

Entre Exclusões e Resistências: O que a Literatura Revela sobre Mulheres Trans no Mercado de Trabalho?

Between Exclusions and Resistances: What Does the Literature Reveal About Transgender Women in the Labor Market?

Entre Exclusiones y Resistencias: ¿Qué revela la literatura sobre las mujeres trans en el mercado laboral?

Grupo temático 03 – Longevidade, gênero e raça

Luciléa dos Santos Albuquerque Baltazar – Doutoranda Administração Unama

Rossicléa Ferreira do Nascimento – Doutoranda Administração Unama

João Paulo Vasconcelos Mendonça Júnior – Docente Unama

Luciana Rodrigues Ferreira – Docente Unama

Ana Maria Albuquerque Vasconcellos – Docente Unama

RESUMO

O acesso ao trabalho constitui dimensão central da cidadania e da dignidade humana. Entretanto, estudos indicam que mulheres trans ainda enfrentam múltiplas barreiras para inserção e permanência no mercado de trabalho, associadas a processos de discriminação, estigmatização social e desigualdades estruturais. Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar como a literatura científica tem abordado os desafios enfrentados por mulheres trans no mercado de trabalho, identificando implicações para a Administração Pública e para as práticas organizacionais. Para tanto, realizou-se uma revisão integrativa da literatura na base *Web of Science*, considerando publicações entre 2015 e 2025 nas áreas de Administração, Administração Pública e Negócios. A busca inicial resultou em 5.444 registros, sendo posteriormente aplicados filtros por tipo de documento, área do conhecimento e acesso aberto, o que resultou em um corpus analítico composto por sete artigos. A análise dos estudos permitiu identificar três eixos principais: discriminação e barreiras de acesso ao mercado de trabalho, experiências de pessoas trans em contextos organizacionais e discussões sobre diversidade e gestão da inclusão. Os resultados indicam que, embora a agenda de diversidade tenha avançado nas organizações, a inclusão de pessoas trans ainda permanece marginal na literatura de Administração. O estudo contribui ao sistematizar evidências e ao indicar a necessidade de ampliação de pesquisas e de políticas institucionais voltadas à promoção da equidade no mundo do trabalho para pessoas trans.

Palavras-chave: Mulheres trans; mercado de trabalho; diversidade; inclusão organizacional; gestão.

ABSTRACT

Access to employment constitutes a central dimension of citizenship and human dignity. However, studies indicate that transgender women continue to face multiple barriers to entering and remaining in the labor market, often associated with processes of discrimination, social stigmatization, and structural inequalities. In light of this context, this article aims to analyze how the scientific literature has addressed the challenges faced by transgender women in the labor market, identifying implications for Public Administration and organizational practices. To this end, an integrative literature review was conducted using the Web of Science database, considering publications between 2015 and 2025 in the fields of Administration, Public Administration, and Business. The initial search yielded 5,444 records, after which filters were applied for document type, subject area, and open access, resulting in an analytical corpus of seven articles. The analysis of the selected studies identified three main analytical axes: discrimination and barriers to labor market entry, experiences of transgender individuals in organizational contexts, and discussions on diversity and inclusion management. The findings indicate that, although the diversity agenda has advanced within organizations, the inclusion of transgender individuals remains

marginal in the Administration literature. This study contributes by systematizing existing evidence and highlighting the need to expand research and institutional policies aimed at promoting equity in the world of work for transgender individuals.

Keywords: Transgender women; labor market; diversity; organizational inclusion; management.

RESUMEN

El acceso al trabajo constituye una dimensión central de la ciudadanía y de la dignidad humana. Sin embargo, diversos estudios indican que las mujeres trans aún enfrentan múltiples barreras para su inserción y permanencia en el mercado laboral, asociadas a procesos de discriminación, estigmatización social y desigualdades estructurales. En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar cómo la literatura científica ha abordado los desafíos que enfrentan las mujeres trans en el mercado de trabajo, identificando implicaciones para la Administración Pública y para las prácticas organizacionales. Para ello, se realizó una revisión integrativa de la literatura en la base de datos Web of Science, considerando publicaciones entre 2015 y 2025 en las áreas de Administración, Administración Pública y Negocios. La búsqueda inicial arrojó 5.444 registros, a los que posteriormente se aplicaron filtros por tipo de documento, área de conocimiento y acceso abierto, lo que resultó en un corpus analítico compuesto por siete artículos. El análisis de los estudios permitió identificar tres ejes principales: discriminación y barreras de acceso al mercado laboral, experiencias de personas trans en contextos organizacionales y discusiones sobre diversidad y gestión de la inclusión. Los resultados indican que, aunque la agenda de diversidad ha avanzado en las organizaciones, la inclusión de personas trans aún permanece marginal en la literatura de Administración. El estudio contribuye al sistematizar evidencias y señalar la necesidad de ampliar investigaciones y políticas institucionales orientadas a promover la equidad en el mundo del trabajo para las personas trans.

Palabras clave: Mujeres trans; mercado laboral; diversidad; inclusión organizacional; gestión.

1. Introdução:

O direito ao trabalho é reconhecido como dimensão central da cidadania e da dignidade humana. Contudo, quando se observam as trajetórias de mulheres trans no Brasil, parece possível identificar tensões entre a universalidade formal dos direitos e as experiências concretas de exclusão. Estudos recentes sugerem que a inserção e permanência dessa população no mercado de trabalho permanecem atravessadas por barreiras estruturais, institucionais e simbólicas que ultrapassam a esfera individual (Muniz et al., 2025).

A literatura tem indicado que tais obstáculos não podem ser compreendidos apenas como episódios isolados de preconceito, mas como parte de processos históricos mais amplos de marginalização social. Nesse sentido, Marinho (2020) sugere que a violência transfóbica pode ser compreendida para além de episódios individuais de discriminação, sendo analisada em conexão com estruturas históricas de desigualdade de gênero. A autora argumenta que tais dinâmicas estariam relacionadas a hierarquias sociais que organizam o acesso a direitos, recursos e oportunidades, inclusive no mundo do trabalho. Essa perspectiva permite considerar que a exclusão laboral de mulheres trans possa estar vinculada a mecanismos mais amplos de produção de desigualdades, que se manifestam tanto no acesso à educação quanto na empregabilidade e nas condições de trabalho.

