



ISSN: 2763-6496

ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Google Acadêmico](https://portalcoleta.com.br/index.php/rcc/index)

Revista Coleta Científica

Página da revista:

<https://portalcoleta.com.br/index.php/rcc/index>

ISSN: 2763-6496

Revista Coleta
Científica

EDITORA
COLETA CIENTÍFICA

Mercado de trabalho e empregabilidade de mulheres transgênero: barreiras, estratégias e políticas de inclusão

The labor market and employability of transgender women: barriers, strategies, and inclusion policies

Jose Francisco de Sousa¹

 <https://orcid.org/0000-0002-1890-7933>

 [https://lattes.cnpq.br/4588079979758299](mailto:francisco1965@gmail.com)

E-mail: francisco1965@gmail.com



Informações da publicação

ARK: [24285/RCC.v10i19.212](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:br:revista-coleta-cientifica-24285-RCC.v10i19.212)

ISSN: 2763-6496

Recebido em: 12-01-2026

Aceito em: 19-01-2026

Publicado em: 23-01-2026

Palavras-chave:

mulheres transgênero.
empregabilidade.
psicologia social.
exclusão social.
estresse de minoria.

Keywords:

transgender women.
employability.
social psychology.
social exclusion.
minority stress.

Resumo

O acesso ao mercado de trabalho constitui um dos principais marcadores de inclusão social, reconhecimento e autonomia subjetiva, porém, para mulheres transgênero, esse processo frequentemente se apresenta permeado por discriminação estrutural, estigmatização e barreiras institucionais que limitam sua empregabilidade. A partir de uma perspectiva psicológica, este estudo discute os mecanismos psicossociais que sustentam a exclusão laboral de mulheres trans, destacando como a cisnormatividade, os preconceitos explícitos e implícitos, e a persistência de estereótipos de gênero contribuem para a produção de sofrimento psíquico e para o estresse de minoria. Examina-se, ainda, o papel do trabalho como espaço de construção da identidade, pertencimento e saúde mental, revelando os impactos emocionais da marginalização e da dificuldade de acesso a oportunidades formais. Por fim, o texto ressalta a importância das redes de apoio, de políticas públicas inclusivas e de práticas institucionais comprometidas com a diversidade, indicando caminhos para a promoção de ambientes laborais mais acolhedores e psicologicamente saudáveis para mulheres transgênero.

¹ Possui graduação em Psicologia, História, Letras, Pedagogia, Geografia, Biologia, Administração e Direito, especialização em psicopedagogia, neurociência, análise do comportamento, terapia analítico-comportamental, psicodrama, terapia clínica, gestão escolar, pedagogia hospitalar, neurociência e aprendizagem, neuropsicologia e neuropedagogia. Atualmente é professor aposentado da SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DF. Tem experiência na área de Educação, Gestão Educacional, coordenação e supervisão, com ênfase em Gestão Pública Educacional, atendimento psicopedagógico e em psicodrama clínico.

Abstract

Access to the labor market is one of the main markers of social inclusion, recognition, and subjective autonomy; however, for transgender women, this process is often permeated by structural discrimination, stigmatization, and institutional barriers that limit their employability. From a psychological perspective, this study discusses the psychosocial mechanisms that sustain the labor exclusion of transgender women, highlighting how cisnormativity, explicit and implicit prejudices, and the persistence of gender stereotypes contribute to the production of psychological suffering and minority stress. It also examines the role of work as a space for the construction of identity, belonging, and mental health, revealing the emotional impacts of marginalization and the difficulty of accessing formal opportunities. Finally, the text emphasizes the importance of support networks, inclusive public policies, and institutional practices committed to diversity, indicating ways to promote more welcoming and psychologically healthy work environments for transgender women.

1. Introdução

A inserção de mulheres transgênero (trans) no mercado de trabalho permanece como um dos desafios mais persistentes e estruturalmente produzidos nas sociedades contemporâneas, revelando a íntima articulação entre desigualdade de gênero, cisnormatividade e exclusão econômica. Apesar de avanços normativos e de uma maior visibilidade das identidades trans nas últimas décadas, a realidade cotidiana dessas mulheres segue marcada por processos de estigmatização, microagressões, violência simbólica e barreiras institucionais que dificultam seu pleno acesso a oportunidades de emprego formal e condições dignas de trabalho. A psicologia, especialmente em suas interfaces com a psicologia social, psicologia organizacional e psicologia comunitária, desempenha papel central na compreensão dos mecanismos psicológicos e socioculturais que sustentam essas desigualdades, investigando tanto os fatores que produzem sofrimento psíquico quanto aqueles que favorecem processos de resistência, reconhecimento e afirmação identitária.

Nesse contexto, a análise da empregabilidade de mulheres trans revela a complexa rede de significados que atravessa a construção da subjetividade, pois o trabalho ocupa lugar fundamental na constituição psicológica e social dos indivíduos, funcionando como espaço de reconhecimento, participação, pertencimento e autonomia. Quando o acesso ao trabalho é negado ou mediado por práticas discriminatórias, os efeitos não se restringem ao campo econômico: incidem profundamente sobre a autoestima, a autoeficácia, a imagem corporal, os projetos de vida e o sentido de identidade. A literatura psicológica aponta que o preconceito transfóbico opera por meio de processos tanto explícitos quanto implícitos, reforçando normas de gênero rígidas e expectativas sociais cisnormativas que invalidam as expressões e vivências trans. Esses processos afetam diretamente as experiências emocionais, geram estresse de minoria, intensificam vulnerabilidades e produzem formas de adoecimento psicossocial que merecem ser compreendidas à luz de modelos críticos de saúde mental.

