



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

O EFEITO DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA E MARGINALIZAÇÃO NA BUSCA POR POSIÇÕES DE LIDERANÇA LGBTQIA+

LUIZ HENRIQUE DA SILVA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

BRUNA MARIN ASSUNÇÃO FERREIRA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ANA PAULA PEREIRA DOS PASSOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

TATIANI SCHMITT

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

O EFEITO DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA E MARGINALIZAÇÃO NA BUSCA POR POSIÇÕES DE LIDERANÇA LGBTQIA+

Introdução

Lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, *queers*, intersexuais, assexuados, entre outros (LGBTQIA+) têm sofrido com práticas ativas de opressão, perseguição e desumanização por parte da sociedade (Capriotti & Donaldson, 2022), vivenciando entraves nas políticas públicas, fomentados pelo conservadorismo, caracterizado como uma das principais barreiras na efetivação dos direitos LGBTQIA+ (Souza Junior & Mendes, 2021). Em muitos países a homossexualidade não é aceitável e considerada ilegal, especialmente em culturas fortemente homonegativas em que a revelação da identidade LGBTQIA+ pode levar ao ostracismo social e até mesmo ao encarceramento (Ilac, 2021). Esse cenário prejudicial acaba se refletindo para o ambiente de trabalho, no qual muitos trabalhadores com identidades sexuais não hegemônicas continuam enfrentando preconceito, desconforto e até mesmo perigo (Bainlinson *et al.*, 2020).

Nessa linha, a cena contemporânea organizacional continua permeada por valores e preconceitos que tornam a relação LGBTQIA+ com o mundo do trabalho repleto por distintas modalidades de exclusão (Castro *et al.*, 2021; Paniza, 2020) e marginalização (Fassinger *et al.*, 2010; Gamboa *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2022), que acabam trazendo consequências negativas para a saúde e vida profissional desses trabalhadores (Mara *et al.*, 2021). Essas desigualdades não surgem como resultado de escolhas individuais, mas pela interação com normas organizacionais culturalmente inseridas em códigos e práticas que toleram a ordem heteronormativa (Kamasak *et al.*, 2020). Profissionais LGBTQIA+ relatam barreiras substanciais no ambiente de trabalho, onde muitos acreditam precisar superar colegas não LGBTQIA+ para obterem reconhecimento (Bainlinson *et al.*, 2020). O ingresso em algum posto almejado de trabalho não impede que esses indivíduos estejam livres da estigmatização e exclusão por ser um trabalhador LGBTQIA+ (Castro *et al.*, 2021).

Dentre os pré-julgamentos no contexto laboral, a consideração de que indivíduos LGBTQIA+ são inaptos à liderança (Castro *et al.*, 2021) ainda demanda de discussão, uma vez que a visão tradicionalmente aceita pela sociedade é que cargos de liderança deveriam ser concedidos a homens heterossexuais (Ilac, 2020) com características tipicamente associadas à masculinidade (Fasoli & Hegarty, 2020). Empresas precisam apoiar seus líderes e implementar mecanismos que permitam que indivíduos LGBTQIA+ sejam ouvidos e se sintam confortáveis e seguros em seu ambiente de trabalho (Bryant-Lees & Kite, 2020). A presença da segurança psicológica colabora com essa perspectiva, visto que é referida como a experiência de se sentir capaz de expressar-se no contexto laboral com ideias relevantes, perguntas e/ou preocupações (Edmondson, 2020), sem medo de ser julgado como inferior ou incompetente (Singh *et al.*, 2013). Esse sentimento de estar psicologicamente seguro faz com que os indivíduos assumam riscos interpessoais, se comuniquem mais, contribuam voluntariamente e colaborem uns com os outros (Edmondson & Lei, 2014; Torralba *et al.*, 2020).

Diante do exposto, justificamos esse estudo pela necessidade de pesquisas que abordem experiências organizacionais de pessoas LGBTQIA+ (Achyldurdyeva *et al.*, 2021; Mara *et al.*, 2021; Paniza, 2020), somado a importância de determinar e descobrir percepções desses trabalhadores que buscam por posições de liderança (Barrantes & Eaton, 2018), em consequência de que há poucas evidências na literatura sobre o exercício da liderança de indivíduos LGBTQIA+ (Gamboa *et al.*, 2021; Lourenço *et al.*, 2021; Roberts, 2020; Wang *et al.*, 2022). Além disso, ressaltamos que segundo levantamento feito pela *Center Talent Innovatin* em 2019, no Brasil 41% dos trabalhadores afirmam já ter sofrido discriminação por sua orientação sexual ou identidade de gênero no trabalho, e que 33% das empresas brasileiras não contratariam indivíduos LGBTQIA+ para cargos de chefia (Simor, 2020).

Assim, nosso objetivo é verificar o efeito da segurança psicológica e da marginalização na busca por posições de liderança de trabalhadores LGBTQIA+ em ambientes corporativos. Até onde sabemos, nenhum estudo anterior identificou essa relação. Acreditamos que essa identificação é significativa, uma vez que pode contribuir para o avanço da conquista de posições de liderança para trabalhadores LGBTQIA+. Também buscamos contribuir para o Objetivo 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que visa “proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores” (Nações Unidas, 2015, p. 24).

Liderança LGBTQIA+

Considerando a liderança como a influência no processo em que o líder move outras pessoas a uma determinada direção, seja nas atitudes, cognições ou comportamentos, é considerável refletir que relatos leigos e histórias de mídias apontam não haver a falta de comportamentos de liderança realizados por LGBTQIA+, o que ocorre é que parte dessa liderança é informal (Fassinger *et al.*, 2010). Como consequência, a falta de pesquisas sobre a liderança LGBTQIA+ apresenta desafios éticos para as organizações no sentido de fornecer um ambiente de trabalho afirmativo para esses líderes (Wang *et al.*, 2022).

A liderança LGBTQIA+ é compreendida por Pryor (2020) como um processo intencional de progressão na equidade de grupos com identidades sexuais não hegemônicas por intermédio de estratégias de liderança de base, no sentido de promover mudanças sociais por meio de políticas e práticas institucionais. Nesse contexto, Fassinger *et al.* (2010) propuseram um modelo multidimensional de promulgação de liderança LGBTQIA+ que incorpora três dimensões: orientação sexual, orientação de gênero e situação. Esse modelo está inserido em um contexto, onde fatores relevantes (estigma e marginalização) afetam a atuação da liderança.

A orientação sexual diz respeito à revelação da identidade, por ser um estigma ocultável, indivíduos LGBTQIA+ reconhecem ou ocultam suas identidades no ambiente de trabalho. A revelação da orientação sexual por parte dos líderes pode ser complicada em virtude de estigmas internalizados e pelos julgamentos de como os outros lidarão com a sua identidade (Fassinger *et al.*, 2010). Bryant-Less e Kite (2021) pesquisaram se a divulgação da orientação sexual ao se candidatar a um emprego afetaria as decisões de contratação e demonstraram um padrão distinto de discriminação para candidatos gays/lésbicas que foram classificados mais baixos em habilidades sociais, competência e capacidade de contratação do que candidatos heterossexuais. Em contrapartida, Chang e Bowring (2017) revelaram que a divulgação da orientação sexual do líder criava e mantinha uma atmosfera de abertura e honestidade na relação entre líder e liderado, tornando-os mais acessíveis e próximos de seus funcionários.

