g

a=2.72540240.2145325735.1665011201-1676609032.1663814929&_gl=1*1esiext*_ga*MTY3NjYwOTAzMi4xNjYzODE0OTI5*_ga_0HYE8YG0M6*MTY2NTAxMTIwMC4xMC4xLjE2NjUwMTEyMjluMC4wLjA

- Hennekam, S., & Ladge, J. J. (2023). Free to be me? Evolving gender expression and the dynamic interplay between authenticity and the desire to be accepted at work. *Academy of Management Journal*, 66(5), 1529-1553. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1308>
- Hennekam, S., Ladge, J. J., & Powell, G. N. (2021). Confinement during the COVID-19 pandemic: How multi-domain work-life shock events may result in positive identity change. *Journal of Vocational Behavior*, 103621-130. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103621ma>
- Hennekam, S., Syed, J., Ali, F., & Dumazert, J. P. (2019). A multilevel perspective of the identity transition to motherhood. *Gender, Work & Organization*, 26(7), 915-933. <https://doi.org/10.1111/gwao.12334>
- Hewlin, P. F., Karelaia, N., Kouchaki, M., & Sedikides, C. (2020). Authenticity at work: Its shapes, triggers, and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 80-82. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.01.010>
- Hyde, J. S., Bigler, R. S., Joel, D., Tate, C. C., & van Anders, S. M. (2019). The future of sex and gender in psychology: Five challenges to the gender binary. *American Psychologist*, 74(2), 171. <https://doi.org/10.1037/amp0000307>
- Huffman, A. H., Mills, M. J., Howes, S. S., & Albritton, M. D. (2021). Workplace support and affirming behaviors: Moving toward a transgender, gender diverse, and non-binary friendly workplace. *International Journal of Transgender Health*, 22(3), 225-242. <https://doi.org/10.1080/26895269.2020.1861575>
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok135>
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 10-25. <https://doi.org/10.1108/09534811011017180>
- Kang, S., & Kim, J. W. (2022). The fragility of experts: A moderated-mediation model of expertise, expert identity threat, and overprecision. *Academy of Management Journal*, 65(2), 577-605. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0899>

- Koerner, M.M. 2014. Courage as identity work: Accounts of workplace courage. *Academy of Management Journal*, 57(1), 63-93. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0641>
- Kulkarni, M. (2020). Holding on to let go: Identity work in discontinuous and involuntary career transitions. *Human Relations*, 73(10), 1415-1438. <https://doi.org/10.1177/0018726719871087>
- Ladkin, D. (2021). Problematizing authentic leadership: How the experience of minoritized people highlights the impossibility of leading from one's "true self". *Leadership*, 17(4), 395-400. <https://doi.org/10.1177/1742715021999586>
- Landay, K., & Schaefer, J. (2022). My work is who I am, but it's killing me: An identity-based approach to the paradox of passion. In P. Perrewé, P. D. Harms, & C. Chang (Eds.), *Research in occupational stress and well-being: Vol. 20. Examining the paradox of occupational stressors: Building resilience or creating depletion* (pp. 79–105). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520220000020007>
- Latta, G. F. (2021). Eliciting the true self: The effects of doctoral education on students' implicit leadership theories and authentic leader identity development. *Journal of Research on Leadership Education*, 16(1), 30-56. <https://doi.org/10.177/1942775119858638>
- Leavitt, K., & Sluss, D. (2015). Lying for who we are: an identity-based model of workplace dishonesty. *Academy of Management Review*, 40(4), 587–610. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0167>
- Levitt, H. M., Cruz, G. M., & Hammer, J. H. (2020). Nonbinary individuals' experiences of workplace discrimination and harassment: Results from a national survey. *Journal of Counseling Psychology*, 67(6), 720–734. <https://doi.org/10.1037/cou0000456>
- Logel, C., Walton, G. M., Spencer, S. J., Iserman, E. C., von Hippel, W., & Bell, A. E. (2009). Interacting with sexist men triggers social identity threat among female engineers. *Journal of personality and social psychology*, 96(6), 1089. <https://doi.org/10.1037/a0015703>
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American psychologist*, 41(9), 954. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.9.954>
- Matsuno, E., & Budge, S. L. (2017). Non-binary/genderqueer identities: A critical review of the literature. *Current Sexual Health Reports*, 9, 116-120. <https://doi.org/10.1007/s11930-017-0111-8>

- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. The University of Chicago Press. https://www.google.com.br/books/edition/Mind_Self_and_Society/nd7aC5j-ggWC?hl=pt-BR
- Miller, L. R., & Grollman, E. A. (2015). The social costs of gender nonconformity for transgender adults: Implications for discrimination and health. *Sociological Forum*, 30(3), 809–831. <https://doi.org/10.1111/socf.12193>
- Morgenroth, T., & Ryan, M. K. (2021). The effects of gender trouble: An integrative theoretical framework of the perpetuation and disruption of the gender/sex binary. *Perspectives on Psychological Science*, 16(6), 1113-1142. <https://doi.org/10.1177/1745691620902442>
- Morgenroth, T., Sendén, M. G., Lindqvist, A., Renström, E. A., Ryan, M. K., & Morton, T. A. (2021). Defending the sex/gender binary: The role of gender identification and need for closure. *Social Psychological and Personality Science*, 12(5), 731-740. doi: <https://doi.org/10.1177/194855062093718>
- Obodaru, O. (2017). Forgone, but not forgotten: Toward a theory of forgone professional identities. *Academy of Management Journal*, 60(2), 523-553. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0432>
- Neimeyer, R., Prigerson, H., & Davis, B. 2002. Mourning and meaning. *American Behavioral Scientist*, 46(2), 235–251. <https://doi.org/10.1177/000276402236676>
- O'Neil, I., Ucbasaran, D., & York, J. G. (2022). The evolution of founder identity as an authenticity work process. *Journal of Business Venturing*, 37(1). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106031>
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641–662. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>
- Petriglieri, J. L. (2015). Co-creating relationship repair: Pathways to reconstructing destabilized organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 60(3), 518-557. <https://doi.org/10.1177/0001839215579234>
- Pollitt, A. M., Blair, K. L., & Lannutti, P. J. (2023). A review of two decades of LGBTQ-inclusive research in JSPR and PR. *Personal Relationships*, 30(1), 144-173. <https://doi.org/10.1111/pere.12432>
- Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management journal*, 40(4), 862-898. <https://doi.org/10.5465/256951>

- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786060>
- Robbins, S. P. (2015). From the editor—The red pill or the blue pill? Transcending binary thinking. *Journal of Social Work Education*, 51(1), 1-4. <https://doi.org/10.1080/10437797.2015.979112>
- Ruggs, E. N., Martinez, L. R., Hebl, M. R., & Law, C. L. (2015). Workplace transactions: How organizations, coworkers, and individual openness influence perceived gender identity discrimination. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 2(4), 404–412. <https://doi.org/10.1037/sgd0000112>
- Sawyer, K., Thoroughgood, C., Webster, J. (2016). Queering the Gender Binary: Understanding Transgender Workplace Experiences. In: Köllen, T. (Ed.) *Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations* (pp. 21-42). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29623-4_2
- Shelton, J., & Dodd, S. J. (2021). Binary thinking and the limiting of human potential. *Public Integrity*, 23(6), 624-635. <https://doi.org/10.1080/10999922.2021.1988405>
- Silva, M. A. d., Luppi, C. G., & Veras, M. A. d. S. M. (2020). Trabalho e saúde na população transexual: fatores associados à inserção no mercado de trabalho no estado de são paulo, brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(5), 1723-1734. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020255.33082019>
- Smith, C. A. (1991). The self, appraisal, and coping. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: the health perspective* (pp. 116–137). Pergamon Press.
- Steiner, T. G., Vescio, T. K., & Adams Jr, R. B. (2022). The effect of gender identity and gender threat on self-image. *Journal of Experimental Social Psychology*, 101. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2022.104335>
- Van Maanen, J. (1998). Identity work: Notes on the personal identity of police officers. In *annual meeting of the Academy of Management*, San Diego.
- Vogel, R.M., Rodell, J.B., & Lynch, J.W. (2015). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561-1584. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0850>
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In *Organizational Identity* (pp. 56–65). Oxford University Press.

- Wehrle, K., Klehe, U. C., Kira, M., & Zikic, J. (2018). Can I come as I am? Refugees' vocational identity threats, coping, and growth. *Journal of Vocational Behavior*, *105*, 83–101. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.010>
- Wilt, J. A., Thomas, S., & McAdams, D. P. (2019). Authenticity and inauthenticity in narrative identity. *Heliyon*, *5*(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02178>

Capítulo 3

ALÉM DO JOGO LÚDICO: O PROCESSO DE EXPLORAÇÃO E CO-CONSTRUÇÃO DAS IDENTIDADES DE GÊNERO NÃO BINÁRIAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Esta pesquisa explorou como indivíduos não binários constroem sua identidade de gênero por meio do jogo de identidade em contextos sociais e organizacionais frequentemente desafiadores. Utilizando o método *grounded theory*, foram realizadas entrevistas com 47 indivíduos não binários brasileiros. Os resultados revelam um processo dinâmico de experimentação contínua, no qual esses indivíduos rejeitam identidades fixas ou rótulos definitivos. Foram identificados três níveis de experimentação — *mindplay*, *cosplay* e *storyplay* — que permitem explorar possibilidades identitárias de forma gradualmente intencional, arriscada e co-construída. O jogo de identidade emergiu como um processo performativo, socialmente moldado e crítico, marcado pela interação constante com feedbacks sociais que influenciam as escolhas exploratórias de “eu possíveis”. Por fim, propomos o conceito de “exploração contínua” para descrever a reconfiguração constante de identidades de gênero não binárias, que desafiam normas rígidas e expandem fronteiras categóricas de gênero.

Palavras-chave: identidade de gênero; jogo de identidade; não binário; identidade; construção de identidade

1 INTRODUÇÃO

A construção da identidade de gênero, um processo dinâmico e complexo que envolve experimentações contínuas frente às normas sociais rígidas tem recebido cada vez mais atenção na literatura, especialmente no campo da gestão e da psicologia organizacional (Hennekam & Ladge, 2023, Matsuno & Budge, 2017) Esses

avanços são especialmente relevantes para indivíduos não binários, cujas experiências de gênero desafiam normas convencionais e exigem constante adaptação aos contextos sociais em transformação (Ashraf et al, 2023). Embora estudos anteriores tenham pesquisado como indivíduos não binários realizam trabalho de identidade para construir uma autoimagem positiva (Murawsky, 2023) e como pessoas transgêneras equilibram autenticidade e validação social durante a transição de gênero (Hennekam & Ladge, 2023), ainda há um conhecimento limitado sobre as etapas iniciais de experimentação e exploração que precedem ao trabalho de identidade (Felix et al., 2023). Esse processo inicial, particularmente entre aqueles que rompem com as convenções binárias, demanda abordagens inovadoras para a exploração e construção identitária.

Por outro lado, a psicologia do desenvolvimento e estudos fundamentados na literatura sobre jogos de identidade sugerem que a exploração de identidade pode iniciar com processos lúdicos e experimentais, como a brincadeira, permitindo a criação de "eus possíveis" sem a exigência de compromissos imediatos (Ghaempanah & Khapova, 2020; Ibarra & Petriglieri, 2010; Ibarra & Obodaru, 2020; Lillard et al., 2013; Truong, 2023). No entanto, enquanto essas dinâmicas têm sido investigadas em contextos e estágios convencionais de construção identitária, sua aplicação a indivíduos não binários, que desafiam normas rígidas em ambientes sociais complexos, ainda é pouco compreendida. Em particular, pouco se sabe sobre como os jogos de identidade operam no desenvolvimento de identidades de gênero não binárias, quando essas identidades desafiam normas rígidas em ambientes sociais potencialmente hostis. Em países como o Brasil, onde a violência contra a

população LGBTQIAPN+ é uma realidade alarmante (Benevides, 2023), o processo de exploração e construção identitária se torna ainda mais desafiador no contexto do trabalho, exigindo novas abordagens que considerem a especificidade e as vulnerabilidades dessas vivências.

Diante dessa lacuna, este estudo buscou responder à seguinte questão central: como indivíduos não binários constroem sua identidade de gênero por meio do jogo de identidade? Para explorar essa questão, foi conduzida uma pesquisa qualitativa utilizando o método *grounded theory*. O estudo resultou na elaboração de um modelo teórico fundamentado em entrevistas com 47 pessoas que se identificam com uma identidade de gênero não binária, independentemente do sexo atribuído ao nascimento. Esta pesquisa adota uma abordagem dinâmica e multifacetada para compreender a construção da identidade de gênero não binária, oferecendo três contribuições principais.

Primeiramente, enquanto estudos anteriores focaram em uma forma de jogo de identidade, como o jogo de identidade narrativa (Ghaempanah & Khapova, 2020) ou jogo de identidade virtual (Stanko et al., 2022), foi revelado que os indivíduos se envolvem em dimensões de experimentação de identidade, classificados por níveis, de intencionalidade, risco e interação social, de maneira gradual e não linear. Essas dimensões de experimentações, acomodam múltiplos jogos de identidade. Mais especificamente, identificou-se três níveis de experimentação e seus respectivos jogos de identidade a saber: *mindplay* – jogos cognitivos e vicários; *cosplay* – jogos virtuais e físicos e *storyplay* - jogos narrativos e performáticos. Esses diferentes tipos de jogo de identidade, fornecem insights mais complexos e processuais sobre como

os indivíduos constroem um senso mais claro de si mesmos e desenvolvem gradativamente recursos para atuar seus eus emergentes no "mundo real".

Em segundo lugar, embora os estudos sobre performatividade de gênero tenham se concentrado principalmente em como indivíduos não binários, já definidos em suas identidades, conciliam a busca por aceitação com a necessidade de autenticidade (por exemplo, Hennekam & Ladge, 2023; Felix et al., 2023), nossa pesquisa expande essa perspectiva ao explorar a performatividade de gênero durante o processo de exploração da identidade. Nesse contexto, desafiamos a visão tradicional que entende o jogo de identidade apenas como uma experiência lúdica e descompromissada (Ibarra & Petriglieri, 2010). Nossa pesquisa revela que, para indivíduos não binários, o jogo de identidade vai muito além de um espaço seguro de experimentação. Ele se configura como um processo performático e crítico, continuamente moldado pela interação com as normas sociais e culturais que regem a identidade de gênero.

Nesse cenário, destacamos a natureza co-construída do jogo de identidade alinhando-se às ideias de Ibarra e Petriglieri (2010). Observamos que o jogo de identidade envolve interações com outros e está profundamente contextualizado nas dinâmicas sociais (Berzonsky, 2004). Portanto, a exploração de identidade não é apenas um processo interno ou individual, mas também incorpora uma dimensão híbrida, na qual os feedbacks sociais — sejam afirmativos ou negativos — reverberam nos “eus possíveis” dos indivíduos. Mesmo antes de um compromisso identitário, esses sinais externos moldam as escolhas exploratórias, conferindo uma complexidade adicional ao jogo de identidade. Assim, o jogo de identidade se articula

como uma narrativa, onde corpo e mente se alinham para dar coesão às ações performativas (Bamberg, et al., 2011; Butler, 2004). Ao se engajarem nesse processo, os indivíduos não binários “espiam” como suas experimentações de gênero são recebidas pelos outros e constroem sua narrativa de exploração de identidade ao “fazer” e “desfazer” suas expressões de gênero. (Butler, 1999; 2004).

Por fim, desafiamos a visão monolítica do jogo de identidade (Moser & Ashforth, 2021; Ashforth et al., 2016), ao evidenciar que a exploração da identidade de gênero não binária não deve ser compreendida como uma fase ou uma etapa transitória na construção da identidade. Em vez disso, trata-se de uma jornada contínua e dinâmica de experimentação e descoberta enquanto fortalecem sua consciência de identidade de gênero. Nesse processo, indivíduos não binários fazem uso de pausas reflexivas, revisitando os jogos de identidade conforme suas necessidades pessoais e contextuais. Essas pausas não devem ser interpretadas como ruminações estagnadas (Luyckx, 2008), mas como estratégias intencionais que permitem avaliar as possibilidades identitárias e suas implicações, diante de um contexto frequentemente hostil. Além disso, um fenômeno relevante identificado foi a "exploração contínua", em que indivíduos não binários rejeitam identidades fixas ou rótulos definitivos, optando por um processo de exploração e reconfiguração constante de suas expressões de gênero. Nosso estudo contribui então, com uma reflexão crítica adicional sobre a exploração de identidade compreendendo-a como uma forma de posicionamento ativo em um contexto social que, em grande parte, ainda não reconhece ou legitima plenamente as identidades não binárias (Butler, 1999; 2004). Performando suas identidades de maneira crítica e desafiando normas

rígidas esses indivíduos desestabilizam fronteiras categóricas de gênero, expandindo as possibilidades de existência (Butler, 2004; Hennekam & Ladge, 2023).

Este estudo também oferece contribuições práticas significativas para organizações, profissionais de gestão de pessoas e espaços de trabalho em geral. Primeiramente, identificamos que os processos de jogo de identidade frequentemente ocorrem fora dos locais de trabalho, devido à percepção dos participantes de que esses ambientes não são seguros para a autoexpressão provisória. Com isso, sugerimos que as organizações implementem programas de apoio psicológico e políticas inclusivas que promovam um ambiente seguro, onde indivíduos de gênero diverso se sintam confortáveis para discutir e explorar suas identidades de maneira confidencial e acolhedora.

Além disso, os resultados destacam o papel de eventos relacionados ao trabalho, como conferências e oficinas, que foram percebidos como espaços mais receptivos para a experimentação e demonstração de identidades não binárias. Esses contextos oferecem oportunidades para ensaios identitários sem compromissos definitivos, sugerindo que tais eventos podem servir como importantes ambientes de apoio para trabalhadores de gênero diverso. Por fim, enfatizamos a necessidade de cautela por parte de gestores de pessoas ao abordar questões de identidade de gênero no ambiente organizacional. Embora boas intenções possam levar à tentativa de encorajar a expressão pública de identidades de gênero não conformes, isso pode interferir no processo de autoexploração dos indivíduos, que tende a ser longo e pessoal.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 IDENTIDADE DE GÊNERO NO CONTEXTO DO TRABALHO

Os indivíduos constroem suas identidades através de interações sociais, respondendo a questionamentos internos sobre sua própria identidade e pertencimento (Tajfel & Turner, 1979; Ashforth et al., 2016). Essas autoconcepções podem ser baseadas tanto em características pessoais (identidade pessoal) quanto em membros de grupos (identidade social) (Sluss & Ashforth, 2007). Nosso foco está em um aspecto específico da identidade social: a identidade de gênero, que se refere a como os indivíduos interpretam seu próprio gênero, independentemente do sexo atribuído ao nascer (Hennekam & Ladge, 2023). Embora a maioria das pessoas se identifique como masculino ou feminino, também existem indivíduos que não se alinham a essa visão binária de gênero (Ashraf et al, 2023). Esses indivíduos não binários podem se identificar com diferentes categorias de gênero, como neutro, não conforme ao gênero, agênero, fluído, bigênero e andrógino, o que tende a moldar suas experiências no local de trabalho (Ashraf et al., 2023). Embora as identidades de gênero forneçam estabilidade ao conceito de si mesmo, elas podem mudar ao longo do tempo (Felix et al., 2023). Assim, entender o processo pelo qual os indivíduos constroem essas identidades continua a ser relevante para a compreensão das dinâmicas sociais e individuais (Linstead & Pullen, 2006).

Revelar a própria identidade de gênero é um empreendimento arriscado, pois expõe os indivíduos a tratamentos negativos na forma de violência física ou verbal (Aparicio-Garcia et al., 2018), estigma (Hadjisolomou, 2021) e estereótipos negativos

e discriminação (Thoroughgood et. al., 2020, 2021), o que, por sua vez, foi associado a uma série de resultados negativos para a saúde mental e abuso de substâncias (Newcomb et al., 2020). Pesquisas mostraram que esses riscos são maiores para indivíduos que não se conformam ao binário de gênero, como os indivíduos não binários (Donaghy & Perales, 2022; Taylor & Fasoli, 2022). Portanto, os indivíduos não binários representam uma população relevante para o estudo do processo de identidade relacionado à sua expressão de gênero, com base na análise dos dados presentes neste estudo.

