

Sustentabilidade das Carreiras de Pessoas LGBTQIAPN+ nas Organizações: Proposição de um Modelo Conceitual

MARCOS BRAGA DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

CAROLINE DA ROSA CASSEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

CLAUDIA SIRANGELO ECCEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

ANGELA BEATRIZ BUSATO SCHEFFER

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

CAMILA VIEIRA MÜLLER

ATTITUS EDUCAÇÃO

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Sustentabilidade das Carreiras de Pessoas LGBTQIAPN+ nas Organizações: Proposição de um Modelo Conceitual

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar as trajetórias de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações, visando compreender como se dá a busca pela sustentabilidade das carreiras frente ao contexto estrutural de discriminação. Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas, cujos dados foram agrupados em três categorias de análise: discriminação e medo, possibilidades de trabalho limitadas e desafios no ambiente organizacional. A partir dos achados, observou-se que o ingresso no mercado de trabalho está cercado por uma percepção de medo, seja pela sensação de insegurança física e psicológica, ou pela impossibilidade de avanço na carreira. O contexto exerce uma significativa influência, limitando a agência individual de carreira. Para enfrentar essas configurações, os indivíduos empreendem estratégias de adequação a padrões de heterocisnormatividade do mercado de trabalho. Como principal contribuição do estudo à literatura em carreiras, apresentamos um modelo conceitual que permite acessar contextos produzidos a partir do choque da diversidade individual com a conjuntura social discriminatória.

Palavras-chave: carreira, diversidade, LGBTQIAPN+.

Introdução

Em uma definição contemporânea, a carreira pode ser definida como “a sucessão de experiências de trabalho ao longo da vida das pessoas, a estrutura de oportunidades de trabalho e a relação entre carreiras e outros aspectos da vida” (Akkermans et al., 2021, p. 1). Essa sucessão de experiências não é desconexa do contexto na qual se insere. Pelo contrário, diferentes abordagens têm demonstrado a indissociabilidade do contexto na construção das trajetórias profissionais. No final do século XX, Chanlat (1995, p. 69) considera que “toda a sociedade, independentemente de seu tipo, fornece os quadros no interior dos quais as carreiras nascem, desenvolvem-se e morrem”, atribuindo-se, assim, que as trajetórias dependem do sistema cultural (valores dominantes), estrutura social, estrutura econômica e sistema político (Chanlat, 1995). Atualmente, o cenário de interconexão entre mercados de trabalho consolida a indissociabilidade indivíduo-contexto, manifesta nos modos como as carreiras são influenciadas por configurações sociais mais amplas (De Vos et al., 2020; Baruch & Sullivan, 2022). O impacto da pandemia de Covid-19 nas carreiras é um exemplo dessas configurações (Akkermans et al., 2020).

Uma carreira se desenvolve a partir de decisões que as pessoas tomam e das relações que existem ao seu redor que lhes dão significado. Portanto, para melhor compreender esse conceito, propõe-se como perspectiva teórica o estudo da sustentabilidade de carreira. De Vos et al. (2020) definem a sustentabilidade das carreiras como um processo de adaptabilidade e proatividade aos diversos eventos que atravessam as trajetórias no curso do tempo. Nessa concepção, a sustentabilidade das carreiras estaria no equilíbrio dinâmico entre saúde, felicidade e produtividade, dimensões consideradas alicerces da prosperidade individual e indicadores de trajetórias mais sustentáveis de carreira (De Vos et al., 2020). Saúde refere-se às condições físicas e mentais, envolvendo, de modo mais amplo, o bem-estar no trabalho; felicidade à satisfação pessoal e percepção subjetiva de sucesso; enquanto a produtividade está relacionada ao desempenho organizacional e, de modo mais amplo, à empregabilidade no mercado de trabalho. Por equilíbrio dinâmico entende-se a busca constante pelo balanço entre essas dimensões, sendo a sustentabilidade caracterizada por ciclos positivos e negativos, os quais ora priorizam um e outro indicador, formando um continuum não linear no curso do tempo (Müller & Scheffer, 2022). Indivíduos com maior capacidade de adaptabilidade e

responsividade proativa ao contexto são mais propensos à construção de carreiras sustentáveis, pautada em ciclos mais favoráveis conforme os indicadores (Akkermans et al., 2021).

Ocorre que, para algumas pessoas, a adaptabilidade para a sustentabilidade pode ser extremamente dificultada caso possuam determinado marcador social que impele o preconceito social, e, conseqüentemente, organizacional. Entendemos aqui marcadores sociais como traços individuais (tais como sexualidade, raça, identidade de gênero) que apresentam determinada conotação social (positiva ou negativa). Isso é especialmente relevante ao se considerar a diversidade de pessoas LGBTQIAPN+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Trânsgeros, Travestis, Queer, Intersexo, Assexual, Pansexual, Não-binários e mais) que enfrentam diariamente discriminações, veladas ou não, relacionadas à sexualidade e identidade gênero. Diversidade é entendida como tudo aquilo que se afasta de uma identidade bem definida e caracterizada como homem branco, heterossexual e sem deficiências (Eccel & Flores-Pereira, 2008). Nessa perspectiva, mulheres, não brancos, não heterossexuais e pessoas com deficiência são considerados grupos de diversidade, os quais sofrem diferentes formas de preconceito e são socialmente minorizados. Esse cenário implica em constantes ameaças à saúde (mental e física), felicidade e produtividade, tornando a sustentabilidade das carreiras uma realidade distante.

Assumindo essas relações, neste estudo argumenta-se que a diversidade (fator individual) choca-se com o preconceito historicamente construído (fator social), formando, assim, um contexto que limita e, em alguns casos, impede a agência do indivíduo. A partir dos anos 2000, o movimento LGBTQIAPN+ atua mais fortemente pelos seus direitos, e, com a evolução das lutas sociais e os ganhos legais, conquistou maior visibilidade e passou a requerer seu ingresso no mercado de trabalho. No entanto, os ambientes organizacionais são historicamente marcados pela heterocisnormatividade, que ainda prevalecem na atual conjuntura (Lucena & Santos, 2019; Martins et al., 2019).

No Brasil, um LGBTQIAPN+ morre a cada vinte e seis horas, vítima de assassinato ou suicídio em decorrência de LGBTQifobia (Cardoso & Rocha, 2020). A discriminação pode ser definida como um “sistema moderno/colonial cisheterobranco/heteronormativo que normatiza as práticas sociais, mercadológicas, discursos, relações, instituições e subjetividades” (Cardoso & Rocha, 2020, p. 13). O conceito por trás dessa afirmação está na figura dominante, considerada, por Eccel e Flores-Pereira (2008), como “não diversidade”: o homem cisgênero, heterossexual, branco e não deficiente. Diante dessa problemática, entende-se ser necessário compreender a realidade de pessoas LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho para que seja possível a promoção de políticas e práticas que promovam ambientes organizacionais verdadeiramente inclusivos.