A segunda dimensão, orientação de gênero, inclui o gênero do líder que está inextricavelmente ligado à liderança LGBTQIA+. Se esses líderes se desviarem de uma apresentação estereotipada de papéis de gênero é provável que dinâmicas complicadas influenciarão seu processo de liderança (Fassinger *et al.*, 2010). Adams e Webster (2017) descobriram que a divulgação da identidade transgênero de um líder levou a classificações mais baixas de simpatia e eficácia, no qual possuir uma identidade transgênero infringe os protótipos gerais de liderança, resultando em avaliações inferiores. Pellegrini *et al.* (2020) apontaram que homens gays com estereótipos femininos eram mais propensos a serem percebidos como líderes ineficazes do que homens gays com estereótipos masculinos, principalmente com pessoas que possuíam um alto preconceito sexual.

Na terceira dimensão, a situação é conceituada como a composição do grupo. Líderes LGBTQIA+ são confrontados por uma configuração específica de pessoas, organização e ambiente de trabalho, que afetam e influenciam os comportamentos que eles escolhem exibir e os resultados do processo de liderança (Fassinger *et al.*, 2010). Roberts (2020) ao abordar sobre

profissionais gays que trabalham em posições de autoridade, revelou que a maioria desses indivíduos apesar de divulgarem sua sexualidade no local de trabalho, precisaram ativamente integrar e normalizar suas identidades gays, desafiando normas de comportamentos heteronormativos. Kamasak *et al.* (2020) acrescentam que em muitas organizações indivíduos LGBTQIA+ possuem dificuldades em acessar grupos de trabalho, uma vez que os códigos institucionais, regulamentações e estruturas existentes não são a favor de grupos com identidades sexuais não hegemônicas.

Por fim, salientamos que quando líderes LGBTQIA+ se tornam visíveis eles rompem a heteronormatividade hegemônica ao incorporarem uma liderança distinta que perturba os conceitos tradicionais de liderança masculina, heterossexual e branca (Lee, 2020). Wagner e Kitzie (2021) destacaram em seu estudo três principais razões pelos quais líderes LGBTQIA+ se tornam visíveis: a) para que outras pessoas LGBTQIA+ possam localizá-los em suas comunidades, inclusive para servirem como fonte de apoio; b) gerar reconhecimento em outros indivíduos LGBTQIA+; e c) defender pessoas LGBTQIA+. Em complemento, Thompson e Figueroa (2020) apontaram que líderes se utilizam de abordagens de liderança LGBTQIA+ para construir a solidariedade, defender mudanças sociais, criar aliados e formar uma esfera de influência que ascende na hierarquia organizacional.

Segurança Psicológica

A segurança psicológica é um estado mental dos indivíduos, que controla um conjunto de fatores internos e externos do sistema energético, implicando nas suas atuações profissionais em níveis psicofisiológicos e psicológicos (Korneeva *et al.*, 2017). Consiste em um sentimento, no qual os indivíduos se sentem confortáveis em se expressarem e seguros para assumirem riscos interpessoais, expor suas vulnerabilidades e contribuir com perspectivas sem medo de serem envergonhados, culpados ou ignorados no ambiente de trabalho (Edmondson; 1999; Edmondson & Lei, 2014; Torralba *et al.*, 2020). Também pode ser entendida como um estado funcional, de acordo com a abordagem da atividade, em que se constrói um modelo com reguladores psicológicos do trabalho, a saber: (1) imagem do objeto, (2) imagem do sujeito e (3) imagem das relações sujeito-sujeito e sujeito-objeto (Korneeva *et al.*, 2017).

O desenvolvimento de um ambiente com segurança psicológica ocorre ao longo do tempo, à medida que os membros da equipe se familiarizam uns com os outros e têm experiências positivas de envolvimento em comportamentos de risco interpessoal (Jain *et al.*, 2016; Huang & Jiang, 2012; Newman *et al.*, 2017). Sua presença tem sido associada ao comportamento de aprendizagem, compartilhamento de conhecimentos entre colegas, inovação da equipe, inclusão da liderança e senso de pertencimento dos membros (McClintock & Fainstad, 2022; O'Donovan & McAuliffe, 2020; Siemsen *et al.*, 2009). Também está vinculada à promoção de voz, colaboração com outros, desempenho de uma equipe, contribuição voluntária de ideias e ações, levantamento de problemas e sugestões de melhorias organizacionais e reconhecimento de erros (Edmondson & Lei, 2014; Torralba *et al.*, 2020).

Estudos anteriores discutiram o papel da liderança na percepção de segurança psicológica. Edmondson (2003) na área da saúde verificou que líderes das salas de cirurgia afetaram a segurança psicológica da equipe por meio de movimentos interpessoais para enfatizar a importância da contribuição dos outros e minimizar as diferenças de poder dentro da equipe. Detert e Burris (2007) investigaram dois tipos de liderança orientada para a mudança – liderança transformacional e abertura gerencial – como antecedentes da voz orientada para a melhoria dos liderados em uma rede de restaurantes. Walumbwa e Schaubroeck (2009) descobriram que a liderança ética influenciava o comportamento de voz dos liderados, essa relação que foi parcialmente mediada pelas percepções de segurança psicológica dos próprios liderados em uma grande instituição financeira.

Outro fluxo de pesquisas se concentrou nos reflexos da segurança psicológica nos comportamentos dos indivíduos no ambiente do trabalho. Choo *et al.* (2007) descobriram que um ambiente psicologicamente seguro permite o pensamento divergente, a criatividade, a assunção de riscos e motiva o envolvimento na aprendizagem. Kark e Carmeli (2009) argumentaram que a segurança psicológica induz sentimentos de vitalidade, que impactam o envolvimento do indivíduo no trabalho criativo. Siemsen *et al.* (2009) examinaram os efeitos da segurança psicológica no compartilhamento de conhecimento entre colegas de trabalho nas operações de manufatura e serviços. Hirak *et al.* (2012) demonstraram que a segurança psicológica facilita o aprendizado com os erros no ambiente de trabalho.