2.2 JOGO DE IDENTIDADE

O jogo de identidade foi definido como o engajamento das pessoas em uma tentativa provisória, mas ativa, de possíveis futuros eus e enfatiza os processos lúdicos envolvidos na criação e descoberta de novas possibilidades para o senso de si (Ibarra & Petriglieri, 2010). O jogo de identidade se concentra em possibilidades futuras sem necessariamente ter que se comprometer com essa identidade (Ibarra & Petriglieri, 2010). Indivíduos que se engajam no jogo de identidade não reivindicam uma identidade particular, mas, em vez disso, experimentam múltiplas identidades provisórias com o objetivo de encontrar prazer, descobrir e experimentar futuros possíveis eus (Ibarra & Petriglieri, 2010).

A natureza segura do jogo de identidade permite que os indivíduos experimentem com sua identidade de gênero, pois as regras e normas prevalentes relacionadas à expressão de gênero são suspensas e a pressão pela validação social está ausente (Ibarra & Petriglieri, 2010; Ibarra & Obodaru, 2016). Conseqüentemente,

os indivíduos não precisam se preocupar em ser julgados, já que é "apenas por diversão", o que lhes permite se sentir seguros para experimentar livremente a autoexpressão (Stanko et al., 2022). O jogo de identidade tem um papel exploratório e preparatório. Psicólogos do desenvolvimento mostraram que o jogo permite que as crianças ensaiem e se preparem para o futuro (Burriss & Tsao, 2002). Da mesma forma, o jogo de identidade pode ajudar os indivíduos não binários a testar como as pessoas reagem à maneira como se expressam, o que os ajuda a estar cientes das possíveis reações que podem provocar e como isso os faz sentir. Além disso, o jogo de identidade e, especialmente, o jogo de gênero requer espaços seguros para experimentar novas identidades e comportamentos (Malamed, 2022).

Apesar da relevância do jogo de identidade para entender como os indivíduos passam a se ver como não binários no contexto do trabalho, esse aspecto da construção da identidade recebeu relativamente pouca atenção dos acadêmicos (Mühlhaus et al., 2021; Stanko et al., 2022). Chegar a entender quem se é, ou querer ser, é frequentemente experimental e orientado para a descoberta, em vez de ser direcionado para objetivos e focado na validação externa, especialmente quando não se tem um senso claro de si mesmo, como é frequentemente o caso para indivíduos não binários (Cosgrove, 2021). Conseqüentemente, a noção muito estudada de trabalho de identidade, referindo-se ao "engajamento das pessoas na formação, reparação, manutenção e fortalecimento ou revisão de suas identidades" (Sveningsson & Alvesson, 2003) pode não ser tão relevante. De fato, trabalho de identidade e jogo de identidade são construtos relacionados, mas distintos (Ibarra & Petriglieri, 2010).

Ao contrário do trabalho de identidade, durante o jogo de identidade, não é necessário ser consistente na maneira como a identidade é expressa, o que se ajusta ao senso de si mesmo, muitas vezes mutável e evolutivo, e à expressão de gênero dos indivíduos não binários (Shepherd & Williams, 2018). Além disso, o jogo de identidade tende a se desdobrar no limiar entre a realidade e a fantasia, enquanto o trabalho de identidade é sobre o "aqui e agora" (Ibarra & Petriglieri, 2010). O jogo de identidade tem sido argumentado como uma pausa bem-vinda das restrições institucionais e experimentar com outros eus que não ousam expressar no "mundo real" (Conroy & O'Leary-Kelly, 2014), o que seria particularmente relevante para indivíduos que estão no processo de descobrir se são não binários.

Pesquisas anteriores identificaram as várias formas que o jogo de identidade pode assumir (Kark, 2011). Por exemplo, acadêmicos mostraram como ele se desenrola em um ambiente virtual (Jiang, 2020; Kafai et al., 2010; Stanko et al., 2022), em um contexto profissional (Kristoffersen, 2021), durante transições de carreira (Fachin & Davel, 2015) ou como empreendedores se engajam no trabalho de identidade empreendedora (Truong, 2023). No entanto, ainda não está claro se os indivíduos se engajam em múltiplas formas de jogo de identidade simultaneamente ou se passam por essas formas de maneira sequencial (Shepherd & Williams, 2018). Dada a natureza exploratória do jogo de identidade, é provável que os indivíduos se envolvam em múltiplas formas desse processo.

Além disso, Ibarra e Petriglieri (2010) já postularam que a exploração de possíveis identidades por meio do jogo dificilmente seria uma atividade solitária e apontaram o papel de outros referentes como uma área promissora para pesquisas

futuras. No entanto, o jogo de identidade tem sido estudado principalmente como um processo individual, embora o jogo de identidade em um espaço seguro às vezes seja mostrado a outros para elicitare reações (Willem et al., 2012). Com base em evidências iniciais de que o jogo de identidade pode ser co-construído com outros (Stanko et. al, 2022), a suposição de que o jogo de identidade é um processo individual e solitário é questionada.

Da mesma forma, o jogo de identidade tende a ser posicionado como um fenômeno que é involuntário por natureza e sempre realizado em um espaço seguro (Ibarra & Obodaru, 2016; Malamed, 2022). Em vez disso, postula-se que, embora o jogo de identidade possa começar como um ato involuntário, a suposição de que ele não evolui ou muda ao longo do tempo é desafiada nesse estudo. O jogo de identidade é posicionado como um processo dinâmico, no qual os indivíduos podem gradualmente se envolver em comportamentos mais arriscados e tornar-se mais intencionais à medida que exploram sua identidade de gênero.

3 METODOLOGIA

3.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Este estudo foi realizado no Brasil, onde indivíduos transgêneros e de gênero não conforme enfrentam altas taxas de violência na forma de homicídios, tentativas de agressão, suicídios e experienciam violações de direitos humanos (Benevides, 2023). Apenas no ano de 2022, 151 indivíduos transgêneros foram assassinados (Benevides, 2023). Durante o mandato do anterior presidente de extrema-direita Bolsonaro, a comunidade LGBTQIAPN+ viu seus direitos erodirem e enfrentou

retórica discriminatória do governo com a retirada da pauta LGBTQIAPN+ de participações em conselhos e conferências, levando a um clima hostil (Decreto Nacional nº 9.759, 2019; Decreto Nacional nº 10.346, 2020). No entanto, com a eleição do presidente de esquerda Lula da Silva em 2023, podemos observar uma mudança marcante na atitude em relação à comunidade LGBTQIAPN+. O Presidente Lula reinstalou o Conselho Nacional dos Direitos da LGBTQIAPN+ e estabeleceu a Secretaria de Promoção dos Direitos LGBTQIAPN+ liderada por uma mulher trans, sinalizando seu comprometimento em abordar questões enfrentadas pela população LGBTQ ((Decreto Nacional nº 11.471, 2023). Apesar desses avanços progressistas, desafios relacionados à legislação protetora e procedimentos de transição médica para indivíduos transgêneros no Brasil persistem.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa consiste em 47 indivíduos que se identificam como não binários. Para ser incluído no estudo era necessário ter pelo menos 18 anos de idade, ter alguma experiência profissional e se identificar como não binário. A rede pessoal e profissional do primeiro autor, que se identifica como não binário, foi usada para recrutar participantes. A partir daí, adotou-se uma técnica de amostragem bola de neve. Continuou-se a recrutar participantes até que o ponto de saturação teórica fosse alcançado após 47 entrevistas. Os participantes tinham em média 34 anos, variando de 18 a 53 anos. Eles tinham uma média de 12 anos de experiência profissional. Consistente com o perfil étnico da população brasileira, a amostra incluiu indivíduos de diversos grupos étnicos, incluindo pardos/mistos (15), brancos (14), pretos (10),

indígenas/nativos americanos (4) e indivíduos de origem asiática (2). Os participantes trabalhavam em uma variedade de setores, como TI, bancos, educação, saúde e indústrias criativas. Eles também ocupavam vários cargos, incluindo bancário, músico e professor. Seis participantes relataram considerar uma transição médica; três completaram suas transições e dois estavam no processo de transição. As informações demográficas da amostra podem ser encontradas no Apêndice B.

3.3 PROCEDIMENTOS

As entrevistas ocorreram entre novembro de 2023 e agosto de 2024, foram realizadas pessoalmente, por telefone ou por videoconferência, dependendo da preferência do participante. As entrevistas foram semi-estruturadas e utilizou-se um guia de entrevista (ver apêndice A).

No entanto, o roteiro de entrevista evoluiu ao longo do processo conforme novos temas emergiram e foram explorados em entrevistas subsequentes. Todas as entrevistas foram conduzidas em um ambiente seguro para os participantes, e foram realizados técnicas e estudos em imersão com uma pessoa que se identifica como não binária sobre como compreender essa população de maneira respeitosa. Por exemplo, forma de abordagem a população e qual terminologia usar. A presença dessa pessoa, ajudou a obter acesso ao campo e construir *rapport* com os participantes.

As entrevistas duraram em média uma hora, com variação de 30 minutos a 2 horas. Após cada entrevista, foi anotado como a entrevista transcorreu, relatando pensamentos iniciais e temas que emergiram durante a entrevista. Esses

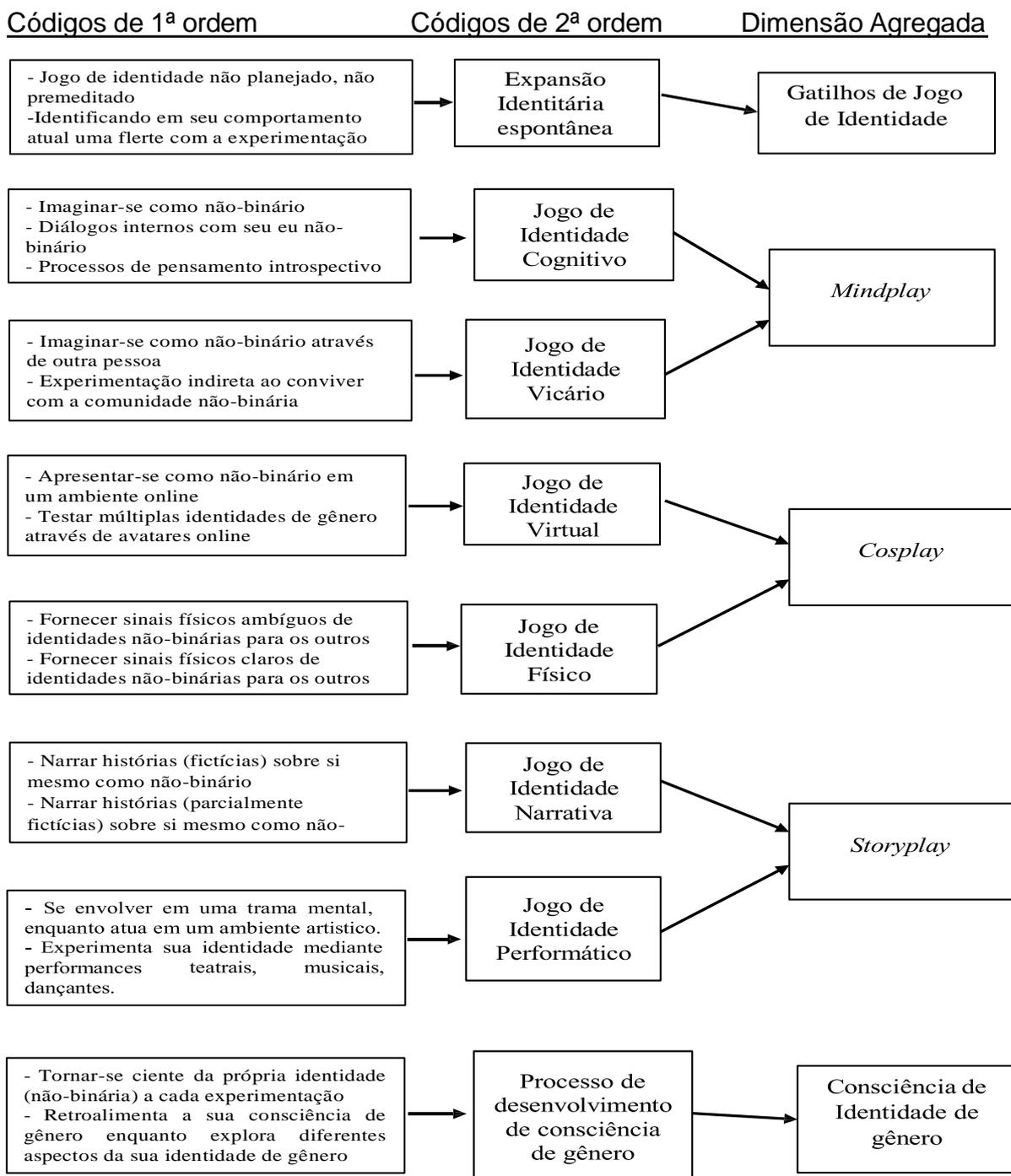
memorandos foram usados durante a fase de análise. Todas as entrevistas foram gravadas.

3.4 ETAPAS DA ANÁLISE

Os dados foram analisados usando uma abordagem da *grounded theory*. A análise de dados começou pela leitura de todas as transcrições e memorandos para se familiarizar com o conjunto de dados. Durante esta etapa, temas e pensamentos iniciais foram anotados para discussão, como a relevância da noção de jogo de identidade. Em seguida, todas as transcrições foram codificadas com a ajuda de um transcritor de áudio e revisadas manualmente. A codificação aberta foi usada para permitir que os temas emergissem. As entrevistas foram codificadas à medida que eram conduzidas, levando a um processo de indução analítica. A codificação bem como o guia de entrevista, evoluíram conforme novos temas emergiram.

Várias formas de jogo de identidade foram identificadas, como jogo de identidade cognitivo e virtual. Com o tempo, no entanto, várias formas se fundiram. Da mesma linha de raciocínio, alguns códigos foram refinados à medida que mais dados foram coletados e codificados. Por exemplo, foi percebido que as várias formas de jogo de identidade tendiam a acontecer de maneira não linear, no entanto, haviam jogos mais arriscados, intencionais que outros. Tal como alguns jogos possuía uma natureza coletiva do que outros. O processo geral de codificação passou de temas de primeira ordem, nos quais foram usadas as palavras dos participantes, para temas de segunda ordem, que permitindo o agrupamento significativo dos subtemas. Foram

identificadas as dimensões teóricas agregadas e construído o modelo conceitual. Os dados revelaram a estrutura da análise de dados delineada na Figura 1.



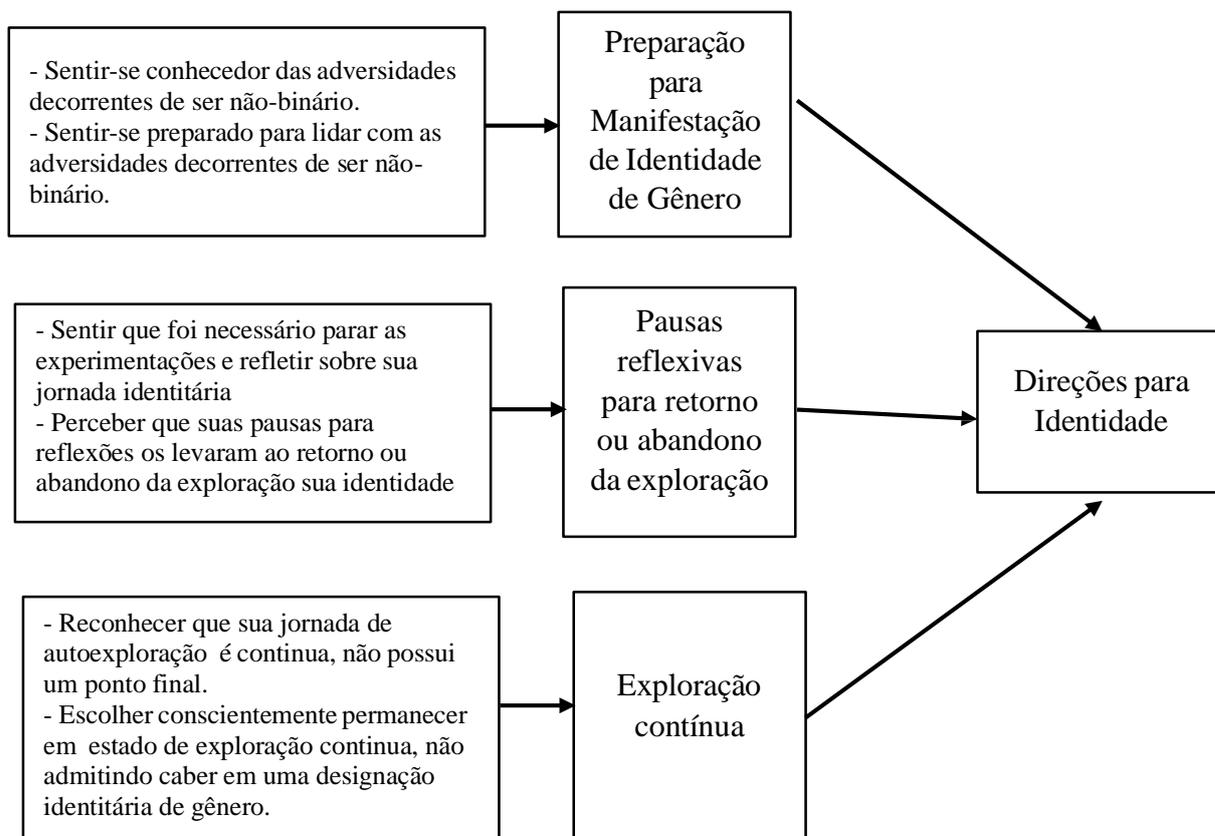


Figura 1: Estrutura de análise de dados
 Fonte: Elaboração própria (2024)

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se o modelo teórico desenvolvido a partir das entrevistas (Figura 2), juntamente com evidências empíricas que sustentaram a análise. Primeiramente, oferece-se uma visão geral do início da exploração da identidade de gênero não binária, caminhando para os diferentes níveis de experimentação que constituem os jogos de identidade, organizados em três categorias principais: *Mindplay*, *Cosplay* e *Storyplay*.

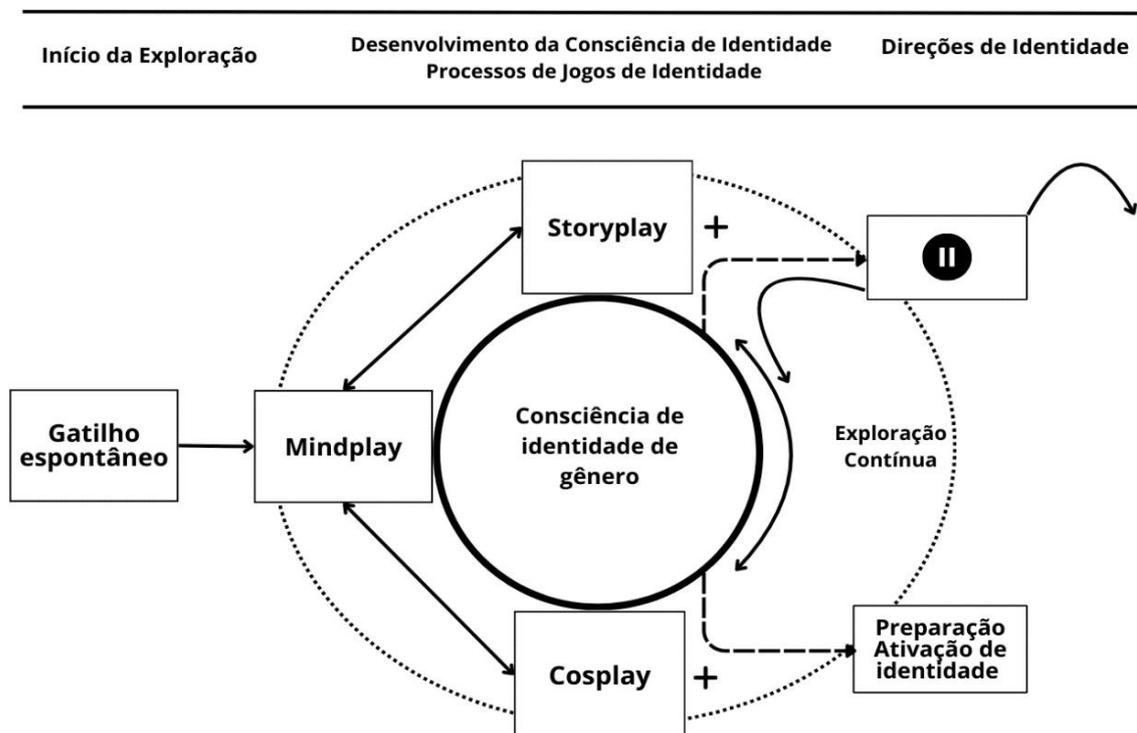


Figura 2: Modelo conceitual da construção de identidade de indivíduos não binários por meio do jogo de identidade

Fonte: Elaboração própria (2024)

Nota: As setas bidirecionais entre *Mindplay*, *Cosplay* e *Storyplay* representam a natureza não linear da experimentação de identidade, permitindo que o indivíduo transite entre essas formas de jogo enquanto desenvolve sua Consciência de Identidade de Gênero. O círculo que representa essa consciência reforça sua continuidade e evolução, ampliada pelas interações com os diferentes jogos. O símbolo + (mais) indica que, à medida que a Consciência de Identidade de Gênero aumenta, o indivíduo se torna mais preparado para seguir uma das duas direções representadas pela seta pontilhada: ativação da identidade de gênero ou pausa/retorno ao processo de experimentação. O símbolo II representa um momento de reflexão na qual leva o indivíduo a optar por revisitar os jogos de identidade ou abandonar o processo de exploração de identidade de gênero. O círculo pontilhado reflete o processo de exploração contínua.