Dados recentes do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) sugerem que, em 2023, cerca de 25 % das pessoas trans estavam empregadas formalmente no Brasil, sendo que a taxa entre mulheres trans era ainda menor (aproximadamente 20,7 %) em comparação a homens trans (31,1 %). Além disso, o rendimento médio mensal de pessoas trans no emprego formal foi cerca de 32 % inferior à média nacional, mesmo quando controlada a escolaridade (IPEA, 2025). Esses achados indicam que, além de barreiras à inserção formal, persistem desigualdades salariais que não podem ser explicadas apenas por diferenças de qualificação profissional.

No campo das políticas públicas, observa-se que, embora tenham ocorrido avanços normativos como o reconhecimento do nome social e a possibilidade de retificação civil, persistem desafios na efetivação cotidiana desses direitos (Muniz et al., 2025). A literatura aponta que o desrespeito à identidade de gênero, a não utilização do nome social e a ausência de ambientes laborais inclusivos podem contribuir para a evasão de empregos formais e para a manutenção de trajetórias marcadas pela informalidade e precarização.

Além disso, pesquisas indicam que a exclusão laboral tende a se articular a processos anteriores de evasão escolar, expulsão familiar e estigmatização social (Muniz et al., 2025). A recorrente concentração de mulheres trans em atividades informais ou na prostituição tem sido frequentemente mencionada na produção acadêmica, o que pode revelar tanto a escassez de oportunidades formais quanto a fragilidade das políticas públicas de inclusão produtiva.

Sob a perspectiva dos Direitos Humanos, Rovai (2020) sugere que a universalidade proclamada pela Declaração de 1948 não garantiu, de imediato, o reconhecimento pleno das identidades trans como sujeitas de direitos. As narrativas analisadas pela autora indicam a permanência de práticas e discursos que, embora sustentem formalmente a ideia de igualdade, podem operar na negação concreta da dignidade. Tal tensionamento entre norma jurídica e experiência vivida parece ser um elemento recorrente nos estudos sobre mulheres trans.

No âmbito organizacional, algumas pesquisas sugerem que a inserção formal, quando ocorre, pode vir acompanhada de estratégias de ocultação da identidade de gênero como mecanismo de autoproteção diante do receio de discriminação (Muniz et al., 2025). Essa dinâmica suscita reflexões relevantes para o campo da Gestão de Pessoas, especialmente no que se refere à construção de ambientes laborais seguros, políticas de diversidade e práticas de acolhimento institucional.

Ao considerar essas contribuições, torna-se pertinente indagar como a produção científica tem sistematizado tais desafios e quais implicações têm sido apontadas para a Administração Pública e para as organizações. Apesar do crescimento do debate sobre diversidade e inclusão, parte da literatura ainda se concentra na dimensão da vulnerabilidade social, havendo indícios de que os estudos voltados especificamente para práticas organizacionais e desenho de políticas públicas sejam menos consolidados.

Diante desse contexto, este artigo busca responder à seguinte questão: **Como a literatura científica tem abordado os desafios enfrentados por mulheres trans na inserção e permanência no mercado de trabalho, e quais implicações esses achados apresentam para a Administração Pública e para a Gestão de Pessoas?**

O objetivo geral consiste em analisar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, como os estudos acadêmicos têm discutido os desafios enfrentados por mulheres trans no mercado de trabalho, destacando implicações para políticas públicas e práticas organizacionais.

Ao sistematizar os achados existentes, pretende-se contribuir para o fortalecimento do debate no campo da Administração, especialmente no que diz respeito à formulação de políticas públicas inclusivas e ao desenvolvimento de práticas organizacionais orientadas à equidade, reconhecendo a complexidade histórica e estrutural que envolve a temática.

2. Referencial Teórico

2.1. Diversidade e inclusão nas organizações

Nas últimas décadas, a diversidade e a inclusão passaram a ocupar lugar central nos debates sobre gestão organizacional, refletindo transformações sociais mais amplas relacionadas à valorização da igualdade, dos direitos humanos e da pluralidade nas relações de trabalho. Nesse contexto, Manoel et al. (2025) observam que organizações contemporâneas vêm sendo progressivamente pressionadas a rever práticas institucionais e estruturas organizacionais historicamente marcadas por padrões excludentes.

No campo da Administração, a gestão da diversidade tem sido compreendida como um conjunto de estratégias voltadas ao reconhecimento e à valorização das diferenças presentes no ambiente organizacional. Essas diferenças podem envolver dimensões como gênero, etnia, orientação sexual, idade ou outras características socioculturais que atravessam as trajetórias dos trabalhadores. Conforme discutem Manoel et al. (2025), quando incorporada de forma estratégica à cultura organizacional, a diversidade pode contribuir para ambientes de trabalho mais inovadores, colaborativos e produtivos.

Essa perspectiva também tem sido reforçada por estudos empíricos que associam diversidade organizacional a melhores resultados institucionais. Relatório amplamente citado da consultoria McKinsey aponta que empresas com maior diversidade de gênero em suas lideranças apresentam 25% mais probabilidade de alcançar desempenho financeiro superior em comparação a organizações com menor diversidade em cargos de liderança (McKinsey; Company, 2020). Embora tais resultados devam ser interpretados com cautela, eles têm contribuído para consolidar a compreensão da diversidade como um elemento estratégico para o desempenho organizacional.

Entretanto, parte da literatura tem sugerido que a presença de diversidade no ambiente organizacional não implica, necessariamente, a existência de práticas efetivas de inclusão. Como argumentam Saraiva e Irigaray

(2009), muitas organizações passam a adotar discursos institucionais favoráveis à diversidade sem que isso se traduza em transformações estruturais nas relações de trabalho. Nesse sentido, Manoel et al. (2025) também indicam que políticas de diversidade podem assumir caráter predominantemente simbólico quando não estão acompanhadas de mudanças organizacionais mais profundas

Dessa forma, a literatura costuma estabelecer distinções importantes entre os conceitos de diversidade e inclusão. Enquanto a diversidade refere-se à presença de indivíduos com diferentes características sociais no ambiente organizacional, a inclusão diz respeito à criação de condições institucionais que possibilitem a participação plena desses sujeitos nas dinâmicas de trabalho. Nesse sentido, Hayes (2002) define a inclusão como a experiência de pertencimento e reconhecimento dentro das organizações, perspectiva também reforçada por documentos institucionais como os da Organização Internacional do Trabalho (2022). De modo semelhante, estudos sobre gestão de pessoas indicam que a inclusão envolve processos organizacionais capazes de assegurar respeito, valorização e oportunidades equitativas para os trabalhadores (Silva, 2024)

