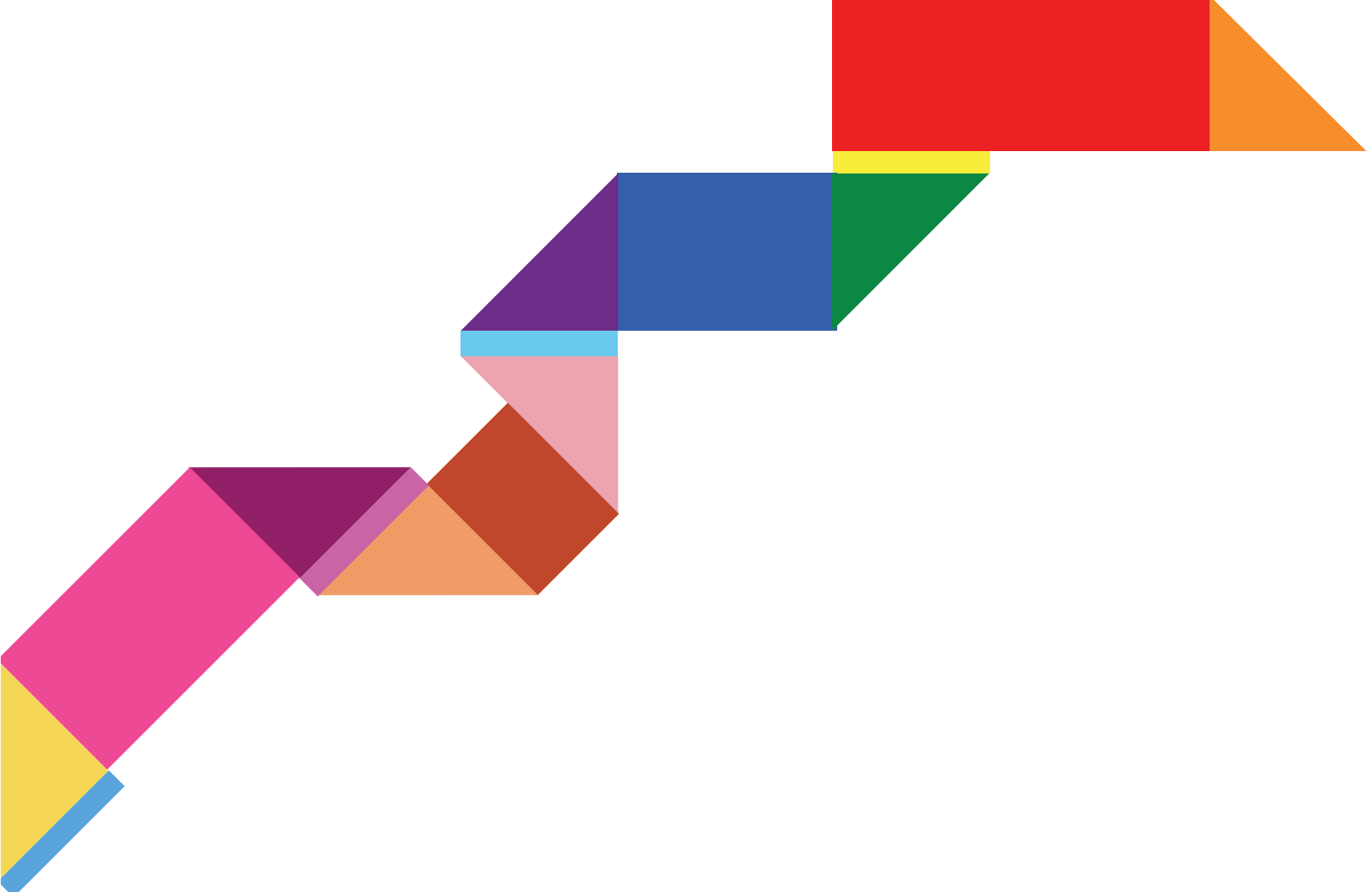




CARTILHA

Empregabilidade de pessoas trans e papel do RH

Atualização da Cartilha produzida para o projeto #AgoraVai em 2019

Versão 2026 – revista e atualizada

Conheça o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+

O Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ é um movimento empresarial informal que busca colocar em prática a máxima da Declaração Universal dos Direitos Humanos:



Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos.

O Fórum é uma organização informal, um movimento empresarial com sistema de governança liderado pelo Comitê de Presidentes. O que nos une é a Carta de Adesão ao Fórum e aos seus 10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos Humanos de Pessoas LGBTI+, assinada pelo(a) presidente da empresa.

Nossos objetivos

- ◆ Aprimorar práticas de gestão empresarial e gerar efetiva adição de valor para nossas marcas e para a sociedade.
- ◆ Erradicar a LGBTI+fobia e seus efeitos prejudiciais às pessoas, aos negócios e à sociedade.
- ◆ Articular esforços e fortalecer o Fórum para impactar positivamente o ambiente empresarial e a sociedade.

Somos a referência empresarial no tema LGBTI+ no país, interlocutor interno e internacionalmente para expressar a voz das empresas, sua visão, suas práticas e recomendações construídas no diálogo com diferentes setores da sociedade.

Conheça outras publicações e os 10 Compromissos

forumempresaslgbt.com

Sumário

	Conheça o Fórum	2
	Apresentação 2026.....	4
	Apresentação 2019	5
1	Um cenário desafiador e exigente de novos comportamentos e soluções	6
	Não discriminação	8
	Promoção da diversidade.....	8
	Por que e para que investir em diversidade e inclusão?.....	9
	Ações afirmativas: o que são e como aplicar na prática	10
2	Pessoas trans: do que e de quem estamos falando?	12
	O que deve receber maior atenção no tema da identidade de gênero?.....	14
3	O processo de atração, seleção e inclusão de pessoas trans .	17
	Feedback do processo seletivo.....	20
	Integração na área	21
	É bom lembrar.....	21
	Banheiros e vestiários: como agir?	22
	Plano de saúde e outros aspectos do cotidiano organizacional.....	22
	Nossa cartilha é para estimular você a conhecer mais e agir melhor pela inclusão de pessoas trans	24
	Fontes usadas nas sugestões de atualização	25

Apresentação 2026

Como secretário executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, tenho a satisfação de revisitar esta cartilha que ajudei a produzir em 2019, lançado nos dois dias de evento – 21 e 22 de agosto do que chamamos de [Projeto #AgoraVai](#).

Era um projeto do TransEmpregos com participação e contribuição de variadas organizações e empresas. Esta cartilha foi uma das contribuições do Fórum ao projeto e está dirigida a profissionais da área de gestão de pessoas visando ampliar entendimento, repertório e compartilhando ideias para ampliarmos a empregabilidade de pessoas trans.

O cenário mudou bastante desde então: o Tribunal Superior do Trabalho instituiu, em 2026, uma cota inédita para mulheres trans em contratos terceirizados; o processo de retificação de nome e gênero em cartório ficou mais simples com o Provimento CNJ 152/2023; a LGPD está em vigor há mais de cinco anos e traz implicações diretas para o RH; e o Banco Mundial publicou, pela primeira vez, uma estimativa do custo econômico de excluir pessoas LGBTI+ do mercado de trabalho brasileiro — R\$ 94,4 bilhões por ano, equivalente a 0,8% do PIB, com dados relevantes sobre pessoas trans.

Ao mesmo tempo, os dados mais recentes da Associação Nacional de Travestis e Transexuais – ANTRA, lembram que a inclusão ainda está longe de ser regra: apenas 1 em cada 4 pessoas trans no Brasil tem emprego formal, e o país segue como o que mais mata pessoas trans no mundo. Ou seja, o argumento da cartilha original não perdeu atualidade — ao contrário, ganhou ainda mais evidências e urgência.

Esta versão mantém integralmente o conteúdo e o espírito do material original, apenas complementando-o com esses novos marcos legais, estudos e referências, incluindo outras publicações do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ (forumempresaslgbt.com/pesquisas).

A cartilha está sendo relançada em outro projeto, desta vez estamos chamando de Projeto Natura de Empregabilidade LGBTI+, uma parceria com o Fórum, diversas empresas e muitas organizações parceiras.