Nessa linha, a segurança psicológica permite que os indivíduos acreditem que podem trazer seus “eus verdadeiros” para o trabalho (Kožo *et al.*, 2022), sem medo de serem julgados como inferiores ou incompetentes, especialmente quando abordam-se grupos não hegemônicos (Singh *et al.*, 2013), como LGBTQIA+. A expressão “ser eu mesmo” está associada a ser uma pessoa abertamente LGBTQIA+ (Schneider, 2016), podendo expressar-se abertamente sobre sua orientação sexual ou identidade de gênero, ou seja, sem precisar esconder sua identidade LGBTQIA+. O sentimento de estarem psicologicamente seguros faz com que se engajem voluntariamente em comportamentos de expressão, execução e aprendizagem (Edmondson & Lei, 2014; McClintock & Fainstad, 2022; Torralba *et al.*, 2020). Por outro lado, a falta de segurança psicológica inibe esses indivíduos de se manifestarem e os levam a optar por comportamentos de evitação, retendo suas ideias, sugestões ou preocupações (Sherf *et al.*, 2020). Portanto, argumentamos que a segurança psicológica se associa à busca por posições de liderança LGBTQIA+, porque possibilita que os indivíduos se sintam livres para se comportarem de forma inovadora e desafiar o *status quo* (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006). Assim, propomos a seguinte hipótese:

H1. A segurança psicológica tem efeito na busca por posições de liderança LGBTQIA+

Marginalização

A marginalização é compreendida como o esforço de empurrar grupos e pessoas para o lado ou até mesmo para o limite, sendo equivalente a outros termos como subordinação, opressão e exclusão. Bem como, considera-se uma teia de processos multidimensionais e dependentes do contexto, pois é o resultado da interação entre diferentes fenômenos sociais, à medida que grupos vivenciam desvantagens e exclusão com base em raça, sexo, gênero, orientação sexual, religião, origem geográfica, idade e outras diferenças. E também é amplamente determinada por configurações históricas, sociais e culturais de uma sociedade (Causadias & Umaña-Taylor, 2018).

A vida profissional de indivíduos LGBTQIA+ pode ser afetada pela marginalização, por estarem incongruentes com os ideais e normas tradicionais de sexualidade e gênero presentes na sociedade (Heredia Junior *et al.*, 2020; Fassinger *et al.*, 2010; Suriyasarn, 2016; Wang *et al.*, 2022). O efeito da marginalização na vida de profissionais LGBTQIA+ apresenta resultados e impactos negativos, como o isolamento profissional (Heredia Junior *et al.*, 2020), percepção de inadequação com papéis de liderança (De Cristofaro *et al.*, 2020; Fassinger *et al.*, 2010), medo (DeLeon & Brunner, 2013), discriminação (Suriyasarn, 2016), exclusão e ridicularização de colegas (Kamasak *et al.*, 2020).

Goodman *et al.* (2008) examinaram o impacto de uma observação depreciativa em expressões de preconceito em relação a um líder gay masculino, as descobertas indicaram que comentários depreciativos promovem a discriminação em relação a membros não hegemônicos. Os autores ainda acrescentam que no local de trabalho, comentários homofóbicos levam rapidamente à marginalização de um funcionário LGBTQIA+. DeLeon e Brunner (2013)

apontaram em sua pesquisa com líderes educacionais LGBTQIA+ que as experiências de marginalização criaram a necessidade desses líderes construírem escudos pessoais de proteção, além de precisarem estar atentos sobre como se apresentarem, sobre o que falarem e recuarem quando sua segurança pessoal ou profissional estivesse em risco.

Suriyasarn (2016) em pesquisa realizada com indivíduos LGBTQIA+ tailandeses revelou que a maioria dos participantes sofreram discriminação em muitos aspectos e estágios do emprego, desde educação e treinamento, ingresso ao emprego, oportunidades de progressão e carreira, até acesso a pensões e outros benefícios de previdência social. Além disso, Gamboa *et al.* (2021) em estudo com profissionais não heterossexuais no setor público filipino demonstraram que fatores contextuais como valores coletivistas, religiosos e heteronormativos resultaram na marginalização estrutural de questões LGBTQIA+ no setor público e na fragmentação e desengajamento dos profissionais.

Fassinger *et al.* (2010) apontaram potenciais impactos negativos da marginalização em líderes LGBTQIA+ em todos os estágios e níveis de desenvolvimento de liderança. Desta forma, esses líderes podem apresentar baixa autoeficácia em relação a assumir determinados papéis de liderança, podem ser impedidos de emergir como líderes em certas estruturas ocupacionais, podem ver sua eficácia e sucesso comprometidos, e se perceberem ineficazes mesmo que tenham obtido sucesso profissional (Fassinger *et al.*, 2010). Com base nesses argumentos, formulamos a hipótese:

H2. A marginalização tem efeito na busca por posições de liderança LGBTQIA+.

Assim, por meio da Figura 1, apresentamos o modelo sugerido e testado neste estudo.

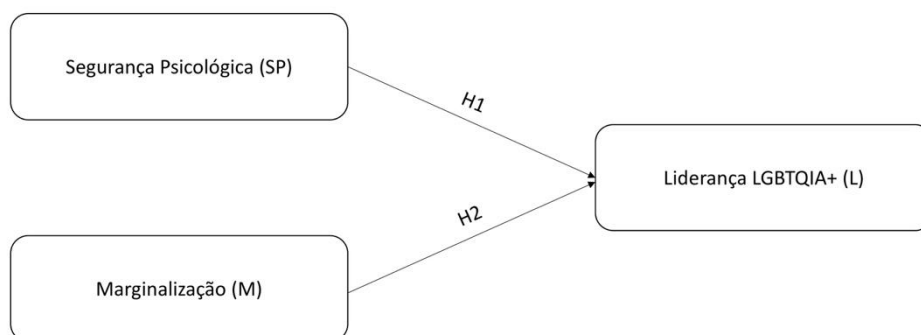


Figura 1. Modelo sugerido.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Metodologia

Esta pesquisa é classificada como de natureza exploratória, com abordagem quantitativa e coleta de dados por meio de *survey*. A versão inicial do questionário foi construída a partir de 3 dimensões teóricas (Liderança LGBTQIA+, Segurança Psicológica e Marginalização) representadas por 17 itens. A análise teórica dos itens foi realizada por três professores doutores especialistas na área que atuaram como avaliadores na concordância dos itens, bem como na exclusão ou sugestão de novos itens para melhor representação do questionário. Ao final dessa análise, o questionário foi composto por 17 itens, sendo 1 excluído e 1 novo acrescentado pelos avaliadores.

Na sequência, realizamos um pré-teste para verificar se os itens eram compreensíveis, estavam claramente redigidos e não apresentavam ambiguidade para os membros da população

a que o instrumento se destinava. A amostra para o pré-teste foi composta por 31 trabalhadores(ras) LGBTQIA+ selecionados(as) aleatoriamente e que não fizeram parte da amostra final. Após, utilizamos uma Análise Fatorial Exploratória, ao qual a versão final do questionário resultou em 5 fatores e 17 itens que apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,50, consideradas adequadas por Hair et al. (2005).

Consideramos para a população-alvo indivíduos LGBTQIA+ que trabalhavam em ambientes corporativos. A coleta de dados foi realizada entre os meses de fevereiro e março de 2022, por meio de um questionário online no *Google Forms*, com questões em uma escala *Likert* de seis pontos enviados aos participantes por e-mail, WhatsApp e redes sociais. Uma amostra de coexistência, caracterizada como não probabilística foi utilizada, e obtivemos um retorno de 302 respondentes na pesquisa. De acordo com Malhotra *et al.* (2006), o número de participantes para um estudo exploratório deve ser pelo menos 4-5 vezes o número total de itens do estudo. Como esse estudo continha 17 itens, seu tamanho de amostra de 302 respondentes atende a esse critério.