Além disso, a exclusão laboral frequentemente empurra mulheres trans para ocupações precarizadas ou para o trabalho sexual compulsório, evidenciando como a interseção entre gênero, classe e raça estrutura trajetórias de vida marcadas pela violência e pela marginalização. A psicologia tem contribuído para revelar que tais processos não são resultado de falhas individuais, mas sim de dinâmicas sociais e institucionais que produzem desigualdades sistêmicas. Ao mesmo tempo, estudos psicológicos destacam a potência das redes de apoio, das comunidades afetivas e das estratégias de enfrentamento mobilizadas por essas mulheres, indicando que, mesmo diante de contextos adversos, emergem formas de resistência, reconfiguração de identidades e produção de subjetividades capazes de tensionar as normas vigentes e reivindicar reconhecimento social.

Compreender a presença, a ausência e a qualidade da inserção de mulheres trans no mercado de trabalho é, portanto, uma tarefa que transcende a descrição de desigualdades: trata-se de adentrar os modos como a subjetividade é produzida, como o sofrimento é socialmente mediado e como a psicologia pode contribuir para práticas que promovam inclusão, acolhimento e justiça social. Investigar esses processos é fundamental para subsidiar políticas públicas, orientar práticas institucionais e propor intervenções psicológicas que ampliem o acesso ao trabalho, reduzam estigmas e fortaleçam experiências de reconhecimento identitário. Nesse sentido, discutir a empregabilidade de mulheres trans a partir da psicologia não apenas ilumina as raízes subjetivas e sociais da exclusão, mas também aponta caminhos para a construção de ambientes mais éticos, humanizados e comprometidos com a diversidade.

2. A Construção psicológica da cisnormatividade e seus efeitos na subjetividade de mulheres trans no trabalho

A construção psicológica da cisnormatividade opera como um dispositivo simbólico e cognitivo que naturaliza a congruência entre sexo atribuído ao nascimento e identidade de gênero, transformando essa congruência em critério de inteligibilidade social e moralidade normativa. Essa naturalização organiza esquemas interpretativos — narrativas, categorias e expectativas comportamentais — que orientam o reconhecimento e a validação social dos sujeitos, definindo quem é percebido como “legítimo” e quem é desviado da norma. Autoras e autores clássicos e contemporâneos apontam que esse processo não é meramente cultural, mas atua como tecnologia de poder que disciplina corpos e subjetividades por via discursiva e institucional [1,2]. Em termos psicológicos, a cisnormatividade arma-se através de roteiros cognitivos e práticas interacionais que condicionam reconhecimento, reparação simbólica e acesso a recursos sociais, constituindo um pano de fundo normativo que torna experiências trans incompreensíveis ou patológicas em contextos institucionais, incluindo o trabalho [1,2,7].

No contexto laboral, os efeitos dessa construção se manifestam como barreiras objetivas e estressores psicossociais: deslegitimação do nome social, negação de pronomes, exigência de provas de “autenticidade”, e discriminação direta ou velada em seleção, promoção e manutenção do emprego. Estudos epidemiológicos e revisões sistemáticas recentes documentam taxas elevadas de desemprego, precariedade e discriminação ocupacional entre mulheres trans, bem como associação robusta entre experiências de discriminação no trabalho e piora de indicadores de saúde mental (ansiedade, depressão, ideação suicida) [5,6]. Além disso, processos burocráticos e “violência administrativa” (práticas institucionais que produzem exclusão por meio de regras e formulários) amplificam a exclusão, exigindo das mulheres trans gastos emocionais e cognitivos consideráveis para negociar sua legitimidade profissional — um custo que incide diretamente sobre sua subjetividade e trajetórias de carreira [2,5].

Do ponto de vista da psicologia clínica e social, a exposição crônica a esse ambiente cisnormativo produz padrões previsíveis de sofrimento psíquico: hipervigilância identificatória, antecipação de rejeição, internalização de estigmas e estratégias de gerenciamento identitário (camuflagem, hiperadaptação, retirada afetiva). A teoria do estresse de minoria e suas expansões para populações de gênero explicam como estressores distais (discriminação, violência institucional) e proximais (expectativa de rejeição, ocultação identitária) se somam para aumentar o risco de transtornos mentais entre pessoas trans [3,4]. Pesquisas recentes também destacam que a cisnormatividade frustra necessidades emocionais fundamentais — reconhecimento, pertencimento e

autonomia — agravando a sensação de deslegitimação ontológica que muitas mulheres trans experimentam no emprego e além dele [8,9].

Frente a esses efeitos, o papel da Psicologia — em especial da Psicologia Organizacional e do Trabalho — é duplo: analisar e intervir. Primeiro, mediante diagnósticos organizacionais que identifiquem normas, práticas e tecnologias administrativas que reproduzem cisnormatividade; segundo, por meio do desenvolvimento de intervenções baseadas em evidências (treinamento contra vieses implícitos, protocolos de uso do nome social, reestruturação de processos seletivos, canais seguros de denúncia e suporte psicológico) capazes de reduzir estressores e promover bem-estar. A literatura internacional aponta que medidas institucionais coerentes e monitoradas reduzem experiências de discriminação e melhoram indicadores de saúde e retenção do trabalho entre pessoas trans, mas essas intervenções precisam ser adaptadas ao contexto local e avaliadas de forma sistemática [1,4,7,9]. Além disso, intervenções psicológicas devem articular-se com políticas públicas que garantam proteção jurídica, acesso à formação e redes de apoio intersetoriais — somente assim a transformação passa de correção individual para mudança estrutural.

