

# PESSOAS NÃO-BINÁRIAS NO MERCADO DE TRABALHO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

## *NON-BINARY PEOPLE IN THE LABOR MARKET: AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW*

**AKIRA AIKYO GALVÃO<sup>1</sup>**

*Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Atuária, Departamento de Administração, São Paulo, SP, Brasil*  
● <https://orcid.org/0000-0002-2179-2583>  
[akira.aikyo@usp.br](mailto:akira.aikyo@usp.br)

**SILVIA PEREIRA DE CASTRO CASA NOVA**

*Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Atuária, Departamento de Administração, São Paulo, SP, Brasil*  
● <https://orcid.org/0000-0003-1897-4359>  
[silvianova@usp.br](mailto:silvianova@usp.br)

**JUH CÍRICO**

*Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Atuária, Departamento de Administração, São Paulo, SP, Brasil*  
● <https://orcid.org/0000-0001-9487-8188>  
[juhcirico@usp.br](mailto:juhcirico@usp.br)

### RESUMO

O artigo explora as experiências e desafios enfrentados por pessoas não-binárias em ambientes laborais. A não-binariedade refere-se a identidades de gênero que transcendem o binário masculino-feminino, desafiando normas cisnormativas estruturais da sociedade. Estima-se que 1,19% da população brasileira se identifique como não-binária, representando cerca de 2,4 milhões de pessoas. Globalmente, esse número pode chegar a 160 milhões. A exclusão enfrentada por esses indivíduos no mercado de trabalho é exacerbada por práticas organizacionais baseadas em uma visão binária de gênero. Normas como a segregação de banheiros, promoções e políticas de vestuário perpetuam a marginalização de pessoas não-binárias. Além disso, a literatura organizacional ainda oferece pouca atenção às suas vivências e desafios. Dessa forma, o estudo adota a Teoria Queer e a noção de performatividade de gênero para analisar criticamente a literatura existente e discutir formas de inclusão. A revisão encontrou 17 artigos que tratam do tema, evidenciando a marginalização dessas pessoas e a falta de políticas inclusivas em organizações globais. A pesquisa sugere que as empresas devem promover treinamentos sobre diversidade de gênero e repensar a gestão da diversidade nos locais de trabalho. A revisão aponta para a necessidade de mais estudos que investiguem como o exorsexismo se manifesta no ambiente corporativo e as implicações legais da omissão de discriminação de gênero.

**Palavras-chave:** Pessoas Não-binárias. Mercado de Trabalho. Inclusão. Organizações.

---

Editado em português e inglês. Versão original em português.

Versão do Artigo apresentada no VI International Conference in Management and Accounting (ICMA), de 28 a 30 de outubro de 2024, on-line.

<sup>1</sup> Endereço para correspondência: Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 | Butantã | 05508-010 | São Paulo/SP | Brasil.

Recebido em 06/03/2025. Revisado em 23/03/2024. Aceito em 07/04/2024 pelo Prof. Dr. Rogério João Lunkes (Editor-Chefe). Publicado em 06/05/2025.

Copyright © 2025 RCCC. Todos os direitos reservados. É permitida a citação de parte de artigos sem autorização prévia, desde que identificada a fonte.

## ABSTRACT

*The article explores the experiences and challenges faced by non-binary individuals in the workplace. Non-binarism refers to gender identities that transcend the male-female binary, challenging the cisnormative structural norms of society. It is estimated that 1.19% of the Brazilian population identifies as non-binary, representing around 2.4 million people. Globally, this number could reach 160 million. The exclusion faced by these individuals in the labor market is exacerbated by organizational practices based on a binary view of gender. Norms such as bathroom segregation, promotions, and dress code policies perpetuate the marginalization of non-binary people. Furthermore, organizational literature still pays little attention to their experiences and challenges. Therefore, the study adopts Queer Theory and the notion of gender performativity to critically analyze the existing literature and discuss ways of inclusion. The review found 17 articles addressing the topic, highlighting the marginalization of these individuals and the lack of inclusive policies in global organizations. The research suggests that companies should promote gender diversity training and reconsider diversity management in the workplace. The review points to the need for more studies investigating how exorsexism manifests in the corporate environment and the legal implications of the omission of gender discrimination.*

**Keywords:** *Non-binary People. Labor Market. Inclusion. Organizations.*

## 1 INTRODUÇÃO

A não-binariedade conceitualmente se refere à identidade de gênero<sup>1</sup> de indivíduos que vivenciam o gênero para além do binário, ou seja, feminino - menina - mulher em oposição à masculino - menino - homem (Barbosa, 2023). É uma identidade que transcende a dicotomia tradicional e as expectativas biodeterministas da sociedade (Preciado, 2022). Neste sentido, pessoas não-binárias podem i) não se identificar com o gênero feminino e nem com o masculino, ii) se identificar com ambos os gêneros binários simultaneamente, ou iii) situar-se mais próximas de um gênero do que do outro (Losty & O'Connor, 2018). O termo “não-binário” opera como um conceito guarda-chuva que abarca diversas identidades de gênero não alinhadas ao binarismo de gênero (Darwin, 2020).

No Brasil, aproximadamente 1,19% da população identifica-se como não-binária, correspondendo a cerca de 2,4 milhões de indivíduos, e em nível global, estima-se que 2% da população identifique-se como não-binária, o que representa aproximadamente 160 milhões de pessoas (Spizzirri, Eufrásio & Lima, 2021). São indivíduos que possuem diversas características pessoais, referentes ao gênero, raça, etnia, orientação afetivo-sexual, idade, nacionalidade, classe socioeconômica, escolaridade, trajetória, e que desafiam a cisnormatividade binária com suas existências.

A cisnormatividade é o conjunto de normas estruturais na sociedade que visam naturalizar a cisgeneridade binária como a única possibilidade de experienciar o gênero (Scott, 2017). As normas se manifestam nos mais diversos ambientes sociais, desde os espaços e relações familiares, passando pelos ambientes educacionais, até o mercado de trabalho que reproduzem constantemente a visão estereotipada, como exemplo: a cor azul é de menino e rosa é de menina; menino é aventureiro e desbravador, menina é delicada e prendada. Esses são exemplos discursivos das tecnologias de gênero que operam normas sobre os corpos, definindo os papéis que determinam o poder de acordo com o critério binário culturalmente e discursivamente estabelecido (Fausto-Sterling, 2006).

---

<sup>1</sup> Identidade de autoidentificação, culturalmente e discursivamente construída (Preciado, 2022).

Subvertendo a cisnormatividade binária, a não-binariedade consiste em reconhecer que as experiências de gênero são diversas e não se limitam ao padrão hegemônico construído a partir do método da diferença sexual (Fausto-Sterling, 2006). Apesar do tema “não-binariedade” ter recebido maior atenção da mídia, de políticos e em debates públicos no final do século XX, e nas duas primeiras décadas do século XXI, as experiências de indivíduos que não se enquadram no binário de gênero já são datadas há séculos (Segato, 2012; Preciado, 2022). Nas Américas, durante o período que antecedeu a colonização, os povos originários já reconheciam categorias adicionais de gênero - um exemplo são as pessoas indígenas denominadas *two-spirit*, cuja identidade de gênero não se alinha ao binário masculino e feminino (Miller, 1999).

O modelo binário de gênero ocidental atual, que distingue as identidades em masculinas e femininas, decorre da herança da colonização eurocêntrica-católica. Esta colonização oprimiu povos originários que não seguiam as normas europeias cisnormativas e binárias (Segato, 2012). Desde a colonização datada de 1500, o padrão binário tem influenciado e continua a influenciar a construção de conhecimento nas Ciências Sociais, médicas e organizacionais, fabricando corpos, epistemologias e relações sociais (Nascimento, 2021; Preciado, 2022).

A partir do ano de 2015, grupos de pessoas não-binárias de diversos países, incluindo o Brasil, se mobilizaram em busca do reconhecimento de suas identidades de gênero nos ambientes sociais, incluindo o político, acadêmico e organizacional (Silva, 2021). Essa mobilização surge como resposta à exclusão e ao apagamento social enfrentados por pessoas não-binárias, resultante dos padrões cisheteronormativos binários promovidos por homens e mulheres cis conservadoras e, paradoxalmente, reproduzidos por grupos conservadores de homens e mulheres trans alinhadas às políticas e ideologias da extrema direita que se apropriam e demonizam a não-binariedade (Butler, 2024).

A sociedade - quando considera a identidade de gênero como natural, relacionando o sexo e gênero como sinônimos, assumindo como padrão universal - fomenta a exclusão de pessoas não-binárias nos mais diversos ambientes (Preciado, 2022). No contexto organizacional, a divisão binária de gênero no mercado de trabalho reproduz a diferença sexual, resultando como consequência na falta de oportunidades para acesso, permanência e ascensão profissional de pessoas dissidentes de gênero nas organizações (Acker, 1990).

As experiências de pessoas não-binárias nos ambientes organizacionais se distinguem das experiências de homens e mulheres cisgêneros, uma vez que os ambientes são construídos a partir de uma ótica binária em relação às: i) necessidades fisiológicas (somente banheiros femininos e masculinos); ii) processos internos de promoção (oportunidades exclusivas para homens e para mulheres); iii) identificação em crachás e vestimentas; dentre outras limitações que restringem os ambientes a partir do binarismo compulsório de gênero que opera como regra organizacional (Donders, 2020).