Quanto à análise dos dados, realizamos uma análise descritiva identificando os principais itens do questionário. Em seguida, realizamos uma Análise Fatorial Exploratória dos dados no *software Stata* versão 16, com o método de rotação fatorial ortogonal varimax, apontado por Hair *et al.* (2009), como um dos mais utilizados. A variável Q17 foi excluída por apresentar carga fatorial abaixo de 0,50, o que é considerado um valor mínimo para que a carga fatorial seja relevante. Também excluimos o fator 4, composto pelas variáveis Q7 e Q9, por apresentar alfa de Cronbach inferior a 0,60 considerado não aceitável em pesquisas exploratórias segundo Hair Jr *et al.* (2016). Portanto, para análise dos dados, o questionário resultou em 14 variáveis agrupadas em 3 fatores conforme demonstrado na seção de resultados.

Para testar o modelo teórico (ver Figura 1), realizamos uma análise de modelagem de equações estruturais, com o auxílio do *software Stata* versão 16. A modelagem de equações estruturais foi realizada para analisar as relações existentes e o ajustamento do modelo proposto na pesquisa. Foram utilizadas as medidas de ajustes indicadas por Hair *et al.* (2005; 2009) e Malhotra *et al.* (2014) para avaliar o modelo teórico proposto.

Análise dos Resultados

Os dados foram analisados a partir de uma amostra final de 302 trabalhadores LGBTQIA+. A Tabela 1 apresenta os dados demográficos deste grupo, na qual verifica-se que a maioria é do sexo masculino (74%), gay (65%) no que diz respeito a orientação sexual, de cor ou raça branca (73%), cisgênero quanto a sua identidade de gênero (86%) e atuante na área de Administração e Negócios (33%). Destaca-se ainda que parte representativa dos respondentes reside e trabalha na região Sudeste (60,3%), têm graduação (32,8%) e pós-graduação a nível de especialização completa (37,7%) e que atuam até 5 anos na organização atual (67,2%).

Tabela 1. Características da amostra (n= 302)

Idade	%	Sexo	%	Orientação sexual	%
20 anos ou menos	3,6	Masculino	74,5	Assexual	0,3
21 – 30 anos	36,4	Feminino	24,5	Bicurioso	1
31 – 40 anos	37,4	Outros	1	Bissexual	13,2
41 – 50 anos	11,3	Cor ou raça	%	Fluido	1,3
51 anos ou mais	11,3	Branca	73,2	Gay	65,6
Identidade de gênero	%	Preta	5,3	Heterossexual	5,3
Agênero	0,7	Parda	19,2	Lésbica	9,3
Bigênero	3,3	Amarela	2,3	Pansexual	3
Cisgênero	86,1	Nível educacional	%	Sapiossexual	0,7
Gênero-fluido	1,3	Ensino Médio	11,6	Outros	0,3

Gênero não-binário	2,3	Graduação	32,8	Campo de trabalho	%
Gênero variante	2,6	Especialização	37,7	Administração e Negócios	33,4
Transgênero	1,7	Mestrado	12,3	Artes e Design	4,3
Outros	2	Doutorado	5,6	Ciências Biológicas e da Terra	3,3
Localização	%	Tempo de trabalho	%	Ciências Exatas e Informática	5
Norte	3	Menos de 1 ano	22,5	Ciências Sociais e Humanas	6,9
Nordeste	5	1 – 5 anos	44,7	Comunicação e Informação	11,6
Centro-Oeste	7,6	6 – 10 anos	13,9	Engenharia e Produção	6,3
Sudeste	60,3	11 – 15 anos	9,3	Saúde e Bem-Estar	9,3
Sul	24,2	16 anos ou mais	9,6	Outros	9

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com relação a análise dos dados, inicialmente foi realizada a Análise Fatorial Exploratória com as 14 variáveis que resultaram em três fatores (Segurança Psicológica, Marginalização e Liderança LGBTQIA+), com um índice *Kaiser - Meyer - Olkin* (KMO) de adequação de 0,8794 considerado bom segundo Friel (2009). A variância total explicada pelos três fatores é de 62,53%, este resultado é satisfatório, pois apresenta uma porcentagem de variância total superior ao limite aceitável sugerido pela literatura (Hair *et al.*, 2005). Os fatores indicados, bem como as cargas fatoriais, médias e desvios padrão de cada variável são apresentados na Tabela 2. Ressalta-se que os itens negativos foram invertidos para uma melhor comparação das médias entre as variáveis. Nesse sentido, todos os itens do questionários apresentam-se de modo assertivo.

Tabela 2. Versão adaptada do questionário

Fatores	Variáveis	Carga Fatorial	Média	Desvio padrão
Segurança Psicológica 0.8536*	Q2: Me sinto seguro(a) em ser eu mesmo no ambiente de trabalho, fazendo perguntas e apresentando minhas ideias e sugestões	0.7450	4.7185	1.4480
	Q3: Me sinto seguro(a) no meu ambiente de trabalho, mesmo quando discordo das opiniões dos meus colegas	0.7800	4.7318	1.3968
	Q4: Todos os membros da minha equipe podem falhar abertamente sem se sentirem rejeitados	0.7556	4.6060	1.4167
	Q5: Posso falhar abertamente diante da minha equipe sem me sentir rejeitado(a)	0.8477	4.6490	1.3819
	Q14: Me sinto apto(a) a ser um líder dentro da minha empresa, independentemente da minha orientação sexual/identidade de gênero	0.5637	5.1391	1.3396
	Q15: Quando surgem vagas de liderança, concorro de igual para igual com outros colegas, independentemente da minha orientação sexual/identidade de gênero	0.6132	4.7980	1.5279
Marginalização 0.8166*	Q1: Já sofri preconceito no meu ambiente de trabalho por causa da minha orientação sexual/identidade de gênero**	0.8114	4.3510	1.7885
	Q8: Já fui prejudicado (a) no meu ambiente de trabalho por causa da minha orientação sexual/identidade de gênero**	0.8247	4.4172	1.7760
	Q10: Minha orientação sexual/identidade de gênero influencia na opinião dos outros com relação ao meu trabalho**	0.6332	3.9139	1.7462
	Q11: O fato das pessoas terem conhecimento sobre minha orientação sexual/identidade de gênero já influenciou negativamente minhas relações de trabalho**	0.8002	4.1623	1.7606

	Q16: Assumir minha orientação sexual/identidade de gênero já influenciou negativamente na busca por um cargo de liderança**	0.6568	4.1457	1.7892
	Q6: Ser eu mesmo(a) e falar abertamente sobre minha sexualidade/identidade de gênero, sem sofrer preconceito, influencia positivamente no meu trabalho	0.6886	4.6358	1.6035
Liderança LGBTQIA+ 0.6940*	Q12: Sinto receio de falar abertamente sobre minha orientação sexual/identidade de gênero no meu ambiente de trabalho e ser prejudicado(a)**	0.7665	4.1325	1.8233
	Q13: Omitir minha orientação sexual/identidade de gênero me dá mais chances de conquistar um cargo de liderança**	0.7102	3.9404	1.8233

Fonte: Dados da pesquisa (2022). *Nota.* *Alfa de Cronbach **Itens negativos invertidos.