Estamos avançando e precisamos avançar. Contamos com você, profissional da área de gestão de pessoas das empresas signatárias e outras empresas que já entenderam o valor da diversidade sexual e de gênero. Boa leitura!

Reinaldo Bulgarelli

Secretário Executivo, Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+

Apresentação 2019

O TransEmpregos (transempregos.com.br) é uma organização criada em 2013 para aproximar o mercado de trabalho de profissionais trans (travestis, homens e mulheres trans e pessoas não binárias). Ao longo dos anos, o TransEmpregos acumulou uma experiência ímpar, sobretudo com grandes empresas — mas não só —, acompanhando e sendo protagonista das mudanças importantes que estão ocorrendo no país e no mundo em relação às pessoas trans.

Com base nessa experiência, com os desafios e as possibilidades para fazer avançar o tema no mercado de trabalho, reuniu-se um conjunto de organizações e empresas para a criação do projeto **#AgoraVai**. Entre as organizações: a consultoria Integra; o Sincovaga e seu programa Coexistir; Games; o IOS; e o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+. Entre as empresas: Atento, Carrefour, GPA, JLL, Riachuelo, Sodexo e Uber/Uber Eats.

Entre as ações do #AgoraVai, foi combinada a produção de duas cartilhas: uma voltada a orientar pessoas trans e travestis candidatas a emprego, e esta, dirigida a profissionais da área de recursos humanos das empresas. Os dois materiais se complementam na busca por compartilhar os aprendizados de todas as pessoas envolvidas na inclusão de profissionais trans no mercado de trabalho, bem como apresentar propostas para avançarmos mais rápido e com excelência nesse tema.

Para o mundo empresarial, no âmbito do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, outros materiais do início da jornada em 2013 complementam esta cartilha:

- 1 “O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT”, do Instituto Ethos.

- 2 “Promoção dos Direitos Humanos de Pessoas LGBT no Mundo do Trabalho”, da OIT, PNUD e UNAIDS/ONU.

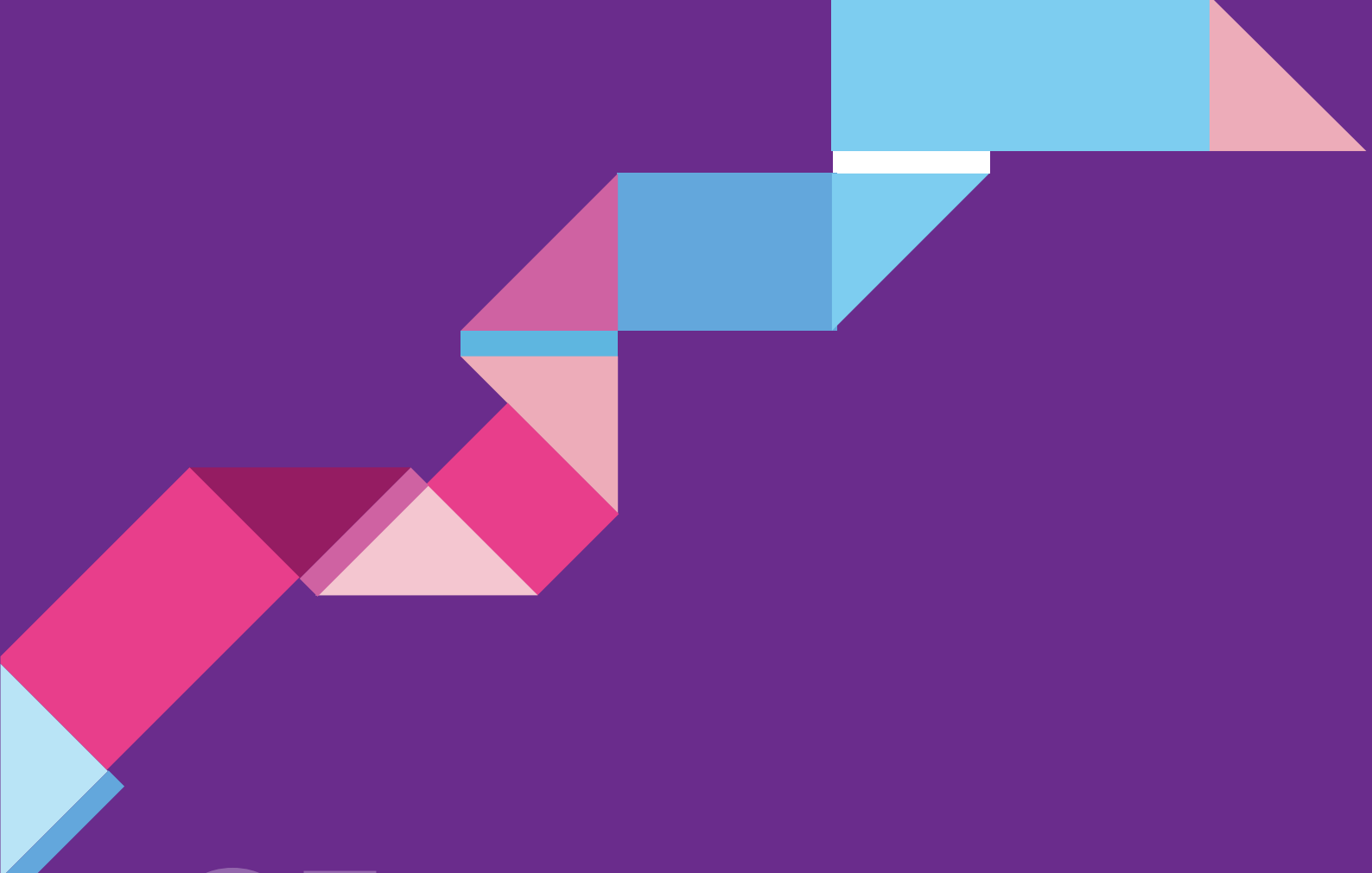
Estamos tratando de um tema complexo, o que não quer dizer que seja impossível, inviável ou que possua barreiras intransponíveis, como demonstra a história do TransEmpregos e a prática de muitas empresas, incluindo as que fizeram parte da elaboração da cartilha.

A realidade de pessoas trans em termos de empregabilidade está mudando rapidamente e grandes empresas estão sinalizando para todo o mercado que não faz sentido desconsiderar quem deseja trabalhar, permanecer no emprego e fazer carreira em função de sua identidade de gênero. É tema que exige profissionais de RH dispostos a ampliar seu repertório, o entendimento sobre seu papel e sobre as soluções que precisam conhecer e criar para garantir efetiva inclusão.

Também é importante que essa atuação ocorra em empresas comprometidas com a construção de práticas e relacionamentos inclusivos, considerando dois aspectos: a não discriminação e a promoção dos direitos LGBTI+ nas práticas de gestão e nos relacionamentos com diferentes públicos.

Até pouco tempo, nem se considerava profissionais trans para trabalhar, muito menos em grandes empresas, nas fábricas, no atendimento ao cliente, fazendo carreira e liderando equipes. A cartilha visa fortalecer e criar ainda mais referências positivas para que a inclusão de pessoas trans no mercado de trabalho, como empreendedores, fornecedores e clientes das empresas, seja cada vez mais uma realidade que se contraponha aos altos índices de violência enfrentados por essa população.

A cartilha original tem o compromisso de promover a igualdade de gênero e, dada a especificidade da língua portuguesa, usa os termos no masculino quando não é possível usar também o feminino — ambos se referem igualmente ao gênero feminino. Optou-se por não usar a substituição das letras “a”/“o” por “e”, “x” ou “@”, entre outras possibilidades de linguagem inclusiva, por cuidado com a acessibilidade de leitura (sobretudo para pessoas com deficiência) e de leitores digitais. É uma escolha, não uma afirmação sobre a forma certa de escrever.



01

**Um cenário desafiador e
exigente de novos
comportamentos e
soluções**

As mudanças tecnológicas estão impactando e sendo impactadas por mudanças no âmbito cultural, comportamental, político, econômico e social. Fala-se de 4ª revolução industrial, transformação digital, mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), entre outros aspectos. É um cenário que tem exigido de profissionais da área de recursos humanos a abertura para rever práticas que o acelerado processo de mudanças tem tornado inadequadas ou insuficientes para atender às demandas de suas empresas.