Na literatura organizacional, as discussões sobre as experiências e os mecanismos de inclusão e/ou exclusão de pessoas não-binárias ainda são incipientes (Ozturk & Tatli, 2015; Fletcher & Marvell, 2022; Hennekam & Köllen, 2023), posto que a cisheteronorma que rege as estruturas organizacionais também opera nas pesquisas desenvolvidas na área de negócios (Jones, 2023). O silenciamento produzido pelo padrão cisgênero e binário está presente nos mais diversos ambientes sociais, excluindo corpos dissidentes desde a pesquisa científica, passando pelas relações sociais, até o mercado de trabalho formal (Nascimento, 2021). Adicionalmente, estudos sobre pessoas não-binárias em geral são feitos sobre elas e não com ou por elas, refletindo, por vezes, uma restrição a serem entendidas como objeto de estudos, respondentes de questionário e participantes de entrevistas, e não como produtoras de conhecimentos sobre si próprias.

Dado o exposto, considerando a invisibilidade não-binária presente nas pesquisas da área de negócios e nas organizações (Fletcher & Marvell, 2022; Gutierrez & Lordello, 2023), este artigo

busca responder à seguinte questão nuleadora<sup>2</sup>: *Como a literatura organizacional apresenta as discussões sobre pessoas não-binárias no mercado de trabalho formal?* O objetivo consiste, portanto, em mapear os estudos organizacionais que discutem a não-binaridade de gênero no mercado de trabalho formal em nível global, a fim de identificar e problematizar os mecanismos de inclusão e/ou exclusão que operam em ambientes laborais.

Dessa forma, busca-se contribuir para a literatura organizacional e os estudos de gênero por meio da atualização do conhecimento sobre pessoas não-binárias nas organizações a partir da Revisão Integrativa da Literatura. Adicionalmente, este estudo possui implicações práticas no tocante ao fornecimento de uma base informacional para a elaboração de práticas e políticas de inclusão, permanência e ascensão profissional de pessoas não-binárias nas organizações.

## 2 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Considerando a invisibilidade das pessoas não-binárias na literatura organizacional e no mercado de trabalho (Gutierrez & Lordello, 2023), nesse estudo é realizada uma Revisão Integrativa da Literatura (RIL), indicada para estudos emergentes (Torraco, 2005). Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, crítica e de natureza exploratória. Os estudos revisados foram analisados criticamente a partir das contribuições metodológicas de Torraco (2016), que orienta sobre a necessidade da avaliação das principais discussões abordadas em cada pesquisa, por meio de uma perspectiva crítica e analítica.

Diante do exposto, para o desenvolvimento da pesquisa, dada a necessidade de profundidade acerca da temática investigada, o estudo teve como suporte a Teoria Queer, com ênfase na performatividade de gênero (Butler, 2002) e nas tecnologias de gênero (Preciado, 2022). Para Butler (2002), as identidades de gênero são relacionais, construídas discursivamente e pelas práticas culturais - o gênero é performativo, uma vez que se trata de um processo constante de “fazer gênero”. Nesse sentido, Preciado (2022) avança na discussão sobre gênero, ao propor uma análise da somatopolítica e das tecnologias que operam sobre os sujeitos, relacionando gênero, poder e materialidade corporal a partir das práticas farmacopornográficas.

Para o desenvolvimento da RIL, é utilizado do passo a passo proposto por Torraco (2016), que se trata de um modelo flexível mediante às especificidades de cada estudo. O modelo divide-se em cinco etapas: i) definição do tema e da questão de pesquisa; ii) definição dos bancos de dados, critérios de inclusão-exclusão e termos-chave; iii) pré-seleção e seleção dos estudos; iv) síntese dos estudos objetos da revisão; e v) construção de uma agenda para estudos futuros e a proposição de mecanismos de inclusão para o mercado de trabalho.

Na primeira etapa foi definida a seguinte questão de pesquisa: *Como a literatura organizacional apresenta as discussões sobre pessoas não-binárias no mercado de trabalho formal?* A partir desta questão nuleadora, foram realizadas buscas de artigos científicos publicados em periódicos sem restrição geográfica em três bases de dados: i) Web of Science; ii) Redalyc; e iii) Scopus. Na sequência, para a busca de artigos nas bases selecionadas, foram inseridos seis descritores em inglês, dois descritores em português e três descritores em espanhol com a utilização do operador booleano AND.

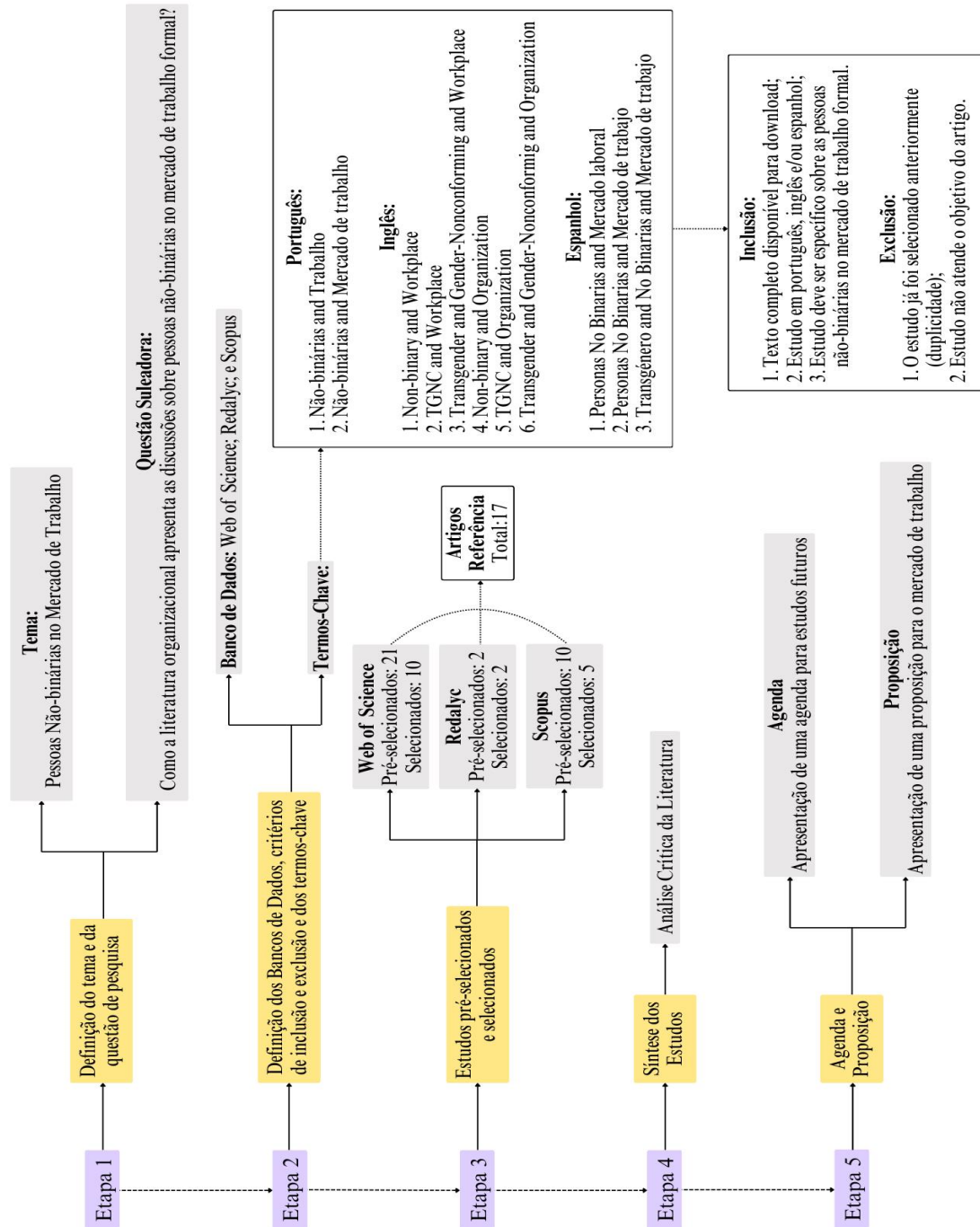
Não foi estabelecido como critério o período inicial das publicações objetivando a obtenção do máximo de resultados possíveis, e assim, identificar a partir de qual ano o tema começou a ser pesquisado/publicado. Como data final, trabalhos publicados até junho de 2024 foram incluídos, aplicando como filtro de tipo de documento “artigos científicos revisados por pares”.

Após a filtragem, 33 estudos foram pré-selecionados considerando os critérios de inclusão: i) Texto completo disponível para download; ii) Estudo em português, inglês e/ou espanhol; iii)

<sup>2</sup> Sulear é um conceito que propõe deslocar a perspectiva epistemológica para o Sul Global, valorizando saberes e experiências dissidentes de gênero, raça e classe (Freitas, 2013).

Estudo deve especificamente incluir as experiências das pessoas não-binárias no mercado de trabalho formal; e exclusão: i) O estudo já foi selecionado anteriormente (duplicidade); ii) Estudo não atende ao objetivo do artigo. Em seguida os artigos pré-selecionados foram lidos, sendo excluídos 16 estudos, totalizando 17 artigos objetos dessa revisão, conforme apresentado na etapa 3 da Figura 1:

**Figura 1**  
*Fluxograma da Revisão Integrativa da Literatura*



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Foi feita a síntese dos estudos levantando a caracterização metodológica de cada pesquisa. A partir da síntese dos artigos revisados, seguiu-se a orientação de Torraco (2016) em relação às

etapas necessárias para a análise crítica dos retornos obtidos, que contempla: i) análise dos pontos fortes da literatura; ii) análise dos pontos fracos da literatura; iii) análise das informações omitidas e imprecisas (não dito), seguido da discussão crítica da literatura. Por fim, na etapa 5 foi apresentada uma agenda para estudos futuros, e proposições de ações empresariais inclusivas para os ambientes de trabalho.