Dessa forma, compreender a cisnormatividade como construção psicológica implica assumir que a superação de seus efeitos demanda ações em múltiplos níveis: reconfiguração de narrativas sociais, reformas administrativas, formação profissional e pesquisa aplicada que incorpore perspectivas interseccionais. Estudos futuros precisam ampliar amostras além dos grandes centros, utilizar métodos mistos e testar a efetividade de intervenções organizacionais e políticas públicas no longo prazo, especialmente em contextos como o brasileiro onde a produção científica ainda é incipiente em algumas áreas geográficas [6,9]. Como especialistas em psicologia, devemos priorizar pesquisas acionáveis e colaborar com movimentos sociais para co-construir práticas que restituam reconhecimento, reduzam o sofrimento psíquico e ampliem possibilidades reais de pertencimento laboral para mulheres trans.

3. Estigma, preconceito e discriminação como estressores psicossociais no processo seletivo

O estigma, o preconceito e a discriminação constituem estressores psicossociais de elevada complexidade que atuam de forma decisiva nos processos seletivos contemporâneos, operando tanto na dimensão subjetiva quanto na estrutura organizacional. O estigma funciona como um marcador social que atribui significados depreciativos a indivíduos ou grupos, produzindo expectativas negativas e avaliações enviesadas antes mesmo do contato direto.[10] Essas representações estigmatizantes moldam percepções sobre competência, confiabilidade e adequação cultural, criando desigualdades estruturais já nas etapas iniciais de recrutamento. Do ponto de vista psicológico, o estigma opera como mecanismo de rotulação que impacta diretamente a identidade social e o senso de pertencimento, gerando tensões afetivas que podem interferir no desempenho dos candidatos ainda nos momentos preliminares da seleção.[11] Assim, o estigma não apenas atravessa o olhar do recrutador, mas também se cristaliza como um componente internalizado que afeta autoconfiança, expectativas de resultado e autorregulação emocional.

O preconceito, entendido como atitude negativa baseada em generalizações e crenças estereotipadas, introduz vieses cognitivos que influenciam decisões supostamente imparciais no processo seletivo.[12] Esses vieses podem operar de modo implícito, fazendo com que avaliadores atribuam maior valor a características associadas a grupos dominantes, reproduzindo desigualdades históricas mesmo em ambientes que

afirmam compromissos com diversidade.[13] Ao avaliarem currículos, comportamentos ou formas de comunicação, recrutadores podem, inconscientemente, favorecer perfis que se alinham a modelos normativos de aparência, gênero, raça, classe ou orientação sexual.[14] Para candidatos pertencentes a grupos discriminados, o preconceito ambiental gera um contexto de ameaça ao estereótipo, no qual o medo de confirmar julgamentos negativos compromete o desempenho, reduz habilidades comunicativas e intensifica respostas fisiológicas de estresse, diminuindo as chances de sucesso independentemente da qualificação real.[15]

A discriminação, por sua vez, representa a materialização comportamental do estigma e do preconceito no contexto organizacional, manifestando-se de modo direto ou indireto nas etapas de triagem, entrevistas e avaliações. Discriminação direta ocorre quando candidatos são explicitamente excluídos por características identitárias; já a discriminação indireta surge quando critérios aparentemente neutros favorecem sistematicamente determinados grupos[16].Esses mecanismos, muitas vezes legitimados como “adequação ao perfil”, reforçam práticas excludentes que limitam o acesso de grupos vulnerabilizados a oportunidades de emprego.[17] A literatura aponta que tais práticas produzem impactos severos na saúde mental dos candidatos, incluindo aumento de ansiedade, sentimentos de inferioridade, despersonalização e desgaste emocional cumulativo [18] A repetição de experiências discriminatórias consolida um ciclo de desengajamento e retraimento social, reduzindo expectativas de mobilidade e alimentando desconfiança nas instituições.

A vivência desses estressores psicossociais no processo seletivo também repercute no desempenho dos próprios recrutadores e na qualidade das decisões organizacionais. Ambientes que operam sob lógicas estigmatizantes tendem a reduzir a diversidade, limitar a inovação e comprometer o clima organizacional, além de aumentar riscos de litígios trabalhistas[19].Sob a perspectiva da psicologia organizacional, processos seletivos permeados por estigma, preconceito e discriminação criam um campo emocional marcado por tensão, ambiguidade e injustiça percebida, elementos que prejudicam tanto a avaliação objetiva do candidato quanto a construção de relações profissionais futuras[20]. Organizações que não enfrentam esses estressores reforçam práticas de exclusão e reproduzem desigualdades históricas, perdendo talentos e perpetuando ambientes de trabalho hostis.