Há o desafio global de identificar, atrair e desenvolver talentos, ainda mais desafiador no cenário brasileiro, com reduzido número de profissionais com a escolaridade e a experiência exigidas para os postos de trabalho, mesmo os mais simples. Há empresas, sobretudo as startups, que desafiam essa lógica e percebem escolaridade e experiência apenas como referências para encontrar profissionais talentosos: o foco está no potencial da pessoa e não na experiência ou nos diplomas que possui, na atitude e na disposição para realizar os aprendizados que as funções exigem.

O mérito continua sendo uma referência importante, mas cada vez mais é revisitado frente aos desafios atuais. Mais do que a competência individual, as organizações precisam desenvolver competências organizacionais: os resultados alcançados por equipes se mostram mais relevantes, o que impacta as metodologias de avaliação de desempenho e o próprio recrutamento e seleção. Trabalhar junto e em ambientes plurais é o “novo normal”.

Ambiente meritocrático é aquele que desenvolve as pessoas, que retira barreiras do caminho, reconhecendo que todos possuímos um potencial a ser desenvolvido ao longo da vida. Supervalorizar o passado – diplomas, grifes e experiências de um tipo só, não dá conta dos desafios atuais. Atitudes, além de conhecimentos e habilidades, ganham importância maior porque comportamentos inclusivos, empatia, respeito e capacidade de trabalhar em equipe são exigências para favorecer a conexão da organização com o presente e as tendências do mercado.

A construção de organizações homogêneas, com perfis muito parecidos para facilitar o controle da “mão de obra”, cede lugar a organizações que buscam inovação e, portanto, precisam ser diversas, incentivar protagonismo, participação e criatividade de pessoas inteiras, íntegras, que expressem sua maneira de ser e de estar no mundo.

O desafio de acesso a talentos diversos, que tragam diversidade de características, olhares, histórias de vida, experiências e perspectivas para o negócio, se encontra com as demandas da sociedade em termos de inclusão de segmentos até então desprezados, excluídos, em situação de vulnerabilidade. É um movimento de dentro para fora (desejo da empresa inteligente), não apenas de fora para dentro (demandas legítimas da sociedade, relacionadas à legislação, a normas internacionais de direitos humanos e às pautas dos movimentos sociais).

A necessidade de talentos e de reinvenção, de organizações mais ágeis e flexíveis para sobreviver aos tempos atuais, se encontra com a demanda por justiça, por práticas mais respeitadas, inclusivas e de promoção efetiva de direitos humanos. Organizações que rejeitam diversidade e praticam discriminação não são apenas contrárias à ética nos negócios, mas estão brigando com os novos tempos e colocando-se em situação de risco.

É bom lembrar que segmentos imensos da população brasileira não eram considerados para o mercado de trabalho por conta de suas características, e não pelas competências que possuíam ou que poderiam desenvolver: as mulheres e a questão da gravidez, as pessoas com deficiência, a população negra, as pessoas mais jovens ou com mais idade, as pessoas LGB-

TI+, entre outras. Os dois movimentos que representam avanços e ajudam a organização no acesso a talentos e maior conexão com a realidade atual são a não discriminação e a promoção da diversidade.

Não discriminação

Há empresas que saem da lógica da exclusão, utilizando recrutamento e seleção para incluir talentos diversos e não mais como um filtro a serviço da contratação apenas de homens brancos, héteros, cisgêneros, sem deficiência, entre 25 e 35 anos — o “padrão dominante”. A empresa nessa fase diz estar aberta a talentos “independente” de características como raça, gênero, orientação sexual e identidade de gênero. Não querem saber das características, são indiferentes a elas — portanto, não valorizam a diversidade, apenas não discriminam. É um avanço, porque compromete-se a não discriminar negativamente, focar no mérito e contribuir para oportunidades iguais.

Ainda assim, são exigências relacionadas ao padrão escolhido, com competências baseadas em atributos do passado (escola frequentada, grifes, diplomas, experiências passadas). Continua-se na lógica de que uma organização se faz com os melhores, como se houvesse pessoas prontas e não organizações que desenvolvem as melhores pessoas o tempo todo.

É positivo que se passe a aceitar pessoas que não se parecem com o padrão dominante. O problema é que a indiferença não ajuda na gestão de pessoas, na resolução de possíveis conflitos e no aproveitamento da diversidade como fonte de adição de valor. É preciso considerar as pessoas em suas múltiplas características para que a inclusão seja mais do que contratar alguém, colocá-lo para dentro e deixá-lo entregue à própria sorte.

Promoção da diversidade

Há empresas que dão um passo além da não discriminação e demonstram apreço pela diversidade, promovendo-a no recrutamento, na seleção e no desenvolvimento de talentos, por acreditarem que ela adiciona valor. Realizam ações afirmativas que produzam, como resultado, o acesso a talentos diversos e equipes constituídas com variedade de perfis, com investimento em práticas de gestão da diversidade — gestão que promove interação entre as pessoas para alcançar os resultados esperados.

A inclusão é mais do que a composição de equipes com diferentes perfis: é um processo de mão dupla, que conta com a responsabilidade de todos para garantir interações de qualidade e a transformação do todo. É uma inclusão que pensa novos processos, procedimentos e políticas, ou, no mínimo, o aprimoramento das estruturas vigentes.

Mais do que criar um banheiro para pessoas com deficiência, constrói ou reconstrói banheiros inclusivos para todas as pessoas. Mais do que definir qual banheiro a pessoa trans irá utilizar, repensa os banheiros além do masculino e do feminino: por que não banheiros com cabines que garantam privacidade e áreas comuns a homens e mulheres?

Promover diversidade e inclusão exige foco no que é essencial para se entrar na organização, livrando-se de aspectos relacionados à aparência, a grifes, ao passado. Pode envolver investimento no desenvolvimento dos profissionais, complementando a formação que possuem, ou trabalhando competências que dizem respeito àquela empresa, área ou setor para o qual a pessoa demonstrou condições de se desenvolver.

Com essa cartilha, quer-se contribuir para que as empresas, no mínimo, deixem de excluir e passem a investir tempo, energia e recursos em talentos que ficariam de fora em função de seu não pertencimento ao padrão escolhido como normal. Mais do que isso, quer-se contribuir para o desenvolvimento de profissionais que atuem em organizações que valorizam e promovem a diversidade — tratando de ação afirmativa, modelos de recrutamento e seleção a serviço da inclusão, entre outros.

Por que e para que investir em diversidade e inclusão?

Há três motivos básicos que empresas engajadas no tema apresentam, de forma integrada:

- 1 É a coisa certa a ser feita**, porque não discriminar e respeitar todas as pessoas é uma obrigação, é justo e ético. Não precisamos de estudos que mostrem adição de valor para deixar de discriminar as mulheres, por exemplo.
- 2 É o que está definido na identidade organizacional** (missão, visão e valores). Geralmente, a identidade mantém sintonia com a normativa internacional de direitos humanos, da forma como a empresa irá buscar resultados e se relacionar com seus diferentes públicos.
- 3 É a melhor coisa a ser feita**: estudos e pesquisas demonstram que investir em diversidade, equidade e inclusão (DEI) são um dos caminhos mais importantes para conectar a empresa com os desafios e possibilidades do mundo atual, oferecendo condições para obter melhores resultados.

Analise os três motivos e desenvolva sua própria opinião sobre o tema — isso amplia seu repertório para dialogar e buscar convencer colegas e gestores na empresa.

Os resultados são importantes para as empresas: resultados financeiros também são obtidos com boas contratações, não pagamento de multas por descumprimento da legislação e diminuição dos riscos com imagem, reputação e processos na justiça. Conforme o aspecto estudado, são encontrados resultados em campos como atração e retenção de talentos, de fornecedores, de clientes, impacto na reputação, na imagem, na produtividade e na capacidade de inovar.

Ações afirmativas: o que são e como aplicar na prática

Constituir um banco de currículos com pessoas dos mais variados perfis é um avanço considerável, mas há dois passos importantes para transformar esse banco em algo útil: primeiro, garantir a não discriminação nos processos de análise, com foco no que é essencial para ocupar a vaga, sem se perder em quesitos como aparência, idade, raça/cor ou identidade de gênero. Segundo, garantir que os currículos não desapareçam no conjunto: é preciso identificar o currículo da pessoa trans para acelerar o processo de inclusão (ação afirmativa tem a ver com pressa, velocidade da transformação) e garantir olhar atento às especificidades, necessidades e contribuições próprias dessa inclusão.