### 3 PESSOAS NÃO-BINÁRIAS E ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA

Nesta seção apresentamos os estudos levantados que discutem sobre pessoas não-binárias nas organizações. Os 17 estudos foram organizados em ordem cronológica do mais antigo para o mais recente. A ordem das informações da Matriz de síntese dos estudos, conforme Tabela 1, é: i) Título; ii) Ano de Publicação; iii) Objetivo; iv) Abordagem; e v) Método.

**Tabela 1**

*Estudos selecionados para a RIL*

Autoria	Matriz de síntese dos estudos
Marinho (2017)	<b>Título:</b> Juventude(s) trans: subjetividades e corporalidades possíveis no mundo do trabalho? <b>Ano de Publicação:</b> 2017. <b>Objetivo:</b> Compreender as possibilidades e impossibilidades de jovens trans se constituírem como trabalhadores(as) e existirem no mundo como corpos que subvertem os padrões de gênero. <b>Abordagem:</b> Qualitativa. <b>Método:</b> Reflexão Teórica.
O'Shea (2019)	<b>Título:</b> Cutting my dick off. <b>Ano de Publicação:</b> 2019. <b>Objetivo:</b> Explorar as experiências de indivíduos transgêneros e não conformes de gênero (TGNC) submetidos à cirurgia de redesignação sexual e como esse processo é influenciado por fatores sociais e institucionais. <b>Abordagem:</b> Qualitativa. <b>Método:</b> Autoetnografia.
O'Shea (2020)	<b>Título:</b> Working at gender? An autoethnography. <b>Ano de Publicação:</b> 2020. <b>Objetivo:</b> Explorar o conceito de trabalho em relação ao gênero, particularmente com foco na experiência de desemprego e subemprego. <b>Abordagem:</b> Qualitativa. <b>Método:</b> Autoetnografia.
Waite (2021)	<b>Título:</b> Should I Stay or Should I Go? Employment Discrimination and Workplace Harassment against Transgender and Other Minority Employees in Canada's Federal Public Service. <b>Ano de Publicação:</b> 2021. <b>Objetivo:</b> Investigar as experiências de discriminação no emprego e assédio no local de trabalho enfrentadas por funcionários transgêneros e outras minorias no serviço público federal do Canadá. <b>Abordagem:</b> Quantitativa. <b>Método:</b> Modelo de regressão logística multivariada.
Huffman et al. (2021)	<b>Título:</b> Workplace support and affirming behaviors: Moving toward a transgender, gender diverse, and non-binary friendly workplace. <b>Ano de Publicação:</b> 2021. <b>Objetivo:</b> Abordar a lacuna na literatura sobre as percepções de suporte no local de trabalho e os comportamentos afirmativos de trabalhadores transgêneros, diversos em termos de gênero e não-binários (TGDNB). <b>Abordagem:</b> Qualitativa e Quantitativa. <b>Método:</b> Modelagem de equações estruturais (AMOS 24) e análises descritivas.
Johnson et al. (2021)	<b>Título:</b> What's in a pronoun: Exploring gender pronouns as an organizational identity-safety cue among sexual and gender minorities. <b>Ano de Publicação:</b> 2021. <b>Objetivo:</b> Investigar o impacto do uso de pronomes de gênero em contextos organizacionais nas atitudes e percepções organizacionais da representação LGBTQ. <b>Abordagem:</b> Quantitativa. <b>Método:</b> Experimental.
Moulin de Souza & Parker (2022)	<b>Título:</b> Practices of freedom and the disruption of binary genders: Thinking With Trans. <b>Ano de Publicação:</b> 2022. <b>Objetivo:</b> Explorar práticas de liberdade em estudos organizacionais, particularmente com foco em pessoas trans não binárias e sua capacidade de resistência dentro da ordem binária de gênero. <b>Abordagem:</b> Qualitativa. <b>Método:</b> Reflexão Crítica.

García Johnson & Otto (2022)	<b>Título:</b> Illegitimate tasks: obstacles to trans equality at work. <b>Ano de Publicação:</b> 2022. <b>Objetivo:</b> Explorar a relação entre a frequência relatada de tarefas ilegítimas realizadas no trabalho (FREQUIT) e a identidade de gênero entre indivíduos cisgêneros e pessoas com identidade transgênero ou não-conforme ao gênero (TGNC). <b>Abordagem:</b> Quantitativa. <b>Método:</b> Experimental.
Melo et al. (2022)	<b>Título:</b> Diversidade no ambiente organizacional: a inclusão e permanência de transgêneros no mercado de trabalho brasileiro. <b>Ano de Publicação:</b> 2022. <b>Objetivo:</b> Identificar as principais dificuldades encontradas por pessoas transgêneras em sua inclusão e permanência no mercado de trabalho. <b>Abordagem:</b> Quantitativa. <b>Método:</b> Descritiva.
Goryunova et al. (2021)	<b>Título:</b> Exploring workplace experiences of transgender individuals in the USA. <b>Ano de Publicação:</b> 2022. <b>Objetivo:</b> Contribuir para a compreensão das experiências no local de trabalho e o acesso a oportunidades de melhoria de carreira de funcionários transgêneros e informar os líderes da organização sobre as oportunidades para criar um ambiente de trabalho totalmente inclusivo. <b>Abordagem:</b> Qualitativa. <b>Método:</b> Pesquisa fenomenológica.
Fletcher & Swierczynski (2023)	<b>Título:</b> Non-binary gender identity expression in the workplace and the role of supportive HRM practices, co-worker allyship, and job autonomy. <b>Ano de Publicação:</b> 2023. <b>Objetivo:</b> Investigar como as pessoas não-binárias expressam sua identidade de gênero no local de trabalho, utilizando as teorias da autodescrição e da autoverificação. <b>Abordagem:</b> Qualitativa e Quantitativa. <b>Método:</b> Recrutamento através do Prolific Academic e Análise de Conteúdo.
Suhomlinova et al. (2024)	<b>Título:</b> Rethinking gender diversity: Transgender and gender nonconforming people and gender as constellation. <b>Ano de Publicação:</b> 2023. <b>Objetivo:</b> Expandir a conceituação de gênero em contextos organizacionais, considerando vidas de transgêneros e não conformes de gênero (TGNC) para iluminar a complexidade da diversidade de gênero nas organizações. <b>Abordagem:</b> Qualitativa. <b>Método:</b> Nominalismo dinâmico.
Anderson (2023)	<b>Título:</b> Cisnormative symbolic colonization and transgender and gender nonconforming individuals in the workplace. <b>Ano de Publicação:</b> 2023. <b>Objetivo:</b> Explorar as experiências de vida de indivíduos transgêneros e LGBTQ na força de trabalho, com foco em suas interações sociais, crenças, identidades e práticas sociais. <b>Abordagem:</b> Qualitativa. <b>Método:</b> Narrativa de história de vida.
Hennekam & Köllen (2023)	<b>Título:</b> Trapped in cisnormative and binarist gendered constraints at work? How HR managers react to and manage gender transitions over time. <b>Ano de Publicação:</b> 2023. <b>Objetivo:</b> Examinar como os funcionários em transição de gênero percebem a prontidão e a disposição das organizações empregadoras para lidar com transições de gênero e identificar as barreiras para que esses funcionários possam expressar seu gênero no local de trabalho da maneira que preferirem. <b>Abordagem:</b> Qualitativa. <b>Método:</b> Entrevista semiestruturada.
Mehta & Kappal (2024)	<b>Título:</b> Good, bad and ugly experiences of non-binary gender inclusion at the workplace to frame employee value proposition. <b>Ano de Publicação:</b> 2024. <b>Objetivo:</b> Avaliar a experiência de funcionários com gênero não-binário (NB) no contexto das propostas de valor para empregados (EVP) em empresas indianas e fazer sugestões para que as organizações alinhem suas intervenções de gênero com a estrutura de EVP. <b>Abordagem:</b> Qualitativa. <b>Método:</b> Entrevistas Semiestruturadas.
Trotter & Yates (2024)	<b>Título:</b> Belonging beyond the binary: the positive experiences of visible non-binary and genderqueer individuals in the workplace. <b>Ano de Publicação:</b> 2024. <b>Objetivo:</b> Explorar como as experiências positivas de indivíduos não-binários e genderqueer contribuem para seu senso de pertencimento no local de trabalho. <b>Abordagem:</b> Qualitativa. <b>Método:</b> Entrevistas semiestruturadas e em profundidade.
Enogieru et al. (2024)	<b>Título:</b> Prevalence and correlates of workplace violence: descriptive results from the National Transgender Discrimination Survey. <b>Ano de Publicação:</b> 2024. <b>Objetivo:</b> Descrever a prevalência ao longo da vida de assédio no local de trabalho, violência física e agressão sexual contra trabalhadores transexuais e não binários visados devido à sua identidade de gênero e identificar correlatos desta violência no local de trabalho. <b>Abordagem:</b> Quantitativa. <b>Método:</b> Estudo Transversal Descritivo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Dos 17 artigos analisados, 10 utilizam a abordagem qualitativa, 5 a abordagem quantitativa e 2 empregam métodos mistos (qualitativa e quantitativa). Como não houve delimitação quanto ao ano de publicação, observou-se que a discussão científica sobre pessoas não-binárias nas organizações é relativamente recente, com o primeiro trabalho publicado no ano de 2017.

