

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

**DIVERSIDADE E TREINAMENTO: ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE
PESSOAS PARA A INCLUSÃO DE PESSOAS TRANS NAS
ORGANIZAÇÕES**

36º ENANGRAD

Resumo

Este artigo discute a inclusão de pessoas trans no mercado de trabalho formal, com foco nas práticas de treinamento, desenvolvimento e capacitação como estratégias da gestão de pessoas para promover a diversidade e a empregabilidade desse público. O estudo está inserido no contexto das barreiras estruturais e sociais que dificultam o acesso e a permanência de pessoas trans no ambiente corporativo, mesmo diante de avanços em políticas de diversidade e inclusão. O objetivo central foi analisar como práticas de T&D podem contribuir para a inclusão produtiva desse grupo. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de caráter exploratório e empírico, e foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com seis pessoas trans, cujas experiências foram analisadas com a técnica de análise de conteúdo e o apoio do software NVivo. Os principais resultados revelam que a ausência de políticas de treinamento adaptadas às trajetórias das pessoas trans e a persistência da discriminação limitam suas oportunidades de desenvolvimento profissional. Conclui-se que estratégias de T&D alinhadas às práticas de diversidade, equidade e inclusão são essenciais para construir ambientes organizacionais mais justos e acolhedores. O estudo contribui para a ampliação do debate acadêmico e prático sobre diversidade, reforçando a importância do treinamento como ferramenta para a transformação organizacional e social.

Palavras-chave: diversidade, inclusão, empregabilidade, pessoas trans, treinamento e desenvolvimento.

Abstract

This article discusses the inclusion of trans people in the formal labor market, focusing on training, development, and capacity-building practices as human resource management strategies to promote diversity and employability for this group. The study is set within the context of structural and social barriers that hinder the access and retention of trans individuals in corporate environments, despite advancements in diversity and inclusion policies. The main objective was to analyze how training and development (T&D) practices can contribute to the productive inclusion of this group. The research adopted a qualitative, exploratory, and empirical approach, conducted through semi-structured interviews with six trans individuals. Their experiences were analyzed using content analysis techniques with the support of NVivo software. The main findings reveal that the absence of training policies tailored to the trajectories of trans people, combined with persistent discrimination, limits their professional development opportunities. It is concluded that T&D strategies aligned with diversity, equity, and inclusion practices are essential to building fairer and more welcoming organizational environments. This study contributes to expanding both academic and practical discussions on diversity, reinforcing the importance of training as a tool for organizational and social transformation.

Keywords: diversity, inclusion, employability, trans people, training and development.

1. Introdução

O avanço das discussões sobre diversidade e inclusão tem ganhado espaço na gestão de pessoas, especialmente diante das exigências sociais e econômicas por ambientes de trabalho mais equitativos. Entre as dimensões da diversidade, destaca-se a urgência de inclusão de pessoas trans no mercado formal, considerando o histórico de exclusão desse grupo no Brasil (Abramo, 2022).

Apesar de empresas adotarem discursos alinhados à agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*), que enfatiza responsabilidade social e equidade (Romaro & Serralvo, 2022), as ações concretas de inclusão trans ainda são frágeis. Barreiras estruturais continuam dificultando o acesso dessa população a oportunidades profissionais, resultando em alta informalidade, desemprego e vulnerabilidade.

A empregabilidade não depende apenas de competências técnicas, mas também da existência de ambientes acolhedores, capazes de promover estratégias de longo prazo para o desenvolvimento e retenção de talentos diversos (Chiavenato, 2014). Nesse cenário, práticas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tornam-se essenciais, pois fortalecem habilidades, ampliam a qualificação técnica e contribuem para transformar a cultura organizacional.

A ausência de políticas de inclusão bem estruturadas e a perpetuação de culturas excludentes agravam os obstáculos enfrentados por pessoas trans. Por isso, este estudo justifica-se pela necessidade de explorar como práticas de T&D podem efetivamente contribuir para a inclusão produtiva desse grupo, funcionando como ferramentas de transformação social.

A pesquisa busca compreender as barreiras vividas pelas pessoas trans no acesso à educação e ao trabalho; identificar como percebem os programas de T&D e propor melhorias nas práticas organizacionais que favoreçam sua inclusão e desenvolvimento de carreira. Alinha-se às pautas contemporâneas de diversidade, equidade e inclusão (DEI), oferecendo subsídios para a construção de ambientes corporativos mais diversos.

O artigo se organiza em cinco seções: introdução; referencial teórico com os conceitos centrais; metodologia com abordagem ética; análise dos resultados relacionando dados empíricos e literatura; e considerações finais com propostas de aprimoramento e direções para pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

A gestão de pessoas contemporânea, alinhada à agenda ESG, enfrenta o desafio de integrar equipes diversas de forma produtiva (Alves, 2023; Barros Neto, 2022).

Isso exige práticas que superem o modelo tradicional de RH, promovendo ambientes inclusivos, com ênfase em empatia, comunicação intercultural e valorização da pluralidade como fonte de inovação (Pinto & Branco, 2025).