Chamamos de ação afirmativa a essas medidas especiais— um meio para alcançar resultados relacionados:

- ◆ à efetiva oferta de oportunidades iguais, de desenvolvimento profissional e de carreira;
- ◆ ao equilíbrio no perfil demográfico da organização, com variedade de perfis de colaboradores;
- ◆ ao cumprimento de um prazo estabelecido voluntariamente pela empresa ou, por vezes, por terceiros (medidas judiciais, termos de ajustamento de conduta etc.).

Essas medidas ocorrem por um prazo determinado, até que a questão esteja razoavelmente resolvida — por exemplo, quando não há mais situações de discriminação de pessoas trans na empresa, os gestores já não precisam de apoio do RH para identificar candidatos e contratá-los regularmente, ou o número de pessoas trans atingiu a meta estipulada.

É recomendável ter meta de contratação de pessoas trans: analisar a situação atual (quantas pessoas trans há na empresa hoje), estabelecer a situação desejada (metas quantitativas e qualitativas) e o plano de ação para chegar lá. As metas podem envolver número de pessoas trans, número de queixas ou reclamações de colaboradores trans, inserção do quesito trans em pesquisa de clima, entre outros indicadores.

Discriminação negativa

a omissão, a inércia ou as ações que deliberadamente geram desvantagens para segmentos específicos da população. Gera prejuízo para as pessoas discriminadas, para a organização e para a sociedade.

Discriminação positiva ou ações afirmativas

discriminações positivas porque identificam e escolhem deliberadamente um segmento da população, reconhecendo suas desvantagens ou vulnerabilidades, para corrigir a situação. Aceleram a reparação de prejuízos e o equilíbrio desejado nos indicadores da organização.

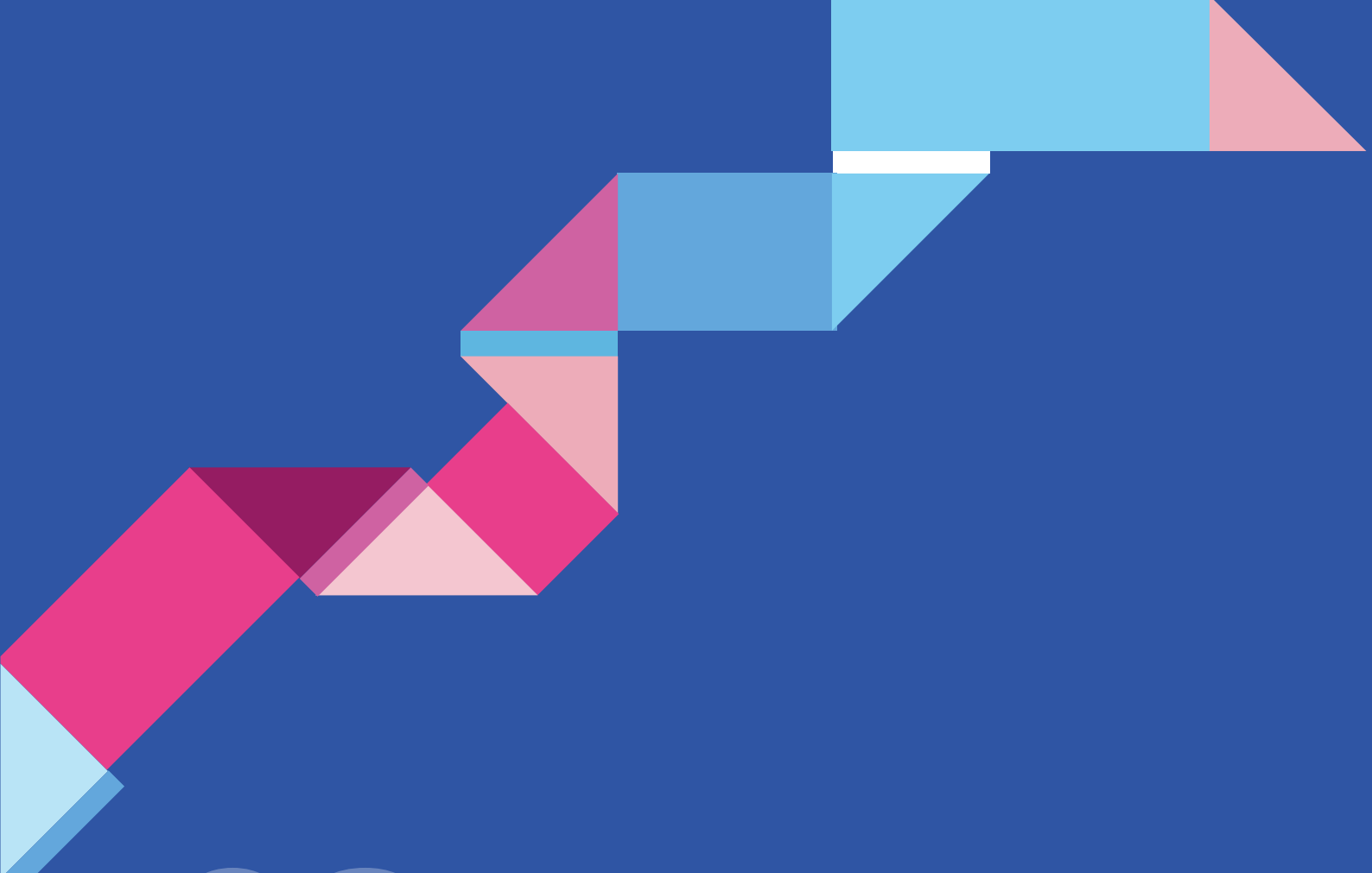
As ações afirmativas não se esgotam em cotas, mas estão sempre relacionadas ao estabelecimento de metas. É possível anunciar vagas com mensagens voltadas a segmentos priorizados (como já é usual no caso de pessoas com deficiência), desde que se garanta elegância, qualidade na comunicação e uma mensagem efetivamente inclusiva — acompanhada do

compromisso da empresa com a valorização da diversidade. A ilegalidade está na discriminação negativa; a ação afirmativa que visa corrigir distorções e promover direitos e oportunidades iguais é estimulada e até apoiada. Em caso de dúvida, envolva o jurídico da empresa.

ATUALIZAÇÃO 2026

Precedente da Justiça do Trabalho

Em janeiro de 2026, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) instituiu que 5% das vagas preenchidas por empresas prestadoras de serviço contratadas pelo TST sejam destinadas a mulheres trans, com prioridade para mulheres negras, pardas, profissionais do sexo ou egressas do sistema prisional — uma cota adicional à já existente para mulheres em situação de vulnerabilidade no CNJ. Fica registrado aqui como referência/benchmark de ação afirmativa formal, sobretudo para empresas que prestam serviços ao Judiciário.



02

Pessoas trans: do que e de quem estamos falando?

A questão da diversidade sexual e de gênero ganhou maior visibilidade nos últimos anos, incluindo a atenção do mundo dos negócios. No Brasil, a partir dos anos 1990 as empresas começaram a trabalhar o tema, que ganhou as capas de revistas de negócios a partir de 2015, com ênfase nas pessoas trans.

A sigla LGBTI+ reúne lésbicas, gays, bissexuais, travestis, homens e mulheres trans e pessoas intersexo. O símbolo + lembra que há mais possibilidades e identidades, e que ninguém deve ser reduzido a uma de suas características. Há, por exemplo, a teoria e pessoas *queer*, no sentido de rejeitar enquadramento em uma das letras que expressam orientação sexual ou identidade de gênero; e pessoas não binárias, que se declaram não serem homens ou mulheres, que não são nada disso ou são os dois ao mesmo tempo.



Mais do que se apavorar com a falta de conhecimento sobre orientação sexual e identidade de gênero, a postura que tem resultado em práticas de inclusão é a do RESPEITO. Não devemos subordinar o conhecer para respeitar, mas respeitar para conhecer melhor esse mundo complexo que altera nossas noções tradicionais sobre a sexualidade humana.