A construção de ambientes organizacionais inclusivos depende, portanto, de transformações que ultrapassem a simples ampliação da diversidade no quadro de funcionários. Nesse sentido, pesquisas sobre gestão da diversidade têm apontado a importância de mudanças na cultura organizacional, nas práticas de gestão de pessoas e nos processos institucionais relacionados ao recrutamento, à promoção e ao desenvolvimento profissional (Silva, 2024)

Além disso, estudos recentes sugerem que fatores como liderança organizacional e estruturas de governança corporativa podem desempenhar papel relevante na promoção de práticas de diversidade e inclusão. Ao analisar 1.797 observações de empresas pertencentes ao índice Euro Stoxx 300 entre 2012 e 2023, Pérez-Escámez et al. (2025) identificaram que características dos conselhos de administração, como diversidade de gênero, presença de membros independentes e frequência de reuniões apresentam associação positiva com indicadores organizacionais de diversidade e inclusão.

Em diálogo com essa perspectiva, iniciativas institucionais mais recentes têm buscado orientar empresas na incorporação dessas agendas à estratégia organizacional. Nesse sentido, o lançamento do guia “Direitos Humanos e Diversidade, Equidade e Inclusão para Empresas”, elaborado pelo Pacto Global da ONU – Rede Brasil, propõe ferramentas práticas para apoiar organizações na integração de direitos humanos, diversidade e inclusão à governança corporativa, à cultura organizacional, à gestão de pessoas e à cadeia de valor (PACTO GLOBAL DA ONU, 2026). A proposta do documento é contribuir para que compromissos institucionais com diversidade e inclusão sejam traduzidos em ações concretas e mensuráveis no contexto empresarial.

Entretanto, quando se analisa a inserção de grupos historicamente marginalizados no mercado de trabalho, como é o caso das pessoas trans, os desafios relacionados à diversidade organizacional tornam-se ainda mais complexos. Estudos indicam que experiências recorrentes de discriminação e estigmatização podem influenciar tanto o acesso ao emprego quanto as condições de permanência no ambiente de trabalho (Almeida; Vasconcellos, 2018).

Pesquisas realizadas no contexto brasileiro apontam que as trajetórias profissionais de mulheres trans frequentemente são marcadas por obstáculos institucionais e sociais que dificultam sua inserção em ocupações formais. Almeida e Vasconcellos (2018) sugerem que tais barreiras contribuem para a concentração dessa população em atividades informais ou socialmente precarizadas, revelando desigualdades persistentes no acesso ao trabalho.

Além das barreiras relacionadas ao mercado de trabalho, diferentes autores têm chamado atenção para os efeitos mais amplos da violência de gênero na vida social de mulheres trans. Para Marinho (2020), a transfobia e outras formas de violência estruturam experiências de exclusão que atravessam diferentes dimensões da vida social, influenciando trajetórias educacionais, familiares e profissionais.

Nesse contexto, estudos voltados à formulação de políticas públicas têm apontado a importância de iniciativas institucionais que promovam o acesso e a permanência de pessoas trans no mercado de trabalho. Muniz et al. (2025) destacam que políticas relacionadas à qualificação profissional, ao reconhecimento da identidade de gênero e à promoção da igualdade de oportunidades podem contribuir para ampliar a inclusão laboral dessa população.

De maneira semelhante, pesquisas baseadas em narrativas de mulheres trans indicam que o reconhecimento de direitos e a ampliação da cidadania social podem favorecer processos de afirmação identitária e participação social. Ao analisar relatos de mulheres trans sobre direitos humanos, Rovai (2020) sugere que tais processos podem contribuir para a reconstrução de trajetórias historicamente marcadas pela exclusão.

Dessa forma, a literatura sugere que o debate sobre diversidade e inclusão nas organizações não pode ser dissociado das desigualdades estruturais presentes na sociedade. No caso das mulheres trans, compreender os desafios relacionados à inserção no mercado de trabalho exige considerar simultaneamente fatores organizacionais, institucionais e socioculturais que influenciam a produção e a reprodução dessas desigualdades.

Diante desse panorama, observa-se que a literatura sobre diversidade e inclusão nas organizações tem avançado na compreensão das relações entre práticas organizacionais, políticas institucionais e promoção da equidade no ambiente de trabalho. Entretanto, parte significativa desses estudos ainda se concentra em dimensões mais amplas da diversidade, como gênero, raça ou orientação sexual, enquanto a inserção de pessoas trans no mercado de trabalho permanece relativamente menos explorada no campo da Administração. Nesse sentido, torna-se pertinente examinar de que maneira a produção científica tem abordado os desafios específicos enfrentados por mulheres trans no acesso e na permanência no mercado de trabalho. A partir dessa perspectiva, a seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da revisão integrativa da literatura que fundamenta este estudo.

2.2. Implicações para a Administração Pública e para a Gestão de Pessoas

O mercado de trabalho contemporâneo pressupõe a oferta de oportunidades igualitárias para toda a sociedade. Entretanto, essa expectativa não se confirma na realidade observada. Mulheres trans enfrentam barreiras profundas, muitas vezes invisíveis àqueles que não vivenciam tais experiências, as quais incluem discriminação, assédio, isolamento, ausência de políticas inclusivas e insuficiência de proteção legal efetiva (Santos; Miranda, 2024).

Nesse contexto, a discussão acerca dos direitos das mulheres trans no ambiente laboral revela um mosaico de desafios que ultrapassa a esfera individual e alcança tanto a Administração Pública quanto a Gestão de Pessoas nas estruturas organizacionais (Andrade; Brito; Cordeiro, 2025).

A urgência dessa temática está associada a um cenário de exclusão estrutural persistente, reforçado por práticas discriminatórias e pela ausência de políticas inclusivas. Trazer essa questão ao debate público torna-se, portanto, fundamental. Nesse contexto, conhecer e compreender tais impedimentos revela-se essencial para orientar ações capazes de promover os princípios assegurados pela Constituição Federal de 1988, especialmente aqueles relacionados à igualdade e à dignidade da pessoa humana.