Este artigo tem como objetivo analisar as trajetórias de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações a fim de compreender como se dá a busca pela sustentabilidade das carreiras frente ao contexto estrutural de discriminação por sexualidade e identidade de gênero no Brasil. Para embasar a discussão dos dados adotou-se o conceito de carreira sustentável (De Vos & Van der Heijden, 2015; De Vos et al., 2020; Van der Heijden & De Vos, 2020; Müller & Scheffer, 2022) em razão do construto considerar os múltiplos contextos que atravessam as trajetórias profissionais, revelando, assim, as barreiras percebidas e as estratégias para a permanência nas organizações. Foi também adotada a literatura sobre diversidade, organizações e mercado de trabalho para a compreensão dos fatores estruturais que historicamente atravessam a realidade brasileira.

Fundamentação Teórica

Carreira Sustentável e Contexto de Pessoas LGBTQIAPN+

O conceito de carreira sustentável é definido como a sequência de diferentes experiências relacionadas ao trabalho de um indivíduo, refletidas por meio de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando diversos espaços sociais,

caracterizadas pela agência individual, além fornecer sentido ao indivíduo (Van der Heijden & De Vos, 2015, p. 7). O conceito aborda quatro dimensões centrais: tempo, contexto, agência e sentido, que são pontos fundamentais para a compreensão das carreiras contemporâneas (De Vos et al., 2020). Abarca desde a escolha (ou não) da profissão, até a forma como se desenvolve ao longo do tempo. Esse processo depende das decisões ao longo da vida, implicadas e inter-relacionadas ao contexto histórico-social, envolvendo ciclos de transições entre trabalhos e papéis, além das limitações ou oportunidades do espaço social (Müller & Scheffer, 2022).

Por contexto, adota-se o conceito proposto por Mayrhofer et al. (2007), definido como uma rede imbricada de influências nas carreiras a partir de diferentes níveis: contexto de trabalho, incluindo, além dos ambientes organizacionais, questões mais amplas do mercado de trabalho, novas formas de trabalho e organizações, relações sociais; contexto de origem, enfatizando classe social, educação e socialização, história do trabalho, e contexto de vida atual; contexto da sociedade e da cultura, constituído por elementos de gênero, etnia, demografia, comunidade; e contexto global, referente à questões sobre internacionalização e virtualização. Neste estudo, entende-se que essa abordagem inclui e expande a definição adotada no conceito de carreira sustentável (De Vos et al., 2020), que considera explicitamente a influência de grupos de trabalho, setor ocupacional, nação, organizações, instituições e vida privada, incentivando a inclusão de outros fatores complementares.

Sob uma perspectiva sistêmica, o conceito reconhece o indivíduo como o principal responsável por sua carreira (Van der Heijden & De Vos, 2015; De Vos et al., 2020). Contudo, a agência é limitada ou oportunizada pelas condições contextuais resultantes da interação com os atores envolvidos nas trajetórias. A relação indivíduo-agência é especialmente relevante ao se considerar a empregabilidade do sujeito, aspecto inerente ao indicador “produtividade” (De Vos et al., 2020) referindo-se, especialmente, à capacidade de permanência no mercado de trabalho a partir do desenvolvimento de competências e experiências relevantes (Müller & Scheffer, 2022).

A empregabilidade, porém, é afetada pelo contexto, sobretudo ao se analisar a vivências de pessoas LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho. Apesar de não apresentar explicitamente a diversidade LGBTQIAPN+ como um contexto, Mayrhofer et al. (2007) se aproximam da discussão a partir de gênero, apontando que todos os membros das estruturas sociais contribuem ativa ou passivamente para a produção e reprodução da desigualdade de gênero. Este é um ponto central quando se considera a diversidade LGBTQIAPN+. Os problemas enfrentados por essas pessoas, muitas vezes, surgem desde o núcleo familiar e se ramificam em diferentes níveis. Seja crenças religiosas ou explicações biológicas, há um preconceito social que também reside dentro das organizações. Isso se mostra especialmente presente em sociedades predominantes patriarcais e religiosas (Martins et al., 2019), como o Brasil. Organizações não são atores passivos a essa sociedade, mas agentes ativos no meio social e podem catalisar mudanças sociais, tais como a inclusão da diversidade (Braga-de-Oliveira & Eccel, 2022).

Diversidade, Organizações e Mercado de Trabalho

A ideia de ser moldado pela sociedade e ao mesmo tempo moldá-la é trazida por Gaulejac (2014) ao afirmar que o indivíduo é história, e, portanto, é também ator e produtor de história. Ao ser inserido em um meio, o sujeito não só vivencia experiências pessoais, como é atravessado por acontecimentos sócio-políticos econômicos, sendo assim “um ser sócio-histórico”. Gaulejac (2014) emprega mais ênfase a essa influência social ao salientar também os aspectos históricos de um grupo, cultura ou nação, na qual os conflitos não são unicamente psicológicos, mas oriundos de um processo sócio-histórico. Se carreiras são carreiras em contextos, elas também são fruto de um processo histórico-social, e tal processo historicamente excluiu dos espaços organizacionais aqueles que se afastavam de uma identidade marcada pelo homem branco heterossexual (Eccel & Flores-Pereira, 2008). Nessa lógica, as organizações se

apresentam como um espelho social que reflete preconceitos inerentes à sociedade, os quais são reproduzidos no ambiente de trabalho.

Essas relações são manifestas de diferentes modos. Embora exista uma presença minoritária de pessoas LGBTQIAPN+ em organizações em diferentes níveis hierárquicos, isso não significa, necessariamente, que a sexualidade é um marcador evidenciado por esses profissionais (Barbosa, 2020), pois a sexualidade é possível de ser ocultada. Nesse sentido, ainda que algumas lideranças LGBTQIAPN+ estejam presentes em organizações, há aqueles que escondem sua orientação sexual no ambiente de trabalho, mesmo em cargos de liderança (Day & Schoerade, 1997). Isso é evidenciado em pesquisas no contexto brasileiro, onde é comum pessoas LGBTQIAPN+ manterem sua sexualidade restrita mesmo em posições privilegiadas dentro das organizações (Barbosa, 2020; Martins et al., 2017; Ferreira, 2007).

Ainda, a despeito da LGBTQIAPN+ estar presente na liderança de algumas organizações, isso não se traduz em uma equipe mais diversificada (Barbosa, 2020). Esse cenário indica não apenas problemas em políticas e práticas internas, mas, principalmente, mais um reflexo da discriminação (Cardoso & Rocha, 2020). No contexto de um mundo binário, o mercado de trabalho mantém uma estrutura que reflete a dicotomia de gênero, caracterizada pela predominância de setores profissionais associados tradicionalmente ao masculino e ao feminino, e isso também se coloca às pessoas que divergem de uma identidade cisgênero e heterossexual (Janes & Janes, 2021), além de homens homossexuais afeminados terem dificuldades de se inserem em determinados setores do mercado (Souza, Honorato & Beiras, 2021). Essa resistência marca determinados setores, como de segurança, ensino, trabalho com crianças e trabalhos em contextos religiosos (Lehtonen, 2016).