No Brasil, utilizamos sobretudo os termos travestis, homens trans, mulheres trans e pessoas não binárias para se referir à identidade de gênero das pessoas.

Transgênera

é a pessoa cuja identidade de gênero se afirma diferente do gênero atribuído no nascimento.

Cisgênera

é a pessoa que se afirma de acordo com o gênero que lhe foi atribuído ao nascimento.

Reconhecer que vivemos em um mundo cisnormativo é importante. Significa a suposição de que todas as pessoas são cisgêneras, ou que o normal é ser cisgênero. Isso pode nos conduzir a perguntas equivocadas ou até ofensivas nos processos seletivos, por partir do princípio de que a pessoa é o que achamos ser o normal. Confundimos o que é comum com o que é normal ou natural, entre outros equívocos que não permitem interagir com uma pessoa, mas com personagens preconcebidos ou fruto de estereótipos e preconceitos sobre as pessoas e os grupos dos quais fazem parte.

Por que usamos o termo travesti e transexual? A rigor não há diferença; são formas de expressar a condição da pessoa. Globalmente, em inglês, o termo é *transgender people* (pessoas transgêneras), sendo que o termo travesti é mais utilizado no Brasil e em poucos outros países. A pessoa é quem se define ou se apresenta da maneira como acha adequado — isso não tem a ver com o fato de ter feito ou não cirurgias, apenas com a forma como a pessoa quer se referir a ela mesma e gerar entendimentos sobre sua condição no mundo.

E as pessoas intersexo? No Brasil, o tema e as pessoas intersexo estão ganhando maior visibilidade. É uma categoria socialmente construída, como outras, baseada numa variação biológica do que se define como masculino ou feminino. A pessoa intersexo pode ter caracterís-

ticas nos órgãos sexuais, reprodutivos, genes/cromossomos (XX, XY, XXX, XXY, XYY, XXXX) e hormônios que fogem do padrão definido socialmente. A natureza é mais rica do que nossas definições sociais.

Não é uma questão relacionada à identidade de gênero (a intersexualidade envolve questões biológicas), mas as questões se relacionam no desenvolvimento das pessoas. Muitas se descobrem pessoa intersexo quando fazem exames mais sofisticados do que apenas os baseados em seus órgãos genitais visíveis. Por exemplo, uma pessoa pode ser identificada no nascimento como menino por ter órgão sexual lido como masculino, mas possuir órgãos reprodutivos ou hormônios femininos, entre outras características do sexo feminino; sua identidade de gênero também pode ser feminina, ou ela pode se identificar como homem apesar de identificada e criada como mulher. Também pode ser uma pessoa homossexual, bissexual ou heterossexual — a diversidade humana é rica e os temas interagem de forma dinâmica e complexa.

O mundo complexo, digital, quântico, não binário, físico e não físico, tangível e intangível, pode ser acessado por meio da nossa dedicação ao tema da diversidade humana. Como fazer parte da necessária transformação digital se há uma mentalidade repleta de caixinhas e dificuldade de lidar com uma pessoa trans, não-binária ou intersexo por não conseguir enquadrá-la nos padrões vigentes?

O que deve receber maior atenção no tema da identidade de gênero?

A própria questão trans já nos desafia a todos e todas. Mas há aspectos que devem receber atenção especial.

Interseccionalidade — as pessoas possuem várias características ou marcadores identitários, mesmo que nem todos sejam muito relevantes para a pessoa ou para a sociedade. Ser uma pessoa trans é uma característica, mas ela também tem uma idade, pertence a uma classe social, possui um senso de pertencimento étnico ou racial, pode ter ou não uma deficiência, nasceu em um determinado lugar. A interseccionalidade nos lembra da diversidade dentro da diversidade: no Brasil, a questão racial se coloca como um eixo em torno do qual as demais características sofrem agravamento na produção de violências de toda ordem (exclusões, desvantagens, vulnerabilidades, desigualdades). Há uma oportunidade, ao se abrir a organização para o tema da diversidade, de superar a tendência de repetir sempre o mesmo perfil: contratar pessoas trans, mas trans homens, brancos, sem deficiência, entre 25 e 35 anos.

Transições ou afirmação de gênero — há pessoas que vivem sua transição ou afirmação de gênero (termos mais adequados) já dentro da organização, contratadas, e há candidatas que ainda estão vivendo sua fase de transição para o gênero com o qual se identifica, o que pode implicar em termos de aparência (vestuário, corpo, cabelo, maquiagem, acessórios). A pessoa pode não ter a aparência relacionada ao gênero com o qual se apresenta por falta de recursos, por condição de saúde, por estilo de vida (tomar ou não hormônios, usar ou não maquiagem em função de ser vegana etc.). O importante é estarmos abertos, fazendo mais perguntas do que suposições, para manter uma relação respeitosa e focada nos aspectos relevantes sobre a pessoa e suas condições para ocupar o posto ao qual se candidatou.

Retificação de nome e gênero, hoje mais simples

Desde 2018 (STF, ADI 4.275, e Provimento CNJ 73/2018), pessoas trans já podem retificar nome e gênero diretamente em cartório, sem necessidade de cirurgia ou autorização judicial. O Provimento CNJ 152/2023 atualizou e simplificou ainda mais esse procedimento extrajudicial. Um alerta prático permanece: o registro de gênero não binário ainda não é padronizado nacionalmente nos cartórios (há apenas decisões judiciais pontuais autorizando), o que reforça a recomendação da cartilha de nunca supor e sempre perguntar como a pessoa quer ser chamada e identificada.

Não binários, andróginos e expressões de gênero não convencionais — há pessoas que não transitam do masculino para o feminino e vice-versa; identificam-se como não binárias, andróginas ou mesmo *queer* (negação de qualquer classificação, padrão ou rótulo, sem necessariamente ter a ver com sexualidade). Se enfrentamos dificuldades com pessoas travestis, homens ou mulheres trans, transfemininas ou transmasculinas, em questões como qual banheiro usar, mais ainda com quem não cabe em uma definição binária (masculino/feminino) — o que reforça que essa própria divisão é uma escolha histórica que podemos repensar a qualquer momento.