Considerando o número de trabalhos publicados ao longo dos anos, com base nos critérios de inclusão e exclusão desta pesquisa, temos: 1 artigo científico em 2017, 1 em 2019, 1 em 2020, 3 em 2021, 4 em 2022, 4 em 2023 e 3 até junho de 2024. Nota-se uma tímida ascensão das pesquisas publicadas sobre identidades de gênero não-binárias nas organizações. Uma das possíveis explicações para esse fenômeno é a subsunção das pessoas não-binárias nas discussões científicas sobre identidades de gênero (Barbosa, 2023).

#### 4 ANÁLISE CRÍTICA DA LITERATURA

A partir da síntese das evidências proposta por Círico (2024), apresenta-se na Tabela 2 os estudos com as frases analisadas nesta seção. Para construir a síntese das evidências, foram consideradas as principais discussões realizadas pelas pessoas autoras ao longo de suas pesquisas. A escolha de não delimitar geograficamente as buscas permitiu que os artigos selecionados contemplassem diversos países, diferentes culturas e, conseqüentemente, diferentes perspectivas sobre o tema.

**Tabela 2**

*Síntese das evidências*

Autoria	Síntese das evidências
Marinho (2017)	A pesquisa destacou que a produção de subjetividade das juventudes trans é historicamente e culturalmente construída por processos coletivos, onde as normas de gênero hegemônicas são frequentemente rompidas. <b>As juventudes trans enfrentam discriminação e exclusão no mercado de trabalho formal, levando-as à informalidade.</b> Contudo, o setor de telemarketing tem se mostrado um nicho de empregabilidade, apesar das condições de trabalho degradantes. Foi destacado que a retificação do nome civil é crucial para a inclusão profissional. O estudo conclui que <b>a presença de jovens trans no mercado de trabalho reconfigura as normas de gênero, demonstrando resistência e resiliência</b> perante as adversidades sociais e econômicas.
O'Shea (2019)	O estudo explora a experiência pessoal da autora trans não-binária com a disforia de gênero e o processo de redesignação sexual. A autora discute as violações e a lentidão do processo no Reino Unido, que exige anos de avaliações repetitivas e desumanizadoras. <b>A autora reflete sobre a insatisfação com o binarismo de gênero limitado na medicina oficial, destacando o desejo por um corpo que não se encaixe nas normativas de gênero masculino ou feminino.</b> O estudo também aborda o impacto psicológico e físico da redução abrupta do tratamento hormonal, que exacerbou a instabilidade emocional e a ideação suicida. A autora relata que utilizou da automutilação como um meio de lidar com a disforia e a opressão cisnormativa, marcando a pele com tatuagens e cicatrizes que simbolizam sua resistência e identidade. <b>A pesquisa critica a patologização dos corpos trans e a obsessão social por manter a integridade das normas de gênero,</b> questionando a <b>necessidade de conformidade com padrões cisnormativos e explorando a complexidade da experiência transgênera em um contexto organizacional e social.</b>

---

O'Shea (2020)	<p>O estudo autoetnográfico examina os desafios e percalços que pessoas trans não-binárias enfrentam. A autora explora ao longo da pesquisa como <b>a exigência de “passar” por um gênero específico (binário) afeta sua vida no contexto profissional e pessoal</b>. O estudo também aborda <b>as barreiras organizacionais e sociais que fomentam os preconceitos contra pessoas trans não-binárias</b>. Além disso, a narrativa pessoal da autora (autoetnografia) destaca <b>as experiências de violência, exclusão social, e precariedade econômica que muitas pessoas trans não-binárias enfrentam</b>, fomentadas por políticas e legislações que perpetuam <b>estigmas que limitam o acesso a ambientes seguros e oportunidades no mercado de trabalho formal</b>.</p>
Waite (2021)	<p>A pesquisa evidencia que os <b>colaboradores que se identificam como gênero diverso enfrentam taxas significativamente mais altas de discriminação e assédio no emprego em comparação com homens e mulheres cisgêneros</b>. Entre os diversos grupos minoritários, os <b>colaboradores que se identificam como gênero diverso relatam as maiores taxas de discriminação e assédio</b>, superados apenas por aqueles com deficiência. A pesquisa revela ainda que a interseção de múltiplos status minoritários aumenta a probabilidade de discriminação e assédio no local de trabalho. Além disso, a discriminação e o assédio no emprego estão fortemente correlacionados com o <b>desejo de deixar o emprego</b>, sugerindo que a promoção de maior diversidade e tolerância no local de trabalho pode reduzir a rotatividade de colaboradores minorizados.</p>
Huffman et al. (2021)	<p>O estudo revela que a <b>percepção de apoio no ambiente de trabalho e comportamentos afirmativos são cruciais para melhorar a experiência de indivíduos transgêneros, diversos em termos de gênero e não-binários (TGDNB)</b>. Analisando dados quantitativos e qualitativos, o estudo encontrou que a utilização de pronomes afirmativos e a disponibilização de banheiros seguros foram relacionados positivamente com a percepção de suporte dos supervisores, colegas de trabalho e um clima organizacional favorável. No entanto, desencorajar comentários depreciativos mostrou um efeito misto, influenciando o suporte de colegas, mas não de supervisores. A pesquisa sugere que <b>um ambiente organizacional de suporte específico para TGDNB é vital para a abertura de identidade de gênero no trabalho e a satisfação no emprego e na vida</b>, destacando a <b>necessidade de treinamento e políticas inclusivas para gerentes e supervisores</b>, e um maior suporte institucional e cultural dentro das organizações.</p>
Johnson et al. (2021)	<p>A pesquisa investiga se a inclusão de pronomes de gênero nos materiais organizacionais atua como um sinal de segurança identitária para minorias sexuais e de gênero. Foram conduzidos três experimentos e uma meta-análise interna. Os resultados mostraram que, em comparação com a ausência de pronomes, <b>a presença de pronomes resultou em atitudes organizacionais mais positivas entre participantes</b> predominantemente cisgêneros lésbicas, gays e bissexuais (Experimento 1) e indivíduos transgêneros e não conformes de gênero (Experimentos 2 e 3). Além disso, <b>a inclusão de pronomes promoveu percepções de justiça processual, aliança de funcionários e gerentes, que por sua vez, correlacionaram-se positivamente com atitudes organizacionais</b>. A análise mediacional sugeriu que a segurança identitária mediou o efeito dos pronomes nas atitudes organizacionais. <b>A inclusão de pronomes foi associada a um aumento na percepção de justiça processual e aliança, o que promoveu atitudes mais positivas em relação à organização</b>.</p>
Moulin de Souza & Parker (2022)	<p>O estudo analisa as “práticas de liberdade” de pessoas trans não-binárias, destacando sua capacidade de resistir à inteligibilidade de gênero heteronormativa binária. Inspirado pelas leituras de Michel Foucault e Judith Butler, o estudo argumenta que essas <b>práticas não só transformam as próprias pessoas trans, mas também as outras ao seu redor</b>. O texto sugere que essas práticas podem ser vistas como uma forma de “cuidado de si” foucaultiano, criando novas maneiras de fazer gênero que não se reduzem a “homem” ou “mulher”. Ao problematizar as normas binárias de gênero e <b>promover práticas de liberdade dentro e fora das organizações, as identidades trans não-binárias prefiguram formas de organização trans que transcendem os dualismos, abrindo novas possibilidades para vidas vivíveis</b>.</p>