A Administração Pública tem como função precípua promover a inclusão e garantir os direitos humanos. Nesse sentido, em consonância com os princípios orientadores da Organização das Nações Unidas proteger, respeitar e reparar, o Estado assume a responsabilidade de normatizar, fiscalizar e impulsionar práticas institucionais inclusivas. Assim, suas ações contemplam (Santos; Miranda, 2024):

- a) Formular políticas públicas específicas voltadas à empregabilidade e à qualificação de mulheres trans no mercado de trabalho;
- b) Regulamentar e fiscalizar de forma efetiva práticas discriminatórias;
- c) Adotar políticas afirmativas no próprio serviço público, tornando-se referência institucional por meio do respeito ao nome social, da promoção de ambientes acolhedores e da implementação de processos seletivos inclusivos;
- d) Promover capacitação contínua de servidores, garantindo atendimento humanizado e livre de preconceitos;
- e) Integrar os direitos humanos às políticas de gestão pública, reforçando o compromisso estatal com a dignidade da pessoa humana e com a promoção da igualdade de gênero.

Ao atender a essas demandas, a Administração Pública contribui para a transformação do mercado de trabalho, reduzindo desigualdades e favorecendo a construção de espaços mais justos e igualitários, além de cumprir sua função institucional.

No âmbito organizacional, o setor de Gestão de Pessoas assume papel central na criação de condições efetivas de inclusão. As barreiras enfrentadas por mulheres trans, como: discriminação, assédio e isolamento exigem respostas institucionais capazes de mitigar desigualdades historicamente reproduzidas no ambiente de trabalho. Nesse sentido, destacam-se como principais implicações (Santos; Miranda, 2024):

- a) Atualização das políticas de diversidade e inclusão, incorporando explicitamente a identidade de gênero;
- b) Adequação dos processos de recrutamento e seleção, assegurando respeito ao nome social, valorização das competências e eliminação de vieses discriminatórios;

c) Criação de ambientes organizacionais seguros, com canais de denúncia eficazes, políticas de tolerância zero ao assédio e ações permanentes de sensibilização dirigidas às equipes;

d) Adoção de práticas de gestão fundamentadas em direitos humanos, alinhadas aos princípios estabelecidos pela ONU;

e) Desenvolvimento e retenção de talentos trans, por meio de programas de mentoria, trilhas de carreira e acesso igualitário a oportunidades de crescimento profissional;

f) Promoção de educação corporativa contínua, voltada à disseminação de conhecimentos sobre identidade de gênero, diversidade e respeito.

A adoção de modelos de gestão com esse perfil contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, amplia a capacidade de inovação e favorece o desenvolvimento profissional. Como resultado, promove-se a construção de ambientes de trabalho mais produtivos, éticos e alinhados aos resultados institucionais.

Modelo de ações com esse perfil fortalecem a cultura organizacional, ampliam a inovação contribuem para o crescimento dos profissionais com repercussão em ambientes mais produtivos e éticos e nos resultados das organizações. A seguir apresentamos uma síntese das implicações.

Quadro 1: Pontos e Implicações Institucionais

Eixo Temático	Postos-chaves	Implicações para a Administração Pública	Implicações para a Gestão de Pessoas
Urgência do tema	Inclusão de mulheres trans é urgente; desigualdades são estruturais.	Priorizar políticas públicas de inclusão e proteção.	Inserir diversidade de gênero como pauta estratégica.
Barreiras enfrentadas	Discriminação, assédio, isolamento, ausência de políticas inclusivas.	Fiscalização e penalização de práticas discriminatórias.	Políticas de acolhimento, canais de denúncia, treinamentos.
Direitos humanos e dignidade	Violação de direitos fundamentais.	Garantir cumprimento da Constituição e tratados internacionais.	Práticas alinhadas aos direitos humanos; respeito ao nome social.
Responsabilidade institucional	Princípios da ONU: proteger, respeitar, reparar.	Incorporar os Princípios Orientadores nas políticas públicas.	Integrar os pilares da ONU em RH e compliance.
Consequências da exclusão	Desemprego, subemprego e precarização.	Políticas afirmativas e programas de qualificação.	Trilhas de carreira e ações de retenção.
Fundamentos teóricos	Identidade de gênero e diversidade.	Normativas claras sobre identidade de gênero no serviço público.	Atualização de políticas internas e manuais de RH.

Fonte: Elaborados pelos autores (2025)

A inclusão de mulheres trans no mercado de trabalho constitui um desafio urgente, que requer ações concretas aliadas à sensibilidade social. Nesse contexto, o protagonismo dessas iniciativas recai sobre a Administração Pública, responsável pelo planejamento e pela elaboração de políticas públicas inclusivas. Paralelamente, as organizações, tanto no âmbito público quanto no privado, necessitam revisar, com urgência, suas práticas de gestão de pessoas, de modo a garantir ambientes de trabalho acolhedores e saudáveis. Nesse processo, os critérios de seleção e valorização profissional devem priorizar a competência, independentemente de gênero.

A diversidade de gênero, no contexto contemporâneo do mercado de trabalho, configura uma realidade incontornável. Da mesma forma, os direitos das mulheres trans devem ser observados e reconhecidos pela sociedade, sobretudo considerando que, conforme estabelece a Constituição brasileira, todos são iguais perante a lei. Nesse sentido, a construção de uma sociedade mais justa pressupõe o reconhecimento da diversidade de gênero, bem como a superação de barreiras históricas que já não se sustentam diante das transformações sociais características do século XXI.

A partir dessa perspectiva, a seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da revisão integrativa da literatura que fundamenta este estudo.

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, de natureza qualitativa e caráter exploratório. A escolha por essa abordagem justifica-se por sua capacidade de reunir e sistematizar produções científicas distintas, permitindo identificar padrões, tendências e lacunas acerca dos desafios enfrentados por mulheres trans no mercado de trabalho, bem como as implicações desses achados para a Administração Pública e para a Gestão.

A busca bibliográfica foi realizada nas bases de dados Web of Science (WoS), selecionada por sua relevância e abrangência nas áreas de Administração, Negócios, Administração Pública e Gestão. O período delimitado compreendeu os anos de 2015 a 2025, considerando-se a intensificação do debate acadêmico sobre diversidade e inclusão nas organizações na última década. Foram incluídos apenas artigos publicados em língua inglesa, com indexação nas áreas de Administração/Negócios, Administração Pública e Gestão.