Cada um desses níveis de experimentação é composto por tipos específicos de jogos de identidade, que refletem diferentes graus de intencionalidade e formas de expressão. No *mindplay*, por exemplo, os participantes podem explorar a identidade de gênero de maneira introspectiva no jogo cognitivo ou, de forma mais projetiva, no jogo vicário, observando outros indivíduos não binários como forma de inspiração. No *cosplay*, os jogos de identidade dividem-se entre o jogo virtual, onde a experimentação

ocorre em ambientes online, e o jogo físico, que utiliza a expressão de gênero em interações reais. Já no *storyplay*, a experimentação se manifesta em jogos de identidade narrativa, onde o indivíduo compartilha histórias fictícias sobre si mesmo, e em jogos performáticos, onde ele explora sua identidade de gênero em performances artísticas.

Embora o modelo teórico reconheça essa diversidade de tipos de jogos, optou-se, por uma questão de parcimônia e clareza, por apresentar apenas os três níveis de experimentação principais (*mindplay*, *cosplay* e *storyplay*) no diagrama. Isso permite capturar de forma clara a amplitude dos processos de experimentação sem sobrecarregar a figura com todos os subtipos específicos de jogos de identidade, mantendo o foco nos principais modos de construção identitária que emergiram da análise. Após essa visão geral dos níveis de experimentação, discutimos como cada um desses jogos implica na construção de identidade dos indivíduos não binários, apresentando as diferentes direções identitárias que se tornam possíveis a partir desse processo.

4.1 INÍCIO DA EXPLORAÇÃO

4.1.1 Gatilho espontâneo – expansão geral do self

A análise dos dados revela que o início do processo de experimentação de identidade entre indivíduos não binários ocorre de forma espontânea, sem um evento específico ou planejado que desencadeie essa busca. Os participantes frequentemente descrevem esse momento como uma percepção natural ou uma inquietação interna sobre a própria identidade de gênero, que emerge sem aviso ou

planejamento explícito. Muitos relataram que não “planejaram” explorar sua identidade, mas, ainda assim, se viram refletindo sobre questões como “quem sou eu?” e “qual é minha verdadeira identidade de gênero?”

Esse movimento inicial aponta para um gatilho interno e intuitivo — um ponto em que o indivíduo começa a explorar o autoconhecimento e a autocompreensão sem pressões externas. Essa exploração é motivada, em grande parte, por uma curiosidade genuína e um desejo de descobrir mais sobre si, surgindo como uma resposta à própria introspecção e ao desejo de entender a identidade de gênero em um nível mais profundo.

Foi meio curioso quando comecei a fazer isso. Eu não tinha um plano claro para começar a me apresentar nesses lugares com o nome Nick. Não foi algo que eu planejei. Foi apenas uma improvisação de certa forma. Acho que me encontrei querendo experimentar algo novo, algo que talvez estivesse dentro de mim, mas que se manifestou de uma forma um tanto desorganizada. Eu simplesmente me senti tão confortável com essa maneira de ser, com aquelas interações [com pessoas não binárias], que estava me apresentando [com o nome Nick] para as pessoas ao meu redor. (Participante 32)

Acho que é semelhante ao que uma pessoa sente ao experimentar uma nova perspectiva sobre si mesma. Neste evento de diversidade, decidi correr o risco, ver como me sentia e ver como as pessoas reagiriam. Acho que fui movido muito mais pela curiosidade do que por qualquer tipo de sofrimento ou algo assim. Depois de explorar essa possibilidade e começar a me sentir confortável com esses experimentos, foi quando comecei a ver que seria mais feliz como uma pessoa não binária. (Participante 27)

Esse gatilho espontâneo, portanto, marca o início de uma expansão do self, onde a experimentação com a identidade de gênero emerge como uma prática de autoconhecimento, permitindo que os indivíduos se engajem em um processo de construção identitária sem a necessidade de um estímulo externo específico.

4.2 NÍVEIS DE EXPERIMENTAÇÃO DE IDENTIDADE: DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA DE GÊNERO

Após o surgimento de um gatilho espontâneo de autoconhecimento, os indivíduos iniciam uma série de experimentações que ocorrem em níveis progressivos, cada um oferecendo formas e contextos diversos para a exploração e construção da identidade de gênero. Esses níveis de experimentação, aqui designados como *mindplay*, *cosplay* e *storyplay*, estruturam-se em práticas interativas e reflexivas, denominadas jogos de identidade, que englobam tanto processos internos de reflexão quanto interações sociais mais evidentes. À medida que os participantes transitam entre esses níveis, exploram, desafiam e ampliam sua consciência de gênero.

É importante destacar que, embora os níveis de experimentação sejam apresentados como etapas progressivas com graus variados de intencionalidade e risco, os indivíduos não necessariamente seguem essa sequência de maneira rígida ou linear. O processo de experimentação é moldado por fatores contextuais e pessoais, permitindo que os indivíduos entrem em contato com diferentes tipos de jogos de identidade conforme sua situação e acesso a espaços seguros. Essa flexibilidade permite uma experimentação fluida e adaptável, na qual o indivíduo pode transitar entre os diferentes tipos de jogos de identidade, ora testando internamente, ora expressando externamente, conforme sua autocompreensão e confiança se expandem.

4.2.1 Mindplay

Nos níveis de experimentação identitária, o *mindplay* surge como uma fase introspectiva e reflexiva, onde indivíduos não binários iniciam seu processo de autodescoberta de gênero. Nesse nível, os jogos identitários exploram a simulação mental e o pensamento imaginativo, possibilitando que os participantes examinem e desafiem normas de gênero por meio de uma visualização interna. Sem qualquer exposição pública ou expressão externa, o *mindplay* funciona como um espaço interno, no qual os indivíduos ensaiam e testam diferentes identidades de maneira segura e privada, ocupando o papel de observadores e imaginadores de si mesmos.

Dentro desse processo, duas formas de jogos identitários foram identificadas: o jogo de identidade cognitivo e o jogo de identidade vicário.

Jogo de Identidade Cognitivo e Jogo de Identidade Vicário

Uma das primeiras manifestações observadas é o *jogo de identidade cognitivo*, caracterizado por um diálogo interno profundo e por simulações mentais detalhadas, onde os indivíduos exploram como seria viver como uma pessoa não binária. Nesse jogo, o risco é praticamente inexistente, pois ele ocorre inteiramente no campo da imaginação, tornando-se invisível aos olhos externos. Por meio da construção de cenários mentais e questionamentos internos, os participantes ensaiam a vivência de uma identidade não binária, permitindo-se experimentar sentimentos, dúvidas e insights sem o temor de julgamentos externos. Esse jogo serve como um primeiro contato com a ideia de identidade não binária, onde os participantes exercitam a

empatia consigo mesmos e ponderaram sobre os sentimentos e respostas que essa nova identidade desperta em seu eu interior.

Neste contexto, alguns participantes relataram o desenvolvimento de um “eu não binário imaginário” com o qual mantinham conversas internas, explorando como esse “eu” responderia a diferentes cenários e desafios sociais. Como destacou um dos entrevistados:

Eu me via envolvido em muitos diálogos internos, ponderando sobre os conflitos potenciais. Por exemplo, eu dizia para mim mesmo: ‘Você tem certeza de que isso é tão importante? Não seria mais essencial focar na carreira? Isso é realmente significativo?’ Eu até usei uma ferramenta chamada ‘Future Me’ para enviar e-mails para meu eu futuro, questionando se, com o tempo, eu ainda sentiria a mesma conexão com essa ideia de ser uma pessoa não binária. Ao receber esses e-mails, relembro o quanto essa possibilidade foi intensa no passado e reflito se realmente faz sentido hoje.”
(Participante 46)

Paralelamente ou em fase subsequente, alguns indivíduos iniciam o jogo de identidade vicário, um tipo de experimentação indireta e observacional. Nesse jogo, a vivência de uma identidade não binária ocorre através de um processo de identificação e projeção com as experiências de outras pessoas não binárias. Sem envolver uma atuação direta, o jogo vicário permite ao indivíduo observar e “viver” a identidade não binária de maneira indireta, experimentando emoções e reações ao testemunhar a expressão de outras pessoas. Um participante expressou como essa experimentação vicária foi significativa ao observar seu próprio filho, que já se identificava como não binário:

Quem me inspirou nesse processo foi meu filho, Elo, que se identificou como não binário há muitos anos. Pude vivenciar o processo por meio deles, me encontrando em espaços onde me sentia mais confortável com os amigos

deles do que com os meus. A interação com o mundo deles foi minha forma de experimentar essa identidade. (Participante 7)

Outro participante descreveu sua experiência ao frequentar espaços onde havia uma presença maior de pessoas não binárias, mesmo que, naquele momento, ainda não se identificasse como tal:

Estar em contato com [pessoas não binárias em lugares seguros] ajudou-me a manter viva essa parte de mim que eu ainda não expressava. Eu tinha um nome fantasia que usava nessas interações, e essa 'persona' me permitiu experimentar aquele papel. A troca de histórias e conversas com essas pessoas foi essencial para eu ganhar confiança. (Participante 40)

Essa fase de *mindplay* emerge como um estágio importante para o desenvolvimento da consciência de gênero, funcionando como um espaço introspectivo e seguro onde o indivíduo inicia sua exploração identitária sem o risco de exposição pública. No *mindplay*, o processo se manifesta através de jogos de identidade cognitivo e vicário, proporcionando ao indivíduo uma base sólida para questionar normas de gênero estabelecidas e refletir sobre alternativas que ressoam com seu próprio senso de autenticidade. Esse estágio atua como um "ensaio mental" em que, por meio da imaginação e da observação projetada, o indivíduo experimenta e se aproxima de sua identidade não binária em um ambiente seguro e interno, permitindo que ele articule e compreenda suas reações emocionais e cognitivas em relação à possibilidade de se reconhecer fora dos limites binários tradicionais.

Nesse processo, eu acabei começando a conhecer mais de perto mesmo pessoas trans. [...] nos diálogos, eu comecei a me identificar muito com o que elas traziam. [...] Então, eu estou sempre lendo muito, indo atrás de informação. Quando comecei a conhecer pessoas não binárias, aquilo começou a reverberar comigo, sabe? [...] comecei a fazer reflexões sobre os

desconfortos que passei na vida; nunca me senti encaixando nem no grupo de homens e nem no grupo de mulheres” (Participante 33).

Esse tipo de experimentação oferece ao indivíduo um terreno fértil para expandir sua consciência de gênero, abrindo espaço para reflexões profundas e internas sobre experiências pessoais de desconforto com as normas de gênero. Ao observar e se identificar com as experiências de outros, o participante do *mindplay* obtém uma primeira visão de como a não binariedade pode se alinhar com sua própria identidade. Dessa forma, essa fase introspectiva fornece uma fundação essencial para os estágios subsequentes de exploração, facilitando o desenvolvimento de uma consciência mais integrada e flexível em relação ao gênero.

4.2.2 Cosplay

Na fase de experimentação identitária denominada *Cosplay*, os indivíduos não binários começam a externalizar e testar aspectos de sua identidade de gênero em interações sociais, geralmente em contextos controlados e seguros, tanto físicos quanto virtuais. Esse nível de experimentação representa um avanço em relação ao *mindplay*, pois envolve uma exploração mais tangível das expressões de identidade de gênero, onde a experimentação já se manifesta de forma mais concreta, embora ainda em contextos que oferecem certo grau de flexibilidade e, muitas vezes, anonimato. O *cosplay*, neste sentido, engloba tanto a experimentação física quanto a virtual, permitindo que os indivíduos explorem suas identidades por meio da projeção em ambientes digitais e da apresentação corporal. Isso possibilita uma investigação segura de como diferentes expressões de gênero são percebidas e interpretadas,

tanto no ambiente virtual quanto no físico, oferecendo feedback importante para a construção identitária.

4.2.3 Jogos de Identidade Virtual e Físico

O jogo de identidade virtual ocorre em espaços online e comunidades digitais, onde os indivíduos criam avatares ou personagens que incorporam aspectos de uma identidade não binária. Esses ambientes virtuais funcionam como um espaço relativamente seguro e anônimo, permitindo que os participantes explorem livremente diferentes facetas de sua identidade sem enfrentar o risco imediato de julgamento ou rejeição. Esse ambiente de baixo risco é especialmente importante para o desenvolvimento de confiança e resiliência na identidade emergente. Um dos participantes expressou como esse espaço virtual se tornou um "laboratório" consideravelmente seguro para construir autoconfiança, que mais tarde foi essencial para sua expressão de gênero no ambiente de trabalho:

Sabe onde me apresentei como uma pessoa não binária pela primeira vez? Foi em um jogo de vídeo. Escolhi características físicas para meu personagem semelhantes às minhas e usei um nome neutro, algo que muitas pessoas não binárias preferem. Essa experiência foi meu laboratório; ganhei confiança ao enfrentar reações negativas e conheci outros personagens não binários. Hoje, no meu trabalho, minha aparência atual, com cabelo colorido e um visual que não é nem masculino nem feminino, é uma extensão do meu avatar no jogo, um avatar de carne e osso. (Participante 36)

A experimentação virtual é vista, por muitos, como um espaço liminar para desenvolver uma identidade de gênero flexível e não conformista, onde a reversibilidade é uma opção prática. Outro participante explicou:

Comecei minha experimentação como pessoa não binária em um ambiente virtual porque era mais seguro. Era um espaço onde, se eu me sentisse inseguro, bastava pressionar 'Ctrl+Z' e reverter tudo sem consequências significativas. (Participante 47)

O jogo de identidade física, por outro lado, envolve o uso do próprio corpo e de acessórios para experimentar e afirmar uma identidade de gênero não binária. Neste tipo de jogo, os participantes utilizam vestimentas, penteados, maquiagem e acessórios simbólicos, como camisetas com mensagens ou pins com pronomes, para externar aspectos de sua identidade em interações presenciais. Esse tipo de expressão pode ser frequentemente, uma progressão natural para quem já experimentou o *cosplay* em ambientes virtuais e está preparado para uma exploração mais tangível e arriscada. Um participante relatou como se sentiu confiante para expressar sua identidade após um período de experimentação online:

Após algum tempo com um perfil alternativo no Instagram, tomei coragem para me expressar abertamente. Descobri um grupo de pessoas não binárias que se reunia no Parque do Ibirapuera, e decidi ir até lá com uma camiseta que indicava meu pronome. Foi um processo gradual de aumento de exposição, que começou no ambiente virtual e evoluiu para a interação física.” (Participante 18)

Essa forma de jogo de identidade é, muitas vezes, co-construída e compartilhada com outros indivíduos de identidades semelhantes, especialmente ao interagir com pessoas não binárias. Esse compartilhamento e apoio mútuo permitem que os indivíduos experimentem com mais segurança e profundidade, nutrindo uma rede que fortalece a autocompreensão. Como relatou um participante:

Eu já havia feito a transição como mulher trans, mas me sentia desconfortável com o rótulo de gênero. Interagir com Jessie, uma pessoa trans que estava se identificando como não binária, me ajudou a perceber que, embora eu goste

de ter uma aparência feminina, isso não significa que preciso me encaixar como mulher. Comecei a frequentar lugares específicos para pessoas não binárias e a experimentar diferentes formas de expressão. Esse processo não foi isolado; aconteceu graças às conversas e ao apoio mútuo, o que foi essencial para minha transformação.” (Participante 33)

À medida que o indivíduo experimenta o jogo de identidade virtual e físico, o desenvolvimento da consciência de gênero passa a envolver uma interação mais direta com o mundo externo, nesse contexto o nível *Cosplay* funciona como um campo de experimentação mais concreto e interativo, onde a exploração da não binariedade deixa de ser puramente imaginativa e começa a se manifestar em aspectos físicos e digitais.

Eu vim para São Paulo com essa pauta, comecei a articular esse movimento e, dentro do grupo online [...] apesar dos encontros presenciais terem poucas pessoas e o grupo online ser gigantesco, surgiu um grupo paralelo com 100 homens cis, só pessoas trans e mulheres cis ou trans. Esse grupo me convidou para participar como uma exceção, porque eu ainda era um homem cis para a sociedade, porque eu não fazia ideia de que existia qualquer outra opção. Em contato com essas pessoas, descobri que existia o não binário. O não binário se revelou para mim, e eu falei: ‘é, parece que eu sou isso daí então.’ As pessoas me deram apoio, e eu passei a ter uma comunidade; a vida ficou muito mais fácil do que era antes, porque eu tentava dialogar com pessoas que não me entendiam e que me alienavam da sociedade” (Participante 5).

Essa fase permite uma expansão significativa da consciência de gênero, pois traz a experimentação para contextos que começam a desafiar as fronteiras entre o ambiente interno e o público fornece uma oportunidade para o indivíduo observar as reações dos outros e testar as adaptações na sua própria apresentação com base nessas respostas, gerando insights sobre como suas expressões são interpretadas e percebidas socialmente.

4.2.4 Storyplay

O nível de experimentação conhecido como *storyplay* representa uma fase mais ativa e social na jornada de construção da identidade de gênero, onde a experimentação vai além da introspecção individual e se manifesta em interações diretas com o público. Neste nível, os indivíduos não binários encontram uma plataforma para explorar, validar e fortalecer suas identidades de gênero por meio de narrativas e performances artísticas, utilizando a expressão pública como ferramenta de autoafirmação. No *storyplay*, as pessoas exploram suas identidades por meio de histórias e ficções, e, de forma mais intensa, por meio de performances que envolvem teatro, dança e música, transformando essas interações em formas de experimentação física e visual. Esse processo de experimentação inclui os jogos de identidade narrativa e performática.

4.2.5 Jogos de Identidade Narrativa e Performática

O jogo de identidade narrativa é uma forma de experimentação em que os participantes contam histórias sobre si mesmos como indivíduos não binários. Este tipo de jogo de identidade poder ser mais arriscado do que os níveis anteriores, pois ocorre de maneira explícita e visível para os outros, muitas vezes envolvendo a narração de histórias fictícias ou parcialmente verdadeiras. Essas narrativas são intencionalmente construídas para testar reações sociais e refletir aspectos da identidade de gênero do narrador em um espaço liminar, entre a experimentação imaginativa e a realidade social. As histórias são compartilhadas com pessoas que os indivíduos percebem como acolhedoras, o que reduz a possibilidade de exposição e

juízo público. Um dos participantes relatou como usou a narrativa para experimentar o que seria expressar uma identidade não binária:

Por anos, encontrei minha realização por meio do meu filho não binário. Mas eventualmente, eu queria mais. Sem meu filho saber, durante uma conversa com indivíduos em um evento de diversidade, compartilhei uma história inventada sobre como descobri minha identidade não binária. Eu nunca havia vivido aquilo de fato, mas me senti compelido a dar esse passo para experimentar como seria contar essa história e avaliar como eu seria recebido. (Participante 4)

Outro participante explicou que, após muitas conversas internas e diálogos imaginários, compartilhou uma narrativa fictícia em uma festa. Embora a história não fosse real, as interações com pessoas reais tornaram essa experimentação mais realista e permitiram explorar sua identidade em um contexto social:

Durante uma festa de fim de ano, decidi contar uma história inventada sobre como é ser uma pessoa não binária no Brasil. Narrei situações que nunca haviam acontecido. Não tenho certeza de por que fiz isso, mas confesso que me deu confiança. Quando compartilhei essa história, usei termos que sabia que pessoas não binárias usavam e testei as reações das pessoas ao me verem dessa forma, mesmo que estivesse me apresentando como mulher. (Participante 2)

No jogo de identidade performática, a experimentação se torna ainda mais física e ativa. Os indivíduos se posicionam como protagonistas de sua própria identidade de gênero, explorando-a por meio de atividades artísticas. Aqui, a identidade de gênero é expressa de forma corporal e visual, em performances de teatro, música e dança, que criam oportunidades para explorar sua identidade por meio de interações com o público. Ao performar essas características, os indivíduos recebem feedback imediato, o que fortalece sua consciência de gênero e cria uma

conexão com os espectadores. Esses feedbacks funcionam como uma lente que reflete o impacto social da expressão de gênero em exploração, proporcionando uma compreensão mais profunda da recepção social da identidade explorada. Um dos participantes relatou como sua família passou a entender melhor sua identidade por meio de sua música e performances:

Inclusive a minha mãe passa a me entender melhor depois de ouvir uma música minha, depois de ver um show [...] minha família toda é assim, elas vão a um show para entender melhor as coisas que eu falo e tal.”
(Participante 16)

Outro participante vê na performance um meio de testar percepções sociais, usando sua estética para observar como as reações das pessoas se alteram diante de sua expressão de gênero:

Eu me visto para atuar [...] algumas pessoas me confundem com transgêneros. Achei maravilhoso ver como essas mudanças geram reações tão diversas. (Participante 14)

O jogo de identidade performático não apenas aprofunda o desenvolvimento da consciência de gênero, mas também permitem que os indivíduos desafiem normas e expectativas de gênero, experienciando a “visibilidade” de sua identidade em um contexto social desafiador e, ao mesmo tempo, seguro. Através dos jogos de identidade narrativa e performática, no nível de experimentação *storyplay*, os indivíduos testam suas expressões de gênero em interações diretas com outras pessoas, experimentando as reações sociais com um nível de intencionalidade e risco maior.