A diversidade, reconhecida como ativo estratégico, fortalece a cultura de pertencimento e gera resultados sustentáveis. Vasconcelos (2021) aprofunda essa discussão ao mostrar, por meio de histórias de pessoas trans, os impactos da transfobia institucionalizada, que limita sua empregabilidade e as empurra para o trabalho informal. A ausência de políticas públicas e suporte organizacional agrava essa exclusão. A obra evidencia que representatividade,

formação e empatia são cruciais para a inclusão efetiva, reforçando a importância de estratégias de diversidade e programas de treinamento dentro das organizações. Esses elementos tornam-se fundamentais para uma gestão de pessoas inovadora, equitativa e socialmente responsável.

2.1. Diversidade, Inclusão e Equidade nas Organizações

O debate sobre diversidade, inclusão e equidade tem ganhado relevância no contexto organizacional, sobretudo diante de uma sociedade globalizada e plural. A diversidade diz respeito às diferentes características e experiências humanas, como gênero, raça, etnia, orientação sexual, religião, idade, deficiência, origem social e econômica, entre outras (Camilo; Fortim; Aguerre, 2019). Fleury (2000) define diversidade como a interação entre pessoas com identidades diversas dentro de um mesmo sistema social, onde minorias enfrentam mais obstáculos no acesso a oportunidades. A valorização da diversidade surgiu como resposta à heterogeneização da força de trabalho e tem se mostrado essencial para fomentar ambientes inovadores, criativos e eficazes, melhorando a tomada de decisão, a satisfação dos colaboradores e o atendimento ao cliente.

Dentre as dimensões da diversidade, destaca-se a cultural, que envolve a convivência de indivíduos oriundos de diferentes países, culturas e contextos sociais, expressando-se por meio da religião, idioma, costumes, valores e crenças (Barros Neto; Tanabe, 2025). Tal multiplicidade é estratégica para organizações que desejam se destacar em um mercado competitivo e multicultural.

Entretanto, diversidade sozinha não é suficiente. É necessário promover a inclusão, entendida como o processo contínuo de criar ambientes onde todos se sintam aceitos, respeitados e pertencentes, independentemente de suas diferenças (Segalla, 2021). Freire (2008) a define como um movimento educacional, social e político, voltado à garantia dos direitos de participação ativa de todos. A inclusão complementa a diversidade ao assegurar que as diferenças sejam respeitadas e integradas ao cotidiano organizacional (Amato, 2022).

No campo da gestão de pessoas, práticas de diversidade e inclusão incluem políticas específicas de recrutamento, programas de treinamento, ações de valorização da diversidade e suporte institucional para ambientes mais acolhedores (Silva; Castro, 2022). Tais práticas são ainda mais relevantes no Brasil, cuja sociedade, embora culturalmente rica, sofre com desigualdades que limitam a representatividade de determinados grupos no mercado de trabalho (Pimenta, 2024). Mota et al. (2023) apontam que essa exclusão é reforçada por uma cultura do privilégio que nega o reconhecimento de grupos historicamente marginalizados.

Nesse contexto, destaca-se a equidade, que, diferente da igualdade, reconhece as desigualdades de partida e propõe ações específicas para garantir condições equivalentes (Moragas, 2022). A implementação de programas corporativos de diversidade, equidade e inclusão demanda políticas afirmativas e ambientes que acolham e valorizem as diferenças, assegurando acesso igualitário a oportunidades de desenvolvimento (Lessa, 2025). Organizações comprometidas com essas práticas fortalecem sua competitividade e contribuem para uma sociedade mais justa.

2.2. Identidade de Gênero e a Inclusão de Pessoas Trans nas Organizações

O conceito de gênero sempre esteve presente nas sociedades humanas, assumindo diferentes significados ao longo da história. No século XV, associava-se ao sexo biológico e às características anatômicas dos indivíduos. A partir do século XVIII, passou a ser compreendido como construção social, desvinculando-se das determinações biológicas e considerando os papéis atribuídos socialmente a homens e mulheres (Enciclopédia Jurídica da PUCSP, 2017). Atualmente, a identidade de gênero é entendida como uma experiência que ultrapassa a lógica binária homem-mulher, sendo definida pela forma como cada pessoa se reconhece e se identifica socialmente, o que envolve aspectos mais amplos do que as características biológicas (Prado; Dangelo, 2017).

Bento (2008) ressalta que o sistema binário reforça a falsa ideia de que gênero reflete necessariamente o sexo biológico, ignorando as múltiplas formas de vivência da sexualidade e da identidade humana. Nesse contexto, a transexualidade é uma experiência identitária que rompe com as normas tradicionais de gênero. Pessoas transgênero não se reconhecem no gênero atribuído ao nascimento, muitas vezes vivenciando intenso desconforto com o próprio corpo (Moreira, 2015). Essa incongruência gera sofrimento e exclusão desde a infância, agravada pela ausência de acolhimento familiar e institucional.

Enquanto pessoas cisgênero se identificam com o gênero atribuído ao nascer, pessoas trans se reconhecem em um gênero diferente. “Mulher trans” ou “pessoa transfeminina” refere-se a alguém designado homem ao nascer, mas que se identifica como mulher; já “homem trans” ou “pessoa transmasculina” refere-se a quem foi designado mulher ao nascer, mas se identifica como homem (Butler, 2024). Segundo Jesus (2012), as pessoas trans desejam ser reconhecidas conforme sua identidade e buscam alinhar sua expressão corporal à sua identidade de gênero, embora procedimentos médicos não sejam determinantes para esse reconhecimento.