Compreender estigma, preconceito e discriminação como estressores psicossociais no processo seletivo implica reconhecer que tais fenômenos não são desvios individuais, mas produtos de estruturas sociais que organizam formas de perceber, avaliar e hierarquizar sujeitos. A mitigação desses fatores exige políticas organizacionais robustas, formação contínua de avaliadores, estratégias de recrutamento blindadas contra vieses e mecanismos de accountability institucional [20]. Mais do que técnicas de seleção, trata-se de construir práticas éticas que promovam justiça, equidade e dignidade. Um processo seletivo verdadeiramente inclusivo não se limita a garantir igualdade formal, mas reconhece a complexidade das experiências subjetivas dos candidatos e atua para reduzir os efeitos psicológicos da exclusão. Assim, enfrentar esses estressores psicossociais é condição essencial para a construção de ambientes de trabalho mais humanos, diversos e saudáveis.

4. Nome social, reconhecimento e validação identitária: implicações psicológicas da burocracia laboral

A utilização do nome social constitui um eixo central na experiência de reconhecimento e validação identitária de pessoas trans e travestis, funcionando como marcador simbólico que legitima a existência social e possibilita a constituição de uma identidade coerente com a vivência subjetiva[21]. A psicologia social contemporânea demonstra que o reconhecimento linguístico — especialmente por meio do nome — é um dispositivo de afirmação ontológica que organiza processos de pertencimento, autoestima e agência [22]. No entanto, quando inserido em contextos laborais marcados por burocracias rígidas, o nome social é frequentemente tensionado por normas institucionais que privilegiam registros civis desatualizados, produzindo rupturas entre identidade vivida e identidade administrada. Essa fricção gera efeitos psicológicos significativos, pois a recusa institucional do nome social atua como forma de invalidação simbólica que compromete segurança emocional, confiança e senso de legitimidade.

A burocracia laboral, ao operar com sistemas administrativos inflexíveis, transforma processos aparentemente neutros — como cadastros, crachás, folhas de ponto e sistemas eletrônicos — em arenas de disputa identitária[23]. Quando o nome civil prevalece sobre o nome social, a pessoa trans é exposta a situações reiteradas de constrangimento, revelação involuntária de sua condição e vigilância social, fenômenos que se configuram como microviolências cotidianas[24]. Estudos em psicologia organizacional apontam que essa discrepância burocrática produz estados de hipervigilância, ansiedade antecipatória e sentimentos de desamparo, agravados pela necessidade constante de correção e explicação diante de colegas e gestores [25]. Tais dinâmicas reforçam a percepção de que a identidade trans é condicional, sempre sujeita à validação externa, o que impacta diretamente o bem-estar subjetivo.

No plano intersubjetivo, o reconhecimento institucional do nome social adquire caráter performativo, ao afirmar a legitimidade da identidade e assegurar a possibilidade de circulação social sem rupturas identitárias. Judith Butler e autores contemporâneos defendem que o reconhecimento não é apenas um ato formal, mas um processo que produz efeitos concretos sobre a constituição do sujeito [26]. Assim, quando o ambiente laboral reconhece o nome social de forma plena e consistente, promove condições para que a pessoa trans mobilize recursos psicológicos como autoconfiança, autenticidade e autorregulação emocional saudável. Por outro lado, a ausência desse reconhecimento intensifica processos de estigmatização e exclusão simbólica, provocando isolamento, retraimento comportamental e sentimento de não pertencimento [27]. Esse quadro evidencia que a burocracia não é neutra, mas atua como tecnologia de poder que pode sustentar ou minar identidades.

As consequências psicológicas da não validação identitária na burocracia laboral afetam não apenas o indivíduo, mas também o desempenho organizacional. Ambientes que negam o nome social tendem a produzir climas de trabalho hostis, caracterizados por insegurança, desgaste emocional e adoecimento psíquico, aumentando a rotatividade e reduzindo o engajamento [28]. A literatura também demonstra que a validação identitária está associada a maior motivação intrínseca, vínculos organizacionais mais fortes e percepção ampliada de justiça institucional [29]. Assim, políticas de reconhecimento do nome social não operam apenas como mecanismos de inclusão, mas como ferramentas estratégicas para promover saúde mental, produtividade e inovação. A ausência dessas políticas, por sua vez, reproduz desigualdades e reforça barreiras estruturais já enfrentadas pela população trans.

Assim, compreender as implicações psicológicas da burocracia laboral no uso do nome social exige reconhecer que a identidade não é mero atributo individual, mas construção histórica, relacional e administrada. A validação identitária depende de práticas institucionais sensíveis que reconheçam a centralidade do nome como dispositivo de subjetivação e dignidade [30]. A superação das barreiras burocráticas requer revisão de sistemas de gestão, formação continuada de gestores, protocolos de acolhimento e marcos normativos que garantam o uso consistente do nome social em todos os níveis organizacionais. Mais do que adequação administrativa, trata-se de compromisso ético com a humanidade dos sujeitos, reconhecendo que o direito ao nome é o direito fundamental de existir simbolicamente de forma plena e respeitada.