A estratégia de busca combinou descritores relacionados à identidade de gênero e ao mercado de trabalho. A string principal utilizada foi: (“trans women” OR “transgender women”) AND (“labor market”). A opção por descritores em inglês justifica-se pela predominância da produção científica internacional nas bases selecionadas.

A busca inicial realizada na base Web of Science resultou em 5.444 registros para o período analisado. Após a aplicação do filtro por tipo de documento, restringindo-se apenas a artigos científicos, esse número foi reduzido para 4.767 registros. Em seguida, aplicou-se o filtro por áreas do conhecimento: Gestão, Administração Pública e Negócios o que resultou em 37 artigos potencialmente relacionados ao tema. Observa-se, portanto, uma redução expressiva no número de estudos quando se considera especificamente o campo da Administração, o que sugere que, embora a temática das identidades trans seja discutida em diferentes áreas do conhecimento, sua abordagem ainda é relativamente limitada nas pesquisas voltadas à gestão e às organizações.

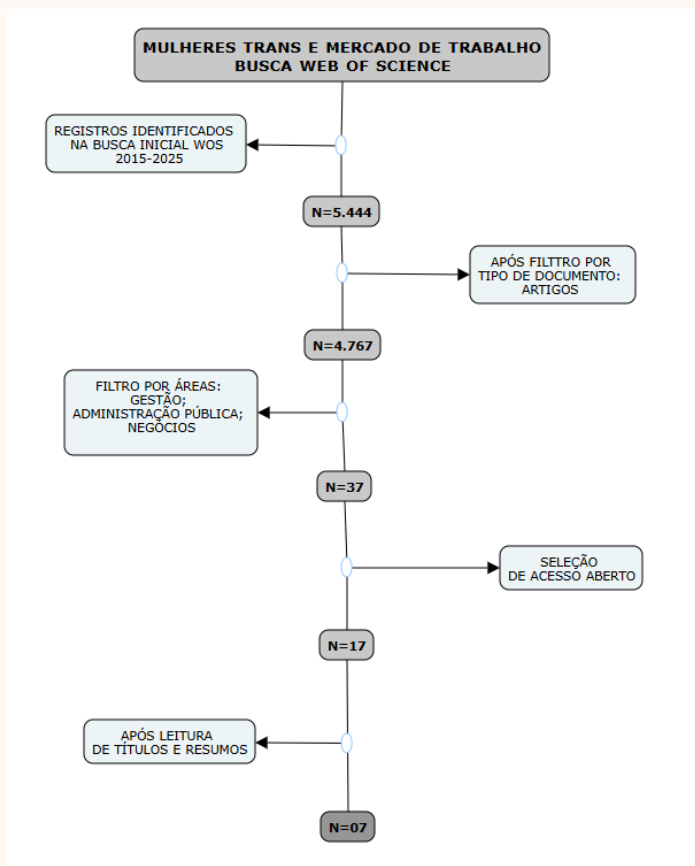
Na etapa seguinte, foi aplicado o filtro de acesso aberto, reduzindo o conjunto para 17 artigos disponíveis para leitura integral. Esses estudos foram então submetidos à leitura de títulos e resumos, com o objetivo de verificar sua aderência aos objetivos da pesquisa. Como resultado desse processo de triagem, sete artigos foram considerados diretamente relacionados ao tema da investigação, constituindo o corpus analítico desta revisão.

Os artigos selecionados foram organizados em planilha eletrônica, na qual se registraram apenas o ano de publicação, o título e o resumo, de modo a permitir a sistematização inicial da produção científica identificada. A análise foi conduzida por meio de leitura interpretativa dos resumos, buscando identificar recorrências temáticas, enfoques predominantes e possíveis lacunas no campo da Administração.

Essa estratégia metodológica permitiu mapear como a literatura científica tem tratado os desafios enfrentados por mulheres trans no mercado de trabalho, oferecendo subsídios para discutir as implicações desses achados para políticas públicas e práticas organizacionais.

A Figura 1 apresenta o fluxograma das etapas de identificação, filtragem e seleção dos estudos considerados nesta revisão.

Figura 1 – Fluxograma da busca no diretório WOS e as etapas de seleção percorridas



Fonte: Elaborados pelos autores (2025)

Após a aplicação das etapas de identificação e triagem apresentadas no fluxograma, foram selecionados sete artigos diretamente relacionados ao objeto de investigação, os quais constituíram o corpus analítico desta revisão. A análise desses estudos buscou identificar os principais enfoques presentes na literatura sobre mulheres trans no mercado de trabalho, considerando especialmente discussões relacionadas às barreiras de acesso ao emprego, às experiências de pessoas trans em contextos organizacionais e às políticas de diversidade e inclusão nas organizações. A seção seguinte apresenta os resultados dessa análise, destacando as principais tendências identificadas na produção científica.

4. Resultados e Discussões

A busca realizada na base de dados Web of Science resultou inicialmente em um conjunto de publicações relacionadas aos descritores definidos para esta pesquisa. Após a aplicação dos filtros referentes ao período de publicação (2015–2025), tipo de documento (artigos científicos) e áreas de conhecimento relacionadas à Administração, Administração Pública e Negócios, foram identificados 37 estudos potencialmente associados ao tema da investigação.

Na etapa seguinte, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos dos artigos recuperados, com o objetivo de verificar a aderência dos estudos ao foco da pesquisa, que se concentra nos desafios enfrentados por mulheres trans na inserção e permanência no mercado de trabalho. Esse procedimento permitiu identificar que parte significativa das publicações recuperadas não apresentava relação direta com o objeto de estudo.

Observou-se, por exemplo, que alguns artigos abordavam temáticas relacionadas à diversidade de gênero em contextos mais amplos, sem discutir especificamente a inserção de pessoas trans no mercado de trabalho.

Outros estudos tratavam de questões vinculadas à saúde, educação ou direitos humanos, enquanto alguns registros utilizavam o termo “trans” em sentidos distintos, como em discussões sobre empreendedorismo transnacional ou outras temáticas não relacionadas à identidade de gênero.