No Brasil, o termo travesti tem relevância social e histórica. Naomi (2022) explica que a travesti é uma pessoa designada homem ao nascer, mas que constrói uma identidade feminina própria, frequentemente marcada por estigmas sociais e associada à marginalização e à prostituição.

A compreensão das diversas identidades de gênero é essencial para fomentar respeito e inclusão, mas a ausência de dados oficiais dificulta a construção de políticas públicas. O IBGE historicamente não incluiu questões sobre identidade de gênero em seus censos, contribuindo para a invisibilização dessa população (Farias, 2023). Apenas recentemente anunciou a inclusão dessas informações na Pesquisa Nacional de Demografia e Saúde (Freire, 2023).

Levantamento da Faculdade de Medicina de Botucatu (FMB/Unesp) em 2021 estimou que pessoas trans e não binárias representam cerca de 2% da população brasileira, equivalente a 3 milhões de indivíduos. Desses, 0,69% são transgênero, concentrando-se em regiões centrais e interioranas. A expectativa de vida dessa população é de apenas 35 anos, reflexo da violência estrutural que enfrentam (Jorge, 2021). Segundo a Associação Nacional de Travestis e Transexuais, em 2023, 145 pessoas trans foram assassinadas por motivos relacionados à transfobia (ANTRA, 2023).

A transfobia se manifesta em práticas discriminatórias, violência física e simbólica, exclusão e negação de direitos, buscando isolar, ameaçar ou até exterminar pessoas trans (Lanz, 2014). No campo jurídico, desde 2019, o STF equipara crimes de homofobia e transfobia ao crime de racismo, suprimindo a ausência de legislação específica (Spagna, 2022). Apesar disso, a violência e a exclusão persistem, impactando diretamente o exercício da cidadania.

A inexistência de um censo oficial dificulta o conhecimento sobre aspectos como escolaridade, renda e inserção no mercado de trabalho. O 1º Mapeamento de Pessoas Trans em São Paulo aponta que 58% exercem atividades remuneradas, sendo a prostituição predominante entre travestis (46%) e mulheres trans (34%). A informalidade é alta: 58% trabalham sem vínculo empregatício e apenas 27% têm carteira assinada (CEDEC, 2021).

A inserção no mercado de trabalho formal enfrenta obstáculos como pressão por uma imagem normativa e barreiras educacionais. Pizzi, Pereira e Rodrigues (2017) destacam que, diferentemente de gays, lésbicas e bissexuais, pessoas trans enfrentam maiores desafios por suas expressões de gênero destoarem das normas sociais. A baixa escolaridade agrava o cenário (Santos; Fajardo, 2020). A evasão escolar é alarmante: pesquisa do MEC (2013) revelou que 82% das pessoas trans abandonam a escola, evidenciando as barreiras que limitam seu acesso à educação e ao trabalho formal (Teixeira, 2019).

2.3. Treinamento e Desenvolvimento como Estratégias para Inclusão de Pessoas Trans nas Organizações

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é uma prática essencial da gestão de pessoas, voltada para o aprimoramento contínuo das competências individuais e organizacionais. O treinamento busca capacitar colaboradores para as demandas atuais, enquanto o desenvolvimento prepara para futuros desafios e responsabilidades, promovendo crescimento pessoal e profissional (Gomes; Fortim; Camilo, 2018). No contexto da inclusão, especialmente de pessoas trans no mercado formal de trabalho, T&D assume papel estratégico ao qualificar tecnicamente profissionais e fomentar ambientes mais respeitosos, equitativos e acolhedores.

Além de T&D, outros conceitos complementares, como capacitação, educação e educação corporativa, também são relevantes. O treinamento é sistemático e planejado para suprir necessidades imediatas da organização, enquanto o desenvolvimento amplia a visão de futuro do colaborador, preparando-o para novos desafios (Chiavenato, 2021). A capacitação, mais prática e pontual, é crucial para grupos historicamente excluídos do mercado formal, como as pessoas trans. Já a educação corporativa integra o desenvolvimento das pessoas à estratégia organizacional, fortalecendo competências e cultura. A educação, por sua vez, representa um processo contínuo e amplo de formação humana, fundamental para o pleno exercício da cidadania (Chiavenato, 2009). Atualmente, as empresas demandam profissionais mais qualificados e com experiências comprovadas, o que exige dos indivíduos constante aperfeiçoamento. Como destacam Mantovani et al. (2018), as organizações priorizam formação continuada, como cursos de extensão e pós-graduação, em detrimento do mero aperfeiçoamento interno. Contudo, Silva et al. (2020) alertam que as desigualdades sociais impactam diretamente o acesso à

qualificação profissional, tornando imprescindível que as organizações invistam em T&D para públicos vulnerabilizados, como as pessoas trans, ampliando suas oportunidades de inserção e desenvolvimento profissional.

O modelo das 6Ds, proposto por Wick et al. (2011), oferece uma abordagem estratégica para potencializar os resultados das ações de T&D. As seis disciplinas, Determinar os resultados para o negócio, Desenhar a experiência completa, Direcionar a aplicação, Definir a transferência do aprendizado, Dar apoio à performance e Documentar os resultados, garantem que os investimentos em educação corporativa gerem impacto concreto nos resultados organizacionais e reforcem práticas de diversidade e inclusão.