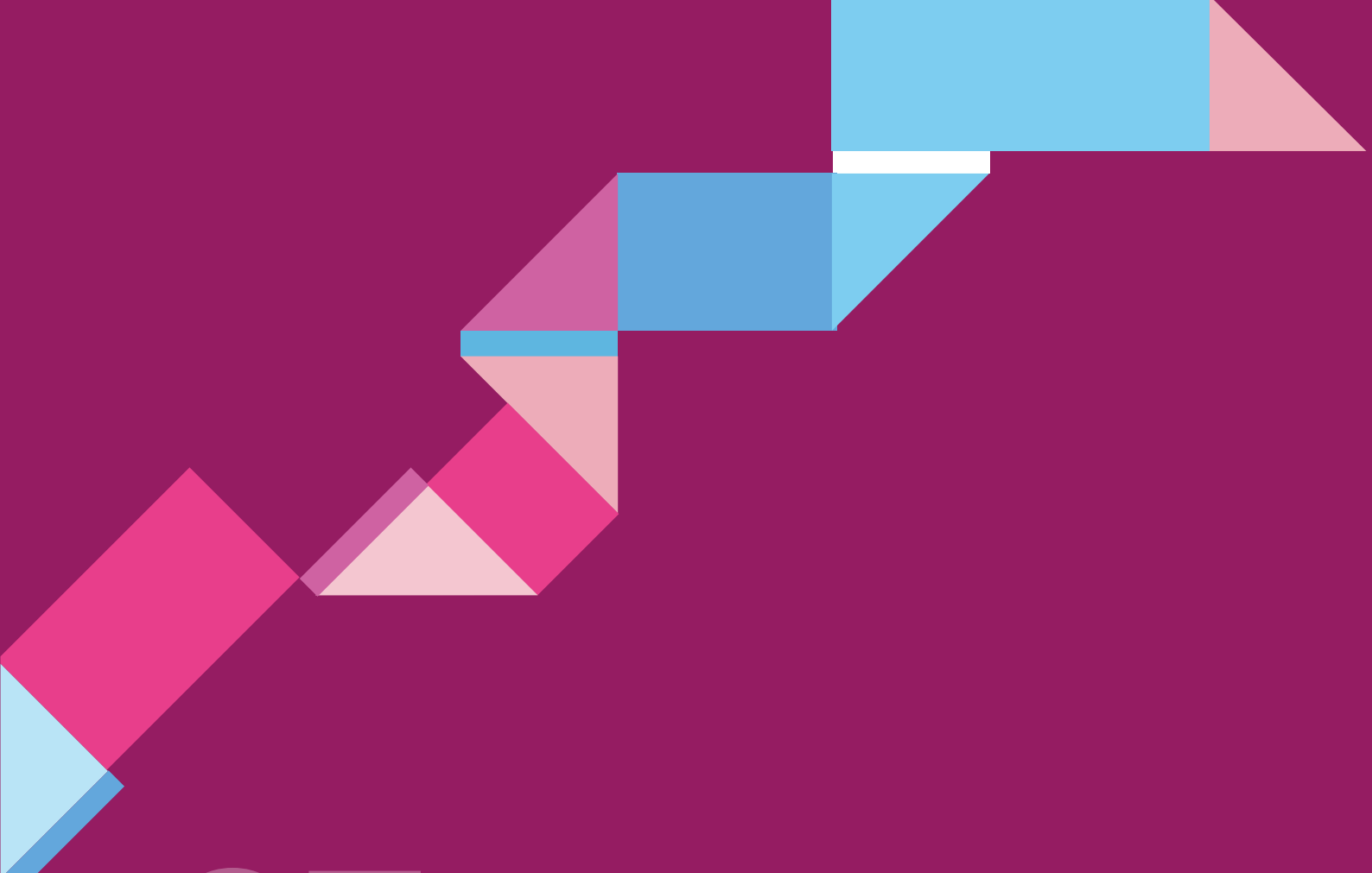
Pessoas trans que não se identificam como tal — supor algo sobre as pessoas é um passo para o equívoco. Há pessoas trans que não querem ser identificadas como tal, que se apresentam apenas como homens ou mulheres, e ponto final. É uma questão de escolha que deve ser respeitada: a pessoa alterou toda a sua documentação para estar de acordo com sua identidade de gênero e, se não se apresenta como trans, não há como saber ou lidar com ela a partir dessa condição. Isso traz problemas para a realização de censos internos e para o estabelecimento de indicadores e metas, mas a vida é assim, e o respeito à postura da pessoa deve prevalecer.

Orientação sexual e identidade de gênero — são coisas diferentes e não devem ser confundidas. A pessoa pode ter sido identificada no nascimento como homem, se identificar como mulher, e sentir atração afetiva e sexual por mulheres — seria, assim, uma mulher trans lésbica. Se sentisse atração por homens, seria uma mulher trans heterossexual. Não suponha; se for muito necessário saber algo sobre a pessoa, pergunte.

Competência — personalidade, gostos, vivências, escolaridade, classe social, humor, honestidade, seriedade e tantas outras características estão relacionadas à competência, que deve ser considerada na avaliação de alguém para trabalhar na empresa — sem fazer relações automáticas ou estereotipadas. Assim:

- ◆ não desconsidere uma característica da pessoa porque isso não é respeitoso nem promove justiça ou igualdade;
- ◆ não reduza uma pessoa a uma de suas características porque ela possui muitas outras;
- ◆ não faça julgamentos de valor baseados em características da pessoa, porque isso é preconceito e pode se transformar em prática de discriminação.

No sistema heteronormativo e cisnormativo (que consideram normal e padrão apenas heterossexuais e pessoas cisgêneras), há também um julgamento moral atrelado à condição das pessoas LGBTI+. Com a evolução do tema, já não cabe a ligação automática entre uma característica (orientação sexual, identidade de gênero, ou mesmo características biológicas no caso das pessoas intersexo) e atributos morais. Já não é automático entender que uma pessoa homossexual ou trans é imoral, indecente, inadequada ou incompetente para trabalhar.



03

O processo de atração, seleção e inclusão de pessoas trans

Por que trazer uma pessoa trans para o processo seletivo? A análise do currículo e outras formas de identificação inicial da pessoa concluiu que ela é uma boa candidata para a fase seguinte. Se está avançando no processo, é porque apresenta condições ou potencial para isso.

Como divulgar vagas?

- ◆ Utilize sempre linguagem de gênero inclusivo: busque palavras neutras, coloque o “a” e “o” juntos onde fizer sentido, ou substitua as letras a/o por “e”, “x” ou “@”, se for uma política adotada na empresa.
- ◆ Deixe claro que pessoas de grupos diversos são bem-vindas. Se a empresa produziu um manifesto ou possui posicionamento sobre diversidade, equidade e inclusão, use-o. Sugestão de convocatória ampla: “A nossa empresa valoriza a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) e temos um olhar atento para receber profissionais com as mais variadas características.” Sugestão de convocatória direcionada: “A nossa empresa valoriza a Diversidade, Equidade e Inclusão e estamos priorizando as pessoas trans e travestis para enviar seu currículo para a(s) vaga(s) anunciada(s).”
- ◆ Contate portais, sites e consultorias de banco de currículos direcionados especificamente à população trans (o TransEmpregos é o principal) ou que a considerem.
- ◆ Desafie também os parceiros tradicionais de RH a oferecer currículos de profissionais trans, explicitando que a empresa espera o mesmo posicionamento na prestação de serviço.

Processo de contratação. O objetivo não é só oferecer oportunidade de trabalho, mas uma experiência positiva e frutífera para todas as partes. Tenha definidas as competências necessárias para a vaga, garantindo concordância entre o que é requerido e o que a pessoa demonstra de condições ou potencial para ocupá-la. Jamais confunda a falta de experiência com falta de condições ou de potencial.

Como convocar as pessoas selecionadas?

- ◆ Utilize sempre o nome pelo qual a pessoa quer ser chamada (nome social ou já regularizado no registro civil). Seja por telefone, WhatsApp, e-mail, SMS ou carta, é questão de respeito perguntar nome e gênero e usá-los durante todo o relacionamento.
- ◆ Repasse claramente todas as informações do próximo passo: data, horário, endereço, formato da sessão, documentos necessários e qualquer outro requerimento. Muitas pessoas trans estão fora do mercado formal há tempo e não conhecem os rituais de candidatura a vagas — explique tudo em detalhes.

Prepare a recepção. Prepare o ambiente e as pessoas que recebem candidatos(as) no processo seletivo. A inclusão começa no anúncio da vaga, passa pela portaria e pela recepção. Todas as pessoas que interagem com candidatos(as) devem saber o que é respeito para a empresa (concretizar esse conceito em comportamentos esperados), o que é nome social, como atender e encaminhar qualquer pessoa dentro do que se considera um bom lugar para trabalhar.

Quais perguntas devo ou não fazer?

- ◆ Sobre nome ou gênero, se não ficou claro, pergunte — mas não use outros nomes por suposição (com base na documentação, por exemplo).
- ◆ É o nome social que deve constar em crachá, formulário, chamada na recepção etc. Adapte sistemas, processos e formulários para que tenham campo de nome social. (Veja cartilha do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+)
- ◆ Se a pessoa for contratada, vale o nome social para crachá, holerite, cartão de ponto, escala de plantão e demais documentações do dia a dia — deixando para os arquivos burocráticos os dados completos de registro, caso ainda não esteja retificado.
- ◆ Evite suposições: o que for necessário para a entrevista deve ser perguntado, não suposto.
- ◆ Jamais pergunte sobre qualquer intervenção cirúrgica ou estética que a pessoa possa ter realizado — perguntas que nunca seriam feitas a pessoas cisgêneras não devem ser feitas a pessoas trans.
- ◆ Pessoas trans também podem ter constituído uma família, ter filhos e cônjuge; o mesmo procedimento de cadastro e acesso a benefícios realizado com pessoas cis sobre vínculos familiares deve valer para pessoas trans.

ATUALIZAÇÃO 2026

Processos remotos/híbridos

Complementando as orientações da cartilha original, pensadas sobretudo para o presencial: garanta nome social visível em plataformas de videochamada e no ATS desde o primeiro contato, crachá virtual e e-mail corporativo já com o nome social, e cuidado ao compartilhar tela ou informações com dados de registro civil.