A partir dessa análise preliminar, os estudos foram classificados de acordo com o grau de aderência ao tema da pesquisa. Conforme apresentado na Tabela 1, dos 17 artigos analisados, cinco foram considerados diretamente aderentes ao tema, por abordarem aspectos relacionados à discriminação laboral, experiências de trabalhadores trans em organizações ou dinâmicas de inserção no mercado de trabalho. Além disso, dois estudos foram classificados como parcialmente aderentes, uma vez que tratavam de questões relacionadas ao trabalho ou à diversidade de gênero, embora não apresentassem foco específico em mulheres trans. Por fim, dez artigos foram considerados não aderentes, por não abordarem diretamente o objeto de investigação.

Tabela 1: Estudos identificados na base Web of Science e classificação quanto à aderência ao tema da pesquisa.

Ano	Autores	Título em português	Classificação
2024	Greene, J.; Ervin, W.	O custo de atravessar fronteiras de gênero: mulheres trans racializadas e a ordem racializada de gênero no local de trabalho	Aderente
2025	Aksoy, B.; Carpenter, C. S.; Sansone, D.	Compreendendo a discriminação no mercado de trabalho contra pessoas transgênero: evidências de um experimento de lista dupla e de uma pesquisa	Aderente
2018	Van Borm, H.; Baert, S.	O que impulsiona a discriminação na contratação de pessoas trans?	Aderente
2024	Cirico, J.; Galvao, A. A.; Nova, S. P. D. C.	Mapeando as características do empreendedorismo transgênero no Brasil	Parcialmente aderente
2020	Van Borm, H.; Baert, S.	O que a identidade de gênero de alguém sinaliza aos empregadores?	Aderente
2023	Flores, A. R.; et al.	“Protejam as mulheres!”: enquadramento feminista trans-excludente e apoio aos direitos de pessoas trans	Sem aderência
2023	Newman, P. A.; et al.	Uso de estratégias de marketing social para desenvolver e pré-testar materiais educativos sobre PrEP para mulheres trans	Sem aderência
2021	Devor, A.; et al.	Homens trans performando gênero no trabalho	Parcialmente aderente
2022	Paniza, M. D. R.; Moresco, M. C.	Às margens da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e o mundo do trabalho	Aderente
2024	Davis, T.; Paramanathan, G.	Espaços (trans)formativos liminares: uma fuga temporária da interseccionalidade	Sem aderência
2022	Diversos autores	Práticas de liberdade e a ruptura dos gêneros binários: pensando com trans	Sem aderência
2022	Torrente-Jimenez, R. S.; et al.	Cuidado e atitudes de estudantes de enfermagem em relação a pessoas lésbicas, gays, bissexuais, trans e intersexo em tempos de COVID-19 na Espanha: um estudo transversal	Sem aderência
2021	van Rensburg, M. J.; Smith, H.	Navegando pela incerteza, emprego e segurança das mulheres durante a COVID-19: reflexões de educadoras de resistência à agressão sexual	Sem aderência
2023	Bovens, L.; Marcoci, A.	O banheiro neutro: um novo enquadramento e alguns estímulos	Sem aderência
2023	Hatton, J.	O uso de si: o compartilhamento consciente ou o vazamento inconsciente de identidade por trabalhadoras jovens LGBTQ cisgênero no norte da Inglaterra	Sem aderência
2023	Kabbara, D.; Zucchella, A.	Empreendedorismo transnacional: percepções de mulheres empreendedoras na indústria da moda modesta	Sem aderência
2025	Alirzayev, E.	Gestão e análise de custos de benefícios sociais baseados em seguros na República do Azerbaijão	Sem aderência

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A análise dos estudos classificados como aderentes indica que a literatura sobre mulheres trans no mercado de trabalho tem se concentrado principalmente em três eixos analíticos:

- (3.1) discriminação e barreiras de acesso ao mercado de trabalho,
- (3.2) experiências de pessoas trans em contextos organizacionais e
- (3.3) discussões sobre diversidade e gestão da inclusão no ambiente laboral.

Esses eixos permitem compreender diferentes dimensões das dificuldades enfrentadas por mulheres trans na inserção e permanência em atividades profissionais.

3.1 Discriminação e barreiras de acesso ao mercado de trabalho

Uma parte significativa dos estudos identificados na revisão concentra-se na análise de processos de discriminação que influenciam o acesso de pessoas trans ao mercado de trabalho. De modo geral, essas pesquisas buscam compreender como normas sociais de gênero e percepções associadas à identidade trans podem afetar decisões de contratação e oportunidades de inserção profissional.

Nesse sentido, Aksoy, Carpenter e Sansone (2025) investigam a discriminação contra pessoas trans no mercado de trabalho por meio de experimentos e levantamentos de opinião. Os resultados sugerem que a aceitação declarada de pessoas trans pode diferir das atitudes efetivamente manifestadas em contextos de decisão laboral, indicando que formas indiretas ou veladas de discriminação podem influenciar processos de contratação.

De maneira semelhante, Van Borm e Baert (2018) analisam fatores que contribuem para a discriminação na contratação de pessoas trans. Segundo os autores, percepções associadas à identidade de gênero podem influenciar avaliações realizadas por empregadores durante processos seletivos, o que pode contribuir para a reprodução de desigualdades no acesso ao emprego. Em estudo posterior, Van Borm e Baert (2020) também examinam como a identidade de gênero pode ser interpretada por empregadores, sugerindo que a identidade trans pode funcionar como um marcador social relevante no processo de avaliação de candidatos.

3.2 Experiências de pessoas trans em contextos organizacionais

Outro eixo identificado na literatura refere-se às experiências de pessoas trans no interior das organizações. Nessa perspectiva, os estudos analisados buscam compreender de que maneira normas institucionais, culturas organizacionais e relações sociais presentes no ambiente de trabalho influenciam as trajetórias profissionais de trabalhadores trans.

Greene e Ervin (2024), por exemplo, analisam as experiências de mulheres trans racializadas no mercado de trabalho e sugerem que a regulação persistente das normas de gênero pode moldar significativamente suas trajetórias profissionais. Segundo os autores, processos de exclusão podem manifestar-se por meio da restrição de oportunidades, da precarização do trabalho e da presença de barreiras informais associadas àquilo que descrevem como uma “ordem racializada de gênero” no local de trabalho.

Esses resultados indicam que as experiências laborais de pessoas trans podem ser influenciadas por múltiplas formas de desigualdade que se articulam no cotidiano organizacional, envolvendo não apenas questões relacionadas à identidade de gênero, mas também fatores associados a raça, classe social e outras dimensões da desigualdade.