No campo da empregabilidade, esta é entendida como a capacidade de manter-se relevante no mercado, mesmo diante de mudanças sociais e econômicas (Moretto, 2024). Empregabilidade envolve competências, habilidades e atitudes que viabilizam a inserção, permanência e crescimento profissional, sendo fortalecida por autoconhecimento, informação, posicionamento estratégico e definição de objetivos. Para a população trans, políticas de diversidade e programas de T&D são ferramentas essenciais para promover equidade e ampliar oportunidades de inclusão sustentável no mercado de trabalho.

3. Metodologia

Esta é uma pesquisa qualitativa, empírica e de caráter exploratório. A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar uma análise aprofundada das vivências, percepções e subjetividades das pessoas trans, proporcionando uma compreensão mais densa e contextualizada da realidade social. A pesquisa empírica, segundo Gil (2019), fundamenta-se na observação direta da realidade, com coleta de dados junto a sujeitos que vivenciam o fenômeno estudado.

Neste caso, foram realizadas entrevistas para captar experiências relacionadas ao acesso à educação e ao mercado de trabalho formal. O caráter exploratório justifica-se pela escassez de estudos que relacionem diretamente a inclusão de pessoas trans a iniciativas de capacitação técnica como estratégia para promoção da empregabilidade (Prodanov; Freitas, 2013).

O método de abordagem adotado foi o hipotético-dialético, conforme Marconi e Lakatos (2024), que parte da formulação de hipóteses iniciais e da análise crítica das contradições sociais, permitindo inferências baseadas nas tensões observadas na realidade empírica. As hipóteses formuladas foram: (1) pessoas trans enfrentam barreiras estruturais para acessar o mercado formal; (2) a baixa escolarização e exclusão social impactam sua empregabilidade; e (3) programas de capacitação técnica podem favorecer sua inclusão produtiva.

Como método de procedimento, utilizou-se o monográfico, descrito por Gil (2022), permitindo o aprofundamento em um objeto de estudo específico: um conjunto de entrevistas com pessoas trans, analisadas a partir de suas singularidades e convergências. Foram empregadas duas técnicas principais de coleta de dados: pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa bibliográfica fundamentou-se em livros, artigos científicos e relatórios institucionais.

As entrevistas ocorreram entre julho e agosto de 2024 com seis pessoas trans de diferentes estados brasileiros, selecionadas de forma intencional e não

probabilística via LinkedIn. Os participantes consentiram livremente, conforme princípios éticos da pesquisa com seres humanos. As entrevistas foram conduzidas remotamente pelo Microsoft Teams, com duração de 30 a 45 minutos, seguindo roteiro semiestruturado com nove questões abertas sobre trajetórias educacional e profissional, desafios enfrentados e sugestões para inclusão.

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, sistematizada por Bardin (2011) e com apoio do software NVivo (Alves et al., 2015). As entrevistas foram codificadas e categorizadas em temas como evasão escolar, barreiras institucionais, preconceito no trabalho, importância da capacitação técnica e sugestões para políticas inclusivas. A pesquisa respeitou os princípios éticos da área, com anonimização dos participantes (E1 a E6) e sigilo das informações, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016).

4. Análise e Discussão dos Resultados

O Quadro 1 apresenta um panorama sintético das principais características das pessoas entrevistadas.

Quadro 1 – Perfil das pessoas entrevistadas

Pessoa Entrevistada	Idade	Gênero	Localidade	Escolaridade	Área de Atuação	Experiência Profissional
E1	24	Mulher trans	Belo Horizonte – MG	Graduação em andamento (Administração - CEFET-MG)	RH e DH&O	Estágios e assistente em RH
E2	33	Mulher trans	Goiânia – GO	Graduação e pós-graduação em Direito	Advocacia	Escritórios, advocacia autônoma, OAB
E3	23	Mulher trans	Rio Grande – RS	Graduação trancada (Engenharia), cursando Ciência de Dados	Ciência de Dados	Empresa júnior, startup
E4	27	Mulher trans	Francisco Morato – SP	Graduação em Produção Musical, cursando estatística	Qualidade e Dados	Supervisora, gerente, transição para dados
E5	29	Travesti	São Paulo – SP	Graduação em Ciências Sociais (USP)	Análise de Dados	ONG, atendimento, projetos sociais
E6	28	Homem trans	Cotia – SP	Ensino superior incompleto	Tecnologia	Logística, vendas, tecnologia

Fonte: entrevistas.

As seis entrevistas analisadas revelam um panorama complexo e diversificado sobre os desafios enfrentados por pessoas trans no Brasil em relação ao acesso à educação e ao mercado de trabalho. As trajetórias acadêmicas e profissionais são marcadas por obstáculos estruturais, como evasão escolar precoce, dificuldades financeiras, falta de apoio institucional e discriminação direta ou velada.

As pessoas entrevistadas relataram que só conseguiram avançar na carreira após superarem barreiras significativas, como a ausência de retificação de documentos, a resistência de instituições de ensino ao uso do nome social e a falta de preparo das empresas para acolher pessoas trans. Elas tiveram que buscar alternativas como cursos online gratuitos, programas de capacitação

específicos ou redes de apoio como a TransEmpregos para conseguir se inserir ou se manter no mercado formal.