5. Interseccionalidade psicológica: raça, classe e gênero na experiência de empregabilidade de mulheres trans

A interseccionalidade psicológica constitui ferramenta analítica essencial para compreender como raça, classe e gênero se entrelaçam na experiência de empregabilidade de mulheres trans, produzindo formas específicas e acumulativas de vulnerabilidade [31]. No campo da psicologia social crítica, entende-se que esses marcadores não operam de modo isolado, mas se articulam para configurar posições sociais diferenciadas que moldam expectativas, oportunidades e restrições. Para mulheres trans negras e pobres, por exemplo, a discriminação não se limita à transfobia, mas incorpora elementos do racismo estrutural e da desigualdade econômica, resultando em processos de exclusão que impactam diretamente sua saúde mental, autopercepção de competência e possibilidades de inserção laboral [32]. Essas intersecções criam um campo subjetivo marcado por tensões identitárias, desgaste emocional e sensação de deslocamento permanente nos ambientes profissionais.

No processo de busca por emprego, tais camadas de opressão convergem para intensificar estressores psicossociais, como estigma, hiperexposição e vigilância social [33]. Mulheres trans racializadas enfrentam frequentemente entrevistas permeadas por microagressões, questionamentos invasivos sobre identidade e avaliações baseadas em estereótipos racializados e de classe [34]. Esses episódios, ainda que naturalizados nos contextos laborais, produzem sentimentos de humilhação, ansiedade antecipatória e antecipação de fracasso — fenômenos amplamente estudados pela psicologia da discriminação [35]. A vivência simultânea de transfobia e racismo, articulada à precariedade socioeconômica, configura um ciclo de exclusão que empurra muitas dessas mulheres para setores informais ou subvalorizados do mercado de trabalho, reforçando desigualdades históricas.

A interseccionalidade psicológica também revela que a empregabilidade não depende apenas de qualificação técnica, mas da forma como a identidade é percebida socialmente [36]. No caso de mulheres trans negras e periféricas, a legitimidade da identidade de gênero é frequentemente contestada ou desconsiderada, o que se traduz em menor reconhecimento de suas competências profissionais e menor acesso a redes sociais que facilitam oportunidades [37]. Essa deslegitimação produz efeitos subjetivos profundos, incluindo baixa autoestima, autoimagem fragmentada e redução da autoeficácia, prejudicando o engajamento em processos seletivos e a permanência no trabalho [38]. Estudos demonstram que a internalização de estigmas interseccionais prejudica o desenvolvimento de expectativas positivas de futuro, levando a estratégias defensivas que incluem retraimento, autossilenciamento e hiperadaptação — mecanismos que, embora funcionem como proteção, geram custos psíquicos elevados [39].

A análise interseccional evidencia que ambientes de trabalho tendem a reproduzir hierarquias sociais, reforçando desigualdades de raça, classe e gênero por meio de políticas aparentemente neutras [40]. A ausência de protocolos sensíveis às especificidades de mulheres trans racializadas favorece práticas discriminatórias indiretas, que se manifestam nas exigências de “adequação” comportamental, na negação do nome social, na segregação funcional e na falta de oportunidades de ascensão [41]. Tais dinâmicas resultam em ambientes emocionalmente inseguros, caracterizados por invisibilidade, isolamento e assédio moral, comprometendo o bem-estar psicológico e aumentando o risco de adoecimento [42]. A interseccionalidade, nesse sentido, não apenas amplia a compreensão da desigualdade, mas permite identificar como a violência institucional se manifesta de forma cumulativa.

Em outras palavras, a interseccionalidade psicológica oferece lente fundamental para compreender que a empregabilidade de mulheres trans não pode ser analisada apenas pelo prisma individual, mas a partir dos sistemas que estruturam desigualdades. O enfrentamento dessas barreiras exige políticas de diversidade que reconheçam as complexidades identitárias, ampliem espaços de acolhimento e promovam práticas organizacionais comprometidas com equidade racial, de gênero e classe [43]. Mais do que ações pontuais, trata-se de transformar culturas institucionais para que produzam reconhecimento, pertencimento e dignidade. Ao incorporar a interseccionalidade como princípio ético e metodológico, abre-se a possibilidade de construir ambientes de trabalho que potencializem competências, valorizem trajetórias e promovam saúde mental, contribuindo para a plena inserção social de mulheres trans.

6. Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e a inclusão de mulheres trans: limites e possibilidades

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) tem ampliado seu campo de análise ao incorporar debates sobre diversidade, equidade e inclusão, sobretudo diante das transformações socioculturais que tensionam concepções tradicionais de gestão e relações laborais. No caso das mulheres trans, esse movimento se mostra particularmente relevante, uma vez que sua inserção profissional continua marcada por barreiras estruturais e subjetivas que atravessam processos de recrutamento, contratação, permanência e desenvolvimento na carreira. Embora a POT reconheça a importância da pluralidade identitária para o clima organizacional e para a saúde psicológica, ainda persiste uma lacuna entre discursos institucionais inclusivos e práticas efetivas que assegurem condições dignas de trabalho.

Os limites da atuação da POT emergem, inicialmente, da reprodução de modelos normativos de subjetividade e competência profissional que excluem ou marginalizam pessoas trans. A cisnormatividade — base estrutural de muitas práticas organizacionais — opera produzindo expectativas rígidas de apresentação corporal, modos de comunicação e trajetórias de vida, que frequentemente são incompatíveis com as experiências das mulheres trans. Essa lógica gera impactos diretos sobre sua autoestima, segurança psicológica e acesso a oportunidades, perpetuando ciclos de exclusão e precarização. Além disso, instrumentos psicométricos, protocolos de seleção e políticas internas raramente são construídos considerando as especificidades dessa população, o que limita a eficácia de intervenções supostamente neutras.