Os desafios para pessoas trans (aquelas que não se identificam com o gênero atribuído no nascimento) são ainda maiores. Esses indivíduos estão inseridos em um ciclo de exclusão que precede a entrada no mercado de trabalho e se põe como barreira não só para a evolução educacional delas, como também para diferentes processos de socialização. A fase escolar “é um gargalo na vida das trans travestis, porque, desde a infância, o convívio social é muito hostil em ambientes coletivos, dificultando que elas também permaneçam na escola” (Paniza & Maresco, 2021, p. 6). Mesmo que esse obstáculo seja superado, por vezes, porque a transição ocorre após o período de formação, há ainda um constante sentimento de inadequação. Na vida adulta, após a transição, a alta qualificação não garante o aceite do mundo organizacional (Paniza & Maresco, 2021). Cenário não diferente foi encontrado por Brower (2016) em que quase metade dos entrevistados relataram sofrer consequências negativas após a revelação de sua identidade, inclusive também com relatos de demissão após a decisão de passar pelo processo de transição. Os relatos da pesquisa de Brower (2016) sugerem que pessoas trans não são julgadas por suas competências e qualificações no ambiente de trabalho, mas sim por quem elas são.

Desse modo, o preconceito, um problema social que faz parte do contexto, afeta diretamente a ideia de uma carreira sustentável, principalmente na busca pelo equilíbrio entre saúde, felicidade e produtividade. Indivíduos-chave em processos seletivos, podem, orientados pelo preconceito, desclassificar candidatos cuja orientação sexual seja notada, ou mesmo, já dentro da organização, a perda de promoções e avaliações de desempenho influenciadas pelo preconceito, podendo culminar em demissão, afetando diretamente a carreira (Siqueira et. al., 2009). Para Day e Schoenrade (1997) o comprometimento organizacional é conceituado pelos valores organizacionais e o senso de identificação das pessoas que atuam na mesma. Se LGBTQIAPN+ não forem capazes de comunicar uma parte importante de suas vidas na organização, essa identificação não pode correr, afetando a satisfação no trabalho e o comprometimento com a organização.

Metodologia

Este artigo é um estudo qualitativo e exploratório, consistindo no desdobramento de uma pesquisa conduzida anteriormente que realizou entrevistas semi-estruturadas com pessoas autodeclaradas LGBTQIAPN+. Uma análise reflexiva dos achados da pesquisa identificou a possibilidade de articulação dos achados com o conceito de carreira sustentável, resultando na elaboração do presente trabalho. A pesquisa inicial foi realizada por dois pesquisadores, e, na etapa de interlocução com a discussão de carreira sustentável, foram convidadas três pesquisadoras que trabalham com a temática. A contribuição diversificada de autores na análise dos resultados contribuiu para a validação dos achados, conforme sugerido por Gil (2021). O Quadro 1 caracteriza os participantes do estudo. Optou-se pela autoidentificação, tanto da sexualidade e da identidade de gênero, quanto étnica dos entrevistados, que foram questionadas durante a entrevista. Os nomes escolhidos são fictícios.

Quadro 1

Identificação dos participantes da pesquisa

Nome	Descrição
Edu	Mulher, 30 anos, branca, lésbica, trabalhadora em organização privada no estado do Rio Grande do Sul com pós-graduação, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
Bê	Homem, 32 anos, branco, gay, trabalhador em organização privada no estado de São Paulo com superior completo, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
Alê	Homem, 20 anos, branco, gay, trabalhador em organização privada no estado de São Paulo com pós-graduação, sem experiência em cargo de liderança/gerencial.
Jô	Mulher, 18 anos, branca, lésbica, trabalhadora em organização privada no estado de São Paulo com superior incompleto, sem experiência em cargo de liderança/gerencial.
Gui	Homem, 25 anos, branco, gay, trabalhador em organização pública no estado do Rio Grande do Sul com superior incompleto, sem experiência em cargo de liderança/gerencial.
Clau	Homem, 32 anos, branco, gay, trabalhador em organização privada no estado de Minas Gerais com superior completo, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
Vi	Homem, 31 anos, branco, gay, trabalhador em organização privada no estado de São Paulo com pós-graduação, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
Lu	Homem, 34 anos, negro, gay, trabalhador em organização privada no estado de São Paulo com pós-graduação, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
Fê	Homem, 26 anos, negro, gay, trabalhador em organização privada no estado de São Paulo com pós-graduação, sem experiência em cargo de liderança/gerencial.
Mar	Transexual masculino não binário, 39 anos, branco, trabalhador em organização pública no estado de São Paulo com ensino médio completo, com experiência em cargo de liderança/gerencial.

Nota. Elaborado dos dados da pesquisa

Para a seleção de participantes do estudo, seguiu-se um procedimento dividido em etapas. Na primeira etapa, foi divulgado um questionário exploratório por meio de redes sociais, utilizando-se grupos específicos de diversidade e o compartilhamento por influenciadores digitais ligados à diversidade, com o objetivo de mapear indivíduos que pudessem participar do estudo e obter informações demográficas. Ao todo, foram preenchidos 96 questionários, entre junho e julho de 2021. Dos 96 respondentes, 63 indicaram interesse em participar da segunda etapa de pesquisa, que consistiu em entrevistas. Foram excluídos os respondentes que se

identificaram como heterossexuais, os que não estavam trabalhando na época, os que não residiam no Brasil e aqueles que possuíam ou tinham proximidade com um dos autores. Como critério de inclusão, considerou-se o fato de serem pessoas que se autodeclararam LGBTQIAPN+, residentes de qualquer região brasileira e que aceitassem participar da pesquisa. Foram selecionados 37 potenciais entrevistados LGBTQIAPN+, sendo conduzidas 15 entrevistas com pessoas que aceitaram o convite. Para este artigo, selecionou-se 10 entrevistas, sendo 7 homens-cis gays (Bê, Alê, Gui, Clau, Vi, Lu e Fê), 2 mulheres-cis lésbicas (Edu e Jô) e um trans masculino (Mar).

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas nos meses de julho, agosto e setembro de 2021, de forma on-line, e tiveram duração média de 1 hora. Os dados foram gravados e posteriormente transcritos. Foi utilizado um roteiro para nortear a investigação sobre a percepção dos entrevistados sobre a realidade das pessoas LGBTQIAPN+ dentro do ambiente organizacional, incluindo novas perguntas conforme as informações abordadas (Gil, 2021). A participação das pessoas entrevistadas foi voluntária, e seu aceite consolidado mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Utilizou-se a técnica de análise temática conforme proposto por Braun e Clarke (2006). Essa metodologia é aplicável a diferentes perspectivas epistemológicas, e consiste na identificação de temas que representam padrões de significado, os quais são interpretados pelos pesquisadores a partir das informações trazidas pelos respondentes. O processo de análise seguiu seis passos sugeridos por Braun e Clark (2006): familiarização com os dados (etapa 1), por meio da leitura aprofundada das transcrições tendo como norteador a pergunta de pesquisa; geração de códigos iniciais (etapa 2), buscando dar sentido aos achados a partir dos objetivos do estudo por meio de codificações que sintetizam a fala dos respondentes; busca por temas em conformidade com os dados gerados (etapa 3), capturando a ideia central que representa os padrões identificados; revisão dos temas (etapa 4) para validar sua relevância em relação à proposta de pesquisa; denominação final dos temas, validados entre cinco pesquisadoras (fase 5) de modo que capture a essência dos achados; e, por último, a produção do artigo, conectando os temas com o conceito de carreira sustentável e literatura sobre mercado de trabalho.