De acordo com a Tabela 2, a maior média (Me) apresentada no fator Segurança Psicológica foi para variável Q14 (Me = 5.1391), em que a maioria das pessoas diz se sentir apta a ser um líder dentro da empresa, independentemente da orientação sexual/identidade de gênero. Em seguida, destaca-se a variável Q15 (Me = 4.7980) que aborda sobre quando surgem vagas de liderança, trabalhadores LGBTQIA+ concorrem igualmente com outros colegas, independente da sua orientação sexual ou identidade de gênero. As demais variáveis também apontam médias elevadas retratando questões como se sentir seguro no ambiente de trabalho (Q3, Me = 4.7318) e serem eles/elas mesmos(as) no ambiente de trabalho (Q2, Me = 4.7185), variáveis condizentes com aspectos da segurança psicológica.

Quanto ao fator Marginalização, as maiores médias apresentadas foram relativas a itens negativos que foram invertidos, isso corresponde o oposto ao que o item representa. Assim, a destacam-se as variáveis Q8 (Me = 4.4172), no qual a maior parte das pessoas afirmam que não foram prejudicadas no ambiente de trabalho por causa da sua orientação sexual/identidade de gênero, e Q1 (Me = 4.3510) que aborda sobre as pessoas não terem sofrido preconceito no ambiente de trabalho por causa da sua orientação sexual/identidade de gênero.

Ainda de acordo com a Tabela 2, a maior média do fator Liderança LGBTQIA+, foi para a variável Q6 (Me = 4.6358), sobre a maior parte das pessoas concordarem que serem elas mesmas e falarem abertamente sobre sua sexualidade/identidade de gênero, sem sofrer preconceito, influencia positivamente seu trabalho. Também destaca-se a variável invertida Q12 (Me = 4.1325) relativa às pessoas não sentirem receio de falar abertamente sobre sua orientação sexual/identidade de gênero no seu ambiente de trabalho e serem prejudicadas.

Na sequência, para testar as hipóteses, conforme a Tabela 3, foi realizada a matriz de correlação entre as variáveis latentes mensuradas, Alfa de Cronbach, Autovalor, Variância e o Acumulativo. Como parâmetro de confiabilidade, é indicado o Alfa de Cronbach superior a 0,60 por Hair *et al.* (2005). Os valores encontrados nos três fatores resultantes possuem o Alfa de Cronbach superior ao critério estabelecido. O fator Liderança LGBTQIA+ apresenta o menor alfa (0,6940), enquanto os demais, Segurança Psicológica e Marginalização, apresentam valor idêntico. Todos os três fatores apresentaram Autovalor acima de 1 e a Variância total explicada é de 62,53%.

Tabela 3. Matriz de correlações entre variáveis latentes (n = 302)

	1	2	3
1. Segurança Psicológica	1.000		
2. Marginalização	-0.0000	1.000	
3. Liderança LGBTQIA+	-0.0000	-0.0000	1.000
Alfa de Cronbach	0.8166	0.8166	0.6940
Auto Valor	3.4047	3.2559	2.0938
% Variância	24,32	23,26	14,96
% Acumulativo	24,32	47,58	62,53

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As medidas de ajustes absolutos, segundo Hair *et al.* (2009), são medidas que demonstram quão bem o modelo apresentado reproduz os dados observados na realidade. O índice Qui quadrado serve para quantificar diferenças entre as matrizes de covariância observada e estimada. O valor de qui quadrado de 300,372 com 75 graus de liberdade é estatisticamente significativo ($p = 0,000$). O Qui Quadrado Normado, que resulta da razão entre o Qui quadrado e os graus de liberdade ($X^2/d.f.$), está acima do intervalo aceitável para o modelo (Hair *et al.*, 2005; Malhotra *et al.*, 2014).

Tabela 4. Índices de ajuste

Classificação	Medidas	Valores mínimos esperados***	Valores encontrados
Medidas de ajuste absoluto	X^2*		300,372
	<i>P-value</i>	>0,05	0,000
	$X^2/d.f.**$	<3,00	4,00
	RMSEA	<0,08	0,100
	SRMR	14,01	0,162
Medidas de ajuste incremental	CFI	>0,90	0,881
	TLI	>0,90	0,855

Fonte: Dados da pesquisa (2022). *Nota.* *Qui quadrado. **Graus de liberdade. *** medidas de ajuste absoluto e incremental indicadas por Hair *et al.* (2005; 2009) e Malhotra *et al.* (2014).

Na Tabela 4, observa-se que o modelo obteve uma Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA) de 0,10, o qual é considerado aceitável para um bom modelo. A Raiz Padronizada do Resíduo Médio (SRMR) de 0,16 que está dentro do parâmetro desejado. As medidas de ajuste incremental, o Índice De Ajuste Comparativo (CFI) e o Índice de Tucker-Lewis (TLI) estão ligeiramente abaixo do critério desejado. Entretanto, os índices alcançaram o valor acima de 0,85, o que é aceitável para uma pesquisa exploratória.

Os resultados das relações de Liderança LGBTQIA+ (L), Segurança Psicológica (SP) e Marginalização (M) são apresentados na Tabela 5. Para verificar as relações propostas no estudo, são analisados os valores de p , sendo este designado significativo ao apresentar valores de $p < 0.05$.

Tabela 5. Resultados do modelo estrutural ($n = 302$)

Relações Estruturais	Hipóteses	Coeficiente de Caminho	P-valor	Status
$SP \Rightarrow L$	H1	0,2374	0,000*	Suportada
$M \Rightarrow L$	H2	0,2097	0,000*	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa (2022). *Nota.* *Valores de $p < 0.05$ (significante)

Os resultados demonstram que as duas hipóteses foram confirmadas, por apresentarem o valor de p significativo. Assim, o modelo proposto neste estudo teve todas as suas hipóteses suportadas.

Discussão dos Resultados

Na presente pesquisa, buscamos identificar o efeito da segurança psicológica e da marginalização na busca por posições de liderança de trabalhadores LGBTQIA+. Nossos achados demonstram que, relativo à segurança psicológica, esses trabalhadores se sentem aptos a serem líderes empresariais, independentemente da sua orientação sexual ou identidade de gênero. Os trabalhadores LGBTQIA+ ao se sentirem psicologicamente seguros demonstram o seu interesse e confiança para ocupar cargos de liderança. A presença da segurança psicológica os permite estarem confortáveis para se expressarem e assumirem riscos interpessoais, sem medo de serem envergonhados, culpados ou ignorados (Edmondson; 1999; Edmondson & Lei,

2014; Torralba *et al.*, 2020). Singh *et al.* (2013) demonstraram que a relação entre clima de diversidade e desempenho dos funcionários mediada pela segurança psicológica são mais fortes em grupos não hegemônicos. Salvati *et al.* (2021) verificaram que homens gays, mesmo possuindo estigmas sexuais internalizados, não mudaram sua autopercepção de liderança, se considerando aptos a serem líderes eficazes. Em contrapartida, Parkinson *et al.* (2022) analisaram ambientes em que mulheres lésbicas e bissexuais sentiram a necessidade de negar suas habilidades e ambição de liderança e reprimir a auto-expressão autêntica.