Outro limite importante da POT está relacionado à formação profissional. Pesquisas indicam que psicólogos organizacionais ainda recebem pouco treinamento acerca de identidade de gênero, transfobia, saúde mental de populações trans e estratégias de inclusão baseadas em evidências. Essa ausência de capacitação reforça

vieses implícitos, invisibiliza demandas específicas e favorece práticas que, mesmo bem-intencionadas, produzem violência simbólica. A insuficiência de políticas institucionais robustas, combinada à falta de preparo técnico, mantém as mulheres trans em posições de vulnerabilidade emocional, aumentando o risco de adoecimento psíquico e turnover.

Por outro lado, a POT apresenta importantes possibilidades transformadoras quando comprometida com uma perspectiva crítica, interseccional e psicossocial. Intervenções orientadas pela promoção da justiça organizacional podem contribuir para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais seguros e respeitosos, capazes de reduzir os efeitos da transfobia estrutural. A implementação de programas de sensibilização, revisão de critérios de recrutamento, elaboração de protocolos de uso do nome social, garantia de acesso a banheiros adequados e criação de espaços formais de escuta são medidas que favorecem o bem-estar e ampliam a participação das mulheres trans no mercado de trabalho. Tais práticas são particularmente potentes quando articuladas a políticas institucionais de diversidade com metas claras, monitoramento contínuo e participação ativa da liderança.

Podemos afirmar que a POT pode ampliar sua potência transformadora ao atuar como mediadora entre demandas organizacionais e necessidades humanas de reconhecimento, pertencimento e dignidade. Isso implica compreender que a inclusão de mulheres trans não é apenas um imperativo ético, mas também um componente central da promoção da saúde no trabalho e da qualidade das relações laborais. Abordagens que valorizem trajetórias, competências e singularidades são fundamentais para romper lógicas estruturais de exclusão e construir ambientes verdadeiramente plurais. Assim, embora persistam limites relevantes, as possibilidades abertas por uma POT crítica e comprometida com os direitos humanos apontam para caminhos de intervenção capazes de transformar organizações em espaços mais justos, psicologicamente seguros e socialmente responsáveis.

7. O papel da psicologia em políticas públicas de inclusão laboral para pessoas trans

A psicologia tem desempenhado um papel estratégico na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas de inclusão laboral para pessoas trans, especialmente em contextos marcados por desigualdades estruturais e violações de direitos humanos. A exclusão dessa população do mercado formal está diretamente relacionada à cisnormatividade institucional e aos estigmas sociais que produzem barreiras à empregabilidade e à manutenção de vínculos de trabalho [43]. Nesse cenário, a psicologia contribui para a compreensão dos determinantes psicossociais da marginalização, ampliando o diagnóstico situacional necessário para políticas públicas eficazes, sensíveis à pluralidade das experiências trans.

A atuação psicológica também oferece subsídios para o desenvolvimento de políticas intersectoriais que articulem saúde, assistência social, educação e trabalho, dimensões fundamentais para a efetivação da cidadania de pessoas trans. Estudos mostram que políticas de empregabilidade isoladas tendem a fracassar quando não acompanhadas de estratégias integradas de enfrentamento da transfobia estrutural, promoção do bem-estar psicológico e fortalecimento de redes de apoio social. Assim, a psicologia favorece abordagens amplas que consideram trajetórias de vida, impactos da violência e fragilidades decorrentes da exclusão histórica do mercado de trabalho [44].

No âmbito das políticas públicas, a psicologia assume ainda a função de desenvolver e validar metodologias de diagnóstico organizacional que identifiquem práticas discriminatórias, barreiras subjetivas e fatores de risco psicossocial presentes

nos ambientes de trabalho. Esses instrumentos auxiliam governos e instituições a implementar medidas de inclusão laboral, como protocolos de acolhimento, uso do nome social, formação de gestores e revisão de critérios de seleção e promoção [45]. Tais práticas estimulam culturas organizacionais mais equitativas, reduzindo o impacto de preconceitos implícitos e explícitos que afetam diretamente a saúde mental de pessoas trans.

Outro aspecto central do papel da psicologia é a produção de evidências científicas que fundamentem políticas de inclusão baseadas em direitos humanos [46]. A pesquisa psicológica sobre identidade de gênero, estresse de minoria, discriminação no trabalho e desigualdades interseccionais tem contribuído para transformar diretrizes públicas, oferecendo dados empíricos que apontam para a necessidade de ações afirmativas e programas de incentivo à contratação. Ao fornecer indicadores, avaliações e monitoramento de impacto, a psicologia fortalece a competência técnica do Estado na formulação de políticas mais justas e eficazes [47].

Finalmente, a psicologia desempenha um papel ético e político fundamental ao promover uma visão humanizada da inclusão laboral, que reconhece o trabalho como dimensão estruturante da subjetividade e do pertencimento social. Políticas públicas que incorporam perspectivas psicológicas reconhecem que a inclusão de pessoas trans não se limita à inserção profissional, mas envolve a construção de ambientes seguros, reconhecedores e psicologicamente saudáveis. Assim, a psicologia atua tanto no combate à exclusão quanto na promoção da dignidade, posicionando-se como campo indispensável para a construção de políticas públicas capazes de enfrentar a transfobia estrutural e ampliar a justiça social [48].