Análise dos Resultados

Os temas identificados representam a percepção das pessoas LGBTQIAPN+ sobre as barreiras contextuais relacionadas à sexualidade e identidade de gênero, bem como as estratégias empreendidas para a superação desses aspectos. São eles: discriminação e medo, possibilidade de trabalho limitadas, e desafios no ambiente organizacional. O Quadro 2 traz uma descrição geral dessas relações.

Quadro 2

Barreiras para a sustentabilidade das carreiras e respectivas estratégias de enfrentamento

Temas derivados	Descrição da temática	Estratégia para a sustentabilidade das carreiras
Discriminação e Medo	Barreiras relacionadas ao contexto estrutural de discriminação de pessoas LGBTQIAPN+ na sociedade brasileira, instaurando um estado constante de medo que atravessa a condução das carreiras.	Adaptabilidade a partir da conformação a comportamentos heteronormativos.
Possibilidade de Trabalho Limitadas	O contexto estrutural de discriminação e medo limita a possibilidade de trabalho de pessoas LGBTQIAPN+, restringindo sua capacidade de agência individual de carreira.	Busca por espaços organizacionais reconhecidos pelo acolhimento às pessoas LGBTQIAPN+.

Desafios no Ambiente Organizacional	Barreiras associadas a atitudes discriminatórias manifestas nas relações sociais do cotidiano organizacional.	Busca de ciclos sociais que forneçam segurança para a manifestação da sexualidade.
--	---	--

Nota. Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Discriminação e Medo

O medo e a discriminação são aspectos imbricados e inerentes ao contexto de sociedade e cultura (Mayrhofer et al., 2007), representando, no processo de sustentabilidade das carreiras, uma barreira constante ao acesso e permanência nas organizações. A agência individual esbarra, assim, em estruturas discriminatórias mais amplas, que se intensificam ao esbarrar com a diversidade, e dificultam a construção de carreiras mais sustentáveis. O Quadro 3 apresenta trechos de falas que evidenciam essas questões.

Quadro 3

Discriminação e Medo

Códigos	Trechos das Entrevistas
Percepção de desvantagens em processos seletivos por conta da sexualidade	<p>Eu ainda sinto muito medo no mercado de trabalho por causa da minha homossexualidade. Às vezes eu até atribuo, se eu perdi uma vaga, é por causa disso. Eu tenho medo do que eles vão pensar de mim, do que eles vão fazer, [...] se vão me tratar mal ou não vão me tratar mal lá dentro [...]. Eu ainda sinto muito medo no mercado de trabalho por causa da minha homossexualidade. Às vezes eu até atribuo, se eu perdi uma vaga, é por causa disso (Alê).</p> <p>Eu via o quanto as minhas questões da sexualidade tinham que ser escondidas para ser aceito (Fê).</p>
Ponderação sobre a manifestação da sexualidade	<p>Será que lá eu vou ser livre para ser eu mesmo o tempo todo? (Bê)</p> <p>Eu acho que não vou conseguir expor muito a minha vida aqui também. Eu não vou conseguir chegar e compartilhar as coisas como todo mundo faz (Clau).</p>
Ocultação de aspectos identitários associados à sexualidade	<p>No trabalho ainda tinha aquela questão de ser mais discreto [...]. Eu via o quanto as minhas questões da sexualidade tinham que ser escondidas. [...]. Eu sabia que isso impactaria a minha carreira, eu tinha certeza (Vi);</p>
Estratégia de adaptabilidade a partir da conformação à heterocisnormatividade	<p>Ele [chefe] falava muito um linguajar bem hétero, “mano”, “bom dia mano”. [...] O engraçado era que com ele que estava no Rio de Janeiro eu falava “bom dia mano” [engrossando a voz] e para o meu time que já me conhecia eu chegava “e aí gente” [afinando a voz]. Eu tinha muito mais liberdade com os que estavam comigo, porque eram pessoas que já tinham me conhecido, porque foram super abertos desde o começo (Bê).</p> <p>Todos os homens gays brancos cisgênero que eu vi na [organização] até hoje e performam esse padrão que a sociedade diz “esse aí pode”, tá tranquilo. Eles estão dentro. [...] Onde é que aparecem os afeminados: na hotelaria [...] arrumando cama, na cozinha. São atividades que são majoritariamente de mulheres (Mar).</p>

Nota. Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

A discriminação atravessa diferentes aspectos da vivência profissional, tanto no ingresso, na qual as negativas em entrevistas de emprego podem ser oriundas do preconceito (relatos de Alê e Fê), quanto nas vivências dentro das organizações (Bê, Clau e Vi). De acordo

com Padrenosso (2019), em processos seletivos pouco estruturados, indivíduos-chave podem, orientados pelo preconceito, desclassificar candidatos cuja orientação sexual seja notada. Além disso, dentro da organização, a perda de promoções e avaliações de desempenho também pode ser influenciada pelo preconceito, o que pode levar à demissão dos funcionários. As entrevistas evidenciam, ainda, “restrições de oportunidades no que se refere à ascensão de carreira e crescimento profissional” (Ferreira, 2007, p. 109) e fazem parte dos limites organizacionais quanto à diversidade. Nesse sentido, os resultados sugerem que a empregabilidade, enquanto dimensão central para a sustentabilidade das carreiras (De Vos et al., 2020; De Vos & Van der Heijden, 2017) é diretamente afetada pela sexualidade enquanto marcador social.

O conceito de carreira sustentável destaca o equilíbrio entre vida e trabalho como aspecto importante para a felicidade e bem-estar dos sujeitos (De Vos et al., 2020; De Vos & Van der Heijden, 2015). Entretanto, esse processo esbarra em casos de pessoas LGBTQIAPN+ terem que ocultar (quando possível) sua sexualidade no ambiente de trabalho, como relatado por Vi. Day e Schoenrade (1997) discorrem sobre os paradoxos vivenciados por gays e lésbicas em relação à ocultar sua sexualidade ou assumi-la no ambiente de trabalho (ficar no armário versus sair do armário). As dificuldades emergem em situações cotidianas naturalizadas por pessoas heterossexuais-cisgêneros que são importantes para estabelecer a confiança mútua, como o compartilhar de informações sobre a vida pessoal. Para indivíduos gays ou lésbicas, a ocultação de seus relacionamentos românticos pode ser fonte de sofrimento psicológico em razão do receio de enfrentar preconceito e, até mesmo, a possibilidade de demissão. Por outro lado, esconder a sexualidade pode levar a sofrimento psicológico e a um desejo de deixar a organização (Day & Schoenrade, 1997).

A adaptabilidade necessária à carreira sustentável ganha, assim, uma nova faceta quando essa adaptabilidade exige esconder aspectos significativos da vida pessoal ou mesmo, alterando trejeitos, tom e modo de falar conforme relata Bê ao se reportar para uma equipe externa a dele, na qual não possui vínculo de proximidade suficiente para se sentir seguro de ser quem é. Nesse sentido, a linguagem “hétero” citada por Bê pode ser apontada como uma das estratégias de adequação ao contexto organização posto, como uma estratégia de sobrevivência ao meio. Essas estratégias são, contudo, contraditórias, uma vez que requerem a supressão de aspectos identitários importantes aos sujeitos. A relação entre felicidade e identidade é apontada na discussão sobre sustentabilidade das carreiras, estando associada ao sentimento de realização no trabalho (De Vos et al., 2020). Nessa lógica, a despeito do equilíbrio dinâmico entre os indicadores, no longo-prazo, caso não haja um ambiente seguro para a manifestação da sexualidade (isto é, influência positiva dos atores no contexto organizacional), a tendência é um impacto negativo na sustentabilidade das carreiras.