Outro ponto, condiz com a concorrência às vagas de liderança, em que os trabalhadores LGBTQIA+ concorrem igualmente com outros colegas não LGBTQIA+. Ao contrário do esperado, esse resultado contradiz estudos que apontaram oportunidades de carreira desiguais para trabalhadores LGBTQIA+ (Fasoli & Hegarty, 2020; Kamasak *et al.*, 2020; Salvati *et al.*, 2021). Fasoli e Hegarty (2020) demonstraram que o gênero e a orientação sexual se cruzam produzindo efeitos discriminatórios na contratação para cargos de liderança. Em seu estudo, os autores testaram se pistas vocais para orientação sexual de uma pessoa provocariam discriminação em indivíduos heterossexuais ao contratar líderes. Os resultados revelaram que a discriminação ocorreu de maneiras sutis, como quando os candidatos soavam gays ou lésbicas, e foi maior entre as mulheres, independente do gênero ou orientação sexual. Wang *et al.* (2022) ainda destacaram em seu estudo experimental que líderes homossexuais foram percebidos como menos eficazes e receberam menos conformidade de seguidores do que líderes heterossexuais, indicando que esses líderes sofrem discriminação quando sua orientação sexual se torna evidente aos seguidores, prejudicando seu papel como líderes eficazes.

O fator segurança psicológica, revelou que trabalhadores LGBTQIA+ se sentem seguros no ambiente de trabalho e podem ser realmente quem são. O sentimento de estarem psicologicamente seguros faz com que esses indivíduos acreditem que possam trazer seus “eus verdadeiros” para o exercício profissional (Kožo *et al.*, 2022). Edmondson (2003) demonstrou que a segurança psicológica reduz as barreiras baseadas no poder de fala e os membros das equipes se sentem mais à vontade para se expressarem. McClintock e Fainstad (2022) verificaram que ambientes psicologicamente seguros possuem relacionamentos de alta qualidade, ausência de posicionamento social e flexibilidade da aprendizagem. Os trabalhadores LGBTQIA+ ao sinalizarem que estão em um ambiente psicologicamente seguro demonstraram sua propensão para se comportarem voluntariamente de forma inovadora e desafiar o *status quo* (Edmondson; 1999; Nembhard & Edmondson, 2006).

Nossos resultados também sugerem que os trabalhadores LGBTQIA+ não se sentem prejudicados e nem sofrem preconceito no ambiente de trabalho por causa de sua orientação sexual/identidade de gênero. Esses achados são particularmente interessantes em termos de progressão às estratégias de enfrentamento contra a discriminação e marginalização LGBTQIA+ no local de trabalho, uma vez que estudos anteriores apontam que esses trabalhadores ainda sofrem discriminação e são marginalizados no ambiente laboral (Bryant-Lees & Kite, 2021; De Cristofaro *et al.*, 2020; Mara *et al.*, 2021; Ng & Rumens, 2017). Essa descoberta pode estar relacionada a implementação de algumas estratégias organizacionais utilizadas no combate a discriminação LGBTQIA+, como a criação de um ambiente de trabalho diversificado, inclusivo e seguro; aumento da conscientização e promoção da educação sobre questões LGBTQIA+; grupos de apoio a colaboradores de grupos não hegemônicos; e promoção de políticas de emprego que proíbam a discriminação com base na orientação sexual ou identidade de gênero no trabalho (Mara *et al.*, 2021).

Com relação a Liderança LGBTQIA+, nossos achados apontam que a maior parte dos respondentes concordam não possuírem receio de falar abertamente sobre sua orientação sexual/identidade de gênero no seu ambiente de trabalho e serem prejudicados, e que serem eles mesmos e poder falar de forma aberta sobre sua sexualidade ou gênero, influencia positivamente no seu trabalho. Gomes e Felix (2019) apontam que muitos profissionais optam

por ocultar sua orientação sexual no trabalho, levando a sentimentos de inautenticidade, depressão e baixo comprometimento. Essa decisão é classificada pelos autores como um processo não linear, de racionalidade limitada e que sofre influência por fatores individuais e contextuais.

Nesse sentido, a expressão “sair do armário” é comumente utilizada para se referir a uma pessoa LGBTQIA+ que tornou sua identidade sexual pública (Barrantes & Eaton, 2018). Apesar de existirem alguns riscos com relação a “saída do armário”, como estresse, marginalização e microagressões no ambiente laboral, alguns estudos relatam recompensas positivas. Goldberg (2016) evidenciou que a divulgação da identidade LGBTQIA+ pode contribuir com maior satisfação e comprometimento organizacional, melhores relacionamentos com colegas de trabalho e maior desempenho e sucesso na carreira. Além disso, Bowring (2017) destacou em sua pesquisa que a divulgação da orientação sexual afeta a confiança entre líder e seguidor, mediando comportamentos positivos, como o desempenho no trabalho, satisfação e comportamentos de cidadania organizacional.

Nossos achados evidenciaram, por meio da primeira hipótese testada (H1), que a segurança psicológica tem efeito positivo na busca por posições de liderança LGBTQIA+. Essa descoberta se conecta com estudos anteriores, como o de Nembhard e Edmondson (2006) ao demonstrarem que a segurança psicológica em equipes de saúde prediz o engajamento no trabalho de melhoria da qualidade e medeia a relação entre inclusão e engajamento do líder. Bienefeld e Grote (2014) verificaram que as percepções de nível individual de segurança psicológica dos tripulantes de uma companhia aérea européia mediavam tanto a relação entre status e fala, e entre percepção de inclusão do líder e falar dentro das equipes.

Os trabalhadores LGBTQIA+ ao se sentirem psicologicamente seguros são propensos a apresentarem comportamentos diferentes no ambiente de trabalho quanto à sua disposição para se expressar, aprender e experienciar (Edmondson & Lei, 2014; McClintock & Fainstad, 2022; Torralba *et al.*, 2020). Eles estão mais dispostos a assumirem cargos de lideranças e se sentirem aptos para exercer a função, porque ambientes psicologicamente seguros permitem que os indivíduos se sintam confortáveis para assumirem riscos interpessoais (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Torralba *et al.*, 2020).

Ao contrário do esperado, também descobrimos por meio da segunda hipótese testada (H2) que a marginalização tem efeito positivo na busca por posições de liderança LGBTQIA+. Essa descoberta é consistente com a literatura, uma vez que aprendendo a lidar com os problemas relacionados à marginalização os trabalhadores LGBTQIA+ podem catalisar o desenvolvimento de certas habilidades que os ajudam em cargos de liderança (Fassinger *et al.*, 2010). O desempenho superior por parte desses trabalhadores é uma estratégia utilizada para lidar com muitas barreiras e desafios enfrentados no ambiente corporativo (Mara *et al.*, 2021), conduzindo trabalhadores LGBTQIA+ a estarem mais dispostos a agir (O’Brien, 2021), além de alcançarem e demonstrarem uma alta competência como defesa contra a marginalização (Fassinger *et al.*, 2010).