---

García Johnson & Otto (2022)	<p>A pesquisa explora a relação entre identidade de gênero e tarefas ilegítimas (IT) no ambiente de trabalho, focando em indivíduos transgêneros e não conformes ao gênero (TGNC). O estudo revelou que <b>supervisores são mais propensos a atribuir IT a subordinados TGNC do que a subordinados cisgêneros</b>, configurando uma forma velada de assédio de gênero. Essa atribuição desigual de tarefas prejudica a carreira e o bem-estar dos indivíduos TGNC. Além disso, os resultados indicaram que, apesar dos TGNC apresentarem menores percepções de ilegitimidade das tarefas (PERTI) e, conseqüentemente, relatando menor frequência de realização de IT (FREQIT), eles ainda <b>demonstram níveis mais elevados de esgotamento e maior intenção de abandonar o emprego em comparação aos seus colegas cisgêneros</b>.</p>
Melo et al. (2022)	<p>O estudo revela que a inclusão e permanência de <b>pessoas trans não-binárias no mercado de trabalho formal no Brasil enfrentam múltiplos desafios</b>. As principais barreiras identificadas incluem o preconceito e a discriminação durante o processo de recrutamento e seleção, com 59% dos <b>participantes relatando que raramente ou nunca são chamados para entrevistas, mesmo quando possuem as qualificações necessárias</b>. Além disso, a <b>falta de respeito à identidade de gênero, especialmente no uso de banheiros e interação com colegas de trabalho, contribui para um ambiente hostil que dificulta a integração e permanência das pessoas colaboradoras trans não-binárias</b>. Apenas 20% dos respondentes afirmaram que sua identidade de gênero é sempre respeitada durante os processos seletivos. O estudo também destaca a <b>necessidade urgente de capacitação dos profissionais de recursos humanos e treinamento dos colaboradores para promover um ambiente mais inclusivo e respeitoso</b>. Os resultados sugerem que as <b>empresas que adotam políticas inclusivas e promovem a diversidade podem beneficiar-se com equipes mais comprometidas e satisfeitas, o que pode levar a um melhor desempenho organizacional</b>.</p>
Goryunova et al. (2021)	<p>A pesquisa explora as experiências de trabalho de pessoas não conformes de gênero nos EUA, destacando a <b>persistência do cisssexismo<sup>3</sup> e seu impacto adverso sobre suas experiências no ambiente de trabalho e no acesso a oportunidades de desenvolvimento de carreira</b>. Os participantes relataram que a <b>discriminação e marginalização são frequentes</b>, tais como: ser demitido, ter promoções negadas ou não ser contratado devido à sua identidade ou expressão de gênero. A pesquisa aponta a <b>necessidade de práticas organizacionais inclusivas que considerem as vivências das pessoas colaboradoras trans NB e recomenda políticas de suporte, como banheiros neutros em termos de gênero, planos de saúde inclusivos e treinamento em diversidade para todos os níveis da organização</b>.</p>
Fletcher & Swierczynski (2023)	<p>A pesquisa investiga como as pessoas não-binárias expressam sua identidade de gênero no local de trabalho, utilizando teorias de auto discrepância e auto verificação. O estudo, que inclui uma pesquisa mista quantitativa/qualitativa com 160 trabalhadoras não-binárias no Reino Unido e nos EUA, revela que essas pessoas expressam sua identidade através de aparência física, vestimenta, gestos, linguagem e outros sinais de comunicação. No entanto, muitos percebem uma discrepância moderada entre sua expressão atual e a ideal. <b>Essa discrepância é menor em organizações que promovem práticas de RH que apoiam a identidade de gênero (como códigos de vestimenta flexíveis e políticas de pronomes), a aliança dos colegas de trabalho e a autonomia no trabalho</b>. Assim, <b>práticas de RH que apoiam a diversidade de gênero, aliados no local de trabalho e maior autonomia no trabalho são cruciais para reduzir as discrepâncias percebidas e apoiar a expressão autêntica da identidade de gênero não-binária</b>.</p>

<sup>3</sup> Sistema de crenças e práticas que privilegia pessoas cisgêneras em detrimento de pessoas transgêneras, travestis, transmasculinas e não-binárias (Spade, 2015).

---

Suhomlinova et al. (2024)	O estudo critica a visão dominante de gênero enraizada na cisnormatividade binária e sugere que os atuais <b>frameworks de gênero utilizados na pesquisa e prática organizacional são inadequados para abordar a diversidade de identidades transgêneras e não conformes com o gênero (TGNC)</b> . Utilizando o conceito de “nominalismo dinâmico” de Hacking, a pesquisa destaca a importância de considerar a complexidade e a variabilidade das experiências de gênero, indo além das perspectivas lineares e binárias tradicionais, e sugere uma <b>reconceitualização do gênero que possa refletir melhor a diversidade e as necessidades das pessoas TGNC nas organizações</b> .
Anderson (2023)	O estudo analisa a colonização simbólica cisnormativa (CSC) <sup>4</sup> no ambiente de trabalho e como isso afeta indivíduos transgêneros e não conformes de gênero (TGNC). Utilizando uma combinação das teorias de ação comunicativa de Habermas e interacionismo simbólico, o estudo revela que <b>práticas sociais repetitivas reforçam a dominação cisnormativa no local de trabalho</b> . A pesquisa demonstrou que a <b>simbologia cisnormativa prevalece nas interações de trabalho, levando à discriminação e à marginalização de funcionários TGNC</b> , enquanto a <b>inclusão de símbolos trans promove ambientes de trabalho mais inclusivos</b> . As estratégias de barganha e validação utilizaram ações comunicativas e estratégicas, frequentemente exigindo a adoção de simbolismo cisnormativo para serem eficazes, enquanto o alinhamento simbólico e o endosso de valores se concentraram em promover a inclusão trans, proporcionando melhores resultados pessoais e profissionais.
Hennekam & Köllen (2023)	O estudo explora como os gerentes de RH lidam com transições de gênero no ambiente de trabalho ao longo do tempo. O estudo revela que <b>as práticas de RH estão profundamente enraizadas em normas sociais cisnormativas e binaristas de gênero</b> . Isso resulta em <b>suporte e aceitação limitados para funcionários trans e não-binários</b> . As questões-chave identificadas incluem a <b>falta de conhecimento organizacional sobre questões transgêneras</b> , a necessidade de que o status transgênero seja visível e se enquadre em uma categoria masculina ou feminina para ser inteligível aos gerentes de RH, e um declínio temporal no suporte à medida que o processo de transição avança. As descobertas enfatizam <b>a necessidade de melhor treinamento e diretrizes de RH para apoiar efetivamente e de forma inclusiva os funcionários em transição, reconhecendo a natureza fluida e contínua das transições de identidade de gênero</b> .
Mehta & Kappal (2024)	A pesquisa investiga as experiências de funcionários não-binários (NB) em empresas indianas, utilizando entrevistas qualitativas. Os achados revelam oito temas que capturam experiências boas, ruins e péssimas desses funcionários no contexto de Proposições de Valor para Empregados (EVP). As experiências positivas incluem a aceitação inicial e o suporte de gestores imediatos, enquanto as negativas e péssimas destacam <b>a falta de políticas de suporte contínuo, dificuldades com a expressão de identidade, discriminação sutil, falta de infraestrutura adequada</b> (como banheiros neutros), e políticas de seguro e contratação não inclusivas. As implicações práticas sugerem <b>a necessidade de treinamentos regulares de sensibilização, políticas de contratação e promoção equitativas, além de melhorias na infraestrutura e nos benefícios para incluir os funcionários NB</b> . Essas ações são cruciais para promover uma inclusão verdadeira e sustentável no ambiente de trabalho.

---

<sup>4</sup> Refere-se à forma como as ideias cisnormativas se enraízam na cultura, na linguagem, nas instituições e nas práticas sociais, marginalizando e apagando vivências dissidentes de gênero dissidentes (Jesus, 2019).

---

Trotter & Yates (2024)	O estudo examina as experiências positivas de indivíduos não-binários e genderqueer (NBGQ) no ambiente de trabalho, destacando três principais: <b>permitir a autenticidade, suporte social e criação de uma cultura inclusiva</b> . Através de entrevistas semiestruturadas com cinco participantes, os resultados indicam que a autenticidade dos NBGQ, o suporte social percebido dos colegas e <b>a criação proativa de culturas organizacionais inclusivas contribuem significativamente para o sentimento de pertencimento desses indivíduos no trabalho</b> . A pesquisa sugere que <b>a validação da identidade, o uso de linguagem neutra em termos de gênero, a existência de políticas inclusivas e o suporte emocional e instrumental são cruciais para a criação de um ambiente de trabalho acolhedor e seguro para pessoas NBGQ</b> .
Enogieru et al. (2024)	O estudo examinou a prevalência de violência no local de trabalho contra trabalhadores transgêneros e não-binários usando dados da <i>National Transgender Discrimination Survey</i> (NTDS) de 2008-2009. A pesquisa revelou que <b>a violência é mais prevalente entre colaboradoras transfemininas e não-binários, pessoas negras, de baixa escolaridade e aquelas que trabalharam na economia informal, como no mercado do sexo</b> . O estudo destaca <b>a necessidade de programas de prevenção de violência no local de trabalho que abordem especificamente a violência baseada na identidade de gênero e facilitem canais para a denúncia de discriminação e violência</b> .

---

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Os estudos que investigam identidades de gênero no contexto das organizações e/ou do mercado de trabalho formal frequentemente tratam as pessoas transgêneras como uma identidade homogênea e consolidada (Círico, 2024, Galvão & Círico, 2025). Embora isso possa não ser intencional, tais estudos costumam omitir as camadas de intersecções presentes na comunidade LGBTQIAPN+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queers, Intersexos, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias e outras identidades), bem como na própria comunidade transgênera (Transexuais, Travestis, Transmasculinidades e Não-binárias).

Os trabalhos apresentados nesta seção convergem no entendimento sobre as ausências e o silenciamento organizacional e acadêmico em relação às identidades não-binárias. Com base na síntese proposta, adotamos a perspectiva de “o outro do outro”, de Nascimento (2021), que se refere à posição ocupada por mulheres trans e travestis nas pautas sociais, ampliando-o para “o outro do outro do outro” ao tratar das pessoas não-binárias. Esse silenciamento social, organizacional e epistêmico vai além da transfobia, abrangendo também o exorsexismo, que se refere à discriminação contra pessoas que não correspondem às normas binárias de gênero (Galvão, 2023).

Segundo Melo et al. (2022), pessoas não-binárias ocupam um “não-lugar” tanto nas pesquisas científicas quanto na sociedade. Marinho (2017) destaca que pessoas dissidentes de gênero enfrentam a informalidade laboral como consequência das estruturas cisbinárias do mercado de trabalho formal, que tendem a excluir grupos minorizados desde muito cedo. Essa informalidade resulta na perda de dignidade laboral e segurança tanto no presente quanto no futuro. Um exemplo disso são os sistemas previdenciários, que consideram exclusivamente o binarismo cisgênero para aposentadorias programadas. Nesse contexto, o “não-lugar” também se refere à impossibilidade de envelhecer com direitos garantidos (Reis, 2022).