Possibilidades de Trabalho Limitadas

Pessoas LGBTQIAPN+ veem suas possibilidades de atuação no mercado de trabalho limitadas, tendo áreas de atuação mais ou menos receptivas a esse público (Lehtonen, 2016). Essa condição reforça o caráter relativo da agência individual de carreira ao enfatizar a influência de fatores que fogem do controle individual (De Vos et al., 2020; Forrier et al., 2018). No grupo pesquisado, a barreira está principalmente associada aos preconceitos de sexualidade e identidade de gênero no contexto de sociedade e cultura (Mayrhofer et al., 2007), que, por sua vez, se manifesta nos ambientes de trabalho, afetando o bem-estar fundamental para a sustentabilidade das carreiras. O Quadro 4 exemplifica essas questões.

No caso de pessoas trans representadas no relato de Mar, essa limitação se acentua em razão da estigmatização relacionada a essa diversidade (Kreiner et al., 2021), dificultando o ingresso no mercado de trabalho no setor privado. No Brasil, a impessoalidade do concurso público torna a carreira como servidor uma opção mais segura para pessoas LGBTQIAPN+.

principalmente para pessoas trans. Contudo, ainda assim, isso não garante o bem-estar na organização quando há manifestações de preconceitos em relação à identidade de gênero, que podem levar a processos discriminatórios, como o boicote à identidade de gênero trazido por Mar. Às empresas, esse cenário pode implicar na redução da produtividade associada ao desempenho dos profissionais, comprometendo não apenas aspectos individuais, como a organização como um todo, destacando o caráter sistêmico da sustentabilidade das carreiras (De Vos et al., 2020). Essas relações reforçam o papel dos diferentes atores para além do indivíduo na promoção da sustentabilidade das carreiras, sendo especialmente relevante a atuação das organizações e, de modo mais abrangente (e desafiador), a conscientização social (De Vos et al., 2020; De Vos & Van der Heijden, 2017).

Ainda, os relatos demonstram exigências específicas para a empregabilidade de pessoas LGBTQIAPN+. Nem toda organização é considerada um lugar seguro para a expressão da sexualidade e identidade de gênero. Para muitos indivíduos, esconder a diversidade não é uma opção, estando dispostos a arriscarem uma possível perda de oportunidade de carreira para poderem viver livremente sua sexualidade no ambiente de trabalho, conforme exposto por Edu. Como estratégia para a sustentabilidade das carreiras, observa-se a preferência desses indivíduos pela atuação profissional em empresas que comunicam externamente a adoção de políticas e práticas de diversidade e inclusão. Isso reforça a responsabilidade das organizações enquanto atores importantes para o desenvolvimento de carreiras sustentáveis (De Vos et al., 2020; Müller et al., 2022; Müller & Scheffer, 2022). Sob a perspectiva empresarial, ambientes contextos favoráveis à sustentabilidade das carreiras permitem uma relação ganha-ganha (De Vos et al., 2020), em que as organizações se beneficiam dos resultados de indivíduos engajados no trabalho, e as pessoas LGBTQIAPN+ são oportunizadas para o desenvolvimento autêntico e próspero das carreiras (integrando saúde, felicidade e produtividade).

Quadro 4

Possibilidades de Trabalho Limitadas

Códigos	Trechos das Entrevistas
Identidade de gênero como impeditivo para a inclusão nas organizações	Sabe o que acontece muito, eu conheço várias pessoas trans que saíram [da organização] para saírem do armário. [...] Meu perfil é delicado para trabalhar em uma empresa privada [...] Daí quando resolvi sair do armário como pessoa trans, teve a segunda onda de problema [...] Eu comecei a sofrer alguns tipos de boicotes profissionais, “ah não vamos chamar ele”, a questão da aparência mudou (Mar).
Busca de trabalho limitada às organizações receptivas à diversidade	Eu decidi para a minha vida, dentro de todos os meus privilégios [...] eu decidi para a minha vida que eu não ia me frustrar em voltar para dentro do armário em outros ambientes. Se eu conseguisse tratar, que é como eu trato, com naturalidade um relacionamento LGBT, como um relacionamento de qualquer outra pessoa, as pessoas iam derrubar alguns tabus delas na convivência comigo, se elas tivessem algum tipo de preconceito. Então eu nunca cogitei em voltar para o armário em outros ambientes. Claro que na rua, tenho que prezar pela minha vida. [...] No ambiente de trabalho eu nunca precisei e nunca quis (Edu).
Estratégia de atenção à receptividade das empresas como estratégia para a sustentabilidade das carreiras	Eu me sinto acolhido porque eu conheço quem está lá dentro, mas as pessoas de fora não têm essa visão. Achem sim que aquele é um lugar preconceituoso, que eles não vão aceitar quem realmente são. [...] Olhando de fora para dentro, não é um lugar convidativo (Gui).

Nota. Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Desafios no Ambiente Organizacional

Este tema trata de contextos de trabalho mais imediato ao sujeito (Mayrhofer et al., 2007) especialmente relacionado às relações sociais nas organizações, tal como expresso no Quadro 5. Preconceitos em relação à sexualidade e identidade de gênero manifestos por meio de piadas ou comentários no ambiente de trabalho são experiências vivenciadas pelos participantes da pesquisa em algum momento de suas trajetórias profissionais.

Nesse sentido, os relatos de Clau, Bê, Lu e Mar são atravessados por sentimentos de medo e ansiedade são desencadeados por contextos organizacionais hostis e, muitas vezes, omissos em relação à discriminações e assédios velados (ou nem tão velados). Essas situações sugerem ameaças ao bem-estar das pessoas LGBTQIAPN+, remetendo à possibilidade de comprometimento da sustentabilidade das carreiras associada aos indicadores de saúde e felicidade (De Vos et al., 2020; Müller & Scheffer, 2022). Ainda, quando não combatido, o preconceito organizacional tende a forçar a pessoa LGBTQIAPN+ (quando possível) a manter-se no armário, causando sofrimento psicológico (Day & Schoenrade, 1997).