Como promover a candidatura de pessoas trans para a pessoa gestora?

- ◆ Se foram identificadas as condições ou o potencial da pessoa trans para ser aprovada, não se esqueça de defender sua candidatura na hora de conversar com gestores.
- ◆ Insira a informação sobre o fato de ser uma pessoa trans no momento que achar adequado, mas jamais deixe de apresentar as características de seus candidatos(a) que sejam relevantes para o(a) gestor(a). Apresentar uma característica (deficiência, ser trans, ser mulher em equipe tradicionalmente só de homens etc.) não deve se basear na suposição de que isso seja um problema para a gestão — pode ser ou não ser. A questão é que exigem gestão e não indiferença.
- ◆ Deixe o(a) gestor(a) dizer quais são suas questões e as considere no diálogo de defesa da candidatura. Pertinentes ou não, sempre merecem alguma resposta ou solução.

A informação sobre uma característica é relevante quando exige gestão para evitar riscos, para alavancar potencialidades e gerar adição de valor a todos. O que argumentar com gestores:

- ◆ **Demonstrar as qualidades da pessoa candidata** e lembrar do compromisso da empresa com diversidade e inclusão. Além de ser uma pessoa aprovada pelas condições ou potencial apresentados, é uma oportunidade de colocar em prática os compromissos da empresa.
- ◆ **Engajamento:** pessoas trans, como as de outras populações sub representadas no mercado de trabalho, tendem a apresentar maior capacidade de engajamento com seu empregador. Esse engajamento é contagioso e inspira a equipe a “vestir a camisa”.
- ◆ **Inovação:** tendem a trazer outras perspectivas e soluções para os desafios, contribuindo com a melhoria de ações e processos. Pluralidade de histórias de vida, vivências e olhares enriquecem o todo.
- ◆ **Expansão de mercado:** com a progressiva visibilidade dessa população, novos segmentos de mercado se identificam com empresas e marcas que valorizam e promovem diversidade, equidade e inclusão (DEI), tornando-se consumidores de seus produtos e serviços.

Se ficar evidente má vontade ou até discriminação explícita baseada na característica ou identidade da pessoa e não em suas competências para assumir a vaga, busque auxílio porque o(a) gestor(a) está colocando a empresa em risco, está rejeitando os valores e agindo fora do combinado presente no Código de Conduta.

Feedback do processo seletivo

O retorno deveria acontecer para todas as pessoas, mas merece atenção especial para a população trans — em geral vulnerável, excluída, sem perspectivas ou esperança em relação ao mercado de trabalho formal. O retorno, apontando claramente qualidades e pontos a desenvolver, pode ser essencial para a pessoa, seja para incluí-la nas etapas seguintes ou para informar que não foi aprovada — sempre contextualizando que é a opinião e avaliação para aquela vaga específica.

Caso seja aprovada, o retorno também é o momento de combinar os pontos positivos e o que a pessoa precisará desenvolver por conta própria ou com ajuda da empresa (programas de diversidade, equidade e inclusão costumam ter ações afirmativas complementares: coaching, mentoring, grupos de afinidade etc.).

Além disso, é preciso combinar como será a inserção da pessoa na equipe e na área. Se há outros profissionais trans, cite essa informação. Se não há e nunca houve, combine com a pessoa como ela entende que deve ser sua inserção antes da entrada (primeiro dia, rotinas de integração que a empresa utiliza etc.).

Integração na área

- ◆ Há profissionais que, por insegurança, segurança ou falta de experiência, preferem não explicitar ser pessoa trans — o que deve ser respeitado.
- ◆ Cabe lembrar que ela tem o papel de ajudar seus colegas de trabalho a lidarem com ela naquilo que achar importante, abrindo caminho para que outros profissionais trans sejam bem acolhidos na área e na empresa.
- ◆ Vamos parar a empresa inteira para a inserção de um profissional trans? Cuidado com exageros. Envolver a pessoa trans nas estratégias de inserção: se houver sensibilização sobre o tema na área ou na empresa, diga a ela; se houver, convide-a a estar presente, deixando-a à vontade para estar ou não.

ATENÇÃO

Cuidado com o “efeito zoológico”: tornar a pessoa trans uma atração é algo a ser evitado veementemente. Mesmo que a pessoa esteja disposta a falar de si, que queira participar de sensibilizações ou ajudar a empresa a entender melhor o tema, isso não a torna uma atração no sentido exótico, festivo ou superficial do que significa incluir um colega de trabalho na equipe.

É bom lembrar

É crime discriminar e praticar assédio de qualquer natureza; como qualquer outro profissional, a pessoa trans está protegida pela legislação contra qualquer tipo de violência. A legislação contra a homofobia e a transfobia passou a se enquadrar na Lei contra o Racismo (Lei 7.716/89) e precisa ser conhecida pela empresa para evitar riscos, informar seus colaboradores e inspirar boas práticas.

Além da legislação, é sempre positivo reforçar a identidade organizacional, sobretudo os valores da empresa, que inspiram boas práticas e oferecem os limites para visões, crenças ou interesses particulares que tendam a se sobrepor à afirmação da empresa sobre como deve ser o relacionamento com todos os públicos.

ATUALIZAÇÃO 2026

Base legal mais recente

Em 2023, a Lei 14.532/2023 endureceu as penas da injúria racial, que passou a integrar a própria Lei 7.716/89 (pena de 2 a 5 anos), reforçando a base usada pelos tribunais para enquadrar casos de LGBTI+fobia por analogia — critério fixado pelo STF em 2019 (ADO 26/MI 4733). A legislação específica sobre LGBTI+fobia, nomeando expressamente orientação sexual e identidade de gênero, ainda depende de aprovação pelo Congresso: hoje a proteção penal se dá por interpretação judicial, não por texto de lei explícito.

Banheiros e vestiários: como agir?

Por princípio, as pessoas devem usar o banheiro de acordo com sua identidade de gênero, sejam elas pessoas trans ou cisgêneras. Se é uma mulher, utiliza o banheiro das mulheres; se é um homem, utiliza o banheiro dos homens. Se é uma pessoa não binária, ou está em fase de transição e ainda não é identificada pelas outras pessoas como homem ou mulher, é preciso envolvê-la na busca de soluções, o que pode implicar no uso de banheiros individuais ou, o que não é o ideal, dos banheiros para pessoas com deficiência.

Em hipótese alguma deve ser criado um terceiro banheiro. Há empresas revendo seus vestiários, compreendendo que proteger a individualidade de qualquer pessoa é um princípio importante: locais para banho abertos dão lugar a cabines fechadas onde as pessoas podem tomar banho e trocar de roupa. Isso é uma questão de respeito à individualidade de todas as pessoas, que têm direito à privacidade em banheiros e vestiários — qualquer pessoa pode não querer ficar nua na frente de outras, por diversos motivos.

Como tudo em uma organização, não basta definir algo ou publicar uma resolução: é preciso gestão. Há pessoas que podem se sentir incomodadas com a presença de uma pessoa trans no banheiro ou vestiário. Como lidar?

- ◆ Ouvir com respeito é uma forma de criar referências para o ambiente interno sobre como todas as pessoas devem ser tratadas, incluindo as que estejam agindo com falta de respeito e até colocando a empresa em risco por prática de discriminação.
- ◆ É importante lembrar que o incomodo é um problema da pessoa e não pode determinar uma conduta ilegal da empresa.
- ◆ Levar as pessoas queixosas a perceber que a pessoa trans também pode estar incomodada, que é tão empresa quanto as demais pessoas; a solução deve ser a inclusão e o respeito, jamais a exclusão.
- ◆ Diante de queixas, há empresas que cometem o erro de: (a) supervalorizar ou dar dimensão muito maior à queixa; (b) arrumar uma saída no estilo gambiarra, com terceiro banheiro ou exclusivo para pessoas trans; (c) excluir um talento por acreditar que o normal é ser cisgênero, demonstrando que a empresa não estava preparada para incluir ninguém.
- ◆ Tomar medidas de exclusão e reforça da violência dizendo que ouviu a pessoa trans e que foi ela que escolheu deixar a empresa.

Uniformes, quando houver, ou o *dress code* explícito ou não, devem considerar as pessoas trans, respeitando sua identidade de gênero ou revendo alguns conceitos. Por que não? EPIs e outras práticas de segurança também podem necessitar de atenção.