Apesar das adversidades, as pessoas entrevistadas demonstram resiliência e engajamento com a própria formação e com a transformação social. Elas apontam que programas de capacitação voltados para pessoas trans são bem-vindos, mas precisam ser realistas quanto às condições de vida desse público, evitando exigir pré-requisitos inalcançáveis como fluência em idiomas ou experiências internacionais.

As entrevistas também destacam a importância de que tais programas estejam atrelados a oportunidades reais de contratação e a ambientes de trabalho preparados para acolher e desenvolver essas pessoas. A inclusão efetiva, segundo elas, passa não apenas pela contratação, mas pela permanência, pelo respeito à identidade de gênero e pela possibilidade de crescimento profissional.

Nenhuma pessoa entrevistada vivenciou sua transição durante o ciclo de educação básica, o que fez com que não experimentassem evasão escolar. Contudo, todas relataram já ter vivido alguma situação de desrespeito à sua identidade de gênero, geralmente manifestada pela recusa ao uso do nome social. E5 e E6 vivenciaram situações de transfobia em locais de trabalho anteriores, sendo que E5 foi demitida por expor ser trans para sua liderança e E6 foi submetido a constantes realocações de unidade. E4 e E5, além de enfrentarem preconceitos devido às suas identidades de gênero, também vivenciaram exclusão no espaço de trabalho por questões geográficas e raciais, por serem pessoas trans pretas.

Todas as pessoas entrevistadas enxergam positivamente a promoção de qualificação profissional para posterior contratação como uma forma de agregar mais pessoas trans ao mercado de trabalho. Contudo, também expressaram preocupações sobre o direcionamento para vagas sem perspectiva de crescimento ou com altos níveis de exigência em seus pré-requisitos, além da falta de preparo das empresas para receber essas pessoas, como o não uso do nome social, erros nos pronomes ou perguntas desrespeitosas. A Tabela 1 abaixo representa a frequência das palavras mais recorrentes, desconsiderando conjunções, conectores e expressões de negação.

Tabela 1 - Frequência das palavras

Palavra	Contagem	Percentual Ponderado (%)	Palavras similares
Trans	33	0,93457%	Transgênero, travesti
Trabalho	22	0,62305%	Emprego
Ensino	18	0,50977%	
Transição	15	0,44248%	
Graduação	14	0,39648%	

Fonte: elaboração dos autores com base em Bardin (2011) e no software Nvivo.

A frequência das palavras mais recorrentes evidencia os principais temas abordados nas entrevistas, sublinhando a relevância de questões como identidade de gênero, trabalho e educação. Esses resultados são fundamentais para orientar futuras iniciativas e políticas de gestão de pessoas nas organizações, voltadas para a inclusão e valorização da diversidade no trabalho.

4.1. Resumo dos relatos individuais

Embora tenha conseguido avançar academicamente e profissionalmente, E1 relata episódios explícitos de discriminação em processos seletivos, mesmo quando sua qualificação era compatível com a vaga. Sua fala é contundente ao afirmar: "Eu passei por processo seletivo onde eu fui desclassificada por ser uma mulher trans, assim, logo na primeira etapa das entrevistas." Esse relato evidencia que, para além da formação técnica, a identidade de gênero ainda é usada como critério de exclusão, mesmo em contextos que se pretendem neutros ou meritocráticos. A experiência de E1 aponta para a urgência de repensar os processos de recrutamento e seleção, que muitas vezes mascaram preconceitos sob a justificativa de "falta de preparo" das empresas para lidar com a diversidade.

A experiência de E2 escancara o abismo entre qualificação e oportunidade para pessoas trans no mercado jurídico, um dos setores mais conservadores do país. Mesmo com graduação, pós-graduação e atuação em órgãos como a OAB, ela relata ter sido demitida após iniciar sua transição de gênero. O episódio mais emblemático de exclusão foi quando, ao atender uma ligação para uma entrevista, ouviu o silêncio e o desligamento abrupto após se identificar: "No momento que a pessoa escutou a minha voz, identificou que minha voz não é lida como uma voz feminina, ela desligou o telefone." A fala revela como a transfobia se manifesta de forma silenciosa, mas devastadora, e como a passabilidade ainda é um filtro perverso para a aceitação profissional. A trajetória de E2 denuncia a superficialidade de muitas iniciativas de diversidade e a urgência de políticas que garantam não apenas o acesso, mas a permanência e o respeito à identidade de pessoas trans nos espaços de trabalho.

A trajetória de E3 evidencia como a exclusão de pessoas trans no mercado de trabalho não se limita à ausência de oportunidades, mas também à inadequação dos critérios exigidos, mesmo em vagas afirmativas. Apesar de sua formação em ciência de dados e experiência prática com inteligência artificial, ela denuncia que os processos seletivos continuam inacessíveis: "Acho que essas vagas, elas pedem a mesma coisa que uma vaga a nível geral, e não era pra ser, porque por todo o histórico, provavelmente essa pessoa vem de um subemprego ou vem do desemprego." Sua crítica aponta para a incoerência entre o discurso de inclusão e a prática de recrutamento, que ignora as desigualdades estruturais enfrentadas por pessoas trans e perpetua a exclusão sob a aparência de neutralidade técnica.