Quadro 5

Desafios no ambiente organizacional

Códigos	Trechos das Entrevistas
Preconceitos no cotidiano organizacional	Nos três primeiros meses que eu tava lá, a gente participou de um [treinamento <i>online</i> em que um instrutor foi entrevistado]. Durante o café, um instrutor [colega] chegou a comentar: “o cara todo cheio de trejeito, com certeza é viado, um absurdo professor do [nome da organização] ser <i>gay</i> ”. Eu esperei que alguém reagisse, falasse alguma coisa [contra essa pessoa], e ninguém falou nada [...]. Aquela estrutura super machista, aquilo me assusta bastante [...]. Eu quero fugir desse espaço mais masculino da coisa, mais machista [sobre ambiente de trabalho]. Eram homens que na minha frente não falavam nada em relação a minha sexualidade, mas eu ouvia piada racista, piada misógina, machista. Se eles falam aquilo quando eu estava perto, eu imaginava que eles falavam [sobre mim quando eu não estava] (Clau).
Assédio moral motivado pela sexualidade e identidade de gênero	Liguei na central, fiz uma denúncia contra o indivíduo e ele foi mandado embora [...]. Na época eles não trabalhavam tanto com LGBTQifobia. Era mais uma agressão verbal contra outro funcionário. E não era permitido isso. [Hoje] existem muitas políticas de conscientização dentro dos treinamentos (Lu). O meu início foi bem traumático em alguns aspectos, alguns colegas fizeram um bolão, quem ia conseguir me arrumar. Eu sofri assédio, inclusive de superiores. Começou a ter esse fetiche em cima. Dois colegas eu denunciei. Essas sofreram algumas penalidades e daí passou, assim, continuei com a minha vida sem grandes problemas, até porque a notícia de que colegas foram punidos por esse tipo de atitude deixou as pessoas com mais medo (Mar).
Estratégia de busca por aceitação	A gente tem o onboarding [integração e adaptação] dos gays. O onboarding dos gays se resume na gente analisar o ambiente. Então por uma semana, por duas, às vezes por um mês, às vezes o tempo todo, você vai perceber se você pode falar de você mesmo, se você pode passar [as suas redes sociais], e daí você não é você mesmo na primeira semana. Você é alguém escondendo quem você é. Depois, quando você encontra alguém que você se sente à vontade, [...] daí você vai se abrindo. Quando não encontra, as pessoas acabam se fechando. Tem pessoas que no trabalho nem sabem quem elas são. Nesse caso também foi a mesma coisa, passei um tempo assim bem quietinho na minha. [Hoje] por ser um ambiente muito incrível, eu penso mil vezes antes de sair. [...] No mês do orgulho a gente estava vendo uma pesquisa de uma agência de fora que dizia que se manter no trabalho era muito mais pela aceitação do que por qualquer outro fator (Bê).

Nota. Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Por outro lado, os achados demonstram que esse cenário pode ser ressignificado após a intervenção organizacional, que, no caso de Lu e Mar, culminou na punição aos envolvidos. Esse processo nem sempre é diretamente relacionado à sexualidade - como pontuado por Lu - mas o fato de evidenciarem a situação discriminatória sendo efetivamente combatida traz percepções positivas aos envolvidos. Nesse sentido, a importância do apoio, seja ele representado por meio do acolhimento de colegas, ou em iniciativas formais da empresa (os mencionados treinamentos) influenciam positivamente a sustentabilidade das carreiras. Os círculos sociais estabelecidos dentro das organizações são cruciais para proporcionar confiança e permitir que as pessoas LGBTQIAPN+ expressem sua sexualidade no ambiente de trabalho, algo que muitas vezes é negado até mesmo em contextos familiares. Esses círculos são essenciais porque as organizações funcionam como micro-sociedades, onde os indivíduos buscam pertencimento e amizades para preencher o espaço deixado pela família (Parreiras & Residente, 2020). Assim, a sustentabilidade das carreiras não está apenas associada ao apoio institucional das organizações, mas aos laços criados, fundamentais para a criação de um ambiente de pertencimento. O relato de Bê exemplifica essas relações, destacando a busca por aceitação no ambiente de trabalho, um aspecto comum às diferentes entrevistas, e o quanto importante é a receptividade por parte dos colegas. Na ausência deste apoio, o isolamento é a estratégia encontrada, sugerindo, no longo-prazo, a emergência de uma insatisfação com a carreira na empresa (dimensão felicidade e saúde) (De Vos et al., 2020).

Este tema evidencia, ainda, a sustentabilidade das carreiras enquanto processo constituído de ciclos de experiências positivas e negativas no ambiente organizacional, produzidas a partir da interação do sujeito com fatores e atores que possibilitam trajetórias mais ou menos sustentáveis. Não é possível definir se uma carreira é, ou não, sustentável a partir de uma fotografia de momento, sendo necessário a análise de diferentes padrões no curso do tempo (Van der Heijden & De Vos, 2015; De Vos et al., 2020). As mudanças de percepções dos entrevistados a partir da ação das empresas evidencia a necessidade de esforços contínuos da organização enquanto ator no propiciar da sustentabilidade das carreiras a partir de iniciativas de combate e, principalmente, prevenção à discriminação e preconceito às pessoas LGBTQIAPN+.

Discussão

Este artigo teve como objetivo analisar as trajetórias de pessoas LGTQIAPN+ nas organizações. Os achados fortalecem o argumento de que a diversidade (Eccel e Flores-Pereira, 2008), somada ao preconceito historicamente construído, formam novas dimensões contextuais que limitam a capacidade de agência individual da carreira de pessoas LGTQIAPN+. Nesse sentido, observou-se que as trajetórias de pessoas LGBTQIAPN+ são atravessadas por influências sociais (Gaulejac, 2014) que formam contextos limitantes que dificultam a construção de carreiras sustentáveis. Os dados evidenciam a indissociabilidade dos indicadores de sustentabilidade (Curado et al., 2023) que se mostram interdependentes: o comprometimento da saúde ou felicidade, caso não sejam alterados por atores organizacionais relevantes, podem afetar o desempenho no trabalho, impulsionando até a decisão pela saída da empresa.

Central aos resultados é a relativização da capacidade de agência individual de carreira e construção de empregabilidade, contrariando a predominância de estudos que avaliam essas questões sob a ótica comportamental (Akkermans et al., 2021). No grupo investigado, a agência é limitada pelo contexto vinculado à aceitação da diversidade LGBTQIAPN+ e desta forma afeta o percurso profissional, seja nos aspectos puramente profissionais como o sucesso na carreira, seja nos aspectos de saudabilidade e felicidade. Ainda que esses desafios persistam e que as escolhas sejam limitadas, a criação de vínculos e estruturas protetivas dentro das organizações podem oferecer a segurança e o acolhimento necessários.

A sustentabilidade de carreira permite um olhar mais complexo acerca da temporalidade e contexto das trajetórias. Os achados demonstram que, para pessoas LGBTQIAPN+, o contexto influencia até mesmo a escolha pela formação acadêmica e limita as escolhas de carreira (Lehtonen, 2016). Isso se observa no processo de ingresso no mercado de trabalho em si, que se mostra cercado por uma percepção de medo, seja pela sensação de insegurança física e psicológica, seja pela impossibilidade de avanço na carreira e desafios organizacionais envolvendo, inclusive, boicotes de colegas em relação à aceitação da identidade de gênero. A própria inexistência de pessoas diversas em cargos de gestão imprime nas pessoas a sensação que não conseguirão atingir postos maiores dentro daquela organização (Braga-de-Oliveira & Eccel, 2022), inviabilizando a sustentabilidade da carreira no médio e longo prazo.