Dessa forma, o desenvolvimento da consciência de gênero atinge uma dimensão social mais ampla, onde a experimentação se torna interativa e pública. Isso por que os jogos funcionam como uma "cena" na qual o indivíduo questiona e reinventa percepções de si e do público sobre sua identidade de gênero. Ao se engajar em atuações que desafiam normas tradicionais de gênero, o participante simultaneamente co-constrói sua identidade com o público, que atua como um espelho, refletindo as implicações emocionais e sociais dessas expressões. Esse processo de co-construção permite ao indivíduo integrar suas descobertas em uma consciência mais robusta e multidimensional da sua identidade de gênero em exploração. Como mencionado por um participante, a performance torna-se uma ferramenta de transformação:

É uma forma de agir, que é usar o meu próprio corpo para intervir socialmente [...] é uma performance que pode ser um evento urbano ou particular [...] para explorar minha identidade e desafiar os limites de gênero." (Participante 9)

No *storyplay*, cada atuação não só aprofunda a consciência de gênero, mas também oferece uma oportunidade para testar novas formas de ser e agir no mundo, desafiando as normas sociais estabelecidas. Ao criar e narrar histórias, sejam elas fictícias ou parcialmente verdadeiras, ou ao se engajar conscientemente em espaços artísticos como ferramentas de teste, indivíduos não binários constroem e protagonizam versões de si mesmos, explorando suas identidades de gênero.

Neste cenário, tanto no *storyplay* quanto no *cosplay*, os indivíduos não binários testam os 'eus possíveis' que escolhem apresentar ao público. Este processo, no qual corpo e mente se alinham para explorar as possibilidades de gênero, vai além da

simples experimentação; ele se configura como uma narrativa de identidade, que serve como veículo para integrar e coesionar as ações performativas desses indivíduos. Ao fazê-lo, eles observam e 'espiam' as reações sociais a essas expressões de gênero em um ambiente social, frequentemente marcado por riscos e desafios, como no contexto brasileiro. Dessa forma, a exploração de uma nova identidade coloca os indivíduos frente à realidade das reações sociais e das pressões culturais associadas às suas escolhas de gênero.

4.3 DIREÇÕES PARA IDENTIDADE

Ao longo dos diversos níveis de experimentação analisados nesta pesquisa, os indivíduos não binários aprofundaram sua consciência de identidade de gênero, explorando diferentes formas de expressão e obtendo importantes insights sociais em ambientes relativamente seguros. Essas vivências, marcadas por variados graus de intencionalidade e exposição, revelaram possíveis direções que os participantes consideraram seguir após esse processo de autodescoberta. As análises sugerem que, com uma compreensão mais consolidada de sua identidade de gênero em exploração, os indivíduos não binários poderiam se direcionar para três caminhos possíveis: preparar-se para uma ativação pública e plena de sua identidade no mundo social; adotar uma pausa reflexiva, permitindo um momento de introspecção; ou optar por permanecer em um conceito que denominamos como exploração contínua.

4.3.1 Preparação para ativação da identidade de gênero

Os participantes explicaram que suas várias representações de jogo de identidade os ajudaram a assumir sua identidade de gênero e se sentir prontos para adotá-la e mostrá-la aos outros. Por meio do jogo de identidade, eles não apenas ganharam consciência de quem sentiam que eram, mas também avaliaram a potencial reação negativa de outras pessoas e como gerenciavam tais encontros negativos.

Como um participante nos disse:

Durante este período em que fingia ser uma pessoa não binária, eu propositalmente dizia a estranhos hostis à população não binária que eu era não binário. Isso me permitiu sentir a raiva de ser julgado, mas também me fez perceber que posso lidar com essa raiva sem explodir. Me fez consciente de como lido com a injustiça e a raiva. Então, quando eu realmente me assumi como uma pessoa não binária, já tinha todo o caminho mapeado. Eu conhecia meus recursos e estratégias de enfrentamento. Não eliminei o problema. Apenas me tornei consciente dele e soube que poderia lidá-lo (Participante 10).

Da mesma forma, os participantes não apenas se sentiram prontos para enfrentar adversidades, mas se sentiram preparados para expressar abertamente sua identidade de gênero não binária, apesar das reações negativas que poderiam enfrentar.

Para mim, esse período serviu como um laboratório. Eu realizei testes, conheci-me muito melhor, mas foi mais do que isso. Comecei a ter um gostinho do que é ser uma pessoa não binária. Não há nada de romântico nisso. É pesado, requer a capacidade de ignorar rejeição, julgamento, o olhar de pessoas que você sente que não querem que você exista. É triste. Mas foi importante para mim me fortalecer para o que estava por vir (Participante 45).

Esse processo de experimentação, autoconhecimento e enfrentamento de adversidades permitiu que os participantes desenvolvessem uma compreensão mais

profunda de sua própria identidade e os preparou para viver de maneira mais autêntica e aberta, apesar dos desafios que enfrentariam. Através do jogo de identidade, eles encontraram uma forma de explorar e expressar sua identidade de gênero de maneira segura, o que, por sua vez, os equipou com as ferramentas necessárias para navegar em um mundo que muitas vezes pode ser hostil às expressões de gênero não convencionais.

4.3.2 Pausa reflexiva

Para muitos indivíduos não binários participantes, foi necessário adotar o mecanismo da pausa reflexiva. A pausa reflexiva representa uma escolha deliberada do indivíduo de suspender temporariamente a experimentação ativa de sua identidade de gênero, criando um espaço psicológico para a introspecção e a reavaliação. Esse momento de pausa permite que o indivíduo revise e consolide suas experiências anteriores, refletindo profundamente sobre como as descobertas identitárias se alinham com sua própria percepção e essência pessoal.

Durante essa fase, o indivíduo explora, de maneira cuidadosa e criteriosa, os aprendizados adquiridos, avaliando os sentimentos e as respostas desencadeadas por cada experiência. Esse período de pausa pode desdobrar-se em duas direções principais: a primeira delas é um retorno aos jogos de identidade (*mindplay*, *cosplay* ou *storyplay*) para aprofundar aspectos específicos da identidade de gênero e para avaliar as potenciais implicações das suas escolhas identitárias. Nesse sentido a pausa representa um marco de amadurecimento, no qual o indivíduo pode reavaliar

seu caminho, considerando novos horizontes e possibilidades. Como um participante ilustra:

Eu fui experimentando de pouquinho em pouquinho, tipo, testava usar maquiagem ou roupas diferentes e, depois, parava pra pensar no que eu sentia, no que funcionava ou não pra mim. Daí, com essas reflexões, voltava a tentar de novo, sabe? Era um vai e vem entre testar, parar pra entender e voltar a experimentar, sempre tentando descobrir o que realmente fazia sentido pra mim (Participante 35)

A segunda direção pode ser a percepção de que a identidade até então explorada não representa plenamente a autenticidade do self, levando o indivíduo a buscar novas possibilidades de experimentação e expressão. Um dos participantes descreve esse processo de maneira esclarecedora:

Esse processo de experimentação foi algo que vivenciei junto com uma pessoa que também estava incerta sobre sua identidade, mas nosso processo de experimentação acabou tomando caminhos diferentes. Eu me identifiquei muito com o que estava vivenciando [...]. No entanto, meu amigo, que era trans e tinha dúvidas sobre ser não binário, passou pelos mesmos processos de experimentação que eu, mas chegou à conclusão de que isso não era para ele. (Participante 20)

A pausa reflexiva, portanto, funciona como um ponto de equilíbrio entre a introspecção e a retomada da exploração. É uma fase em que o indivíduo pode ajustar e expandir sua compreensão e expressão de identidade de gênero ao longo de sua jornada, oferecendo um momento valioso de reavaliação e de potencial expansão para novas direções identitárias.

4.3.3 Processo de exploração contínua

Para outros indivíduos não binários revelados na pesquisa, a exploração da identidade de gênero mostrou-se como um processo contínuo e adaptativo. Esse processo, aqui denominado "exploração contínua," reflete uma abordagem na qual a identidade de gênero é vivida como um fluxo constante, no qual experimentação e reflexão se alternam de forma livre e sem um destino final predeterminado. Nesse processo, o indivíduo adota uma postura de flexibilidade, revisitando os jogos de identidade de forma fluida e alternada — entre pausas reflexivas e experimentações ativas — sem a necessidade de uma ativação definitiva. Como expressa um dos participantes:

Eu não quero ficar buscando um algo a chegar. [...] Eu entendo que transitar nesse contexto do trânsito traz essa liberdade. A maioria das pessoas que eu conheci, o lugar que elas chegaram, o lugar que elas querem ficar é no trânsito. [...] A ideia não é criar uma outra caixinha [...] encaixotar de novo não faz muito sentido. Acho que a questão toda é o trânsito, o processo" (Participante 12).

Eu sou uma pessoa que gosto de uma boa experimentação [...] uso isso como elemento de vida, como elemento artístico também O que faz sentido pra mim é esse espaço onde posso ser quem sou no momento, explorar, mudar, transitar... Sem ter que me definir ou me limitar a um rótulo fixo. Minha identidade é o próprio movimento. " (Participante 29)

Para muitas pessoas não binárias, a falta de desejo de compromisso fixo ou de encaixar-se em uma categoria rígida não reflete uma falta de compromisso em ativar uma identidade de gênero, mas sim uma escolha ativa de rejeitar compromissos definitivos e estáticos (Schwartz et al., 2013; Luyckx et al. 2008). Em vez disso, eles estão, de fato, comprometidos com o processo de exploração contínua, com a liberdade de expressão e a fluidez de identidade. Portanto, embora, em um sentido

tradicional, o comprometimento seja uma fase final do processo de exploração, para muitos indivíduos não binários, o conceito de compromisso pode ser redefinido. O compromisso pode ser firmado com a ideia de fluir, experimentar, evoluir e não se fixar em uma única identidade estática. Como destaca outro participante:

Quando eu me compreendi não binário, eu pensei, eu vou ter que ter uma aparência mais andrógena a partir de agora, mas seguindo pessoas e vendo postagens e conversando nesses grupos, eu percebi que é pra desfazer as amarras e não criar novas amarras. E daí eu relaxei com isso, eu não estou mais perseguindo uma aparência certa, continuo experimentando, uso o que eu tenho vontade de usar, na hora que eu tenho vontade de usar sem me preocupar muito com isso, então tem sido um processo de libertação” (Participante 38).

Essa abordagem incorpora a ideia de que a exploração identitária pode ser vivida como um fluxo contínuo, sem a imposição de um ponto final. O foco recai sobre a continuidade do processo de exploração e sobre a vivência de um self em constante movimento. A cada nova experimentação, retorno ou pausa, o processo identitário se enriquece, adicionando novas camadas de significado e ampliando o entendimento da própria identidade. A exploração contínua torna-se, então, uma prática de resistência de não conformidade com categorias de gênero.

5 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES FINAIS

Baseado em 47 entrevistas com indivíduos não binários, este estudo analisou o processo dinâmico de jogo de identidade e os diversos níveis de experimentação nos quais os participantes se envolvem para explorar sua identidade de gênero ao longo do tempo. Os indivíduos não binários se engajam em diferentes formas de "jogo de identidade" que variam em níveis de intensidade, intencionalidade e risco. A análise dos dados mostra que a experimentação identitária, especialmente entre indivíduos

não binários, ocorre em um contínuo de práticas cada vez mais arriscadas e intencionais.

Os níveis de experimentação *mindplay*, *cosplay* e *storyplay* revelam como a exploração da identidade de gênero vai de um processo introspectivo e reflexivo para um nível mais público e performático. No entanto, o que distingue a jornada dos participantes é que a exploração de identidade para muitos indivíduos não binários não é um processo linear ou conclusivo, mas sim uma experiência contínua e adaptativa, onde os jogos de identidade, podem ser constantemente visitados enquanto fortalece a sua consciência de identidade de gênero.

Tradicionalmente, o jogo de identidade é descrito como um processo exploratório no qual o indivíduo experimenta várias versões de si mesmo, sem a intenção de se comprometer permanentemente com qualquer uma delas. Esse processo é visto como uma forma de autoexploração, permitindo que pessoa brinque com diferentes “eu possíveis” (Ibarra & Petriglieri, 2010). No entanto, o contexto de indivíduos não binários, especialmente em um ambiente social que oferece riscos reais e potenciais para aqueles que se afastam das normas de gênero binária, o jogo de identidade assume uma dimensão estratégica. Para indivíduos não binários, o "jogo" com a identidade de gênero serve não apenas como uma forma de experimentação interna, mas como um espaço para testar como suas identidades podem ser recebidas pelo mundo social, particularmente em um contexto de discriminação e violência. A seguir, foram discutidas as implicações teóricas do nosso modelo e recomendamos várias vias para pesquisas futuras.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Esta pesquisa oferece contribuições teóricas significativas para a literatura sobre jogo de identidade e identidade de gênero, ao desafiar concepções amplamente aceitas e ampliar o entendimento do processo identitário, especialmente no contexto de indivíduos não binários. Primeiramente, nossa pesquisa questiona a visão predominante de que os indivíduos se engajam em uma única forma de jogo de identidade (Ghaempanah & Khapova, 2020; Stanko et al., 2022), ao evidenciar que os indivíduos não binários atravessam múltiplos níveis de experimentação, que se desdobram em formas distintas de jogos de identidade, organizados em três categorias principais: *Mindplay*, *Cosplay* e *Storyplay*. Esses níveis de experimentação variam em intencionalidade, risco e contexto, refletindo a complexidade e a diversidade da construção identitária de gênero.

A pesquisa revela que, embora os níveis de experimentação se apresentem frequentemente de maneira gradual, o processo de construção da identidade não segue uma sequência rígida ou linear (Ghaempanah & Khapova, 2020). Pelo contrário, ele é caracterizado por uma fluidez adaptativa, permitindo que os indivíduos transitem entre diferentes formas de jogo de identidade conforme suas experiências pessoais, sociais e emocionais. Esse movimento interativo e contínuo contribui diretamente para o desenvolvimento da consciência de identidade de gênero, já que quanto mais os indivíduos experimentam e exploram suas expressões de gênero, mais adquirem uma compreensão mais profunda e integrada de si mesmos.

Nesse sentido, enquanto a literatura tradicional sobre identidade frequentemente enfatiza a ativação de uma identidade consolidada ou fixa (Moser &

Ashforth, 2021; Ashforth et al., 2016), a nossa pesquisa sugere que, para indivíduos não binários, a consciência de identidade de gênero é construída e fortalecida por meio da experimentação constante. À medida que essa consciência de identidade de gênero se expande, os indivíduos tornam-se mais aptos a avaliar com maior clareza as dinâmicas sociais em constante mudança, assim como os desafios próprios da vivência de uma identidade não binária em um contexto de normas de gênero rígida. Esse ciclo de retroalimentação contínuo vai além da busca por um "eu definitivo" e se torna um processo dinâmico e interativo, que vai moldando e ampliando a consciência de identidade de gênero de maneira contínua.

Um ponto central da pesquisa é a revisão da ideia tradicional de que o jogo de identidade seria um processo "seguro" no qual os indivíduos poderiam "experimentar livremente" com sua identidade (Ibarra & Obodaru, 2016; Ibarra & Petriglieri, 2010). Embora a experimentação identitária seja um espaço de exploração, onde as diferentes opções de identidade podem ser exploradas, mas não ainda consolidadas. A identidade não é construída unicamente no plano interno de reflexão ou experimentação, mas também por meio da interação social e em circunstâncias do mundo real. Nossa pesquisa desafia essa concepção, demonstrando que, no contexto das identidades não binárias, especialmente no Brasil — um país com altos índices de violência contra a população LGBTQIAPN+ (Benevides, 2023) —, a experimentação identitária se torna gradualmente mais intencional e arriscada. À medida que os participantes avançam pelos níveis de experimentação, suas ações se tornam mais focadas na preparação para a "realidade externa", permitindo que testem suas identidades em situações que simulam reações sociais reais (Bamber et al.,

2011). Esse processo, portanto, deixa de ser uma experimentação descompromissada “apenas por diversão” e sem um objetivo claro (Ashforth, 1998). Assim, o jogo de identidade precisa ser performado socialmente para ser avaliado e adaptado.

Desse modo, a interação social desempenha um papel de destaque no processo de construção da identidade, especialmente quando se trata de indivíduos não binários. Embora Ibarra e Petriglieri (2010) tenham sugerido que o jogo de identidade seria uma prática coletiva ou relacional, muitos estudos ainda o descrevem como um processo predominantemente individual (Fachin & Davel, 2015; Winkler, 2018). No entanto, nossa pesquisa evidencia que, para indivíduos não binários, esse jogo de identidade é de fato co-construído coletivamente. Isso implica que a experimentação identitária não ocorre isoladamente, mas sim nas interações sociais, sendo fortemente influenciada pelas performances e discursos — como *cosplay* e *storyplay* — que os indivíduos não binários produzem e reproduzem dentro de seus círculos sociais (Bamberg et al., 2011; Butler, 2004). Em vista disso, o que inicialmente começa como uma exploração interna (*mindplay*), pode gradualmente se tornar um ensaio público, no qual as interações sociais e as reações dos outros têm um impacto direto na construção e no fortalecimento da consciência de identidade de gênero.

Diante dessas evidências, a dinâmica de exploração da identidade de gênero, longe de ser uma busca isolada por diferentes versões do “eu”, como sugere a literatura tradicional sobre jogo de identidade (Ibarra & Petriglieri, 2010), deve ser entendida de forma mais complexa. Os participantes não estão apenas explorando possibilidades identitárias de forma transitória, mas estão ativamente criando e

reconfigurando histórias sobre quem são, através de um processo contínuo de construção que envolve a interação com o mundo social. Essa construção não se limita a uma tentativa de testar alternativas; ao contrário, ela exige um ensaio crítico que, por sua vez, envolve uma constante observação às normas de gênero profundamente enraizadas na sociedade (Butler, 2004).

Portanto, a concepção tradicional de “brincadeira leve”, frequentemente associada ao jogo de identidade (Ibarra & Obodaru, 2016), se revela inadequada neste contexto. Este estudo demonstrou que, para indivíduos não binários, o jogo de identidade vai além de um simples envolvimento em um universo lúdico. Ele se configura como um processo interativo, arriscado e, muitas vezes, estratégico, inserido em um contexto social complexo e frequentemente hostil. Esse deslocamento do jogo de identidade, de uma prática "leve" para uma prática mais estratégica e performática, destaca a necessidade de revisar e ampliar a concepção tradicional sobre o jogo de identidade, especialmente em contextos de discriminação e violência.

Além disso, a pesquisa revelou que muitos indivíduos não binários experimentam ciclos contínuos de pausas reflexivas e revisitação dos jogos de identidade. Durante essas pausas, avaliam as implicações emocionais e sociais de suas escolhas identitárias, ponderando os riscos e benefícios de se "expor" ao mundo. Essa reflexão não deve ser vista como indecisão ou estagnação, como sugerido por modelos tradicionais de exploração ruminativa (Luyckx et al., 2008), mas sim como um processo adaptativo crucial para o desenvolvimento da identidade de gênero em um contexto social dinâmico e desafiador (Berzonsky, 2004). Para alguns indivíduos que exploram a identidade de gênero não binário, a decisão de "ativar" ou "abandonar"

uma identidade de gênero resulta de uma compreensão profunda das repercussões sociais e emocionais dessas escolhas. O processo de pausa e retorno as experimentações permitem que esses indivíduos naveguem por um mundo que, frequentemente, não reconhece ou respeita as identidades de gênero não binárias (Berzonsky, 2004; Vignoles et al., 2011).