Para compreender os desafios enfrentados por pessoas não-binárias no mercado de trabalho formal, é essencial historicizar a construção da sociedade binária e como a binariedade se consolidou como uma dicotomia de gênero, absorvida por diversas culturas. Esse processo influenciou diretamente as relações sociais, que foram moldadas pelo entendimento do dualismo de gênero (Preciado, 2022). As vagas de emprego, os banheiros, as normas de vestimenta e de comportamento associadas às identidades de gênero masculina e feminina refletem uma sociedade estruturalmente binária e cisnormativa (Butler, 2002).

A binaridade de gênero compulsória, que coloca pessoas não-binárias em desvantagem social, econômica e de segurança, foi fundamentada ao longo de séculos pelo método da diferença sexual (Preciado, 2022). Nesse método, pela ausência dos estudos clínicos e sociais contemporâneos, acreditava-se que as únicas possibilidades de definição de gênero estavam vinculadas ao órgão genital no momento do nascimento (pênis ou vagina). Esse método marginalizou corpos intersexuais e dissidentes de gênero por anos (Fausto-Sterling, 2006). Antes da imposição da diferença sexual, vigorava o modelo do sexo único, que atribuía a mesma nomenclatura, “*phallus*”, para todos os genitais (vagina, pênis e genitais ambíguos). Somente após o final do século XVII, o modelo binário começou a prevalecer, atendendo aos interesses do catolicismo, do casamento como contrato e da ascensão do Iluminismo (Laqueur, 2001).

Na sociedade global, o método da diferença sexual atua de maneira semelhante ao efeito lombrosiano, distinguindo corpos “naturalmente” civilizados e dignos dos corpos considerados indignos e não civilizados (Cavalcanti, Barbosa & Bicalho, 2018). Uma das consequências desse processo é a patologização, que serve como justificativa para que grupos hegemônicos discriminem corpos que divergem da norma cisbinária (O’Shea, 2020). Pessoas cisgêneras, enquadradas no padrão dual de homem e mulher, assumem para si a categoria de “naturais”, enquanto atribuem aos grupos não hegemônicos a condição de desviantes da norma (Prunas, 2019; Butler, 2002).

Ser um corpo desviante a partir da perspectiva cisbinária no contexto organizacional implica enfrentar ambientes restritivos, oportunidades de ascensão de carreira limitadas e tratamento hostil por parte de colegas e superiores (García Johnson & Otto, 2022). Na pior das hipóteses, essa situação culmina na expulsão do mercado de trabalho formal (Melo et al., 2022; Waite, 2021). Segundo O’Shea (2020), a exclusão social leva à precariedade econômica de pessoas não-binárias. A falta de uma fonte de renda formal, aliada aos estereótipos associados a corpos dissidentes da norma cisbinária, força muitas pessoas não-binárias a recorrerem a trabalhos precários, como a prostituição, o que diminui ainda mais suas chances de reintegração no mercado de trabalho formal devido aos estigmas (Enogieru et al., 2024).

Os estudos de O’Shea (2020), Huffman et al. (2021), Melo et al. (2022), Fletcher e Swierczynski (2023), e Mehta e Kappal (2024) convergem em um entendimento comum sobre a inserção e acolhimento de pessoas não-binárias no mercado de trabalho formal. Esses autores destacam a urgência de as organizações reconhecerem a multiplicidade de identidades de gênero e adaptarem suas políticas internas. Em consonância, Hennekam e Köllen (2023) recomendam que as organizações promovam a inclusão, indo além da cisbinariedade na gestão de pessoas, oferecendo treinamentos de letramento, especialmente para profissionais cisgêneros de Recursos Humanos que atuam na porta de entrada de novos talentos.

No entanto, identificamos duas fragilidades recorrentes nesses estudos: a ausência de discussões sobre a responsabilização legal das organizações e a escassez de uma abordagem interseccional na análise das experiências de pessoas não-binárias. Embora os textos transitem entre propostas, críticas e benefícios da inclusão, adotando um tom pedagógico, consideramos fundamental que as pesquisas avancem também na reflexão sobre as implicações legais para organizações que adotam posturas trans-excludentes, bem como nos impactos dos atravessamentos interseccionais na vida dessas pessoas. Quando organizações reproduzem práticas exorsexistas – recusando candidaturas de pessoas não-binárias, negligenciando ações inclusivas ou inviabilizando suas trajetórias – entendemos ser imprescindível investigar as repercussões/consequências jurídicas e sociais dessas condutas (Círico & Galvão, 2021).

#### **4.1 Cisbinarismo Organizacional**

A ausência de corpos que divergem das normas cisbinárias no mercado de trabalho formal (Mehta et al., 2024) revela a incapacidade do sistema laboral de absorver talentos de gêneros

diversos. O’Shea (2020) aponta que pessoas trans não-binárias, ao perderem o emprego ou não conseguirem acessar o mercado de trabalho formal devido aos padrões binários e normativos de gênero, enfrentam, além da precariedade econômica, a exclusão social e afetiva.

O emprego formal impacta diretamente a dignidade da pessoa colaboradora, influenciando não apenas o ambiente organizacional, mas também as relações sociais, a aquisição de bens patrimoniais, o lazer e a saúde física e mental (Trotter et al., 2024). Quando pessoas com identidades de gênero dissidentes são excluídas do mercado de trabalho formal, elas vivenciam o “não-lugar” – um ambiente de exclusão no qual seus corpos, objetivos pessoais e profissionais, e suas vidas como um todo não são reconhecidos (O’Shea, 2020).

O “não-lugar” pode ser analisado sob duas perspectivas. A primeira é a exclusão e negação de corpos dissidentes pela sociedade normativa, que cultua o cisbinarismo de gênero como o padrão ideal, naturalizando corpos que são discursivamente e performativamente construídos pelas convenções e práticas sociais (Anderson, 2023; Goryunova, 2021). A segunda perspectiva é a reivindicação do “não-lugar” como um símbolo de resistência e luta. O “fracasso” econômico do corpo não-binário em uma sociedade capitalista, cisgênera, binária e patriarcal pode ser percebido como um símbolo de resistência e luta Queer (Halberstam, 2021).

Se o mercado opera sob a norma cisbinária (O’Shea, 2020), mensura o sucesso pela posição no mercado de trabalho formal e pelo patrimônio acumulado pelo indivíduo (Halberstam, 2021) e discrimina e exclui pessoas que não se encaixam nesses padrões (Anderson, 2023), conclui-se que os ambientes organizacionais estão predispostos a rejeitar pessoas não-binárias (Waite, 2021). Segundo Enogieru et al. (2024), pessoas não-binárias enfrentam uma taxa de desemprego três vezes maior do que pessoas cisgêneras. Para os autores, o desemprego reflete as múltiplas violências sofridas no ambiente de trabalho, que vão desde insultos verbais até agressões físicas.

Reivindicar o “não-lugar” e rejeitar a construção cisbinária biodeterminista de sucesso permite a criação de novos imaginários de ascensão. Esse é um caminho, embora sem garantias, que envolve acolher o “fracasso” ao subverter as métricas excludentes e construir coletivamente ambientes organizacionais que reconheçam a diversidade de identidades de gênero para além do cisbinarismo vigente.

## 4.2 Teoria Queer e o Cisbinarismo Organizacional

Abordar o cisbinarismo organizacional a partir da perspectiva da teoria queer exige flexibilidade e criatividade, como demonstraram Halberstam (2021) e Butler (2018) ao teorizar no campo da teoria queer, com base nas obras de diversos intelectuais, especialmente Michel Foucault. Embora Foucault (2011) não tenha escrito especificamente sobre gênero, sua análise das relações de poder e da construção social da identidade inspirou teóricos, filósofos e pesquisadores ao redor do mundo, dada a adaptabilidade de suas ideias para diversos debates, incluindo o de gênero.

A teoria queer não se dedica exclusivamente à compreensão e discussão da cisbinariedade de gênero. No entanto, ao criticar e desconstruir as normas socialmente naturalizadas sobre as relações de gênero e sexualidade (Butler, 2018), ela nos permite confrontar e debater os padrões construídos sobre gênero em diversos contextos, inclusive no ambiente organizacional.

As organizações atuam como um reflexo da sociedade (Círico, 2024); convenções sociais excludentes e discriminatórias são internalizadas e reproduzidas como parte da cultura organizacional (Huffman et al., 2021). Sujeitos dissidentes de gênero são excluídos dos espaços laborais por meio dos “vigias” do (cis)tema binário, com o objetivo de manter o *status quo* de gênero (Acker, 1990). Esses “vigias” referem-se tanto às estruturas organizacionais quanto às pessoas cisgêneras em posições de poder decisório, que detêm a autoridade para oprimir e excluir colaboradores que não correspondem à identidade de gênero hegemônica (Johnson et al., 2021).