Dentro da ideia de sustentabilidade das carreiras enquanto ciclos mais ou menos sustentáveis (De Vos et al., 2020), as trajetórias de pessoas LGBTQIAPN+ apresentam particularidades. Nesse sentido, as carreiras desse grupo são marcadas por movimentos de saídas voluntárias das organizações quando vivenciam contextos hostis à sua sexualidade ou identidade de gênero, sendo a troca de empresa uma alternativa encontrada para equilibrar o bem-estar e a percepção de satisfação com o trabalho. No entanto, a troca voluntária de emprego está ligada à estabilidade financeira conquistada com o tempo, sendo possível quando o indivíduo possui certa experiência pessoal e profissional na área de atuação pretendida. Por isso, carreiras de pessoas LGBTQIAPN+ podem iniciar com a experimentação de diferentes ambientes antes de encontrar uma organização acolhedora na qual a pessoa possa ser ela mesma.

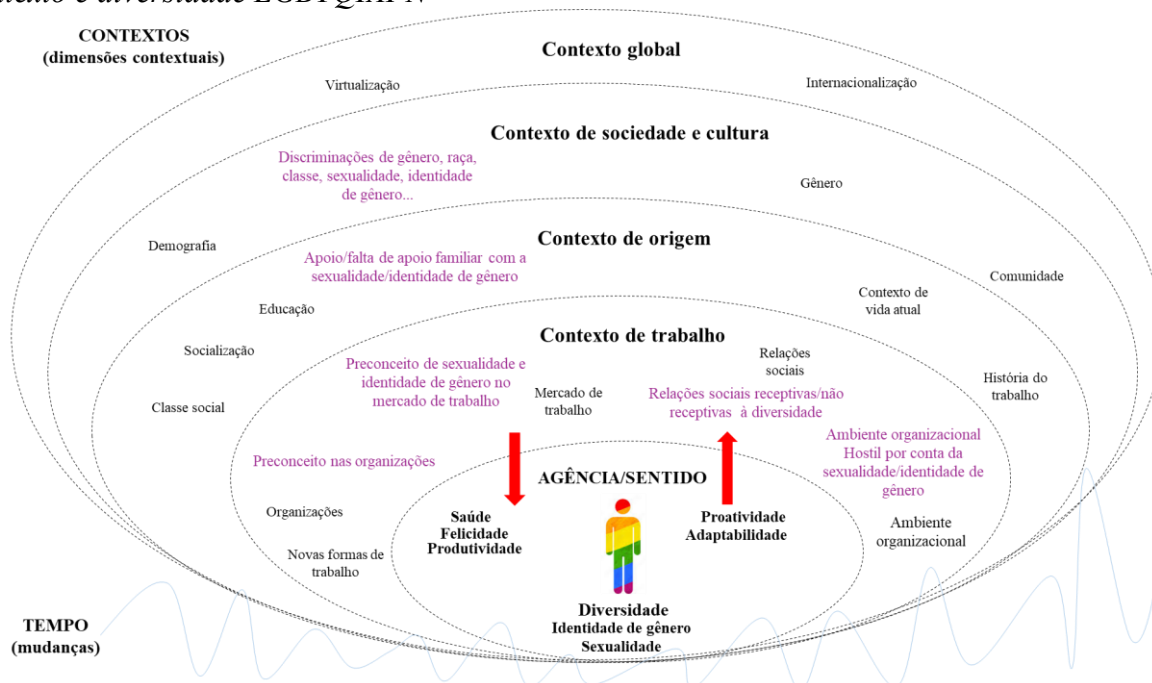
A relação entre experiência profissional é associada ao desenvolvimento de competências, proporcionando, assim, maior mobilidade no mercado de trabalho (Baruch & Sullivan, 2022). Esse cenário sugere também a possibilidade de uma agência individual de carreira mais proativa, facilitando o desenvolvimento de trajetórias mais sustentáveis (Van der Heijden & De Vos, 2015; Müller & Scheffer, 2022) em que a escolha dos caminhos trilhados se mostra mais imbricada à sua sexualidade e identidade de gênero. Isso envolve a compreensão da própria identidade de gênero, conforme foi apontado por Edu ao afirmar que não "voltaria para o armário" em nenhum ambiente. Essas relações também dependem de contextos familiares e de autoconhecimento, incluindo, muitas vezes, uma dimensão temporal de amadurecimento pessoal.

Em um paralelo com o processo de ajuste dinâmico entre os indicadores de sustentabilidade (De Vos et al., 2020; Curado et al., 2023), os achados sugerem para pessoas LGBTQIAPN+, há, inicialmente, a valorização da produtividade no início da carreira relacionada à busca por estabilidade financeira, ainda que esse movimento comprometa o bem-estar e a felicidade dos sujeitos. Com o passar do tempo, o desenvolvimento pessoal e profissional permite maior equilíbrio entre os indicadores de sustentabilidade, favorecida, principalmente, por ciclos de desvinculação e vinculação voluntária das organizações. Contextos familiares e organizacionais que permitam o desenvolvimento humano e das carreiras (De Vos et al., 2017) são especialmente importantes para a construção de trajetórias mais sustentáveis. Para pessoas LGBTQIAPN+, uma carreira sustentável envolve um movimento de resistência, um enfrentamento de um sistema pautado em uma conjuntura ainda pouco acolhedora em termos de diversidade. Pensar carreiras, seja por qualquer outra lente teórica, não pode ignorar aspectos sociais tão influentes na vida de indivíduos, sejam eles LGBTQIAPN+, parte de outros grupos minorizados, ou até mesmo inseridos em uma ótica interseccional.

Para acessar a complexidade dessas relações, propomos, na Figura 1, um modelo conceitual que serve como ponto-de-partida para o entendimento das carreiras considerando a diversidade. A agência e a produção de sentido do indivíduo LGBTQIAPN+ no desenvolvimento e sustentabilidade das carreiras (representadas pelos indicadores de sustentabilidade) influencia, e é continuamente influenciada pela multiplicidade de contextos,

definidos a partir do proposto por Mayrhofer et al. (2007). Entendemos, neste caso, não haver uma hierarquia entre as dimensões, sendo cada indivíduo afetado de forma distinta pelos contextos e em diferentes graus. Tem-se, assim, uma agência que está sujeita a configurações contextuais, propiciando maior ou menor espaço para proatividade e adaptabilidade. A dimensão tempo perpassa continuamente essas relações, (re)configurando a relação indivíduo-contextos. Conforme argumentamos, a diversidade choca-se com essas relações, formando novos contextos vivenciados especificamente por pessoas LGBTQIAPN+, limitando a capacidade de agência individual. Outros marcadores sociais, como classe social, raça e gênero são agravantes nessas relações, intensificando a limitação experienciada. O modelo demonstra, ainda, que cada carreira é única, estando os ciclos de maior ou menor sustentabilidade imbricados à realidade dos sujeitos, tendo a possibilidade de novos contextos serem formados a partir dessas interações.

Figura 1
Contexto e diversidade LGBTQIAPN+



Nota. Elaborado a partir dos resultados da pesquisa.

Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar as trajetórias de pessoas LGTQIAPN+ nas organizações a fim de compreender como se dá a busca pela sustentabilidade das carreiras frente ao contexto estrutural de discriminação por sexualidade e identidade de gênero no Brasil. Os achados sustentam o argumento de que a diversidade, ao se chocar com as dimensões contextuais, limita a capacidade de agência individual das carreiras e, conseqüentemente, a sustentabilidade das trajetórias profissionais. Tendo em vista que os estudos sobre carreira sustentável são recentes no Brasil (Müller et al., 2023), o presente artigo articulou o conceito com as problemáticas da diversidade LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho. Não temos a pretensão de esgotar o tema com as discussões aqui propostas. Do contrário, nosso intuito é abrir espaço para ampliar e aprofundar a discussão, sendo o modelo proposto um ponto-de-partida para essa finalidade.