A trajetória de E4 revela como o racismo, a transfobia e a desigualdade territorial se entrelaçam para dificultar o acesso e a permanência de pessoas trans pretas no mercado de trabalho. Mesmo com ampla formação acadêmica e experiência em cargos de liderança, ela relata ter enfrentado múltiplas rejeições: "Eu passei por 56 entrevistas de emprego até conseguir minha primeira oportunidade." A fala escancara o viés estrutural nos processos seletivos, que desconsideram competências em favor de estereótipos. Sua experiência evidencia que, para pessoas trans negras, a qualificação não é suficiente, é preciso também romper barreiras simbólicas e institucionais que ainda limitam o reconhecimento e a ascensão profissional.

A experiência de E5 demonstra como a exclusão de pessoas trans no mercado de trabalho é sustentada por barreiras institucionais e emocionais que se

intensificam no início da transição de gênero. Apesar de seu desempenho profissional positivo, ela foi demitida após relatar sua condição de saúde mental: "Eu fui demitida no meu primeiro emprego pós-transição da forma mais cruel possível, depois de relatar que estava com síndrome do pânico." A fala revela a fragilidade das políticas de diversidade quando não acompanhadas de suporte real à permanência e ao bem-estar das pessoas trans nos ambientes corporativos.

E6 reforça que são poucas as vagas para pessoas trans que não exigem pelo menos o ensino superior e avalia positivamente a oferta de capacitação para posterior contratação, mas vê oportunidade na promoção de capacitação sobre comportamento, cuidados com a carreira e outros assuntos pertinentes, como uma forma de inclusão verdadeira. Ele reflete sobre a falta de apoio para aprender e a ansiedade de querer conhecer todos os processos para agregar valor e não ser visto como "facilmente demissível".

Os resultados desta pesquisa evidenciam, de forma robusta, as barreiras estruturais, institucionais e sociais enfrentadas por pessoas trans no acesso à educação formal e, sobretudo, à inserção e permanência no mercado de trabalho. As entrevistas realizadas permitiram compreender com profundidade como a transfobia, o preconceito racial e a desigualdade territorial continuam sendo fatores determinantes na empregabilidade desse grupo, corroborando as reflexões teóricas já apresentadas no referencial deste estudo.

4.2. Discussão

Os relatos das pessoas trans participantes da pesquisa revelam que, mesmo possuindo qualificação compatível com as exigências do mercado, elas enfrentam barreiras que comprometem suas trajetórias profissionais. A ausência de políticas afirmativas eficazes, o despreparo das empresas em acolher identidades trans e a persistência de práticas transfóbicas, como o desrespeito ao nome social, à escolha dos pronomes ou a desqualificações baseadas em estereótipos, afetam diretamente o acesso, a permanência e o desenvolvimento de carreira. Esses dados reforçam as críticas de Pizzi, Pereira e Rodrigues (2017), que destacam como a discriminação contra pessoas trans se manifesta em todas as etapas da vida profissional.

As entrevistas também apontam a necessidade de programas de treinamento, desenvolvimento e capacitação técnica voltados especificamente a esse público, com a adaptação desses programas às suas trajetórias educacionais, muitas vezes marcadas por evasão escolar, falta de formação contínua e experiências informais não reconhecidas pelo mercado. Esse achado está alinhado às proposições de Chiavenato (2021) e Mantovani et al. (2022), que defendem políticas de T&D sensíveis às barreiras enfrentadas por populações vulnerabilizadas.

Embora algumas empresas ofereçam vagas afirmativas, os dados mostram que essas ações, isoladamente, não garantem ambientes inclusivos. Como argumenta Gelenske (2022), a verdadeira inclusão exige mudanças culturais, suporte contínuo e investimento em educação organizacional sobre diversidade. O modelo das 6Ds (Wick et al., 2011) surge como estratégia eficaz para estruturar tais iniciativas, conectando o treinamento às necessidades organizacionais e assegurando resultados concretos para o desenvolvimento e retenção desses profissionais.

Outro aspecto evidenciado é que, para as pessoas trans entrevistadas, a empregabilidade está diretamente vinculada ao respeito à sua identidade de gênero e à sua dignidade no ambiente de trabalho. Relatos de demissão por questões de saúde mental (E5) ou desclassificação com base em traços da voz (E2) revelam a distância entre o discurso corporativo de diversidade e a prática cotidiana, como já apontado por Prado e Dangelo (2017) e Jesus (2012).

Os resultados reforçam a necessidade de programas de empregabilidade que vão além da qualificação técnica, incluindo apoio psicológico, mentorias, redes de apoio e planos de carreira estruturados para garantir não apenas o ingresso, mas também a permanência e o crescimento profissional. Essas iniciativas contribuem para mitigar os efeitos da exclusão histórica e fortalecem a competitividade organizacional, em consonância com a gestão estratégica de pessoas e a agenda ESG (Alves, 2023; Quartucci, 2022).

A análise da frequência das palavras mais recorrentes, “trabalho”, “educação”, “identidade” e “respeito”, confirma que as questões relacionadas à formação e à dignidade são centrais para a população trans. Os achados desta pesquisa oferecem evidências empíricas que fundamentam a necessidade de políticas mais eficazes de inclusão, com foco no T&D como estratégia para ampliar as oportunidades de empregabilidade.