Plano de saúde e outros aspectos do cotidiano organizacional

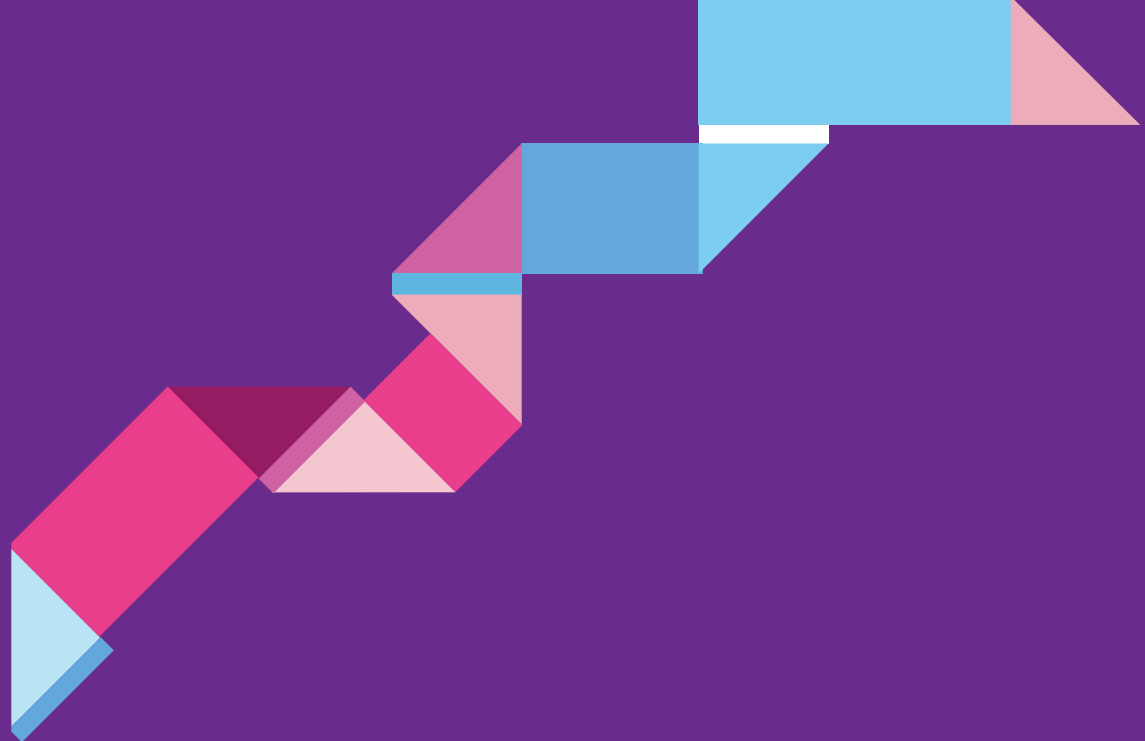
- ◆ Fornecedores, como os de planos de saúde, devem ser informados pela empresa de que está incluindo ou buscando incluir profissionais trans, discutindo com eles implicações, condutas e procedimentos a adotar.

- ◆ O básico deve ser garantido, como a inclusão do nome social na carteirinha do plano, além de compartilhar aprendizados sobre formas de promover respeito às pessoas trans no atendimento.
- ◆ Há, além disso, questões envolvendo o próprio atendimento de saúde (consultas, exames laboratoriais etc.) que devem envolver a medicina do trabalho para lidar com possíveis entraves. Se a pessoa informa que é homem, mesmo sendo homem trans, pode ficar impedida, por exemplo, de realizar exames direcionados à saúde da mulher, e vice-versa. O Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ vem realizando, com o TransEmpregos e outras organizações, um processo de diálogo entre empresas e operadoras de saúde complementar sobre o tema. Algumas têm condições, quando acionadas, de orientar a empresa no tema.
- ◆ O registro no e-Social deve ser realizado com as informações que constam nos documentos oficiais da pessoa. Caso nome e sexo do registro civil sejam alterados em cartório, esses dados devem ser atualizados no registro do e-Social — mas, jamais, essas informações burocráticas devem alterar o modo de tratamento e relacionamento com a pessoa no cotidiano da empresa.
- ◆ Ofereça canais efetivos e seguros de comunicação para o acolhimento de dúvidas, queixas ou sugestões de melhoria. Isso acelera os aprendizados que fazem bem a todas as pessoas envolvidas. Não se trata de tutela ou superproteção, mas de cuidados no processo de inclusão que geram aprendizados e solução para problemas com os quais empresas e as próprias pessoas trans, em geral, ainda não estão acostumadas a lidar.

ATUALIZAÇÃO 2026

LGPD (Lei 13.709/2018), em vigor desde setembro de 2020

Dados sobre saúde (inclusive procedimentos e acompanhamento médico da transição) são legalmente “dados pessoais sensíveis” (LGPD, art. 5º, II), com regras mais rígidas de coleta, acesso e retenção. Já a classificação de “identidade de gênero” e “orientação sexual” não devem ser considerados como dados sensíveis, como defende o Fórum, por expressar LGBTI+fobia e impedir inclusão. Recomendação prática ao RH: restrinja o acesso ao histórico de nome de registro/retificação e a dados de saúde ligados à transição a quem tem necessidade legítima de conhecê-los (folha de pagamento, e-Social), com base legal e finalidade claras, e nunca os compartilhe informalmente entre áreas ou lideranças. Não deixe de incluir o quesito diversidade sexual e de gênero no cadastro de colaboradores, ato ainda voluntário, utilizando como desculpa a LGPD.



E AGORA?

Nossa cartilha é para estimular você a conhecer mais e agir melhor pela inclusão de pessoas trans

Esperamos que essa cartilha seja inspiração para que empresas e profissionais de RH possam, com mais segurança e informação, contribuir efetivamente para a empregabilidade de pessoas trans. O que iniciamos em 2019 com o projeto #AgoraVai!, deve ser uma jornada conjunta com várias outras iniciativas de mobilização para ampliar a empregabilidade de pessoas trans. São ações que devem resultar no crescimento pessoal e institucional, trazendo benefícios e aprendizados para todas as partes envolvidas.

Encarar de forma positiva o processo de reconhecer, ampliar e expandir a diversidade na empresa será um ganho para todo mundo. É o caminho para conectar-se com os desafios e as possibilidades do mundo atual. Por isso, não deixe esse material na gaveta: garanta que todas as pessoas da área e da empresa tenham acesso a ele. Quanto mais o tema estiver nas agendas e na cultura da empresa, melhores serão os resultados.

Há muito a ser feito, certamente. Porém, já há boas práticas, experiências vivenciadas e casos positivos no mercado. Aposte num bom benchmarking, amplie seu repertório, articule-se com parceiros que possam ajudar nesse processo. E, acima de tudo, não deixe de escutar e considerar a população trans e travesti. Lembre-se: inclusão é uma via de mão dupla, que conta com a responsabilidade de todas as pessoas para garantir interações de qualidade e a transformação do todo.

Saiba mais em
forumempresaslgbt.com

Saiba mais em
transempregos.com.br

Vamos fazer a diferença!

REFERÊNCIAS

Fontes usadas nas sugestões de atualização

- ◆ [TST institui cota para mulheres trans em contratos terceirizados](#)
- ◆ Racismo e Injúria Racial – [L14532](#)
- ◆ [Impactos da Lei 14.532/23 na legislação antidiscriminatória — Migalhas](#)
- ◆ [Provimento CN-CNJ n. 152, de 26/9/2023](#) sobre regras de averbação de alteração de nome, de gênero ou de ambos de pessoas *transgênero*
- ◆ [Juiz permite alteração de gênero para “não binário” em registro civil — Migalhas](#)
- ◆ Site do [Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+](#) para ver outras publicações
- ◆ [Banco Mundial — O Custo da Exclusão \(Brasil\)](#)
- ◆ [Antra — Dossiê Assassinatos e Violência contra Travestis e Transexuais Brasileiras 2026 \(ano-base 2025\)](#)
- ◆ Instituto Ethos – [Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil](#)



cartilha #AgoraVai · versão 2026

forumempresaslgbt.com