Esse contexto pode ser exemplificado pelo experimento de Niedlich e Steffens (2015) no qual apontaram que lésbicas e gays foram mais bem avaliados para cargos de liderança em competências e habilidades sociais do que seus colegas heterossexuais igualmente qualificados. Em complemento, o efeito positivo da hipótese confirmada por este estudo (H2) corrobora com o estudo de DeLeon & Brunner (2013), realizado com líderes educacionais LGBTQIA+, ao qual demonstrou que as experiências de marginalização levaram as perspectivas únicas desses indivíduos, apontadas como degraus para a conquista de uma liderança de sucesso. Assim, esses profissionais se tornaram mais fortes e resilientes, erguendo-se acima da opressão e emergindo com maior força, visibilidade e voz.

Conclusão

Nossos achados verificaram descobertas particularmente importantes em termos de progressão de pessoas LGBTQIA+ a cargos de liderança, até onde sabemos este é o primeiro estudo que verificou o efeito da segurança psicológica e da marginalização na busca por posições de liderança de trabalhadores LGBTQIA+ em ambientes corporativos. Essa foi a lacuna que buscamos preencher ao fornecer evidências empíricas sobre os fatores que influenciam a liderança LGBTQIA+.

Algumas contribuições teóricas para a literatura podem ser destacadas nesta pesquisa. Primeiro, nossas descobertas evidenciaram que o sentimento de estar psicologicamente seguro no ambiente de trabalho teve um efeito positivo na busca por posições de liderança. Supõe-se que para trabalhadores LGBTQIA+ estar em um ambiente que os permita expressar “seu verdadeiro eu”, sem precisar ocultar ou camuflar sua identidade LGBTQIA+, reflete em resultados positivos que os levam a sentirem-se aptos e seguros a assumirem posições de liderança. Em segundo, a marginalização teve um efeito positivo na busca por posições de liderança. Esse resultado apoia a noção de que a marginalização vivenciada por trabalhadores LGBTQIA+, colabora para que sejam desenvolvidas competências específicas e desempenhos superiores a outros colegas não LGBTQIA+, estando mais dispostos a agir e persistir em maiores esforços para alcançar posições de liderança, em contraposição a marginalização sofrida.

Outra contribuição que merece destaque são os resultados positivos para possibilidades de ascensão a cargos de liderança por trabalhadores LGBTQIA+, uma vez que muitos desses profissionais sacrificam e limitam suas identidades LGBTQIA+ para minimizar humilhações e discriminação. Os ambientes corporativos em que trabalhadores LGBTQIA+ possam falar abertamente sobre sua sexualidade ou identidade de gênero sem serem marginalizados, influenciam positivamente em suas atividades laborais. Isso sugere que esse efeito positivo auxilia para o aumento da autoeficácia de liderança desses trabalhadores, ou seja, na confiança em sua capacidade de liderar, permitindo assim, que se sintam aptos a assumirem posições de liderança.

Nosso estudo também fornece implicações práticas e sociais relevantes. Primeiro, as empresas precisam reconhecer a necessidade de fornecer um ambiente psicologicamente seguro para os trabalhadores LGBTQIA+, buscando políticas organizacionais que os protejam e os apoiem, de forma a minimizar a marginalização e fomentar a valorização desses profissionais para que eles se sintam seguros em ser realmente quem são. Assim, as empresas não devem subestimar os reflexos da segurança psicológica em seu cotidiano e na busca por posições de liderança, mas sim trabalhar sua importância para o desenvolvimento profissional de seus funcionários, especialmente para grupos não hegemônicos.

Em termos de limitações, não distinguimos identidade de gênero e orientação sexual em nosso instrumento de coleta de dados, não possibilitando a realização de análises dos grupos distintos, o que poderiam representar realidades diferentes dos nossos respondentes. Outra limitação diz respeito à existência de outros fatores que podem não ter sido observados na literatura e que surtem efeito sobre a busca por posições de liderança LGBTQIA+. Como sugestões de pesquisas futuras, sugerimos a identificação de outros fatores que possam contribuir ou dificultar a busca por posições de liderança, bem como, trabalhos qualitativos para compreender e aprofundar os efeitos identificados por este estudo.

Referências

- Achyldurdyeva J., Wu, L., & Datova, N. (2021). Understanding LGBT individuals' employment environment in Taiwan: a relational framework perspective. *Equality, Diversity and Inclusion*. Ahead of print.
- Adams, G., & Webster, J. (2017). When leaders are not who they appear: the effects of leader disclosure of a concealable stigma on follower reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(12), 649-664.
- Bailinson, P., Decherd, W., Ellsworth, D., & Guttman, M. (2020). *LGBTQ+ voices: learning from lived experiences*. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/lgbtq-plus-voices-learning-from-lived-experiences>.
- Barrantes, R., & Eaton, A. (2018). Sexual orientation and leadership suitability: how being a gay man affects perceptions of fit in gender-stereotyped position. *Sex Roles: A Journal of Research*, 79(9-10), 549-564.
- Bowring, M. (2017). Can I trust you? exploring the ways in which sexual orientation disclosure affects the relationship between LGB leaders and their followers. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(2), 170-181.
- Bryant-Lees, K., & Kite, M. (2021). Evaluations of LGBT job applicants: consequences of applying "out". *Equality, Diversity and Inclusion*, 40(7), 874-891.
- Capriotti, M., & Donaldson, J. (2022). "Why don't behavior analysts do something?" Behavior analysts' historical, present, and potential future actions on sexual and gender minority issues. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 55(1), 19-39.
- Castro, G., Silva, D., & Siqueira, M. (2021). LGBT nas organizações: revisão internacional, debate e agenda. *Revista Economia & Gestão*, 21(58), 185-204.
- Causadias, J., & Umaña-Taylor, A. (2018). Reframing marginalization and youth development: introduction to the special issue. *American Psychologist*, 73(6), 707-712.
- Chang, J. & Bowring, M. (2017). The perceived impact of sexual orientation on the ability of queer leaders to relate to followers. *Leadership*, 13(3), 285-300.
- Choo, A., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2007). Social and method effects on learning behaviors and knowledge creation in six sigma projects. *Management Science*, 53(3), 437-50.
- De Cristofaro, V., Pellegrini, V., Giacomantonio, M., & Salvati, M. (2020). Perceived leadership effectiveness among heterosexual and gay men: do leaders' sexual orientation and gender typicality make a difference? *Psicologia Sociale*, 15(1), 53-66.
- DeLeon, M., & Brunner, C. (2013). Cycles of fear: a model of lesbian and gay educational leaders' lived experiences. *Educational Administration Quarterly*, 49(1), 161-203.
- Detert, J., & Burris, E. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. (2020) A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Alta Books.
- Fasoli, F., & Hegarty, P. (2020). A leader doesn't sound lesbian!: the impact of sexual orientation vocal cues on heterosexual persons' first impression and hiring decision. *Psychology of Women Quarterly*, 44(2), 234-255.