O artigo contribui teoricamente ao expandir a noção de contexto proposta por Mayrhofer et al. (2007) e De Vos et al. (2020), incluindo dimensões contextuais relacionadas à sexualidade e à identidade de gênero a partir do modelo conceitual desenvolvido. Contribui-se também com a discussão nacional e internacional sobre LGBTQIAPN+ que, conforme observado durante a consecução do estudo, ainda é pouco explorado na literatura acadêmica em carreiras.

Em termos práticos, o estudo contribui para a área de Gestão de Pessoas ao propiciar o embasamento de políticas e práticas voltadas à inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas empresas. Pautas como a implementação de grupos/comitês de diversidade que visem assegurar um ambiente acolhedor e receptivo à diversidade; desenvolvimento de programas de combate e prevenção à manifestação de discriminações veladas nos ambientes organizacionais; esforços para maior transparência e visibilidade externa das práticas de diversidade existentes nas empresas com vistas à captação de talentos; são apenas alguns exemplos apreendidos a partir das considerações do estudo. A própria introdução da discussão de sustentabilidade das carreiras a partir da valorização de saúde, felicidade e produtividade para pessoas LGBTQIAPN+ é outra possibilidade de exploração a partir de políticas e práticas. Atualmente, há uma crescente valorização de diretrizes de sustentabilidade voltada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS, 2024), no que os achados podem contribuir.

Para pesquisas futuras, sugere-se estudos com indivíduos LGBTQIAPN+ para uma análise da sustentabilidade ao longo do tempo, ou a aplicação de métodos que se debruçam em um longo período de tempo, como História de Vida (Gaulejac, 2005). Também sugerimos estudos que adentrem nos indicadores felicidade, saúde e produtividade em diferentes ambientes profissionais, visto que este não foi o foco deste artigo. É importante ainda a promoção de estudos que ampliem a própria diversidade de participantes, seja dentro da diversidade LGBTQIAPN+, visto que neste artigo apenas uma pessoa trans foi entrevistada, seja dentro de outros aspectos de grupos minorizados.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a carência de publicações brasileiras que abordam carreira e diversidade, dificultando o acesso a dados nacionais sobre a temática trabalhada. Como alternativa, foram utilizados artigos publicados em anais de congresso, o que ressalta a lacuna preenchida pelo estudo. A própria teoria de carreira sustentável deve ser posta em discussão e aperfeiçoamento dentro do contexto brasileiro, principalmente ao considerar problemáticas que perpassam um passado sócio-histórico-político, como preconceitos e discriminações.

Referências

- Akkermans J., Surk D., & Fouad, N. (2021). *Careers and Career Development*. Oxford Research Encyclopedia of Psychology, Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.557>
- Barbosa, F. C. (2020). LGBTQI+ no topo: um panorama sobre fatores LGBTQI+ em organizações brasileiras. In XLIV Encontro da ANPAD. Anais... Evento on-line. Recuperado de <http://www.anpad.org.br>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braga-de-Oliveira, M., & Eccel, C. S. (2022). Políticas de Gestão da Diversidade: Uma Análise a partir das Percepções de Pessoas LGBTQIA+. In XI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Anais... Evento on-line. Recuperado de <http://www.anpad.org.br>
- Brower, T. (2016). Visibility and the Workplace Experiences of Trans Persons in the United States. In: Köllen, T. (Eds.) *Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations* (pp. 149-166). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29623-4_9

- Cardoso, J. G., & Rocha, R. A. (2020). LGBTfobia: discriminação percebida pelo cliente LGBTQ. In XLIV Encontro da ANPAD. Anais... Evento on-line. Recuperado de <http://www.anpad.org.br>
- Chanlat J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade?. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67-75. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901996000100003>
- Day, N. E., & Schoenrade, P. (1997). Staying in the closet versus coming out: Relationships between communication about sexual orientation and work attitudes. *Personnel Psychology*, 50(1), 147-163. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00904.x>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117(March 2020), 103-196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Eccel, C. S., & Flores-Pereira, M. T. (2008). A inserção da diversidade homossexual em uma livraria de shopping center: Um estudo crítico. In Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32. Recuperado de <http://www.anpad.org.br>
- Ferreira R. C. (2007). O gay no ambiente de trabalho: Análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, Brasil. <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/3329>
- Forrier, A., De Cuyper, N. and Akkermans, J. (2018) 'The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research', *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00904.x>
- Gaulejac, V. (2005). História de vida. Psicoanálisis y sociologia clínica. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Gil, A. C. (2021). Métodos e técnicas de pesquisa social. 7th ed. São Paulo: Atlas.
- Jeanes, E; Janes, K. (2021). Trans men doing gender at work. *Gender, Work & Organization*, 1237-1259. Wiley. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/gwao.12675>
- Lehtonen, J. (2016). Experiences of Non-Heterosexual and Trans Youth on Career Choice and in the Workplace. In: Köllen, T. (Eds.) *Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations* (pp 289-306). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29623-4_9
- Lucena, S. C. de, & Santos, C. V. C. (2019). Diversidade e mercado de trabalho no Brasil. *Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano*, 2(2), 136-156. <https://doi.org/10.33239/rtdh.v2i2.60>
- Martins, B. L. O., Vaclavik, M. C., Antunes, E. D. D. (2019). Diversidade sexual nas organizações e o homossexual no ambiente de trabalho. In C. R. M. da Silva (Ed.), *Elementos de Administração 2* (pp. 108-124). Atena Editora. <https://doi.org/10.22533/at.ed.7561913038>
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2007). Contextual issues in the study of careers. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Career studies* (pp. 215-240). California: Sage Publications.
- Müller, C. V., & Scheffer, A. B. B. (2022). Por que adotar a perspectiva da sustentabilidade nos estudos de carreira? Ensaio teórico sobre os pilares e a importância da discussão. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220506>
- ODS (2024). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- Parreiras, M. L. D., & Rezende, F. V. (2020). A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos: Os Desafios e as Oportunidades da Inserção e Inclusão das Diversidades no Ambiente de Trabalho. In Anais do Encontro da ANPAD (Vol. 44). Rio de Janeiro: ANPAD. Recuperado de <http://www.anpad.org.br>
- Paniza, M. D. R., & Moresco, M. C. (2022). À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e o mundo do trabalho. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 62(3), 1-20. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220305>

- Siqueira, M. V. S., Saraiva, L. A. S., Carrieri, A. de P., Lima, H. K. B. de, & Andrade, A. J. de A. (2009). Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. *Organizações & Sociedade*, 16(50), 447–461. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302009000300003>
- Souza, D. C., Honorato, E. J. S., & Beiras, A. (2021). Discriminação contra homossexuais no mercado de trabalho: revisão da literatura. *PSI UNISC*, 5(1), 127-143. <https://doi.org/10.17058/psiunisc.v5i1.15452>
- Van de Heijden, B. I. J. M & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. De Vos, & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 146-160). Edward Elgar Publishing.