5. Conclusão e Contribuições

A pesquisa revelou que, apesar dos avanços nas iniciativas de diversidade e inclusão no ambiente corporativo, pessoas trans ainda enfrentam barreiras estruturais que dificultam não apenas seu acesso, mas também sua permanência e desenvolvimento profissional. Os resultados indicam que práticas de gestão de pessoas, fundamentadas em políticas consistentes de diversidade, equidade e inclusão (DEI), aliadas a estratégias bem estruturadas de treinamento e desenvolvimento (T&D), são essenciais para mitigar as desigualdades históricas vivenciadas por essa população.

Os relatos das participantes reforçam a importância de programas de capacitação técnica que considerem suas trajetórias de vida, muitas vezes marcadas pela exclusão social, evasão escolar e desvalorização das experiências informais.

A pesquisa também evidencia que a empregabilidade das pessoas trans vai além da qualificação técnica, dependendo da existência de ambientes organizacionais inclusivos, respeitosos e acolhedores, que validem suas identidades. Assim, estratégias de T&D devem ser vistas não apenas como instrumentos de qualificação, mas como mecanismos para transformar práticas organizacionais e fomentar culturas corporativas diversas, baseadas em equidade e dignidade humana.

Como contribuição teórica, o estudo amplia o debate sobre a integração das práticas de T&D às políticas de inclusão, mostrando que essas ações devem compor o planejamento estratégico das organizações. Fornece também evidências empíricas das barreiras enfrentadas por pessoas trans e propõe subsídios para aprimorar práticas de gestão de pessoas, sobretudo em recrutamento, desenvolvimento e retenção desse público. Na prática, reforça a necessidade de repensar as estratégias de diversidade para garantir ações concretas que assegurem empregabilidade e progressão profissional.

A principal limitação foi o tamanho da amostra, composta por seis participantes, o que restringe a generalização dos resultados. Contudo, essa limitação é compatível com a abordagem qualitativa e exploratória adotada, que priorizou a profundidade das informações sobre as trajetórias das pessoas trans.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a amostra, diversificar perfis e setores, além de realizar pesquisas quantitativas que avaliem o impacto das práticas de T&D na empregabilidade. Também é relevante investigar a percepção de gestores e a eficácia de programas já implementados, contribuindo para o avanço das práticas inclusivas no campo da gestão de pessoas.

Referências Bibliográficas

ABRAMO, L. Desigualdades no mundo do trabalho: estruturais, múltiplas e entrecruzadas. **Teoria e Debate**, 2022. Disponível em: <https://teoriaedebate.org.br/2022/06/22/desigualdades-no-mundo-do-trabalho-estruturais-multiplas-e-entrecruzadas/>. Acesso em: 15 mar. 2025.

ALVES, D.; FIGUEIREDO FILHO, D.; HENRIQUE, A. O poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. **Revista Política Hoje**, 2(24), 119-134. Recife: Programa de Pós-graduação em Ciência Política; Universidade Federal de Pernambuco, 2015.

ALVES, R. R. **ESG: o presente e o futuro das empresas**. Petrópolis: Vozes, 2023.

AMATO, Luciano (Org.). **Diversidade e inclusão e suas dimensões**. São Paulo: Literare Books International, 2022.

ANTRA, Associação Nacional de Travestis e Transexuais. **Assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2022: dossiê**. Brasília, DF: ANTRA; Distrito Drag, 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS NETO, J. P.; TANABE, G. A. Relaciones interculturales en las empresas: un estudio exploratorio desde la perspectiva de los empleados. **Revista Aracê**, v. 7, n. 2, p. 5535-5553, 06 fev. 2025.

BARROS NETO, J. P. de. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

BENTO, B. A. M. **Transexualidade e as armadilhas dos gêneros**. São Paulo: Brasiliense, 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: seção 1, p. 44, 24 maio 2016.

BUTLER, J. **Quem tem medo do gênero?** São Paulo: Boitempo, 2024.

CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. **Gestão de pessoas**: práticas de gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Senac, 2019.

CEDEC, Centro de Estudos de Cultura Contemporânea. **Mapeamento das pessoas trans no município de São Paulo**: relatório de pesquisa. São Paulo: CEDEC, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. São Paulo: GEN Atlas, 2021.

ENCICLOPÉDIA JURÍDICA DA PUCSP. **Teoria geral e filosofia do direito**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/>. Acesso em: 12 jan. 2025.

FARIAS, E. **Um (longo) caminho para a saúde universal**. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV/Fiocruz, 2023. Disponível em: <https://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/reportagem/um-longo-caminho-para-a-saude-universal>. Acesso em: 15 fev. 2025.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18–25, jul./set. 2000.

FREIRE, S. Um olhar sobre a inclusão. **Revista de Educação**, São Paulo, v. XVI, n. 1, p. 5–20, 2008.

FREIRE, T. IBGE vai estimar tamanho da população trans e travesti no Brasil. **Agência Brasil**, 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/direitos-humanos/audio/2023-10/ibge-vai-estimar-tamanho-da-populacao-trans-e-travesti-no-brasil>. Acesso em: 15 mai. 2025.