3.3 Diversidade e gestão da inclusão no ambiente laboral

Um terceiro eixo identificado nos estudos analisados refere-se às discussões sobre diversidade e gestão da inclusão nas organizações. Nessa perspectiva, a literatura busca compreender de que maneira políticas institucionais e práticas de gestão podem contribuir para ampliar a inclusão de pessoas trans no mercado de trabalho.

Paniza e Moresco (2022), ao revisarem a literatura sobre travestis e transexuais no mundo do trabalho, sugerem que as discussões sobre diversidade organizacional nem sempre contemplam de forma efetiva as experiências de pessoas trans. Segundo as autoras, embora a gestão da diversidade tenha se consolidado como um campo relevante nos estudos organizacionais, a inclusão de identidades trans ainda tende a ocupar uma posição marginal em muitas iniciativas institucionais.

De modo geral, os estudos analisados indicam que a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos depende não apenas da formulação de políticas formais, mas também de transformações culturais e institucionais que permitam reconhecer e valorizar a diversidade de identidades presentes no ambiente de trabalho.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar como a literatura científica tem abordado os desafios enfrentados por mulheres trans na inserção e permanência no mercado de trabalho, buscando identificar implicações para a Administração Pública e para as práticas organizacionais. Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa da literatura na base Web of Science, considerando publicações entre 2015 e 2025 nas áreas de Administração,

Administração Pública e Negócios. O processo de filtragem e interpretação resultou em um corpus analítico composto por sete artigos diretamente relacionados ao tema.

Os resultados indicam que a produção científica sobre mulheres trans no mercado de trabalho, no âmbito da Administração, ainda é limitada, sobretudo quando comparada ao volume mais amplo de estudos sobre diversidade de gênero em contextos organizacionais. A redução expressiva do número de publicações após a aplicação dos filtros por área evidencia que, embora a temática das identidades trans esteja presente em diferentes campos do conhecimento, sua incorporação nas pesquisas voltadas à gestão e às organizações é incipiente.

A análise dos estudos selecionados permitiu identificar três eixos principais que estruturam o debate acadêmico: (i) discriminação e barreiras de acesso ao mercado de trabalho, (ii) experiências de pessoas trans em contextos organizacionais e (iii) discussões sobre diversidade e gestão da inclusão no ambiente laboral. De modo geral, os resultados apontam que processos de discriminação explícita e implícita continuam influenciando oportunidades de contratação, contribuindo para a reprodução de desigualdades no acesso ao emprego.

Pesquisas indicam que, mesmo quando ocorre a inserção no mercado formal, mulheres trans enfrentam desafios relacionados à precarização do trabalho, à estigmatização social e à regulação de normas de gênero no cotidiano organizacional. Outro aspecto evidenciado refere-se à complexidade das experiências laborais de mulheres trans, que são frequentemente atravessadas por múltiplas dimensões de desigualdade, como raça, classe social e identidade de gênero. Nesse sentido, os estudos sugerem que a exclusão no mercado de trabalho não pode ser compreendida apenas como um resultado de atitudes individuais de preconceito, mas como expressão de dinâmicas estruturais que atravessam instituições sociais e organizacionais.

No campo da gestão, os resultados indicam que, embora a agenda de diversidade e inclusão tenha ganhado maior visibilidade nas últimas décadas, as experiências de pessoas trans ainda ocupam uma posição marginal em muitas iniciativas organizacionais. As políticas institucionais frequentemente concentram-se em categorias amplas de diversidade, como gênero ou orientação sexual, sem contemplar as especificidades relacionadas às identidades trans. Esse cenário evidencia a necessidade de ampliar o debate no campo da Administração, incorporando de forma mais sistemática as discussões sobre identidade de gênero, inclusão e direitos humanos nas organizações.

Do ponto de vista das contribuições, este estudo busca fortalecer o diálogo entre os campos da Administração, dos estudos organizacionais e das pesquisas sobre diversidade de gênero, ao sistematizar evidências sobre a inserção de mulheres trans no mercado de trabalho. Ao evidenciar lacunas na literatura, a pesquisa também contribui para estimular novas investigações sobre o tema, especialmente no contexto da Administração Pública e gestão de pessoas. No âmbito empírico, discute-se a importância das políticas públicas e práticas organizacionais orientadas à promoção da equidade e ao enfrentamento de processos de discriminação estrutural. Iniciativas relacionadas à qualificação profissional, ao reconhecimento da identidade de gênero, à criação de ambientes organizacionais seguros e à implementação de políticas institucionais de diversidade e inclusão desempenham papel relevante na ampliação das oportunidades de inserção laboral para mulheres trans.

Entretanto, algumas limitações devem ser consideradas. A revisão concentrou-se em uma única base de dados e considerou apenas artigos científicos publicados em língua inglesa, o que pode ter restringido a identificação de parte da produção acadêmica sobre o tema, especialmente em contextos latino-americanos. Além disso, o recorte por áreas do conhecimento, embora necessário para delimitar o campo da Administração, pode ter excluído estudos relevantes provenientes de outras áreas, como Sociologia, Estudos de Gênero ou Saúde Coletiva.

Diante dessas limitações, também se considera direções relevantes para pesquisas futuras. Em primeiro lugar, observa-se a necessidade de ampliar investigações empíricas que examinem diretamente as experiências de mulheres trans em contextos organizacionais. Estudos qualitativos baseados em entrevistas, histórias de vida ou etnografias organizacionais podem contribuir para aprofundar a compreensão das dinâmicas cotidianas de inclusão, exclusão e resistência vivenciadas por essas trabalhadoras no ambiente laboral.

Em segundo lugar, pesquisas futuras podem explorar de forma mais sistemática o papel das políticas organizacionais de diversidade e inclusão na promoção de ambientes de trabalho mais equitativos para pessoas trans. Investigações que analisem práticas institucionais, programas de gestão da diversidade, políticas de recrutamento inclusivo e estratégias de sensibilização organizacional podem oferecer subsídios relevantes para gestores públicos e privados interessados em promover maior equidade no mercado de trabalho.

Dessa forma, ampliar a produção científica sobre mulheres trans no campo da Administração constitui não apenas uma agenda acadêmica relevante, mas também um passo importante para a construção de organizações mais justas, inclusivas e socialmente responsáveis.