Identificamos ainda que alguns indivíduos não binários apresentam um aspecto de exploração de identidade que escapa às categorizações tradicionais da literatura (Luyckx et al., 2008; Schwartz, 2013; Vignoles et al., 2011) e exige uma interpretação crítica do fenômeno. O conceito de "exploração contínua" surge para descrever a trajetória daqueles que, ao rejeitarem a fixação em um rótulo ou identidade definitiva, permanecem em um estado constante de experimentação e reconfiguração. Esses indivíduos vivenciam ciclos de experimentação, pausas reflexivas e ampliação da consciência identitária, mas sem a intenção de alcançar um ponto final ou um compromisso fixo com uma identidade específica (Vignoles et al., 2011).

Em vez de buscar uma identidade estática, esses indivíduos abraçam a fluidez, mantendo a identidade em constante evolução. Esse processo contínuo reflete a experimentação dinâmica e uma identidade que se adapta às mudanças pessoais e sociais ao longo do tempo. Nesse contexto, os indivíduos não binários participam de uma jornada permanente de autoexploração, performando suas identidades de forma fluida e desafiando as categorias rígidas impostas pelas normas sociais (Butler, 2004).

Implicações Práticas

Os achados da pesquisa têm implicações para a prática. Primeiramente, os processos de jogo de identidade que descrevemos muitas vezes ocorreram fora do âmbito das organizações onde os participantes trabalhavam. Foi frequentemente durante as etapas posteriores, mais co-construídas e intencionais da experimentação, que eles escolheram interagir com indivíduos específicos dentro de seu contexto de trabalho, pois tendiam a perceber seus ambientes de trabalho como um lugar inseguro para a autoexpressão provisória. Portanto, recomenda-se que as organizações criem programas de apoio e orientação psicológica que permitam a indivíduos de gênero diverso se sentirem mais seguros para discutir e experimentar com sua identidade de gênero.

Em segundo lugar, vários participantes relataram se envolver em processos de jogo de identidade de gênero em ambientes fora de seu local de trabalho. Eles descreveram interações em eventos relacionados ao trabalho, como conferências e oficinas, que tendiam a perceber como ambientes mais receptivos para exibir identidades não binárias. Esses ambientes serviram como espaços adequados para ensaios e demonstrações de jogo de identidade, pois permitiam que os indivíduos se engajassem em certas expressões de gênero sem necessariamente se comprometerem com elas no futuro. Por essa razão, se os trabalhadores pretendem buscar apoio psicológico de suas organizações, sugerimos que os indivíduos não binários avaliem a relevância e viabilidade de obter o apoio necessário de seus locais de trabalho ou se outros órgãos e ambientes podem ser mais adequados.

Por fim, pesquisas mostraram que a área de gestão de pessoas muitas vezes acredita que seu papel é encorajar indivíduos cuja expressão de gênero é não

conforme a divulgar sua identidade de gênero (Felix et al., 2018). No entanto, apesar das boas intenções e atitudes de apoio, fazer isso pode impedir o processo de auto-descoberta e jogo de identidade que tende a ser um processo longo e complexo. Alguns participantes relataram sentir desconforto quando pessoas bem-intencionadas tomaram conhecimento de seu processo de jogo de identidade de gênero e encorajaram a expressão pública de um gênero que não estavam prontos para expressar. Recomendamos que gestores de pessoas respeitem a preferência potencial dos indivíduos de adotar limites claros entre seus domínios de vida profissional e pessoal, especialmente quando ainda estão em fase de autoexperimentação.

Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Este estudo tem algumas limitações que geram ideias para pesquisas futuras. Primeiramente, foram utilizados relatos retrospectivos dos participantes sobre como o processo de jogo de identidade evoluiu ao longo do tempo, um estudo longitudinal poderia fornecer insights valiosos sobre a dinâmica através da qual as formas de jogo de identidade evoluem. Considerando que o "jogo de identidade" vai além da mera experimentação, ele se torna uma performance crítica, em que as interações sociais e as respostas do público também desempenham um papel central na maneira como essas identidades são construídas. Futuras pesquisas poderiam investigar como os jogos de identidade são performados e narrados pelos indivíduos e de que maneira influenciam a construção da identidade dos indivíduos em diferentes contextos sociais e culturais. Adicionalmente, enquanto os achados apontam para a natureza coletiva,

colaborativa e co-construída do jogo de identidade, pesquisas futuras poderiam examinar os resultados do jogo de identidade para todas as partes envolvidas.

Segundo, em nosso estudo não consideramos diferenças dentro da população. Pesquisas futuras poderiam explorar essas diferenças e considerar a influência de fatores adicionais, como o setor de atividade ou estágio de desenvolvimento de carreira, nos processos de jogo de identidade de gênero. Além disso, esse estudo se concentrou exclusivamente na identidade de gênero e não foram exploradas outras identidades sociais, como classe, etnia, deficiência ou orientação sexual, e a maneira como elas podem interagir ou se cruzar em nosso modelo. É possível que ambientes adequados para o jogo de identidade possam ser limitados para grupos historicamente marginalizados e desfavorecidos (Felix et al., 2023), aumentando os riscos de divulgação involuntária da identidade (Ragins, 2008).

Por fim, todos os participantes do presente estudo são brasileiros, limitando a generalização dos achados para indivíduos de outros países, sujeitos a diferentes expectativas em relação a papéis de gênero, atitudes e ambientes institucionais relacionados a indivíduos não binários. Embora a literatura sugira que indivíduos não binários em todo o mundo enfrentam situações desafiadoras (Matsuno & Budge, 2017), mais pesquisas sobre o jogo de identidade de gênero de indivíduos não binários ao redor do mundo enriqueceriam nossa compreensão da influência da cultura no processo de jogo de identidade.

REFERENCIAS

- Aparicio-García, M. E., Díaz-Ramiro, E. M., Rubio-Valdehita, S., López-Núñez, M. I., & García-Nieto, I. (2018). Health and well-being of cisgender, transgender and non-binary young people. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *15*(10), 2133. <https://doi.org/10.3390/ijerph15102133>
- Albert, S., Ashforth, B. E., Barker, J. R., Dukerich, J. M., Elsbach, K. D., Glynn, M. A., Harquail, C. V., Kramer, R., & Parks, J. M. (1998). Identification with organizations. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 209–272). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231495.n7>
- Ashraf, M. J., Pianezzi, D., & Awan, M. A. (2023). Doing transgender 'right': Bodies, eroticism and spirituality in khwajasira work. *Human Relations*, *76*(2), 286-309. <https://doi.org/10.1177/001872672110459>
- Bamberg, M. (2011). Who am I? Narration and its contribution to self and identity. *Theory & psychology*, *21*(1), 3-24. <https://doi.org/10.1177/0959354309355852>
- Bamberg, M., De Fina, A., Schiffrin, D. (2011). Discourse and Identity Construction. In S. Schwartz, K. Luyckx, K. & V. Vignoles (Eds), *Handbook of Identity Theory and Research*. (pp. 177-199).Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7988-9_8
- Benevides, B. G. (2023). *Dossiê assassinatos e violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2022*. ANTRA, IBTE. <https://antrabrasil.files.wordpress.com/2023/01/dossieantra2023.pdf>
- Berzonski, M. D. (2004). Identity processing style, self-construction, and personal epistemic assumptions: A social-cognitive perspective. *European Journal of Developmental Psychology*, *1*(4), 303-315. <https://doi.org/10.1080/17405620444000120>
- Bradford, N. J., Rider, G. N., Catalpa, J. M., Morrow, Q. J. Berg, D. R., Spencer, K. G., & McGuire, J. K. (2020). Creating gender: A thematic analysis of genderqueer narratives. In *Non-binary and Genderqueer Genders* (pp. 37-50). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003015888>
- Burriss, K. G., & Tsao, L. L. (2002). Review of research: How much do we know about the importance of play in child development? *Childhood Education*, *78*(4), 230-233. <https://doi.org/10.1080/00094056.2002.10522188>
- Butler, J. (2004). *Undoing gender*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203499627>

- Butler, J., & Trouble, G. (1990). *Gender trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. Routledge.
- Conroy, S. A., & O'Leary-Kelly, A. M. (2014). Letting go and moving on: Work-related identity loss and recovery. *Academy of Management Review*, 39(1), 67-87. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0396>
- Cosgrove, D. (2021). "I am allowed to be myself": A photovoice exploration of non-binary identity development and meaning-making. *Journal of Gay & Lesbian Social Services*, 33(1), 78-102. <https://doi.org/10.1080/10538720.2020.1850385>
- Donaghy, M., & Perales, F. (2022). Workplace wellbeing among LGBTQ+ Australians: Exploring diversity within diversity. *Journal of Sociology*, 60(1) <https://doi.org/10.1177/144078332211183>
- Fachin, F. F., & Davel, E. (2015). Reconciling contradictory paths: identity play and work in a career transition. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 369-392. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2014-0012>
- Felix, B., Júlio, A. C., & Rigel, A. (2023). 'Being accepted there makes me rely less on acceptance here': cross-context identity enactment and coping with gender identity threats at work for non-binary individuals. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(10), 1851-1882. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2254211>
- Felix, B., Mello, A., & von Borell, D. (2018). Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 805-828. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255987>
- Ghaempanah, B., & Khapova, S. N. (2020). Identity play and the stories we live by. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 683-695. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2019-0238>
- Hadjisolomou, A. (2021). Doing and negotiating transgender on the front line: customer abuse, transphobia and stigma in the food retail sector. *Work, Employment and Society*, 35(5), 979-988. <https://doi.org/10.1177/0950017020977331>
- Haslam, S. A., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., Rast III, D. E., & Steffens, N. K. (2022). Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 101620. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101620>
- Hennekam, S., & Ladge, J. J. (2023). Free to be me? Evolving gender expression and the dynamic interplay between authenticity and the desire to be accepted at

- work. *Academy of Management Journal*, 66(5), 1529-1553. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1308>
- Huffman, A. H., Mills, M. J., Howes, S. S., & Albritton, M. D. (2021). Workplace support and affirming behaviors: Moving toward a transgender, gender diverse, and non-binary friendly workplace. *International Journal of Transgender Health*, 22(3), 225-242. <https://doi.org/10.1080/26895269.2020.1861575>
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 10-25. <https://doi.org/10.1108/09534811011017180>
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2016). Betwixt and between identities: Liminal experience in contemporary careers. *Research in Organizational Behavior*, 36, 47-64. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.003>
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2020). Identity Play and the Creative Potential of Liminal Experiences. In A. D. Brown (Ed.), *The Oxford handbook of identities in organizations*, (pp. 471-486). Oxford Handbooks.
- Jerebine, A., Fitton-Davies, K., Lander, N., Eyre, E. L., Duncan, M. J., & Barnett, L. M. (2022). "All the fun stuff, the teachers say, 'that's dangerous!'" Hearing from children on safety and risk in active play in schools: a systematic review. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 19, 72. <https://doi.org/10.1186/s12966-022-01305-0>
- Jiang, J. (2020). "I never know what to expect": Aleatory identity play in Fortnite and its implications for multimodal composition. *Computers and Composition*, 55, 102550. <https://doi.org/10.1016/j.compcom.2020.102550>
- Kafai, Y. B., Fields, D. A., & Cook, M. S. (2010). Your second selves: Avatar designs and identity play. *Games and Culture*, 1(5), 23-42. <https://doi.org/10.1177/1555412009351260>
- Kark, R. (2011). Games managers play: Play as a form of leadership development. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 507-527. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0048>
- Kristoffersen, M. (2021). Does professional identity play a critical role in the choice to remain in the nursing profession? *Nursing Open*, 8(4), 1928-1936. <https://doi.org/10.1002/nop2.862>
- Lillard, A. S., Lerner, M. D., Hopkins, E. J., Dore, R. A., Smith, E. D., & Palmquist, C. M. (2013). The impact of pretend play on children's development: a review of the evidence. *Psychological bulletin*, 139(1), 1. <https://doi.org/10.1037/a0029321>

- Linstead, S., & Pullen, A. (2006). Gender as multiplicity: Desire, displacement, difference and dispersion. *Human Relations*, 59(9), 1287-1310. <https://doi.org/10.1177/0018726706069772>
- Luyckx, K.; Schwartz, S. J., Berzonsky, M. D; Soenens B., Vansteenkiste M., Smits I., & Goossens, L. (2008). Capturing ruminative exploration: Extending the four-dimensional model of identity formation in late adolescence. *Journal of Research in Personality*, 42, 58–82. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.04.004>
- Malamed, C. R. (2022). A safe space to play dangerously: contextualizing gender play in therapy. *Psychoanalytic Dialogues*, 32(2), 198-206. <https://doi.org/10.1080/10481885.2022.2033555>
- Matsuno, E., & Budge, S. L. (2017). Non-binary/genderqueer identities: A critical review of the literature. *Current Sexual Health Reports*, 9, 116-120. <https://doi.org/10.1007/s11930-017-0111-8>
- Moser, J. R., & Ashforth, B. E. (2021). My network, my self: A social network approach to work-based identity. *Research in Organizational Behavior*, 41, 100155. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2022.100155>
- Murawsky, S. (2023). The struggle with transnormativity: Non-binary identity work, embodiment desires, and experience with gender dysphoria. *Social Science & Medicine*, 327, 115953. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115953>
- Mühlhaus, J., Bouwmeester, O., & Khapova, S. N. (2021). An exploration of obstacles to identity play during unemployment. *Career Development International*, 26(3), 333-347. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2019-0238>
- Newcomb, M. E., Hill, R., Buehler, K., Ryan, D. T., Whitton, S. W., & Mustanski, B. (2020). High burden of mental health problems, substance use, violence, and related psychosocial factors in transgender, non-binary, and gender diverse youth and young adults. *Archives of sexual behavior*, 49, 645-659. <https://doi.org/10.1007/s10508-019-01533-9>
- Obando, J., & Branco, A. U. (2023). Gender identity from a dialogical and semiotic cultural perspective. *Culture & Psychology*. <https://doi.org/10.1177/1354067X231204301>
- Ragins, B. R. (2008). Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review*, 33(1), 194-215. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27752724>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2018). Hitting rock bottom after job loss: Bouncing back to create a new positive work identity. *Academy of Management Review*, 43(1), 28-49. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0102>

- Schwartz S. J., Donnellan M. B., Ravert, R. D., Luyckx, K. & Zamboanga, B. L. (2013) Identity Development, Personality, and Well-Being in Adolescence and Emerging Adulthood In I. B. Weiner (Ed). *Handbook of Psychology*, (2a ed., pp. 339-364) Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop206014>
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463672>
- Stanko, T. L., Dahm, P. C., Lahneman, B., & Richter, J. (2022). Navigating an Identity Playground: Using sociomateriality to build a theory of identity play. *Organization Studies*, 43(1), 81-103. <https://doi.org/10.1177/01708406209445>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: Key readings* (pp. 276–293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Taylor, E., & Fasoli, F. (2022). Who is most discriminated against? First impression and hiring decisions about non-binary and trans woman candidates. *Psicologia Sociale*, 17(3), 381-405.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.
- Truong, A. T. T. (2023). Entrepreneurial identity play through cross-cultural experience: Insights from returnees. *Journal of Business Venturing Insights*, 20, e00416. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2023.e00416>
- Vignoles, V. L.; Seth, J. S. & Luyckx, K. (2011). Introduction: Toward an Integrative View of Identity. In S. Schwartz, K. Luyckx, K. & V. Vignoles (Eds), *Handbook of Identity Theory and Research*. (pp. 1-22). Springer.
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & society*, 1(2), 125-151. <https://doi.org/10.1177/0891243287001002002>
- Willem, C., Araüna, N., Crescenzi, L., & Tortajada, I. (2012). Girls on Fotolog: Reproduction of gender stereotypes or identity play? *Interactions: Studies in Communication & Culture*, 2(3), 225-242. https://doi.org/10.1386/iscc.2.3.225_1
- Wil Winkler, I. (2018). Identity work and emotions: A review. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 120-133. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12119>

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Você pode me contar um pouco sobre você e sua trajetória profissional até agora? O que você faz para viver? Você tem vários empregos? Como você se sente em relação ao seu trabalho atual?
- Como você se identifica em termos de gênero? Como você expressa seu gênero?
- As pessoas com quem você trabalha atualmente sabem que você é uma pessoa não-binária? Como elas lidam com seu gênero?
- Em que momento da sua vida você percebeu que poderia ser não-binário? Você pode descrever como foi esse processo de percepção?
- Quando você se apresentou pela primeira vez como uma pessoa não-binária em um contexto de trabalho? Por que isso aconteceu? Por favor, descreva essa experiência.
- Em quais lugares e momentos você experimentou sua identidade não-binária antes de torná-la pública? Você pode explicar o que fez?
- Houve dificuldades encontradas durante esse processo? O que funcionou bem e por que você acha que isso funcionou bem?
- Olhando para trás, há coisas que você faria de maneira diferente durante esse processo? Há algo que você fez nesse processo que acredita ter funcionado bem e que faria novamente se tivesse que passar pelo mesmo processo?
- Você passou por esse processo sozinho(a) ou houve outras pessoas acompanhando ou apoiando você? Qual foi o papel delas nesse processo?
- Você pode explicar o que o(a) motivou a se engajar nesse processo de experimentação?
- Houve algum momento em que você recuou, considerou desistir ou realmente desistiu desse processo de experimentação? Poderia explicar?
- Há algo mais que você gostaria de abordar ou compartilhar comigo?