GELENSKE, T. A importância da diversidade e inclusão nas estratégias de ESG. **Exame**, 28 set. 2022. Disponível em: <https://exame.com/esg/a-importancia-da-diversidade-e-inclusao-nas-estrategias-de-esg/>. Acesso em: 15 jul. 2025.

GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022.

GOMES, D. F. N.; FORTIM, I.; CAMILO, J. A. de O. (Orgs.). **Gestão de pessoas**: práticas em treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Senac, 2018.

JESUS, J. G. de. **Orientações sobre identidade de gênero**: conceitos e termos. Brasília: Autor, 2012.

JORGE, M. A. Estudo pioneiro na América Latina mapeia adultos transgêneros e não binários no Brasil. **Jornal da Unesp**, 2021. Disponível em: <https://jornal.unesp.br/2021/11/12/estudo-pioneiro-na-america-latina-mapeia-adultos-transgeneros-e-nao-binarios-no-brasil/>. Acesso em: 15 jul. 2025.

LANZ, L. **O corpo da roupa**: a pessoa transgênera entre a transgressão e a conformidade com as normas de gênero. São Paulo: Transgente, 2015.

LESSA, D. **Um brinde à equidade**: celebração da evolução humana. São Paulo: Artêra, 2025.

MANTOVANI, S. C.; MANTOVANI, D.; SOARES, P. F.; AZEVEDO, R. A.; REZENDE, D. R. Capacitação de pessoas: um novo contexto empresarial. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, v. 9, n. 1, p. 221–234, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2024.

MORAGAS, V. J. **Diferença entre igualdade e equidade**. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDF, 2022. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/acessibilidade/publicacoes/sementes-da-equidade/diferenca-entre-igualdade-e-equidade>. Acesso em: 15 dez. 2025.

MOREIRA, I. R. **Diversidade sexual como direito fundamental**: o reconhecimento jurídico da homoafetividade no Brasil. Curitiba: Juruá, 2015.

MORETTO, Daniel. **Empregabilidade exponencial**.: como enfrentar os desafios da longevidade no mercado de trabalho, se tornar um profissional disputado e alcançar todos os seus sonhos. São Paulo: Gente, 2024.

MOTA, R.; IGNARRA, C.; LEMOS, J. L.; MIRANDA, M. S. C. de.; BISPO, S. C. G. **Diversidade, equidade e inclusão**: tornar simples o que parece complexo. São Paulo: Haikai, 2023.

NAOMI, A. Entenda a diferença entre travesti e mulher trans. **GQ Brasil**, 2022. Disponível em: <https://gq.globo.com/noticias/noticia/2022/03/diferenca-entre-travesti-e-mulher-trans.ghml>. Acesso em: 15 jul. 2025.

PIMENTA, J. P. **Formação da nação brasileira**. São Paulo: Contexto, 2024.

PINTO, J. C.; BRANCO, P. **Gestão estratégica de pessoas**. Lisboa: RH, 2025.

PIZZI, R. C.; PEREIRA, C. Z.; RODRIGUES, M. S. Portas entreabertas: o mercado de trabalho sob a perspectiva de travestis e mulheres transexuais. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 4, n. 1, p. 64–98, jun. 2017.

PRADO, A. P. L.; DANGELO, I. B. M. A inclusão no mercado de trabalho da pessoa transgênero e a “dolorosa” arte de ser normal. **Revista de Gênero, Sexualidade e Direito**, v. 3, n. 1, p. 58–78, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUARTUCCI, G. M. **O impulso ESG e a diversidade e a inclusão nas empresas mais sustentáveis da bolsa de valores brasileira**. Tese (Doutorado em Economia e Gestão do Ambiente). Porto: Universidade do Porto, 2022.

ROMARO, Paulo; SERRALVO, Francisco Antônio. **ESG**: uma visão plural. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2022.

SANTOS, F. L.; FAJARDO, R. C. A. Reflexões sobre a escolaridade e inserção de pessoas transgênero no mercado de trabalho. In: Encontro de Iniciação Científica e Tecnológica – ENICT, 5., 2020, Araraquara. **Anais [...]**, p. 1–6.

SEGALLA, J. I. S. da F. **Inclusão não é favor nem bondade**. São Paulo: Matrioska, 2021.

SILVA, A. V. da; LOPES, G. dos S.; BOMDESPACHO, L. de Q.; BORGES, M. R.; GOMES, M. A. Dimensão da desigualdade na abordagem sobre o treinamento e desenvolvimento: uma revisão integrativa. **Revista Multidisciplinar**, v. 24, n. 1, p. 162–171, 2020.

SILVA, D. B. da; CASTRO, L. A. M. de. **Inclusão e diversidade no mundo corporativo**. TCC (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza, São Carlos, 2022.

SPAGNA, J. D. Transfobia: entenda as raízes e os impactos deste tipo de preconceito. **Guia do Estudante**. São Paulo: Abril, 2022.

TEIXEIRA, B. F. **Diversidade e inclusão nas organizações**: o desafio da inclusão de pessoas transgênero no mercado de trabalho formal. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

VASCONCELOS, Caê. **Transresistência**: pessoas trans no mercado de trabalho. São Paulo: Dita, 2021.

WICK, C.; JEFFERSON, A.; POLLOCK, R. **6Ds**: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio. São Paulo: Évora, 2011.