8. Conclusões

A análise realizada ao longo deste estudo evidencia que a empregabilidade de mulheres transgênero continua sendo determinada por barreiras estruturais profundamente enraizadas na cisnormatividade e na transfobia institucional presentes no mercado de trabalho brasileiro. As discussões desenvolvidas demonstraram que as trajetórias profissionais dessas mulheres seguem marcadas pela exclusão, pela informalidade forçada, pela precarização e pela violação de direitos trabalhistas básicos, revelando um cenário no qual a identidade de gênero ainda opera como marcador central de desigualdade. Ao mesmo tempo, emergem estratégias individuais e coletivas que expressam resistência e agência, indicando a potência transformadora das experiências trans quando reconhecidas e legitimadas. Nesse sentido, os objetivos propostos pela pesquisa foram plenamente alcançados, ao mapear tanto os obstáculos quanto as possibilidades de inclusão laboral, destacando o papel das políticas públicas e de práticas organizacionais mais humanizadas.

Apesar da robustez analítica, este estudo apresenta limitações inerentes à natureza das fontes e à complexidade do fenômeno investigado. A produção científica disponível sobre empregabilidade trans no Brasil ainda é escassa, fragmentada e concentrada em grandes centros urbanos, o que pode restringir a compreensão da realidade de mulheres trans em regiões periféricas ou em contextos rurais. Além disso, muitos estudos adotam recortes exclusivamente qualitativos, carecendo de abordagens interseccionais que integrem raça, classe, território e escolarização como dimensões integradas de desigualdade. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem metodologias mistas, explorem comparações interregionais e investiguem a efetividade de programas públicos e privados de inclusão, especialmente aqueles voltados à formação profissional e à permanência no emprego.

Outro aspecto que demanda aprofundamento é a relação entre saúde mental, ambientes de trabalho e experiências trans. Embora estudos apontem níveis elevados de sofrimento psíquico entre mulheres trans empregadas ou em busca de emprego, ainda é limitada a produção científica que analisa, de forma sistemática, como violência simbólica, microagressões, invisibilização identitária e ausência de políticas institucionais impactam processos subjetivos e trajetórias profissionais. A Psicologia do Trabalho, ao integrar conceitos como estresse de minoria, justiça organizacional e fatores psicossociais do trabalho, pode oferecer ferramentas teóricas e práticas capazes de qualificar políticas de inclusão e transformar ambientes profissionais em espaços mais equitativos.

Os resultados discutidos também evidenciam que o Estado brasileiro ainda precisa avançar significativamente na formulação e implementação de políticas públicas específicas para mulheres trans no mercado de trabalho. Iniciativas pontuais ou restritas a programas de empregabilidade têm se mostrado insuficientes diante da magnitude da desigualdade histórica enfrentada por essa população. É necessário um conjunto articulado de ações governamentais que envolva educação, saúde, assistência social, proteção ao trabalho e formação profissional, sustentado por marcos legais que garantam segurança, reconhecimento e permanência. Políticas inclusivas só serão efetivas se forem intersetoriais, contínuas e abertas à participação ativa dos movimentos trans.

Nesse cenário, a psicologia — especialmente a Psicologia Organizacional e do Trabalho — assume papel indispensável na construção de práticas inclusivas e eticamente comprometidas. Ao produzir evidências científicas, desenvolver metodologias de intervenção e atuar em processos de sensibilização dentro das organizações, a psicologia contribui para enfrentar preconceitos, promover saúde mental, mediar conflitos e fortalecer vínculos profissionais. Mais do que uma atuação técnica, trata-se de uma ação política, voltada à defesa de direitos e à ampliação de oportunidades para mulheres trans. Assim, este estudo reforça que a inclusão laboral não é apenas uma necessidade socioeconômica, mas um imperativo ético, humano e democrático, cuja efetivação depende da articulação entre Estado, sociedade civil, organizações e profissionais comprometidos com a justiça social.

Referências

- 1 Butler J. *Undoing Gender*. New York: Routledge; 2004.
- 2 Spade D. *Normal Life: Administrative Violence, Critical Trans Politics, and the Limits of Law*. Brooklyn: South End Press; 2011.
- 3 Meyer IH. Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: conceptual issues and research evidence. *Psychol Bull.* 2003;129(5):674–97.
- 4 Frost DM. Minority stress theory: Application, critique, and continued relevance. *Soc Personal Psychol Compass.* 2023; (review available via PubMed Central).
- 5 Baugher AR, et al. Prevalence of discrimination and the association between employment discrimination and health among transgender women — seven US urban areas, 2019–2020. *MMWR Suppl.* 2024;73(Suppl 1):XX–XX.
- 6 Magno L, et al. Discrimination based on gender identity against transgender women and travestis in five Brazilian cities, 2019–2021. *Rev Bras Epidemiol.* 2024;27(Supl 1):e240012.
- 7 Anderson KA. Cisnormative symbolic colonization and transgender experiences in the workplace. *Gender Work Organ.* 2024; (online).