APÊNDICE B - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nº. de participante	Identidade de gênero auto-descrita	Idade	Etnia	Ocupação	Setor	Experiência profissional (em anos)	Experiência de transição
1	Gênero neutro	38	Negro	Músico	Criativo	14	Sem experiência de transição
2	Não-binário	42	Negro	Fotógrafo	Criativo	18	Transição social completa
3	Gênero não-conformista	42	Branco	Músico	Criativo	21	Sem experiência de transição
4	Agênero	50	Pardo/mestiço	Professor	Educação	26	Transição social completa
5	Andrógino	33	Negro	Criador de conteúdo	TI	12	Transição médica em andamento
6	Gênero fluido	53	Indígena	Enfermeiro	Saúde	34	Transição social em andamento
7	Agênero	21	Origem asiática	Professor	Educação	2	Transição social em andamento
8	Agênero	26	Pardo/mestiço	Motorista	Transporte	5	Transição social completa
9	Gênero fluido	31	Branco	Criador de conteúdo	TI	11	Transição social em andamento
10	Gênero neutro	45	Pardo/mestiço	Analista de marketing	Marketing	22	Sem experiência de transição
11	Agênero	40	Pardo/mestiço	Professor	Educação	18	Transição social em andamento
12	Gênero não-conformista	34	Branco	Vendedor	Vendas	12	Sem experiência de transição
13	Gênero fluido	40	Pardo/mestiço	Professor	Educação	15	Transição social completa
14	Não-binário	25	Negro	Vendedor	Vendas	4	Sem experiência de transição
15	Bigênero	23	Negro	Professor de música	Educação	2	Sem experiência de transição

16	Gênero fluido	31	Negro	Professor	Educação	9	Transição social completa
17	Agênero	24	Branco	Assistente de arquitetura	Design	3	Transição social completa
18	Andrógino	42	Pardo/mestiço	Criador de conteúdo	TI	12	Transição médica completa
19	Não-binário	32	Branco	Analista de TI	TI	10	Sem experiência de transição
20	Bigênero	28	Indígena	Atendente de telemarketing	Atendimento ao cliente	5	Transição social em andamento
21	Não-binário	31	Pardo/mestiço	Motorista	TI	9	Transição social completa
22	Andrógino	26	Pardo/mestiço	Funcionário de banco	Bancário	4	Transição social completa
23	Agênero	42	Branco	Funcionário de banco	Bancário	19	Sem experiência de transição
24	Gênero não-conformista	47	Pardo/mestiço	Ator	Criativo	28	Transição social completa
25	Agênero	35	Negro	Professor	Educação	9	Sem experiência de transição
26	Andrógino	51	Indígena	Vendedor	Vendas	23	Transição médica completa
27	Gênero neutro	50	Origem asiática	Professor	Educação	14	Sem experiência de transição
28	Andrógino	28	Negro	Promotor de eventos	Eventos	2	Transição social em andamento
29	Gênero não-conformista	29	Branco	Terapeuta	Saúde	5	Sem experiência de transição
30	Não-binário	23	Pardo/mestiço	Pesquisador	Educação	1	Sem experiência de transição
31	Gênero não-conformista	30	Branco	Professor de dança	Educação	9	Transição social completa
32	Agênero	40	Branco	Funcionário de banco	Bancário	20	Sem experiência de transição
33	Bigênero	33	Branco	Funcionário de banco	Bancário	12	Transição social em andamento

34	Não-binário	19	Branco	Vendedor	Vendas	1	Transição social em andamento
35	Gênero fluido	18	Branco	Atendente de telemarketing	Atendimento ao cliente	1	Transição social em andamento
36	Agênero	32	Branco	Geólogo	Energia e mineração	10	Transição social completa
37	Andrógino	41	Pardo/mestiço	Funcionário de banco	Bancário	19	Transição médica completa
38	Gênero não-conformista	25	Negro	Agente de viagens	Turismo	2	Transição social em andamento
39	Gênero fluido	22	Pardo/mestiço	Motorista	TI	2	Transição social em andamento
40	Gênero neutro	46	Negro	Pesquisador	Educação	17	Sem experiência de transição
41	Andrógino	39	Pardo/mestiço	Coach de saúde	Bem-estar	18	Transição médica em andamento
42	Gênero não-conformista	28	Pardo/mestiço	Analista audiovisual	Audiovisual	6	Transição social em andamento
43	Gênero não-conformista	29	Pardo/mestiço	Secretário	Administrativo	6	Transição social em andamento
44	Andrógino	37	Branco	Produtor musical	Criativo	15	Transição social completa
45	Bigênero	34	Negro	Criador de conteúdo	TI	13	Sem experiência de transição
46	Agênero	51	Indígena	Psicólogo	Saúde	31	Transição social completa
47	Bigênero	25	Pardo/mestiço	Ator	Criativo	2	Transição social em andamento

APENDICE C - CITAÇÕES ADICIONAIS

Tema	Sub-tema	Citações ilustrativas
Gatilho do jogo de identidade	Natureza espontânea do jogo de identidade	<p>"Eu não planejei nada disso. Estava em uma conferência nos Estados Unidos e uma mulher disse que eu não podia falar sobre certos temas relacionados à diversidade porque eu era um homem branco heterossexual. Em uma fração de segundo, pensei: por que me importo tanto com essas coisas se não sou gay, negro ou deficiente? De onde estou falando? Sem pensar muito, com um grupo de estranhos em uma conferência, eu soltei que meu ponto de vista era o de uma pessoa não-binária. Naquele momento, eu não tinha o compromisso de necessariamente passar minha vida como uma pessoa não-binária, mas foi um dos primeiros experimentos que conduzi antes de realmente assumir a identidade de uma pessoa não-binária e arcar com todos os custos, riscos e preconceitos que vêm com essa revelação." (Participante 21)</p>
<i>Mindplay</i>	Jogo de identidade cognitiva	<p>"Eu fiz muita auto-terapia. Eu era meu próprio analista porque não me sentia seguro em falar com mais ninguém sobre isso. Frequentemente recorria ao recurso de escrever no meu diário, anotando os riscos que estava assumindo ao experimentar essa identidade. No entanto, mesmo na minha imaginação, no meu diário e nos meus escritos, eu me retratava como uma pessoa não-binária. Era algo um tanto excêntrico, falar comigo mesmo dessa maneira." (Participante 1). Passei um bom tempo pensando 'e se eu fosse' ou 'e se eu me tornasse uma pessoa não-binária'. Imaginei essa vida, essa segunda vida como uma pessoa não-binária, por vários anos. Eu me via conversando comigo mesmo, envolvido em conversas imaginativas com outras pessoas, muitas vezes enquanto tomava banho. Eu estava meio que experimentando como seriam esses diálogos com outras pessoas, que tipo de respostas eu daria em certas situações." (Participante 43)</p>

Jogo de identidade vicária

"A pessoa com quem me casei era uma mulher quando nos conhecemos, mas se identificou como não-binária dois anos após nosso casamento. Confesso que também pensei em mim da mesma forma que ela pensava sobre si mesma. Vejo que ao viver com essa pessoa que se identifica como não-binária, me permitiu viver essa parte de mim através dela. Eu experimentei por anos esse aspecto de mim mesmo através da segurança de expressar meu verdadeiro eu através de outra pessoa. Estar com essa pessoa me permitiu acessar o universo não-binário, a liberdade de ser não-binário sem receber julgamento dos outros. Eu até me sinto um pouco culpado porque talvez tenha usado essa pessoa, mas ela estava ciente e não me arrependo de ter feito isso. Então, hoje, eu também sou uma pessoa não-binária. Somos um casal de duas pessoas não-binárias e, sem dúvida, esse processo aconteceu porque por muito tempo, experimentei esse aspecto de mim mesmo através da interação e realização que encontrei nessa pessoa que amo." (Participante 28). Eu tinha um aluno não-binário na minha turma de psicologia, ensinando questões de gênero. Esse aluno sempre contribuía muito para a sala de aula. Passei de professor a aprendiz quando ouvia esse aluno na aula. Uma vez, durante um intervalo, agradei porque aprendi muito com seus comentários. Então, ele me convidou para conhecer um grupo de pessoas não-binárias que se reuniam uma vez por mês no Ibirapuera. Fui e fiquei impressionado com o quanto me reconheci na conversa com aquelas pessoas. Como todos eram indivíduos não-binários, me senti à vontade para dizer que também era não-binário, mesmo sem ter total certeza. À medida que participei de mais eventos, comecei a experimentar certas características visuais que me faziam sentir muito confortável. Esse aluno me ajudou a escolher um estilo e entender meu próprio estilo, encontrando meu lugar em termos de aparência como pessoa não-binária. Após cerca de 8 meses frequentando esse grupo, me tornei certo de que era uma pessoa não-binária. Então, comecei a me expressar em outros grupos, incluindo no trabalho. É interessante porque sou professor de psicologia discutindo gênero há anos, mas foi através da interação com um aluno e seus amigos que me identifiquei e tive a coragem de me assumir para minha família, colegas e até mesmo meus alunos." (Participante 13)

Cosplay	Jogo de identidade virtual	"Criei um perfil no Instagram onde usei maquiagem e o nome que uso hoje, que é Nick. Com essa persona, me senti livre para seguir várias páginas relacionadas a não-binários e interagir com fotos reais de mim mesmo em um perfil privado, apenas com outras pessoas não-binárias. Era um ambiente seguro que criei para experimentar e ver se me sentia seguro. Depois de um tempo, comecei a perceber que estava usando esse perfil mais do que meu perfil Rafael. Eu me sentia mais confortável sendo Nick, interagindo com pessoas não-binárias, e tendo a liberdade de seguir páginas sobre o assunto do que sendo aquele Rafael que temia o julgamento de todos." (Participante 34)
	Jogo de identidade física	"Houve um ponto em que parecia que [o jogo de identidade cognitiva] não era mais suficiente, que eu estava pronto para mais. Algo mais próximo da vida real. Esse momento chegou quando estava em uma sessão de treinamento sobre diversidade com pessoas de várias empresas, e me apresentei dizendo que era não-binário. Eu ainda não era verdadeiramente não-binário, mas sentia que precisava dar esse próximo passo no meu processo de entender o que significava ser uma pessoa não-binária. Eu estava gradualmente fechando a lacuna entre um experimento lúdico e uma experiência na vida real." (Participante 23)
Storyplay	Jogo de identidade narrativa	No final desse processo, notei que já estava me apresentando a algumas pessoas como uma pessoa não-binária, mesmo sem estar totalmente convencido de que era. Em um curso de liderança que fiz, havia um módulo sobre diversidade, e quando todos se apresentaram, havia pessoas gays, trans, negras. Perguntaram quem eu era, e me apresentei como não-binário. Conteí uma história inventada sobre meu processo. Ver as reações daquelas pessoas, sua aceitação, foi crucial para mim." (Participante 45)

	Jogo de identidade performático	quando eu vi a frase do William Shakespeare que falava que a vida, que a [01:00:11] que nós somos atores e eu sempre entendi aquilo de uma forma bastante literal, tipo, é isso mesmo. Sim. Eu me visto para atuar. Então é, muitas das vezes eu me vestia para experimentar a reação das pessoas ao que eu estava vestindo. Eu, eu coloquei tranças por exemplo, e para mim foi uma experiência incrível, é do tipo, eu era tratada de uma forma tão louca pelas pessoas, porque eu estava com tranças, algumas pessoas na rua é, me confundiam com, com pessoas travestis, transgêneros e etc. Aquilo achei maravilhoso e fica, é [01:00:54] chegada, me chamava de, me chamavam de Pablo Vittar e etc na rua, porque eu imagino, não é?
Consciência de Identidade de Gênero	Fortalecimento da consciência da identidade	"No final, acho que a grande coisa é sair com clareza sobre quem eu sou. Eu sou uma pessoa não-binária, mas passei por vários testes onde ainda poderia invalidar tudo, ter arrependimentos, antes de me definir assim, antes de me apresentar assim para todos. É muito complicado porque tenho a sensação de que posso ser muitas coisas e ser feliz, mas nada me fez sentir mais feliz do que começar a viver a vida assim." (Participante 38)
Direções para Identidade	Preparação para a atuação da identidade de gênero	"Através dessas experimentações de identidade de gênero, me submeti a uma série de experiências, reações e sentimentos. Essas experiências me ajudaram a me sentir preparado e pronto para enfrentar os problemas que sabia que poderia encontrar ao me identificar abertamente como uma pessoa não-binária." (Participante 34)
	Pausas reflexivas - Retorno/Abandono	"Isso foi tendo ganhando um espaço interno mesmo, e eu passei a experimentar e ver como isso podia também ser eu sabe, maquiagens, roupas, aos poucos para que nem eu me assustasse nem os outros. Aí, entre esses testes eu parava e comecei a fazer umas reflexões assim, sobre os desconfortos que eu tinha passado nessas descobertas, então, por exemplo, era claro, que eu nunca me sentia encaixando nem no grupo de homens e nem no grupo de mulheres, mas ao mesmo tempo eu pensava no quanto poderia ser difícil essa decisão para minha vida (Participante 14)."
	Exploração Contínua	Pra mim, não faz sentido sair de uma caixinha pra me colocar em outra, ainda mais sendo professor e vivendo tantas trocas. Eu me vejo como alguém que está sempre explorando, transitando, aprendendo. Eu sou esse movimento constante, essa liberdade de ser e ensinar sem me limitar a um rótulo fixo. (Participante 3)

Capítulo 4

COMO INCLUIR IDENTIDADE DE GÊNERO NÃO BINÁRIO NO TRABALHO?

RESUMO

A inclusão de pessoas não binárias no ambiente organizacional representa um desafio emergente e essencial para promover diversidade e inclusão. Estudos recentes destacam que muitos departamentos de recursos humanos carecem de capacitação para acolher e apoiar pessoas não binárias, resultando em barreiras significativas durante os processos de contratação, integração e progressão de carreira. Entre os desafios identificados estão a ausência de políticas inclusivas robustas, a falta de apoio psicológico em momentos críticos de experimentação e autoidentificação, e a necessidade de práticas organizacionais que validem identidades de gênero diversas. Além de sua relevância social, a inclusão de pessoas não binárias está alinhada aos princípios de Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG), reforçando seu papel como um imperativo estratégico para organizações comprometidas com responsabilidade social e ética. Este artigo tecnológico em forma de consultoria propositiva apresenta um modelo baseado em três princípios fundamentais — Ativação Transcontextual, Espaços Seguros e Conscientização Identitária — que oferece ações práticas e direcionadas para líderes e gestores, permitindo a construção de ambientes de trabalho mais equitativos e inclusivos.

Palavras-chave: Inclusão de gênero não binário; Práticas Inclusivas; ESG (Governança Ambiental, Social e Corporativa)

1 INTRODUÇÃO: DISSECANDO O PROBLEMA

A revolução no reconhecimento e inclusão das identidades de gênero dentro das organizações marca profundamente a maneira como entendemos a diversidade

no ambiente de trabalho. À medida que o mundo avança, muitas empresas se viram na necessidade imperativa de se adaptarem a uma realidade onde as expressões de gênero variadas demandavam reconhecimento e valorização (Hyde et al., 2019). De forma súbita e inesperada, a complexidade das identidades de gênero emergiu como um desafio para inúmeras organizações, forçando-as a reavaliar políticas e práticas para abraçar plenamente a diversidade identitária (Levitt & Hammer, 2020).

Na ausência de ambientes de trabalho previamente estruturados para acolher essa diversidade, muitos profissionais se encontraram na posição de ter que navegar por um território desconhecido: salas de reuniões virtuais e espaços de trabalho físicos se tornam arenas de afirmação de identidades; políticas de inclusão precisam ser rapidamente desenvolvidas; e a cultura corporativa necessita ser reformulada para acolher todas as expressões de gênero (Taylor & Fasoli, 2022). Em vez de um progresso linear e contínuo na inclusão, muitas organizações acabaram confrontando a complexidade e os desafios inerentes à compreensão plena da diversidade de gênero (Hennekam & Ladge, 2022).

Trabalhar em uma cultura que frequentemente falha em reconhecer a diversidade de gênero torna mais árdua a tarefa de promover um ambiente inclusivo, devido a preconceitos enraizados, resistência às mudanças e lacunas na comunicação. Segundo especialistas (Ozturk & Tatli, 2016; Thoroughgood et al., 2020; 2021; American Psychological Association [APA], 2021), a insuficiência na validação das identidades de gênero não apenas diminui a motivação dos profissionais afetados, mas também pode levar a uma redução na eficiência geral, ao aumento do estresse e à deterioração da saúde mental.

Os desafios mais significativos ligados à inclusão de gênero derivam das linhas tênues entre a autenticidade pessoal e a conformidade organizacional. Em pesquisas recentes (Ozturk & Tatli, 2016; Thoroughgood et al., 2020), os participantes apontaram para obstáculos cruciais no trabalho, incluindo dificuldades em serem verdadeiros após o expediente, barreiras na colaboração e/ou comunicação com colegas devido a preconceitos, e uma erosão na sensação de pertencimento (Donaghy & Perales, 2024; Taylor & Fasoli, 2022).

Profissionais com identidades de gênero não conformistas que tentam manter a produtividade e a autenticidade em ambientes de trabalho inadequados enfrentam barreiras adicionais. A falta de representatividade e suporte organizacional para transições de gênero e expressões não binárias forçou muitos a se tornarem defensores de suas próprias identidades a tempo integral. Este novo desafio, denominado "fadiga de inautenticidade", reflete um esgotamento emocional causado pela constante necessidade de validar a própria identidade em ambientes corporativos resistentes à mudança (Aparicio-Garcia et al., 2018; Newcomb et al., 2020).

Nesse sentido Indivíduos não binários – aqueles que não se identificam com o gênero feminino ou masculino, ou ainda se identificam como ambos (Gaither, 2020) - ao expressarem seu gênero de maneiras que desafiam as normas sociais, frequentemente se deparam com discriminação e dificuldades ampliadas no trabalho (Miller & Grollman, 2015; Budge et al., 2010). Essas experiências podem induzir a sentimentos de invisibilidade, estigma e inautenticidade, destacando uma urgente necessidade de mudança nas políticas e práticas organizacionais (Thoroughgood et al., 2020, 2021),

É essencial que os líderes busquem maneiras de apoiar efetivamente os profissionais na superação dos desafios apresentados pela diversidade de gênero no trabalho. Embora a eficiência seja crucial, o objetivo primordial deve ser sustentar essa eficiência enquanto se protege a integridade e o bem-estar dos empregados. O risco de esgotamento entre os profissionais, decorrente de crises identitárias, como as enfrentadas atualmente, deve ser uma preocupação máxima para os empregadores (Hatzenbuehler et al.,2009). Além disso, promover um ambiente de trabalho diverso beneficia tanto os funcionários quanto os empregadores, ao melhorar o desempenho organizacional por meio do aumento do engajamento, da redução do absenteísmo e da rotatividade (APA, 2021).

Profissionais que vivenciam desafios significativos relacionados à expressão de gênero podem se beneficiar da promoção de uma cultura de inclusão e respeito. Especificamente, a conscientização e treinamentos sobre diversidade de gênero podem ajudar a melhorar a compreensão geral e o respeito pelas diversas identidades, assim como promover um ambiente de apoio e aceitação. Antes de avançar na implementação de práticas inclusivas, é fundamental voltar nossa atenção para entender a diversidade de gênero em sua totalidade, reconhecendo a riqueza e a complexidade das várias identidades e expressões de gênero.

Em última análise, abordar os desafios da diversidade de gênero no ambiente de trabalho não é apenas uma questão de cumprir com as obrigações legais ou morais - é uma estratégia essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Empresas que lideram com inclusão e respeito pelas diferenças não apenas atraem e retêm talentos de todos os espectros de gênero, mas também impulsionam a

inovação, melhoram o desempenho da equipe e aumentam sua competitividade no mercado. Ao abraçar a diversidade de gênero de forma aberta e proativa, as organizações podem construir uma cultura de trabalho mais rica, mais dinâmica e mais resiliente, preparada para prosperar em um mundo cada vez mais diversificado.

2 INCLUSÃO DE GÊNERO NÃO BINÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA VISÃO GERAL

A inclusão de gênero não binário em ambientes corporativos tem se destacado como um tópico emergente e vital na literatura sobre diversidade e inclusão. A importância de reconhecer a identidade de gênero não binária como uma categoria legítima e distinta do binômio masculino e feminino é amplamente discutida, e seu reconhecimento institucional é crucial para o desenvolvimento de políticas inclusivas. Mas afinal, o que é identidade de gênero não binária?

Compreendendo “Não Binário”

A identidade de gênero "não binária" refere-se a pessoas que não se identificam estritamente como homens ou mulheres. Esses indivíduos podem se ver como uma mistura dos dois gêneros, nenhum deles, ou como alternando entre identidades de gênero. Termos como gênero *queer*, gênero não conforme, agênero e bigênero são frequentemente utilizados para descrever essas experiências, cada um com nuances próprias, mas todos apontando para uma vivência de gênero além do binário tradicional. Entender o que significa ser não binário é fundamental para implementar práticas inclusivas e respeitadas (Out & Equal, 2024).

Estudos, como os de Felix et al. (2023) e Hennekam e Ladge (2022), ressaltam que essa distinção promove um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade de todas as expressões de gênero. Além disso, a literatura sugere que políticas de diversidade e inclusão eficazes devem transcender as noções tradicionais de gênero. É imperativo que tais políticas incluam cláusulas específicas que protejam os direitos dos empregados não binários, abrangendo questões como o uso de banheiros, nomes e pronomes preferidos, e código de vestimenta. Tais medidas são fundamentais para garantir que todos no ambiente de trabalho se sintam respeitados e incluídos (Chaney & Sanchez, 2018).

A visibilidade dos empregados não binários também tem um papel significativo na promoção de um clima de maior aceitação e compreensão cultural. Quando líderes e políticas corporativas apoiam explicitamente a diversidade de gênero, isso se correlaciona positivamente com o engajamento e a satisfação dos empregados (Frandsen, & Morsing, 2022). Para criar um ambiente de trabalho verdadeiramente holístico, práticas recomendadas incluem treinamentos de sensibilidade para todos os funcionários, suporte a redes de empregados não binários e revisões regulares das políticas para assegurar sua eficácia (Out & Equal, 2024; Fletcher & Marvell; 2023).

No entanto, apesar dos avanços, a inclusão de pessoas não binárias ainda enfrenta desafios, como a resistência cultural dentro de algumas organizações e a falta de modelos visíveis. A necessidade de políticas e práticas inclusivas que reconheçam e valorizem a identidade de gênero não binária é crítica. Continuar a explorar e implementar essas práticas não apenas atende a requisitos de conformidade legal e moral, mas também representa uma estratégia empresarial

inteligente que pode elevar significativamente a satisfação no trabalho e a produtividade.

2.1 REGULAMENTAÇÕES E INCENTIVOS PARA PESSOAS NÃO BINÁRIAS NAS ORGANIZAÇÕES

A promoção da inclusão de gênero não binário no ambiente de trabalho é sustentada por uma combinação de regulamentações internacionais, normativas nacionais e incentivos locais que visam criar um ambiente mais acolhedor e produtivo. Em todo o mundo, existem leis antidiscriminação que proíbem explicitamente a discriminação com base em gênero, incluindo as identidades não binárias. Um exemplo notável é a Diretiva 2006/54/EC da União Europeia, que garante igualdade de oportunidades e tratamento entre homens e mulheres em questões de emprego e ocupação.