Agradecimentos

O trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Referências

- Aksoy, B., Carpenter, C. S., & Sansone, D. (2025). Understanding labor market discrimination against transgender people: Evidence from a double list experiment and a survey. *Management Science*, 71(1), 659–677.
- Alirzayev, E. (2025). Management and cost analysis of insurance-based social benefits in the Republic of Azerbaijan. *Economics Ecology Socium*, 9(1), 102–125.
- Almeida, C. B., & Vasconcellos, V. A. (2018). Transexuais transpondo barreiras no mercado de trabalho em São Paulo. *Revista Direito e Práxis*, 9(2).
- Andrade, G. U. M., Brito, A. D., & Cordeiro, M. A. N. (2025). Inclusão e permanência de pessoas transgêneras no mercado de trabalho: Um estudo em Vitória da Conquista – BA. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, 22(2), 92–106.
https://www.researchgate.net/publication/395609693_Inclusao_e_permanencia_de_pessoas_transgeneras_no_mercado_de_trabalho_um_estudo_em_Vitoria_da_Conquista_-_BA
- Bass, S. B., et al. (2023). Using social marketing strategies to develop and pretest PrEP education materials for transgender women. *Journal of Social Marketing*, 13(3), 380–398.
- Bovens, L., & Marcoci, A. (2023). The gender-neutral bathroom: A new frame and some nudges. *Behavioural Public Policy*, 7(1), 1–24.
- Davis, T., & Paramanathan, G. (2024). Liminal (trans) formative spaces: A temporary escape from intersectionality. *Journal of Consumer Affairs*, 58(1), 126–145.
- Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Ludwikowska, K. (2023). Editorial: Leadership, diversity and inclusion in organization. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1184939>
- Greene, J., & Ervin, W. (2024). The cost of crossing gender boundaries: Trans women of color and the racialized workplace gender order. *Gender, Work & Organization*, 31(6), 2585–2600.
- Fitzsimmons, S., et al. (2023). Equality, diversity, and inclusion in international business: A review and research agenda. *Journal of International Business Studies*, 54(8), 1402–1422.
- Hatton, J. (2023). The use of self: The conscious or unconscious (sharing or) leaking of identity by LGBTQ cisgender women youth workers in the North of England. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 42(8), 1007–1020.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2025). *Estudo revela desigualdades persistentes na inserção de pessoas trans no mercado formal de trabalho*. <https://www.ipea.gov.br/porta/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/16100-estudo-do-ipea-revela-desigualdades-persistentes-na-insercao-de-pessoas-trans-no-mercado-formal-de-trabalho>
- Janse van Rensburg, M., & Smith, H. (2021). Navigating uncertainty, employment and women’s safety during COVID-19: Reflections of sexual assault resistance educators. *Gender, Work & Organization*, 28, 122–136.
- Jeanes, E., & Janes, K. (2021). Trans men doing gender at work. *Gender, Work & Organization*, 28(4), 1237–1259.

- Kabbara, D., & Zucchella, A. (2023). Transnational entrepreneurship: Insights from female entrepreneurs in the modest fashion industry. *Journal of International Management*, 29(5), 101058.
- Lourenço, T. C. (2023). *Diversidade e inclusão nas organizações: Compreender o efeito no compromisso organizacional* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Psicologia Aplicada).
- Manoel, A., et al. (2025). Diversidade e inclusão nas organizações: Uma revisão de literatura sobre práticas de gestão e impactos organizacionais. *Revista DCS*, 22(81), 1–17.
- Marinho, S. (2020). Mulheres trans, violência de gênero e a permanente caça às bruxas. *Argumentum*, 12(3), 86–101.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company.
- Moulin de Souza, E., & Parker, M. (2022). Practices of freedom and the disruption of binary genders: Thinking with trans. *Organization*, 29(1), 67–82.
- Muniz, M. L. C., et al. (2025). Relações de trabalho e a construção de políticas públicas para acesso e permanência de pessoas trans no mercado de trabalho. *Saúde em Debate*, 49(esp. 2), e10507. <https://doi.org/10.1590/2358-28982025E210507P>
- Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Enhancing organizational performance through diversity and inclusion initiatives: A meta-analysis. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4), 734–758.
- Pacto Global da ONU – Rede Brasil. (2026). *Guia direitos humanos e diversidade, equidade e inclusão para empresas*. <https://exame.com/carreira/pacto-global-da-onu-lanca-guia-de-diversidade-e-direitos-humanos-para-empresas-no-brasil/>
- Paniza, M. D. R., & Moresco, M. C. (2022). On the margins of diversity management? Travestis, transsexuais and the world of work. *Revista de Administração de Empresas*, 62, e2021-0031.
- Pérez-Escámez, P., Santos-Jaén, J. M., Martínez-Conesa, I., & León-Gomez, A. (2025). The board of directors as a driver of corporate equality: Diversity, inclusion, and personal development. *Administrative Sciences*, 15(12), 466.
- Rovai, M. G. O. (2020). “A gente é pessoa!”: Narrativas de mulheres trans sobre direitos humanos. *Tempo e Argumento*, 12(29), e0105.
- Santos, P. S. dos, & Miranda, J. S. (2024). Os direitos da mulher trans no ambiente de trabalho: Desafios e perspectivas. *Revista Foco*, 17(10), e6520. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n10-080>
- Silva, M. M. G. (2024). *Gestão da diversidade e inclusão: Da teoria à prática* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Torrente-Jimenez, R.-S., et al. (2022). Nursing students’ care of and attitudes towards lesbian, gay, bisexual, trans, and intersex people in times of COVID-19 in Spain: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2633–2641.
- Turnbull-Dugarte, S. J., & McMillan, F. (2023). “Protect the women!” Trans-exclusionary feminist issue framing and support for transgender rights. *Policy Studies Journal*, 51(3), 629–666.
- Van Borm, H., & Baert, S. (2018). What drives hiring discrimination against transgenders? *International Journal of Manpower*, 39(4), 581–599.



EBAP

Encontro Brasileiro de Administração Pública
XIII EBAP, Junho de 2026, Brasília-DF, Brasil

ARTIGO

Van Borm, H., Baert, S., et al. (2020). What does someone's gender identity signal to employers? *International Journal of Manpower*, 41(6), 753–777.