- 8 Radford G. Cisnormativity and the frustration of core emotional needs among transgender and gender diverse individuals. *Clin Psychol Rev* (or relevant journal). 2025; (online ahead of print).
- 9 Di Luigi G, et al. Systematic review of stigma and mental health outcomes in transgender and gender diverse populations: implications for workplace interventions. *J Affect Disord Rep*. 2025; (in press).
- 10 Goffman E. *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. New York: Simon & Schuster; 1963.
- 11 Link BG, Phelan JC. Conceptualizing stigma. *Annu Rev Sociol*. 2001;27:363–85.
- 12 Allport GW. *The Nature of Prejudice*. Cambridge: Addison-Wesley; 1954.
- 13 Dovidio JF, Gaertner SL. Aversive racism. *Adv Exp Soc Psychol*. 2004;36:1–52.
- 14 Pager D, Shepherd H. The sociology of discrimination: Racial discrimination in employment, housing, credit, and consumer markets. *Annu Rev Sociol*. 2008;34:181–209.
- 15 Steele CM, Aronson J. Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *J Pers Soc Psychol*. 1995;69(5):797–811.
- 16 Fredman S. *Discrimination Law*. Oxford: Oxford University Press; 2011.
- 17 Acker J. Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gend Soc*. 2006;20(4):441–64.
- 18 Pascoe EA, Richman LS. Perceived discrimination and health: A meta-analytic review. *Psychol Bull*. 2009;135(4):531–54.
- 19 Shore LM, Cleveland JN, Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model. *Hum Resour Manage Rev*. 2018;28(2):176–89.
- 20 Cortina LM. Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Acad Manage Rev*. 2008;33(1):55–75.
- 20 Dobbin F, Kalev A. Why diversity programs fail. *Harv Bus Rev*. 2016;94(7/8):52–60.
- 21 Bento B. *A reinvenção do corpo: sexualidade e gênero na experiência transexual*. Rio de Janeiro: Garamond; 2006.
- 22 Honneth A. *The Struggle for Recognition*. Cambridge: Polity Press; 1995.
- 23 Spade D. *Normal Life: Administrative Violence, Critical Trans Politics, and the Limits of Law*. Brooklyn: South End Press; 2011.
- 24 Vergueiro V. Colonialidade de gênero e cisnormatividade. *Rev Estud Fem*. 2015;23(3):935–45.
- 25 Santos A, Prado M. Impactos psicossociais do estigma de gênero em pessoas trans no trabalho. *Rev Psicol Organ Trab*. 2021;21(4):1455–67.
- 26 Butler J. *Undoing Gender*. New York: Routledge; 2004.
- 27 Missé M. *Teoria queer e crítica à normatividade*. São Paulo: n-1 edições; 2019.
- 28 Cortina LM. Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Acad Manage Rev*. 2008;33(1):55–75.
- 29 Shore LM, Cleveland JN, Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model. *Hum Resour Manage Rev*. 2018;28(2):176–89.
- 30 Lionço T. Direitos humanos e diversidade **de gênero: desafios na gestão pública**. *Cad Pagu*. 2009;33:23–50.
- 31 Crenshaw K. Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Rev*. 1991;43(6):1241–99.
- 32 Collins PH. *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment*. New York: Routledge; 2002.
- 33 Meyer IH. Prejudice, social stress, and mental health in minority populations. *Psychol Bull*. 2003;129(5):674–97.

- 34 hooks b. *Ain't I a Woman? Black Women and Feminism*. Boston: South End Press; 1981.
- 35 Steele CM. *Whistling Vivaldi: How stereotypes affect us and what we can do*. New York: W.W. Norton; 2010.
- 36 Honneth A. *The Struggle for Recognition*. Cambridge: Polity Press; 1995.
- 37 Livingston RW, Pearce NA. The role of identity in workplace discrimination. *Admin Sci Q*. 2009;54(3):393–442.
- 38 Pascoe EA, Smart Richman L. Perceived discrimination and health: A meta-analytic review. *Psychol Bull*. 2009;135(4):531–54.
- 39 Nadal KL. A conceptual model of microaggressions. In: Sue DW, editor. *Microaggressions and Marginality*. Hoboken: Wiley; 2010. p. 21–40.
- 40 Acker J. Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gend Soc*. 2006;20(4):441–64.
- 41 Spade D. *Normal Life: Administrative Violence, Critical Trans Politics, and the Limits of Law*. Brooklyn: South End Press; 2011.
- 42 Santos A, Prado M. Impactos psicossociais do estigma de gênero em pessoas trans no trabalho. *Rev Psicol Organ Trab*. 2021;21(4):1455–67.
- 43 Shore LM, Cleveland JN, Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model. *Hum Resour Manage Rev*. 2018;28(2):176–89.
- 43 Bento B. *A reinvenção do corpo: sexualidade e gênero na experiência transexual*. Rio de Janeiro: Garamond; 2017.
- 44 Meyer IH. Minority Stress and Mental Health in Gay Men. *J Health Soc Behav*. 1995;36(1):38–56.
- 45 Vergueiro V. Cissexualidade e cisnormatividade: discussões conceituais e políticas. *Cad Pagu*. 2020;59:e205900.
- 46 Souza ER, Pereira MLG. Políticas públicas, diversidade e inclusão no trabalho. *Rev Psicol Organ Trab*. 2021;21(2):123–35.
- 45 American Psychological Association. *Guidelines for Psychological Practice with Transgender and Gender Nonconforming People*. Washington (DC): APA; 2015.
- 47 Nogueira SNB, Aquino EML. Transexualidade, saúde e trabalho: desafios para políticas públicas. *Interface*. 2021;25:e210031.
- 48 Teixeira FB, Oliveira M. Identidade de gênero e saúde no trabalho: experiências de pessoas trans. *Psicol Soc*. 2022;34:e215554.