Nos Estados Unidos, a *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC) desempenha um papel crucial ao interpretar e aplicar as proteções oferecidas pelo Título VII das Leis de Direitos Civis, estendendo essas proteções para incluir indivíduos não binários. No Brasil, a proteção dos direitos de pessoas não binárias é garantida principalmente por meio de decisões judiciais e resoluções administrativas, pois ainda não existe uma legislação específica aprovada pelo Congresso Nacional que trate diretamente dessa questão.

As decisões mais simbólicas aconteceram apenas recentemente. Em março de 2018, o Supremo Tribunal Federal (STF) determinou que pessoas transgêneras têm a permissão para alterar o nome e o gênero no registro civil sem a necessidade de

procedimento cirúrgico ou de autorização judicial. Essa decisão se estende a pessoas não binárias, garantindo-lhes o direito ao reconhecimento legal da identidade de gênero conforme a manifestação de vontade do indivíduo. Esta medida é fundamental para assegurar que as pessoas não binárias possam ter seus documentos oficiais refletindo sua identidade de gênero autêntica, facilitando assim a sua inclusão e respeito na sociedade.

Além disso, em junho de 2019, o STF enquadrou a homofobia e a transfobia como crimes previstos na Lei de Racismo (Lei Nº 7.716/1989). Esta decisão é crucial para a proteção de todas as pessoas LGBTQ+, incluindo aquelas que se identificam como não binárias, pois criminaliza atos discriminatórios e de violência baseados na identidade de gênero. Ao reconhecer a homofobia e a transfobia como crimes, o Brasil deu um passo importante na proteção dos direitos humanos e na promoção de um ambiente de trabalho não discriminatório e seguro para pessoas de todas as orientações sexuais e identidades de gênero.

Para além das regulamentações, diversos incentivos são utilizados para encorajar a inclusão. Governos oferecem benefícios fiscais a empresas que demonstram eficácia em seus programas de diversidade e inclusão. Adicionalmente, prêmios e certificações de diversidade são concedidos às empresas que despontam nesse aspecto, servindo como um reconhecimento de suas políticas inclusivas. Nesse sentido, destacam-se empresas que possuem alinhamento com os princípios da governança ambiental, social e corporativa

2.2 CALL TO ACTION PARA EMPRESAS FOCADAS EM PRÁTICAS ESG (ENVIROMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE)

A integração de práticas inclusivas para pessoas não binárias em empresas alinhadas as práticas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) emerge como um imperativo estratégico que transcende a conformidade normativa para adentrar o cerne da responsabilidade social corporativa. No contexto atual, onde as dinâmicas de diversidade e inclusão são cada vez mais reconhecidas como elementos fundamentais na avaliação do desempenho organizacional e da sustentabilidade, a inclusão efetiva de identidades não binárias não se apresenta apenas como um ato de equidade, mas como uma necessidade estratégica profundamente alinhada aos princípios de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade

A falha em reconhecer e integrar as necessidades específicas de pessoas não binárias compromete não somente a credibilidade e a autenticidade do compromisso de uma empresa com os princípios de ESG, mas também afeta adversamente seu desempenho global. Tal omissão reflete-se negativamente na reputação corporativa, a qual, em uma era de transparência e engajamento digital, é suscetível a um escrutínio público intensificado, potencialmente erodindo a confiança e o capital social da organização. Da perspectiva de inovação e desempenho, a diversidade de gênero, inclusive a inclusão de pessoas não binárias, demonstrou contribuir significativamente para a capacidade criativa e adaptativa das equipes, fomentando um ambiente onde soluções inovadoras e perspectivas diversificadas são valorizadas.

Ademais, a retenção e o engajamento de talentos emergem como áreas particularmente impactadas pela inclusão de identidades não binárias. Ambientes de

trabalho que explicitamente reconhecem e apoiam a diversidade de gênero tendem a registrar níveis mais altos de satisfação e comprometimento dos funcionários, enquanto a ausência de políticas inclusivas pode resultar em uma rotatividade elevada, particularmente entre indivíduos que buscam um espaço de trabalho respeitoso e afirmativo. A consideração legal e de conformidade também não pode ser negligenciada, dado que a legislação em várias jurisdições está evoluindo para oferecer proteções específicas para pessoas não binárias, colocando empresas que falham em adaptar suas políticas em risco de litígios e sanções.

Frente a esses desafios, é imperativo que as empresas comprometidas com ESG adotem uma abordagem holística e integrada à inclusão de pessoas não binárias, reconhecendo-a como parte intrínseca de sua responsabilidade social e um indicador chave de sua maturidade organizacional e ética. A não inclusão de pessoas não binárias não apenas subestima o valor da diversidade como um recurso estratégico, mas também representa uma desconexão com os princípios fundamentais de ESG, comprometendo a sustentabilidade e a resiliência a longo prazo da organização. Portanto, é de suma importância que as práticas de inclusão de pessoas não binárias sejam continuamente revisadas e aprimoradas, assegurando que as empresas não apenas atendam às expectativas legais e éticas contemporâneas, mas também se posicionem favoravelmente para os desafios e oportunidades futuras.

2.3 O PAPEL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA INCLUSÃO DE GÊNERO NÃO BINÁRIO

O papel da gestão de pessoas, emerge na implementação e sucesso das políticas de inclusão de gênero não binário dentro das organizações. O papel da gestão de pessoas emerge como fundamental na implementação e sucesso das políticas de inclusão de gênero não binário dentro das organizações. Tradicionalmente vista como o elo entre a administração e os colaboradores, a gestão de pessoas cuida de tudo, desde a contratação até a saída do funcionário. No entanto, sua função vai além do gerenciamento administrativo para abranger a liderança em diversidade e inclusão, o que implica uma série de responsabilidades específicas.

Entre as principais responsabilidades da gestão de pessoas está o desenvolvimento de políticas de não-discriminação que incluam explicitamente proteções para indivíduos não binários. Isso envolve a criação e revisão contínua de políticas para assegurar que todos os colaboradores, independentemente de seu gênero, se sintam seguros e respeitados. Além disso, o cenário exige que a gestão de pessoas implemente programas de treinamento abrangentes sobre diversidade de gênero, sensibilidade e inclusão. Esses programas devem garantir que tanto gestores quanto colegas de trabalho estejam bem informados e preparados para apoiar colegas não binários.

O suporte direto a colaboradores não binários durante suas transições e experiências no local de trabalho é uma área crítica de atuação para a gestão de pessoas. Estabelecer pontos de contato específicos dentro do departamento, que

possam atender a questões de gênero, exemplifica como a gestão de pessoas pode oferecer esse apoio.

Para cumprir essas responsabilidades de forma eficaz, é fundamental que os profissionais da gestão de pessoas sejam treinados e capacitados em questões de gênero, possuindo profundo conhecimento das leis de direitos de gênero. Além disso, habilidades de comunicação e empatia são essenciais para abordar temas sensíveis com o devido respeito e cuidado, facilitando um diálogo aberto e receptivo. Por fim, este artigo apresenta estratégias práticas que podem ser exploradas por líderes e gestores de pessoas com o objetivo de incluir pessoas não binárias no ambiente de trabalho.

3 IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE PRÁTICAS INCLUSIVAS PARA PESSOAS NÃO BINÁRIAS

Prezados líderes e gestores de pessoas, ao adotar práticas de inclusão para pessoas não-binárias, não apenas melhoram o ambiente de trabalho, mas também fortalecem o compromisso com os princípios de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. A inclusão de identidades de gênero não binárias alinha-se diretamente aos objetivos sociais das práticas corporativas, consolidando-se como um pilar essencial para organizações que buscam ser socialmente responsáveis e eticamente comprometidas. Com base em estudos recentes, esta seção apresenta estratégias concretas para implementar e liderar mudanças em direção a ambientes organizacionais genuinamente equitativos.

Para isso, propomos três princípios norteadores — Ativação Trans-contextual de Identidade, Espaço Seguro e Consciência Identitária — fundamentados na identificação de lacunas críticas no acolhimento de pessoas não binárias e em uma análise rigorosa de fatores determinantes para a inclusão. A escolha desses princípios baseia-se em sua capacidade de abordar desafios centrais enfrentados por colaboradores não binários, como a invalidação de suas identidades, a ausência de segurança psicológica e a carência de sistemas de suporte organizacional. Cada princípio oferece uma perspectiva única para compreender e superar essas barreiras, enquanto, em conjunto, formam um modelo integrado para promover culturas de trabalho inclusivas. Ao conectar teoria e prática, esses princípios oferecem caminhos concretos para fortalecer a equidade organizacional e alinhar as práticas corporativas às expectativas sociais contemporâneas.

3.1 PRINCÍPIO NORTEADOR 1: ATIVAÇÃO TRANSCONTEXTUAL DE IDENTIDADE

O princípio da ativação trans-contextual de identidade aborda a necessidade de reconhecer que a identidade não binária não é vivenciada de maneira uniforme em todos os contextos. Estudos recentes na área de psicologia organizacional (Felix et al. 2023, Berg et al., 2010; Vogel et al., 2015; Hennekam et al., 2021) mostram que, ao oferecer flexibilidade e controle na expressão de identidade, as organizações criam um ambiente mais acolhedor e produtivo, aumentando o senso de autenticidade e reduzindo a dependência de validação dos indivíduos em outros contextos fora do ambiente de trabalho. Esse princípio responde à lacuna de políticas que respeitem a fluidez e a adaptabilidade da identidade de gênero em ambientes dinâmicos.

3.1.1 Por que esse princípio é importante?

Muitos colaboradores não binários encontram barreiras significativas para expressar sua identidade de forma autêntica, o que pode impactar negativamente seu bem-estar e produtividade (Hennekam & Ladge, 2022). O processo de "ativação transcontextual" é permite que esses indivíduos gerenciem como e quando revelam ou expressam sua identidade em contextos variados, especialmente em ambientes que podem ser percebidos como menos acolhedores (Félix et al.,2023. Para aplicar esse conceito na gestão de RH e transformar o ambiente de trabalho, propomos três abordagens principais:

a) Implementar políticas claras para validação da identidade não binária

Estabeleça e reforce rigorosas políticas contra discriminação baseada em identidade de gênero e favoreça um código de vestimentas flexíveis. Implemente políticas que garantam o uso de nomes sociais e pronomes preferidos nos registros internos da empresa, comunicações e interações diárias. Além disso, estabeleça políticas que permitam aos colaboradores não binários personalizar aspectos visíveis de sua identidade, como crachás e personalização do endereço e assinatura de e-mail, para incluir seus pronomes preferidos. Além disso, a garantia de fazer constar o nome social nos contratos de trabalhos a serem assinados. Essas práticas validam sua identidade e educa os colegas a não cometerem violências simbólicas, criando condições de laborais com respeito a diversidade (Félix et al., 2023; Hennekan & Ladge, 2022).

b) Compreenda as diferenças dos termos referentes as identidades de Gênero

Para abordar a identidade não binária de maneira adequada, é crucial distinguir entre os conceitos de sexo e gênero, que são frequentemente usados de forma intercambiável, apesar de suas definições distintas. Na figura 1, tais conceitos são definidos.

Figura 1: Conceito de Sexo e Gênero

SEXO	GÊNERO
Refere-se à designação social, jurídica e médica atribuída ao nascimento, baseada na avaliação do corpo pelo médico. Essa designação é geralmente categorizada como masculino, feminino ou, em alguns casos, intersexo.	Diz respeito aos significados culturais atribuídos aos sexos biológicos, como masculinidade ou feminilidade, que variam conforme o contexto histórico e geográfico.

Fonte: Out & Equal (2023) adaptado pela autora (2024)

Compreender as diferenças entre sexo e gênero é crucial para a implementação de políticas efetivas que promovam a inclusão e o respeito a todas as identidades de gênero, permitindo que os indivíduos expressem seu verdadeiro eu autêntico no trabalho. Implementar políticas que reconheçam e validem as diversas identidades de gênero é um pilar importante para que o espaço de trabalho seja acolhedor.

É importante que políticas de diversidade e inclusão não agrupem programas sob o guarda-chuva LGBTQIAPN+ sem a devida compreensão dos termos e desafios específicos. Uma das violações das normas é a falta de reconhecimento das necessidades únicas da população que não se encaixa no binário de gênero (Dray et al., 2020). Estudos indicam que a possibilidade de ser autêntico no ambiente profissional está diretamente ligada ao aumento da produtividade, satisfação no trabalho e saúde mental dos funcionários (Smith et al., 2019). Tais políticas não só

melhoram o ambiente de trabalho, mas também permitem que os indivíduos expressem seu verdadeiro eu autêntico no trabalho.

3.2 PRINCÍPIO NORTEADOR 2: ESPAÇO SEGURO

O princípio do "Espaço Seguro" baseia-se na evidência de que ambientes acolhedores e afirmativos são essenciais para o bem-estar, a segurança psicológica e a produtividade de colaboradores não binários (Felix et al., 2023; Hennekam & Ladge, 2023). Essa lacuna crítica nas práticas organizacionais reflete a falta de estratégias específicas para criar espaços inclusivos e de apoio. Dessa forma, o princípio responde à necessidade urgente de transformar organizações em ambientes mais afirmativos, que não apenas reconheçam, mas validem e celebrem a diversidade de gênero.

3.2.1 Por que é importante esse princípio?

Os ambientes percebidos como seguros permitem que pessoas não binárias expressem suas identidades de gênero livremente, sem medo de preconceito ou dano pessoal. Em contrapartida, ambientes que são percebidos como hostis podem não apenas deteriorar a saúde mental dos empregados, mas também reduzir a produtividade e aumentar a rotatividade (Donaghy & Peralez, 2024). Portanto, é imperativo que a gestão trabalhe ativamente para cultivar espaços que sejam vistos como acolhedores e afirmativos (Frandsen, & Morsing, 2022). Para promover espaços de trabalho seguros, sugiro as seguintes práticas baseadas na literatura do tema:

a) Espaços Expressivos para Suporte da Identidade

Organizem eventos e workshops que celebrem a diversidade de gênero, destacando histórias e experiências de pessoas não binárias. Além disso, criem canais de expressão através de painéis de discussão e colaborações com artistas e grupos culturais. Criar espaços seguros para a expressão da identidade é essencial para promover um ambiente de trabalho integrativo e produtivo. Esses espaços permitem que os funcionários se sintam valorizados e respeitados, resultando em maior satisfação e desempenho (Malamed, 2022). Estes espaços podem ser considerados seguros e proporcionar um ambiente favorável para a experimentação através do jogo de identidade, utilizando esse recurso para treinar colaboradores com o intuito de promover a empatia e cultivar valores de diversidade (Shepherd & Williams, 2018).

b) Ambientes Físicos e Virtuais Acolhedores

Pessoas não binárias frequentemente enfrentam desafios ao utilizar instalações rigidamente classificadas como masculinas ou femininas. Banheiros neutros permitem que esses funcionários utilizem instalações que respeitem sua identidade de gênero, evitando desconfortos e constrangimentos. Ao reconhecer e validar a diversidade de identidades de gênero, a organização demonstra respeito e apoio aos seus funcionários. Além disso, banheiros neutros têm um impacto positivo mais amplo segundo pesquisas recentes. Eles sinalizam segurança identitária não apenas para indivíduos transgêneros, mas também para mulheres cisgênero e minorias raciais (Chaney et al., 2016; Chaney & Sanchez, 2018). Sinais que indicam atitudes positivas em relação a indivíduos transgêneros também promovem atitudes positivas em relação a outros grupos estigmatizados. Portanto, banheiros neutros

contribuem para um ambiente de trabalho mais seguro para todos (Chaney & Sanchez, 2018).

Pesquisas recentes também demonstraram que indivíduos LGBTQIAPN+ se sentem mais seguros para manifestar sua identidade de gênero em ambientes virtuais (Stanko et al., 2022; Jiang, 2020; Kafai et al., 2010). Portanto, é de extrema importância que as organizações façam adaptações para garantir que as plataformas virtuais da empresa sejam espaços onde as expressões de identidade são respeitadas, evitando a censura de autoexpressão relacionada ao gênero.

3.3 PRINCÍPIO NORTEADOR 3: CONSCIÊNCIA IDENTITÁRIA

Por fim, o princípio da "Consciência Identitária" reconhece que a construção da identidade de gênero não binária é um processo fluido, individualizado e frequentemente caracterizado por fases de experimentação e autorreflexão. Uma lacuna crítica nas práticas organizacionais atuais é a ausência de suporte estruturado para colaboradores não binários durante esses períodos de desenvolvimento identitário (Felix et al., 2023; Ibarra & Petriglieri, 2010). Essa falha organizacional compromete não apenas o processo de validação e autenticação da identidade, mas também prejudica o engajamento, o amadurecimento e as oportunidades de progressão de carreira desses indivíduos.

Ao abordar essa lacuna, o princípio da "Consciência Identitária" propõe estratégias específicas, como capacitação de lideranças e equipes de RH, programas de mentoria inclusiva e a criação de redes de apoio. Essas iniciativas não apenas facilitam a adaptação organizacional às necessidades de colaboradores não binários,

mas também criam ambientes que validam e respeitam suas experiências únicas, contribuindo para seu bem-estar e desenvolvimento profissional. Assim, o princípio promove um alinhamento entre o suporte organizacional e a jornada identitária contínua dos colaboradores, fortalecendo tanto o indivíduo quanto a organização. Esses aspectos são fundamentais para promover empatia e reduzir ameaças identitárias, como apontado por Hennekam & Ladge (2022).

Por que esse princípio é importante?

Muitos colaboradores não binários passam por um processo contínuo de experimentação e auto-reflexão para entender sua identidade de gênero. Este processo é influenciado pelo ambiente em que se encontram, e pode ser uma fonte de ansiedade e medo de rejeição ou discriminação. Portanto, é vital que as organizações não apenas reconheçam, mas ativamente apoiem seus colaboradores através deste processo, mitigando os riscos de ameaças a identidade, através de uma ampla rede de educação para todos os seus colaboradores. Para nutrir uma maior consciência identitária e apoiar a inclusão de pessoas não binárias, recomenda-se:

a) Capacite o departamento de RH para incluir não binários na organização

Pesquisas revelaram que os departamentos de recursos humanos não estão devidamente treinados para apoiar, conscientizar e acolher pessoas não binárias (Ozturk & Tatli, 2016; Hennekan & Ladge, 2022). Essa falta de treinamento resulta em várias dificuldades na fase de contratação e integração e progressão de carreira de pessoas não binárias na organização. Destacamos por exemplo, a ausência de

procedimentos de inclusão de colaboradores não binário recém contratados na organização.

Muitas vezes, há falhas na apresentação, especialmente no uso do nome e pronome que eles preferem. Isso pode levar a situações desconfortáveis e desrespeitosas para esses indivíduos. Além disso, a inclusão de pessoas não binárias é prejudicada pela falta de atenção aos detalhes em registros e documentos, formulários de emprego, registros de funcionários e sistemas internos frequentemente não possuem opções inclusivas para identificar o gênero, forçando os colaboradores não binários a escolher entre opções limitadas e não representativas. Além disso, crachás, cartões de acesso e outros elementos visuais são frequentemente emitidos sem considerar a identidade de gênero preferida do colaborador, resultando em uma falta de reconhecimento e respeito (Felix et al., 2023).

Para resolver esses problemas, é essencial que os departamentos de RH recebam capacitação adequada sobre diversidade e inclusão de pessoas não binárias, preferencialmente realizada por consultores especializados em diversidade e inclusão nas organizações (Barclay & Scott, 2006). Isso inclui treinamento contínuo sobre o uso correto de nomes e pronomes, as diferenças e compreensão dos termos de gêneros, ensinando a importância de respeitar o nome e o pronome preferido por cada colaborador não binário e como implementar essa prática em todas as comunicações. Assegurando assim, que o espaço do RH seja neutro e seguro para a expressão do colaborador não binário. Também é necessário revisar e atualizar todos os formulários e sistemas internos para incluir opções de gênero não binário, garantindo que todos os registros respeitem a identidade dos colaboradores. Além

disso, deve-se assegurar que todos os elementos visuais, como crachás e cartões de acesso, sejam emitidos de acordo com a identidade de gênero dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho equitativo e respeitoso.

b) Treinamento de funcionários sob a perspectiva *Identity Play*

Pesquisas sugerem que experimentar identidades improváveis, como utilizar uma cadeira de rodas ou imaginar-se como uma pessoa não binária, pode ser uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento de empatia no ambiente organizacional (Stanko et al., 2022). Essas experiências de aprendizado promovem maior compreensão das barreiras enfrentadas por grupos marginalizados, como indivíduos com deficiências físicas ou que vivenciam preconceitos de gênero. No entanto, a experimentação dos desafios associados a uma identidade não binária é particularmente complexa em contextos sociais marcados por violência e discriminação contra a população LGBTQIAPN+, como é o caso do Brasil.