Para esta reflexão, utilizamos dois conceitos centrais dos textos de Foucault (2013): i) dispositivos de poder [dispositivos que permeiam a sociedade; nesta análise, referem-se às organizações]; e ii) papel da normatização [relacionado aos sujeitos responsáveis pela imposição de normas e padrões de comportamento; nesta análise, refiro-me à imposição de padrões sociais]. Em uma perspectiva Queer (Butler, 2018), os vigias no ambiente laboral interagem entre si e reproduzem conjuntamente as múltiplas opressões contra as pessoas colaboradoras dissidentes de gênero. Identificar como se manifesta e se reproduz o cisbinarismo de gênero no ambiente de trabalho requer um olhar tanto para os sujeitos quanto para a organização (Moulin de Souza & Parker, 2022).

A tensão que emerge ao questionar as normas cisbinárias em um ambiente laboral revela a naturalização das relações de poder que favorecem corpos que se conformam aos padrões eurocêntricos (Melo et al., 2022). Para um homem cisgênero, ir ao banheiro é simplesmente atender às suas necessidades fisiológicas; já para uma pessoa não-binária com expressão masculina, o medo precede a própria necessidade fisiológica. Ir ao banheiro torna-se uma exposição a múltiplas formas de violência, tanto verbal quanto física, praticadas por pessoas cisgêneras (Mehta & Kappal, 2024).

A normatização produzida por pessoas cisgêneras em organizações binárias (cis)centradas revela, quando confrontada com a teoria Queer, a artificialidade das normas e dos dispositivos conservadores e excludentes. O que é artificial é apresentado como natural, e o argumento do “sempre foi assim” se mostra vazio e desonesto em relação à história e aos grupos dissidentes de gênero marginalizados pelas normas discursivamente construídas e performadas como naturais. A questão não é sobre sujeitos cisgêneros ou a organização, mas sobre uma norma que não atende ao coletivo, pois foi criada para privilegiar grupos específicos que se enquadram no modelo patriarcal e eurocêntrico cisbinário (Enogieru et al., 2024).

Na prática, não basta desligar sujeitos que reproduzem o cisbinarismo se as práticas discriminatórias já estão impregnadas na cultura organizacional. Da mesma forma, não basta transformar a cultura organizacional se os sujeitos responsáveis pela admissão e permanência de colaboradores possuem perspectivas exorsexistas sobre pessoas trans não-binárias. A estrutura de poder cisbinária permeia os ambientes organizacionais como um fungo que contamina o visível e o não visível de um fruto. Em analogia, não basta modificar o superficial quando todo o corpo está comprometido.

## 5 AGENDA DE PESQUISA E PROPOSIÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO

Nesta seção, apresentamos a agenda para estudos futuros e a proposição de ações para a inclusão de pessoas não-binárias nas organizações. A agenda para estudos futuros foi elaborada considerando as lacunas da literatura levantada, assim como as discussões desenvolvidas na seção anterior. O propósito é instigar futuros estudos a contemplarem a não-binariedade, problematizando e discutindo como as normas cisgêneras e binárias podem impactar a realidade de aproximadamente 160 milhões de pessoas que se identificam como trans não-binárias no mundo.

A não-binariedade, embora um tema historicamente conhecido pelas pessoas que se identificam e pesquisam sobre as experiências de pessoas que transcendem o binário de gênero, nas ciências organizacionais ainda se trata de um assunto emergente que carece de investigações. A primeira sugestão de pesquisa que apresentamos refere-se ao papel do relato pessoal da pessoa não-binária por meio da autoetnografia como recurso para ser ouvida e apresentar para a academia a sua realidade dissidente: *Como o relato pessoal de pessoas não-binárias pode contribuir para a inclusão do grupo nos ambientes organizacionais?*

O segundo problema que propomos é a resistência da cisgeneridade em reconhecer pessoas não-binárias nas organizações: *Como a presença de pessoas não-binárias nas organizações pode ser percebida como uma ameaça para grupos que historicamente ocupam o poder?*

A terceira questão tem relação com as organizações e com uma implicação prática dos estudos no tema e pergunta: *Como as organizações podem absorver as contribuições das pesquisas Queer na área de negócios a fim de redefinir as políticas internas e promover a diversidade e inclusão de pessoas dissidentes de gênero?*

Por fim, a quarta provocação que fazemos para estudos futuros é sobre a necessidade de pesquisas que investiguem a subsunção de pessoas trans não-binárias na comunidade LGBTQIAPN+ nos programas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nas organizações: *De que forma a escassa representatividade de pessoas não-binárias nas organizações tem sido relatada nas pesquisas de gênero na área de negócios?*

Alinhada à agenda de pesquisa sugerida, na Figura 2 apresenta-se a proposição de ações para a inclusão de pessoas não-binárias nas organizações. Na figura apresentamos dois cenários: i) o que não fazer (práticas que resultam na exclusão de pessoas não-binárias do mercado de trabalho formal); ii) o que fazer (ações que promovem a inclusão de pessoas não-binárias no mercado de trabalho formal).

**Figura 2**

*Proposição de ações para a inclusão*



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

As sete práticas de exclusão apresentadas na Figura 2 foram identificadas nos estudos levantados na RIL - trata-se de comportamentos trans-excludentes adotados nas organizações que oprimem colaboradores trans não-binários, excluindo-os do mercado de trabalho formal. As sete ações para a inclusão de pessoas não-binárias no mercado de trabalho formal também foram identificadas nesta revisão e no diálogo entre as pessoas autoras dos 17 estudos.

Por fim, ao apresentar os mecanismos de exclusão e propor ações para inclusão nesta seção, pretende-se instigar os profissionais inseridos nos ambientes organizacionais a refletirem sobre

como têm gerenciado a diversidade de gênero e como podem adotar práticas de inclusão para promover o acolhimento e o pertencimento no local de trabalho.

Conclui-se esta seção com dois questionamentos: i) como as organizações e a academia podem colaborar para promover a inclusão de grupos dissidentes de gênero no mercado de trabalho formal?; ii) Como os vigias de gênero podem desaprender perspectivas cisbinárias de gênero e aderir e praticar políticas de inclusão e pertencimento em um movimento contínuo de aprendizagem e acolhimento das diferenças de gênero (entre outros marcadores sociais da diferença) no ambiente laboral?

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo mapear as pesquisas organizacionais que discutem a não-binariedade de gênero no mercado de trabalho formal em âmbito global, a fim de identificar e problematizar os mecanismos de inclusão e/ou exclusão que operam em ambientes laborais. As pesquisas identificadas discutem os processos de exclusão que levam pessoas não-binárias a empregos precários e à informalidade, como, por exemplo, a prostituição. Os artigos também abordam como a cisnormatividade binária é naturalizada na cultura organizacional, marginalizando quaisquer manifestações de identidades de gênero que não correspondem ao padrão estabelecido.

A diversidade cultural e de percepções sobre a temática, devido à escolha de não delimitar geograficamente as buscas, possibilitou compreender que as discriminações e desafios enfrentados por pessoas não-binárias não se restringem a países ou culturas específicas. As múltiplas violências a que este grupo é submetido estão diretamente relacionadas com o processo colonizador ao qual diversos países foram submetidos historicamente, principalmente aqueles colonizados por países da Europa, que catequizaram povos originários impondo ideologias católicas e patriarcais.

Os estudos desta Revisão Integrativa da Literatura compartilharam entendimentos comuns quanto às ações de inclusão. Primeiramente, é necessário que as organizações reconheçam a diversidade de gênero presente na sociedade e no mercado de trabalho formal, assim como a responsabilidade que têm em promover a inclusão e o pertencimento de pessoas não-binárias nos ambientes organizacionais. É essencial que as empresas forneçam treinamentos sobre a diversidade de identidades de gênero e o uso adequado dos pronomes pessoais. Os estudos também destacam a urgência de que os profissionais da área de gestão de pessoas reflitam sobre como estão gerindo a diversidade de gênero presente no ambiente de trabalho.

Este estudo apresentou limitações quanto à escassez de pesquisas sobre pessoas não-binárias em organizações, bem como estudos de gênero nas organizações que excluem a não-binariedade como identidade ou agem com subsunção, ocultando a não-binariedade junto à multiplicidade de identidades transgêneras e/ou LGBTQIAPN+.

Por fim, sugere-se para estudos futuros que se investigue como o exorsexismo (discriminação contra identidades de gênero não-binárias) se manifesta a depender da expressão de gênero no ambiente de trabalho. Além disso, uma lacuna identificada a partir da análise dos dezessete trabalhos contemplados nesta pesquisa é a escassez de investigações sobre as implicações legais que uma empresa pode enfrentar ao omitir ou negligenciar discriminações de gênero no contexto laboral. Destaca-se, ainda, a importância de que tais investigações sejam conduzidas sob uma perspectiva interseccional, considerando como marcadores sociais da diferença - como raça, classe e sexualidade - potencializam as desigualdades enfrentadas por pessoas não-binárias nas organizações.