- Fassinger, R., Shullman, S., & Stevenson, M. (2010). Toward an affirmative lesbian, gay, bisexual, and transgender leadership paradigm. *American Psychologist*, 65(3), 201-215.
- Friel, C. M. (2009). *Notes on factor analysis*. Criminal Justice Centre. Sam Houston State University.
- Gamboa, L., Ilac, E., Carangan, A., & Agida, J. (2021). Queering public leadership: the case of lesbian, gay, bisexual and transgender leaders in the Philippines. *Leadership*, 17(2), 191-211.
- Goldberg, A. (2016). *The SAGE encyclopedia of LGBTQ studies*. SAGE Publications.
- Gomes, R., & Felix, B. (2019). O self no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 17, 375-388.
- Goodman, J., Schell, J., Alexander, M., & Eidelman, S. (2008). The impact of a derogatory remark on prejudice toward a gay male leader. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2), 542-555.
- Hair Jr, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005) *Análise multivariada de dados*, 5nd. Bookman.
- Hair Jr, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair, J. F., et al. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Heredia Jr, D., Abreu, R., Aranda, E., & Cerezo, A. (2020). Orgulho latinx: fostering sexual and gender diverse resilience through intersectional and collective leadership. *Journal of Latinx Psychology*, 8(1), 83.
- Huang, C., & Jiang, P. (2012). Exploring the psychological safety of R&D teams: An empirical analysis in Taiwan. *Journal of Management & Organization*, 18, 175–192.
- Ilac, E. (2021). Courage required: LGBTQ leadership research in multifaceted realities. In Y. Tolstikov-Mast, F. Bieri, J. Walker (Ed.), *Handbook of International and Cross-Cultural Leadership Research Processes* (pp. 131-147). Routledge.
- Jain, A., Fennell, M., Chagpar, A., Connolly, H., & Nembhard, I. (2016). Moving toward improved teamwork in cancer care: the role of psychological safety in team communication. *Journal of Oncology Practice*, 12(11), 1000-1011.
- Kamasak, R., Ozbilgin, M., Baykut, S., & Yavuz, M. (2020). Moving from intersectional hostility to intersectional solidarity: insights from LGBTQ individuals in Turkey. *Journal of Organizational Change Management*, 33(3), 456-476.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
- Korneeva, Y., Tyulyubaeva, T., & Simonova, N. (2017). The components of psychological safety of oil and gas shift workers in the arctic. In K. Latola, H. Savela (Ed.), *The Interconnected Arctic* (pp. 283-290). Springer.
- Kožo, A., Hodžić, I., & Bičo Ćar, M. (2022). Job Insecurity and psychological safety in the workplace: evidence from Bosnia and Herzegovina. In I. Karabegović, A. Kovačević, S. Mandžuka (Ed.), *International Conference “New Technologies, Development and Applications”* (pp. 981-990). Springer.
- Lee, C. (2020). Why LGBT teachers may make exceptional school leaders. *Frontiers in Sociology*, 5, 50.
- Lourenço, I., Di Marco, D., Branco, M., Lopes, A., Sarquis, R., & Soliman, M. (2021). The relationship between LGBT executives and firms’ value and financial performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 596.
- Malhotra, N. K. (2014). *Essentials of Marketing Research: a hands-on orientation*. Pearson Education.

- Malhotra, N., Kim, S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: a comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.
- Mara, L., Ginieis, M., & Brunet-Icart, I. (2021). Strategies for coping with LGBT discrimination at work: a systematic literature review. *Sexuality Research and Social Policy*, 18(2), 339-354.
- McClintock, A., & Fainstad, T. (2022). Growth, engagement, and belonging in the clinical learning environment: the role of psychological safety and the work ahead. *Journal of General Internal Medicine*, 37(8), 1-6.
- Nembhard, I., & Edmondson, A. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Ng, E., & Rumens, N. (2017). Diversity and inclusion for LGBT workers: current issues and new horizons for research. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(2), 109-120.
- Niedlich, C., & Steffens, M. (2015). On the interplay of (positive) stereotypes and prejudice: Impressions of lesbian and gay applicants for leadership positions. *Sensoria: A Journal of Mind, Brain & Culture*, 11(1).
- O'Brien, M. (2021). Why queer workers make good organisers. *Work, Employment and Society*, 35(5), 819-836.
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: combining observational, survey and interview data. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-16.
- Organização das Nações Unidas no Brasil. (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*.
- Paniza, M. (2020). Entre a emergência, a submersão e o silêncio: LGBT como categoria de pesquisa em Administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 18, 13-27.
- Parkinson, D., Duncan, A., Leonard, W., & Archer, F. (2022). Lesbian and Bisexual Women's Experience of Emergency Management. *Gender issues*, 39(1), 75-98.
- Pellegrini, V., De Cristofaro, V., Giacomantonio, M., & Salvati, M. (2020). Why are gay leaders perceived as ineffective? the role of the type of organization, sexual prejudice and gender stereotypes. *Personality and Individual Differences*, 157, 109-817.
- Pryor, J. (2020). Queer advocacy leadership: a queer leadership model for higher education. *Journal of Leadership Education*, 19(1).
- Roberts, S. (2020). The intersection of professionalism gay men, bodies and power. *Journal of Organizational Change Management*, 33(3), 491-501.
- Salvati, M., Pellegrini, V., Giacomantonio, M., & De Cristofaro, V. (2021). Embrace the leadership challenge: the role of gay men's internalized sexual stigma on the evaluation of others' leadership and one's own. *British Journal of Social Psychology*, 60(2), 700-719.
- Schneider, K. (2016). To be real: antecedents and consequences of sexual identity disclosure by academic library directors. *The Journal of Academic Librarianship*, 42(6), 719-731.
- Sherf, E., Parke, M., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.
- Siemens, E., Roth, A., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.

Simor, C. (2020). *Por um mercado de trabalho que não julgue cor, credo e orientação sexual*. Disponível em: <https://www.upf.br/noticia/por-um-mercado-de-trabalho-que-nao-julgue-cor-credo-e-orientacao-sexual>.

Singh, B., Winkel, D., & Selvarajan, T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242-263.

Sousa Junior, C., & Mendes, D. (2021). Políticas públicas para a população LGBT: uma revisão de estudos sobre o tema. *Cadernos EBAPE.BR*, 19, 642-655.

Suriyasarn, B. (2016). Discrimination and marginalization of LGBT workers in Thailand. In T. Köllen (Ed.) *Sexual orientation and transgender issues in organizations* (pp. 197-215). Springer.

Thompson, R., & Figueroa, S. (2020). # MeToo and LGBTQ+ salvadorans: social and leadership challenges. *Gender in Management*, 35(4), 373-389.

Torralba, K., Jose, D., & Byrne, J. (2020). Psychological safety, the hidden curriculum, and ambiguity in medicine. *Clinical Rheumatology*, 39(3), 667-671.

Wagner, T., & Kitzie, V. (2021). 'Access necessitates being seen': queer visibility and intersectional embodiment within the health information practices of queer community leaders. *Journal of Information Science*. Ahead of print.

Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.

Wang, G., Steffensen, D., Perrewé, P., Ferris, G., & Jordan, S. (2022). Does leader same-sex sexual orientation matter to leadership effectiveness? A four-study model-testing investigation. *Journal of Business and Psychology*, 37(3), 557-580.