Ainda assim, a co-experimentação de identidade — vivenciada por meio de simulações colaborativas ou práticas guiadas — pode ajudar indivíduos significativos dentro da organização a construir vínculos emocionais e desenvolver empatia genuína, influenciando positivamente a percepção e a inclusão de identidades não binárias (Petriglieri & Stein, 2012). Assim, empresas comprometidas com a promoção de valores de diversidade e inclusão podem integrar a experimentação de identidade em seus programas de treinamento, fortalecendo uma cultura organizacional mais equitativa e inclusiva. Suporte no desenvolvimento da Carreira

c) Fase de desenvolvimento e Progressão de Carreira

Na fase de progressão de carreira, percebe-se também a ausência de apoio psicológico nas fases de experimentação e autoidentificação. Nesses momentos, o colaborador LGBT pode sentir-se menos autêntico e inadequado ao ambiente de trabalho, resultando em sofrimento interno, baixo desempenho e desmotivação (Hennekan & Ladge, 2022). Além disso, mesmo que a empresa promova educação sobre diversidade de gênero, ainda podem ocorrer ameaças à identidade de gênero do indivíduo, levando a episódios de sofrimento e, conseqüentemente, ao abandono do emprego. Portanto, sugere-se que a organização mantenha suporte psicológico contínuo e desenvolva programas de mentoria com profissionais mais experientes e aliados à causa (Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2023).

Também é essencial a criação de grupos de networking e redes de apoio para que o colaborador possa se sentir validado e reduzir seu sofrimento, diminuindo as chances de perda ou abandono de emprego (Flecher & Marwell, 2023). Essas ações não só promoverão um ambiente de trabalho mais inclusivo e seguro, mas também contribuirão para o desenvolvimento e a retenção de talentos na organização.

4 MODELO SIMPLIFICADO DE RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE GÊNERO NÃO BINÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES

Apresenta-se a seguir um modelo simplificado de recomendações práticas para inclusão de gênero nas organizações. O princípio 1, 2 e 3 propõe a fazer intervenções práticas respectivamente nas políticas organizacionais, nos ambientes organizacionais e no suporte organizacional.

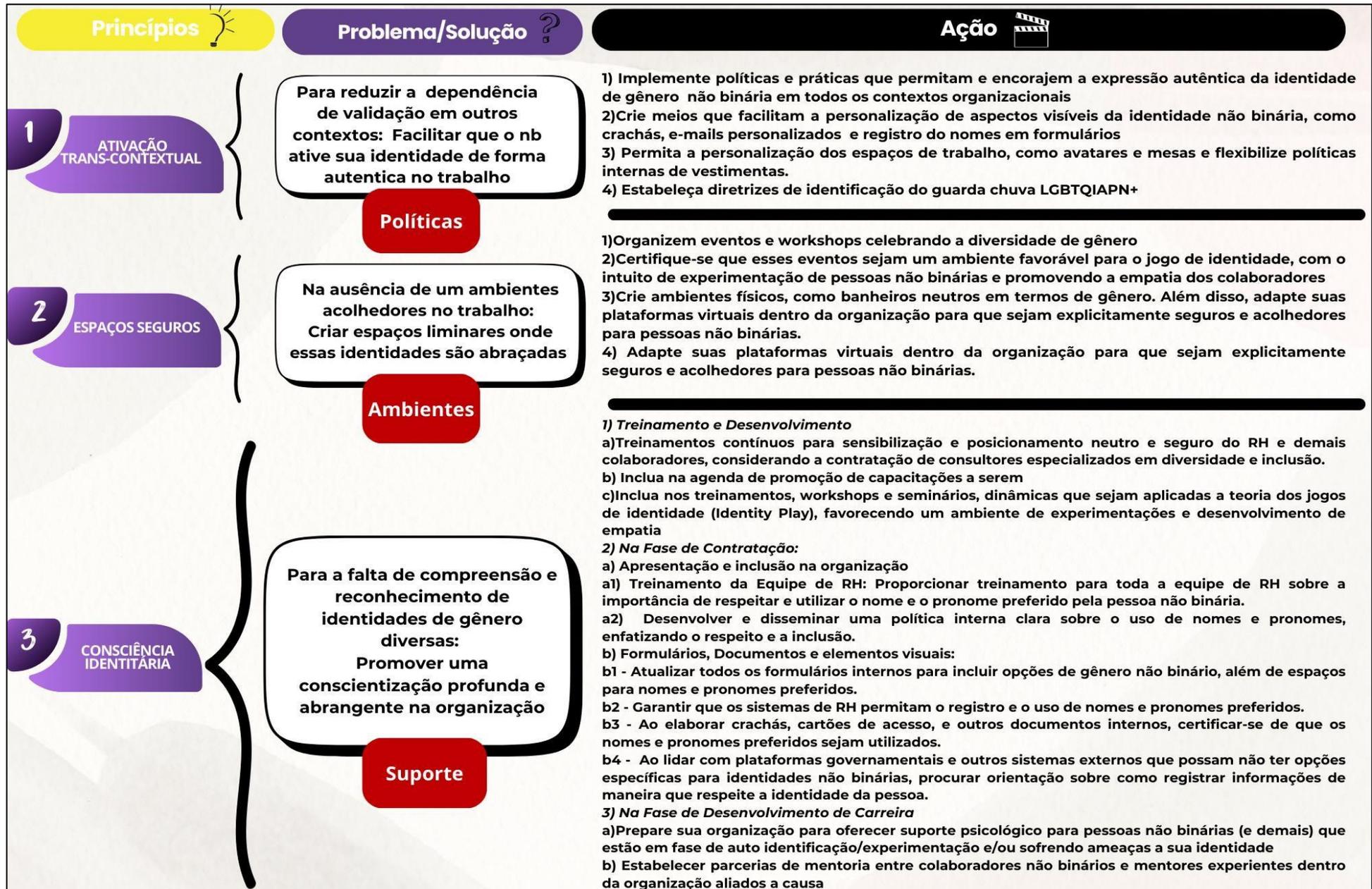


Figura 1: Modelo Simplificado de Recomendações Práticas para Inclusão de Gênero Binário nas Organizações.

Fonte: Elaboração própria (2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inclusão de pessoas não binárias nas organizações é um imperativo contemporâneo que vai além da conformidade normativa, integrando-se profundamente aos princípios de diversidade, equidade e inclusão que são fundamentais para o sucesso sustentável das empresas. Pesquisas indicam que, embora muitos departamentos de recursos humanos ainda estejam insuficientemente preparados para lidar com questões de identidade de gênero, há uma clara necessidade de capacitação e desenvolvimento contínuos para superar essas barreiras.

Os desafios enfrentados por pessoas não binárias no ambiente de trabalho são complexos e multifacetados. Desde a fase de contratação, onde muitas vezes há falhas na apresentação e no uso de nomes e pronomes preferidos, até a progressão de carreira, onde a ausência de apoio psicológico pode resultar em sofrimento interno e desmotivação, fica evidente que as políticas e práticas atuais muitas vezes não atendem adequadamente às necessidades desses colaboradores. Além disso, mesmo com esforços educacionais sobre diversidade de gênero, ameaças à identidade de gênero ainda podem ocorrer, levando ao abandono do emprego e à perda de talentos valiosos.

Para abordar esses desafios, é fundamental que as organizações implementem uma abordagem holística e integrada à inclusão de pessoas não-binárias. Isso inclui a revisão e atualização de políticas de gestão de pessoas, a criação de ambientes

físicos e virtuais seguros, e o desenvolvimento de programas de mentoria e redes de apoio. A capacitação contínua dos departamentos de gestão de pessoas sobre diversidade e inclusão, preferencialmente com consultores especializados, é essencial para garantir que todos os colaboradores se sintam respeitados e incluídos.

Além disso, a promoção de uma cultura de inclusão alinhada as práticas de *Environmental, Social, and Governance (ESG)* não só atende a expectativas legais e éticas contemporâneas, mas também representa uma estratégia empresarial inteligente. Empresas que lideram com inclusão e respeito pelas diferenças não apenas atraem e retêm talentos de todos os espectros de gênero, mas também impulsionam a inovação, melhoram o desempenho da equipe e aumentam sua competitividade no mercado.

Em última análise, abordar os desafios da diversidade de gênero no ambiente de trabalho é uma estratégia essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Ao abraçar a diversidade de gênero de forma aberta e proativa, as organizações podem construir uma cultura de trabalho mais rica, dinâmica e resiliente, preparada para prosperar em um mundo cada vez mais diversificado. As práticas de inclusão para pessoas não binárias devem ser continuamente revisadas e aprimoradas, assegurando que as empresas não apenas cumpram com suas obrigações legais e morais, mas também se posicionem favoravelmente para os desafios e oportunidades futuras.

REFERÊNCIAS

- American Psychological Association [APA]. (2021). Guidelines for Psychological Practice with Sexual Minority Persons. <https://www.apa.org/about/policy/psychological-sexual-minority-persons.pdf>
- Aparicio-García, M. E., Díaz-Ramiro, E. M., Rubio-Valdehita, S., López-Núñez, M. I., & García-Nieto, I. (2018). Health and well-being of cisgender, transgender and non-binary young people. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *15*(10), 2133. <https://doi.org/10.3390/ijerph15102133>
- Barclay, J. M., & Scott, L. J. (2006). Transsexuals and workplace diversity: A case of “change” management. *Personnel Review*, *35*(4), 487-502. <https://doi.org/10.1108/00483480610670625>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(2-3), 158-186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Budge, S. L., Tebbe, E. N., & Howard, K. A. S. (2010). The work experiences of transgender individuals: Negotiating the transition and career decision-making processes. *Journal of Counseling Psychology*, *57*(4), 377-393. <https://doi.org/10.1037/a0020472>
- Chaney, K. E., & Sanchez, D. T. (2018). Gender-inclusive bathrooms signal fairness across identity dimensions. *Social Psychological and Personality Science*, *9*(2), 245-253. <https://doi.org/10.1177/1948550617737601>
- Chaney, K. E., Sanchez, D. T., & Remedios, J. D. (2016). Organizational identity safety cue transfers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *42*(11), 1564-1576. <https://doi.org/10.1177/0146167216665096>
- Conselho Nacional de Justiça (2018). *Dispõe sobre a averbação da alteração do prenome e do gênero nos assentos de nascimento e casamento de pessoa transgênero no Registro Civil das Pessoas Naturais (RCPN) (Provimento n° 73 de 28 de junho de 2018)*. <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3386>
- Donaghy, M., & Perales, F. (2024). Workplace wellbeing among LGBTQ+ Australians: Exploring diversity within diversity. *Journal of Sociology*, *60*(1), 155-174. <https://doi.org/10.1177/14407833221118383>
- Felix, B., Júlio, A. C., & Rigel, A. (2023). ‘Being accepted there makes me rely less on acceptance here’: cross-context identity enactment and coping with gender

- identity threats at work for non-binary individuals. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(10), 1851–1882. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2254211>
- Félix, B., Júlio, A. C & Rigel, A. (2023, setembro 26-28) "Ser aceito lá me faz depender menos da aceitação aqui": Ativação trans-contextual de identidade e enfrentamento a ameaças identitárias de indivíduos não binários no trabalho. [Trabalho apresentado]. XLVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, SP.
- Fletcher, L., & Marvell, R. (2023). Furthering transgender inclusion in the workplace: Advancing a new model of allyship intentions and perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1726-1756. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2023895>
- Fletcher, L., & Marvell, R. A. (2023). *Transgender and Non-Binary Inclusion at Work*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://doi.org/10.15125/BATHRO-271384630>
- Frandsen, S., & Morsing, M. (2022). Behind the stigma shield: frontline employees' emotional response to organizational event stigma at work and at home. *Journal of Management Studies*, 59(8), 1987-2023. <https://doi.org/10.1111/joms.12749>
- Gaither, S. E. (2020). The multiplicity of belonging: Pushing identity research beyond binary thinking. In M. J. Bernstein & E. L. Haines (Eds.), *Emerging Perspectives on Self and Identity*, (pp. 77-88). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429331152>
- Hatzenbuehler, M. L., Keyes, K. M., & Hasin, D. S. (2009). State-level policies and psychiatric morbidity in lesbian, gay, and bisexual populations. *American Journal of Public Health*, 99(12), 2275-2281. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2008.153510>
- Hennekam, S., & Ladge, J. J. (2023). Free to be me? Evolving gender expression and the dynamic interplay between authenticity and the desire to be accepted at work. *Academy of Management Journal*, 66(5), 1529-1553. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1308>
- Hennekam, S., Ladge, J. J., & Powell, G. N. (2021). Confinement during the COVID-19 pandemic: How multi-domain work-life shock events may result in positive identity change. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103621. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103621>
- Hyde, J. S., Bigler, R. S., Joel, D., Tate, C. C., & van Anders, S. M. (2019). The future of sex and gender in psychology: Five challenges to the gender binary. *The American Psychologist*, 74(2), 171–193. <https://doi.org/10.1037/amp0000307>

- Jiang, J. (2020). "I never know what to expect": Aleatory identity play in Fortnite and its implications for multimodal composition. *Computers and Composition*, 55, 102550. <https://doi.org/10.1016/j.compcom.2020.102550>
- Kafai, Y. B., Fields, D. A., & Cook, M. S. (2010). Your second selves: Avatar designs and identity play. *Games and Culture*, 1(5), 23-42. <https://doi.org/10.1177/1555412009351260>
- Levitt, H. M., Cruz, G. M., & Hammer, J. H. (2020). Nonbinary individuals' experiences of workplace discrimination and harassment: Results from a national survey. *Journal of Counseling Psychology*, 67(6), 720–734. <https://doi.org/10.1037/cou0000456>
- Malamed, C. R. (2022). A safe space to play dangerously: contextualizing gender play in therapy. *Psychoanalytic Dialogues*, 32(2), 198-206. <https://doi.org/10.1080/10481885.2022.2033555>
- Miller, L. R., & Grollman, E. A. (2015). The social costs of gender nonconformity for transgender adults: Implications for discrimination and health. *Sociological Forum*, 30(3), 809–831. <https://doi.org/10.1111/socf.12193>
- Newcomb, M. E., Hill, R., Buehler, K., Ryan, D. T., Whitton, S. W., & Mustanski, B. (2020). High burden of mental health problems, substance use, violence, and related psychosocial factors in transgender, non-binary, and gender diverse youth and young adults. *Archives of sexual behavior*, 49, 645-659. <https://doi.org/10.1007/s10508-019-01533-9>
- Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: Broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781-802. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042902>
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641–662. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>
- Petriglieri, G., & Stein, M. (2012). The unwanted self: Projective identification in leaders' identity work. *Organization Studies*, 33(9), 1217-1235 <https://doi.org/10.1177/0170840612448158>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2018). Hitting rock bottom after job loss: Bouncing back to create a new positive work identity. *Academy of Management Review*, 43(1), 28-49. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0102>
- Stanko, T. L., Dahm, P. C., Lahneman, B., & Richter, J. (2022). Navigating an Identity Playground: Using sociomateriality to build a theory of identity play.

Organization Studies, 43(1), 81-103.
<https://doi.org/10.1177/0170840620944542>

Supremo Tribunal Federal. (2018). *Decisão sobre alteração de nome e gênero no registro civil. Recurso Extraordinário 670.422 (Tema 761 da repercussão geral) e Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 4.275*
https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search?base=acordaos&sinonimo=true&plural=true&page=1&pageSize=10&sort=_score&sortBy=desc&isAdvanced=true&origem=AP&classeNumeroIncidente=RE%20670422

Supremo Tribunal Federal. (2019). *Decisão sobre criminalização da homofobia e transfobia. Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão (ADO) 26*
<https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/tesesADO26.pdf>

Taylor, E., & Fasoli, F. (2022). Who is most discriminated against? First impression and hiring decisions about non-binary and trans woman candidates. *Psicologia sociale*, 17(3), 381-405.

Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., & Webster, J. R. (2020). Finding calm in the storm: A daily investigation of how trait mindfulness buffers against paranoid cognition and emotional exhaustion following perceived discrimination at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 49-63.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.02.004>

Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., & Webster, J. R. (2021). Because you're worth the risks: Acts of oppositional courage as symbolic messages of relational value to transgender employees. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 399.
<https://doi.org/10.1037/apl0000515>

Vogel, Ryan M., Jessica B. Rodell, and John W. Lynch. (2015) "Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5),1561-1584. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0850>

Capítulo 5

CONCLUSÃO GERAL

A inclusão de identidades de gênero não binárias no ambiente de trabalho é um desafio que exige uma abordagem multifacetada. Esta tese amplia nossa compreensão sobre como promover ambientes mais inclusivos, abordando práticas de recursos humanos, enfrentamento de ameaças identitárias e construção de identidades de gênero por meio de processos lúdicos. O trabalho oferece uma visão abrangente de como as organizações podem não apenas acomodar, mas também valorizar a diversidade de gênero.

A primeira pesquisa, trata-se do artigo científico, "Ser Aceito Lá Me Faz Depender Menos da Aceitação Aqui: Ativação Trans-Contextual de Identidade e Enfrentamento a Ameaças Identitárias de Gênero no Trabalho", explora as ameaças à identidade enfrentadas por indivíduos não binários em contextos de trabalho hostis. O conceito de ativação trans-contextual de identidade, introduzido neste estudo, sugere que a validação social em ambientes acolhedores reduz a necessidade de adaptação em contextos hostis, permitindo que os indivíduos mantenham sua autenticidade. Este estudo é essencial para compreender as estratégias adaptativas usadas por indivíduos não binários no ambiente de trabalho.

A segunda pesquisa, aborda o artigo científico, "Jogo de Gênero: Como Indivíduos Não Binários Constroem Sua Identidade de Gênero", investigou como indivíduos não binários a constroem suas identidades de gênero por meio do jogo de identidade. Foram identificados três níveis de experimentação — *mindplay*, *cosplay* e *storyplay* — que permitem explorar possibilidades identitárias de forma gradual e co-

construída. O jogo de identidade emergiu como um processo performativo, socialmente moldado e crítico, influenciando escolhas exploratórias de identidade e moldando "eus possíveis".

O terceiro estudo contemplou o artigo tecnológico, "Como Incluir Identidades de Gênero Não Binárias no Trabalho?", destaca a necessidade urgente de capacitar os departamentos de recursos humanos para lidar com questões de identidade de gênero. A pesquisa revelou falhas significativas nas práticas de contratação e progressão de carreira, incluindo a falta de apoio psicológico e políticas inclusivas. Propõe-se uma abordagem holística, que inclui capacitação contínua dos profissionais de RH, criação de ambientes seguros e desenvolvimento de programas de mentoria e redes de apoio, alinhados aos princípios de ESG.

Teoricamente, esta tese contribui para os estudos de gênero, diversidade e inclusão ao apresentar novas perspectivas sobre a inclusão de identidades de gênero não binárias no trabalho. A introdução dos conceitos de ativação trans-contextual de identidade e a noção de que os jogos de identidade de gênero possuem natureza processual e co-construída de forma social, crítica e performática, enriquece o entendimento das experiências de indivíduos não binários em diferentes contextos organizacionais. Praticamente, a tese oferece recomendações concretas para empresas que buscam ser mais inclusivas. A criação de políticas inclusivas, capacitação contínua dos departamentos de RH e implementação de programas de mentoria e redes de apoio são estratégias essenciais para promover um ambiente de trabalho equitativo. A promoção de uma cultura de inclusão, alinhada aos princípios de ESG, é fundamental para o sucesso sustentável das organizações.

Embora esta tese ofereça contribuições significativas, ela apresenta limitações. O foco geográfico no Brasil pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos culturais e organizacionais. Além disso, a metodologia qualitativa, embora profunda, pode não capturar a amplitude das experiências de todos os indivíduos não binários. Para futuras pesquisas, sugere-se ampliar o escopo geográfico para incluir contextos internacionais, explorando como as dinâmicas de inclusão de gênero não binário variam em diferentes culturas. Estudos quantitativos que complementem os achados qualitativos também seriam valiosos para fornecer uma visão mais ampla sobre a inclusão de identidades não binárias no trabalho. Finalmente, explorar o impacto de políticas inclusivas a longo prazo nas organizações seria uma contribuição importante para o campo.