---

## REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Anderson, K. A. (2023). Cisnormative symbolic colonization and transgender and gender nonconforming individuals in the workplace. *Gender, Work & Organization*, 31(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/gwao.13048>
- Barbosa, I. I. (2023). Trajetórias e experiências de pessoas não-binárias: Reflexões teóricas para a construção de uma agenda de pesquisa. *Revista Zabelê*, 4(1).
- Butler, J. (2002). *Gender trouble*. Routledge.
- Butler, J. (2018). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Editora José Olympio.
- Butler, J. (2024). *Quem tem medo do gênero?*. Boitempo Editorial.
- Cavalcanti, C., Barbosa, R. B., & Bicalho, P. P. G. (2018). Os tentáculos da tarântula: Abjeção e necropolítica em operações policiais a travestis no Brasil pós-redemocratização. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38, 175–191. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000212043>
- Círico, Juh. (2024). Vozes da resistência: vivências de pessoas transgêneras e travestis na contabilidade brasileira. [Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia]. Repositório Institucional. <http://doi.org/10.14393/ufu.te.2024.280>
- Círico, J., & Galvão, A. A. (2021). Não há vagas: discussão sobre os desafios enfrentados por transgêneros, travestis e transexuais no mercado de trabalho formal no Brasil. *Cadernos de Gênero e Tecnologia*, 14(44), 374–390. <http://dx.doi.org/10.3895/cgt.v14n44.13669>
- Darwin, H. (2020). Challenging the Cisgender/Transgender Binary: Nonbinary People and the Transgender Label. *Gender & Society*, 34, 357–380. <https://doi.org/10.1177/0891243220912256>
- Donders, M., (2020). “He, She or They – Does it matter in the workplace?”, *EWOP in Practice*, 12(1), 39–55. <https://doi.org/10.21825/ewopinpractice.87121>
- Enogieru, I., Blewitt-Golsch, A. L., Hart, L. J., LeGrand, S., Whetten, K., Ostbye, T., & Johnson, C. Y. (2024). Prevalence and correlates of workplace violence: descriptive results from the National Transgender Discrimination Survey. *Occupational and environmental medicine*, 81(4), 178–183. <https://doi.org/10.1136/oemed-2023-109197>
- Fausto-Sterling, A. (2006). The five sexes, revisited. In T. E. Ore, & P. Kurtz. *The social construction of difference and inequality*. Mayfield Publishing.

- Fletcher, L., & Marvell, R. (2022). Furthering transgender inclusion in the workplace: advancing a new model of allyship intentions and perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1726–1756. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2023895>
- Fletcher, L., & Swierczynski, J. (2023). Non-binary gender identity expression in the workplace and the role of supportive HRM practices, co-worker allyship, and job autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2284191>
- Foucault, M. (2013). *Vigiar e punir*. Leya.
- Foucault, M. (2011). *Microfísica do poder*. Paz & Terra.
- Freitas, A. L. S. (2013). Dicionário Paulo Freire. Belo Horizonte: Editora Autêntica. *Revista Lusófona de Educação*, (24), 203–206.
- Galvão, A. A. (2023). *Exorsexismo: Desconstruindo Preconceitos Contra Pessoas Não Binárias*. Núcleo FEA de Pesquisa e Extensão em Gênero, Raça e Sexualidade - Generas USP. <https://generas-usp.com>
- Galvão, A. A., & Círico, J. (2025). A non-binary body in accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 38(1), 445–446. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2025-254>
- García Johnson, C. P., & Otto, K. (2022). Illegitimate tasks: obstacles to trans equality at work. *Gender in Management: An International Journal*, 37(6), 763–781. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2020-0055>
- Goryunova, E., Schwartz, A. K., & Turesky, E. F. (2021). Exploring workplace experiences of transgender individuals in the USA. *Gender in Management: An International Journal*, 37(6), 732–750. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2020-0055>
- Gutierrez, S. M., & Lordello, S. R. (2023). Empregabilidade e diversidade: uma análise das experiências profissionais de travestis, transexuais e não-binárias. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, 2(23). <https://doi.org/10.15628/rbept.2023.12741>
- Halberstam, J. (2021). The Queer Art of Failure. *Multitudes*, 82(1), 205–213.
- Hennekam, S., & Köllen, T. (2023). Trapped in cisnormative and binarist gendered constraints at work? How HR managers react to and manage gender transitions over time. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2255824>
- Huffman, A. H., Mills, M. J., Howes, S. S., & Albritton, M. D. (2021). Workplace support and affirming behaviors: Moving toward a transgender, gender diverse, and non-binary friendly workplace. *International Journal of Transgender Health*, 22(3), 225–242. <https://doi.org/10.1080/26895269.2020.1861575>

- Jesus, J. G. (2019). Xica Manicongo: a transgeneridade toma a palavra. *Revista Docência e cibercultura*, 3(1), 250–260. <https://doi.org/10.12957/redoc.2019.41817>
- Johnson, I. R., Pietri, E. S., Buck, D. M., & Daas, R. (2021). What's in a pronoun: Exploring gender pronouns as an organizational identity-safety cue among sexual and gender minorities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 97, 104194. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2021.104194>
- Jones, A. (2023). Cisgendered workspaces: Outright and categorical exclusion in cisgendered organizations. *Social Problems*. <https://doi.org/10.1093/socpro/spad017>
- Laqueur, T. (2001). *Inventando o sexo*. Relume Dumará.
- Losty, M., & O'connor, J. (2018). Falling outside of the 'nice little binary box': a psychoanalytic exploration of the non-binary gender identity. *Psychoanalytic Psychotherapy*, 32, 40–60. <https://doi.org/10.1080/02668734.2017.1384933>
- Marinho, S. (2017). Juventude (s) trans: subjetividades e corporalidades possíveis no mundo do trabalho?. *O Social em Questão*, 20(38), 111–131.
- Melo, B. A., Oliveira, T. A., Silva, C., Pereira, C. E., & Chiareto, J. (2022). Diversidade no ambiente organizacional: a inclusão e permanência de transgêneros no mercado de trabalho brasileiro. *Caderno de Administração*, 30(1), 47–64.
- Mehta, M. & Kappal, J. M. (2025), "Good, bad and ugly experiences of non-binary gender inclusion at the workplace to frame employee value proposition", *Personnel Review*, 54(2). <https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0878>
- Miller, J. (1999). Changing Ones: Third and Fourth Genders in Native North America Will Roscoe. *Journal of Anthropological Research*, 55(1), 160–162. <http://www.jstor.org/stable/3630989>
- Moulin de Souza, E., & Parker, M. (2022). Practices of freedom and the disruption of binary genders: Thinking with trans. *Organization*, 29(1), 67–82. <https://doi.org/10.1177/1350508420935602>
- Nascimento, L. (2021). *Transfeminismo* (1ª ed.). Editora Jandaíra.
- O'Shea, S. C. (2019). Cutting my dick off. *Culture and Organization*, 25(4), 272–283. <https://doi.org/10.1080/14759551.2019.1608203>
- O'Shea, S. C. (2020). Working at gender? An autoethnography. *Gender, Work & Organization*, 27(6), 1438–1449. <https://doi.org/10.1111/gwao.12513>
- Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2015). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781–802. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042902>

- Preciado, P. B. (2022). *Eu sou o monstro que vos fala: Relatório para uma academia de psicanalistas*. Editora Schwarcz-Companhia das Letras.
- Prunas, A. (2019). The pathologization of trans-sexuality: Historical roots and implications for sex counselling with transgender clients. *Sexologies*, 28(3), e54–e60. <https://doi.org/10.1016/j.sexol.2019.06.001>
- Reis, G. M. M. D. (2022). *Direito de ser e envelhecer: a aposentadoria programável de pessoas não-binárias no Regime Geral da Previdência Social*. Escola de Direito, Turismo e Museologia, Universidade Federal de Ouro Preto.
- Scott, J. (2017). Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*, 20(2). <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721>
- Segato, R. L. (2012). Gênero e colonialidade: em busca de chaves de leitura e de um vocabulário estratégico descolonial. *E-cadernos ces*, (18). <https://doi.org/10.4000/eces.1533>
- Silva, A. W. L. D. (2021). Identidades legitimamente diversas: um estudo pela visibilidade inclusiva da não-binariedade de gênero. [Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Filosofia do Direito e Teoria Geral do Direito, Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo]. Repositório Institucional. <https://doi.org/10.11606/T.2.2021.tde-23092022-080858>
- Spade, D. (2015). *Normal life: Administrative violence, critical trans politics, and the limits of law*. Duke University Press.
- Spizzirri, G., Eufrásio, R., Lima, M.C.P. (2021). Proportion of people identified as transgender and non-binary gender in Brazil. *Sci Rep* 11, 2240. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-81411-4>
- Suhomlinova, O., O’Shea, S. C., & Boncori, I. (2024). Rethinking gender diversity: Transgender and gender nonconforming people and gender as constellation. *Gender, Work & Organization*, 31(5), 1766-1785. <https://doi.org/10.1111/gwao.13073>
- Trotter, M. and Yates, J. (2024), Belonging beyond the binary: the positive experiences of visible non-binary and genderqueer individuals in the workplace. *Equality, Diversity and Inclusion*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EDI-10-2023-0359>
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human resource development review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/153448430527828>
- Waite, S. (2021). Should I stay or should I go? Employment discrimination and workplace harassment against transgender and other minority employees in Canada’s federal public service. *Journal of homosexuality*, 68(11), 1833-1859. <https://doi.org/10.1080/00918369.2020.1712140>

## CONFLITO DE INTERESSES

Os autores afirmam não haver conflito de interesses com relação a este trabalho submetido.

## CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Funções	1º autor	2ª autora	3ª autora
Conceituação	♦	♦	♦
Curadoria de dados	♦	♦	
Análise Formal	♦		♦
Obtenção de financiamento			
Investigação	♦	♦	♦
Metodologia	♦	♦	♦
Administração do projeto	♦		
Recursos			
Software			
Supervisão	♦		
Validação	♦	♦	♦
Visualização	♦	♦	♦
Escrita – primeira redação	♦	♦	♦
Escrita – revisão e edição	♦	♦	♦