



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

## **A PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES LGBTQIA+ SOBRE O EXERCÍCIO DE SUAS LIDERANÇAS NOS ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS**

**PEDRO MOTA MAGALHÃES SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**VICTOR COLUSSI MACHADO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**ALEX FERNANDES MAGALHÃES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**GABRIEL FERNANDES FARIA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**SOFIA LANA RIBEIRO DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimento à UFMG

# A PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES LGBTQIA+ SOBRE O EXERCÍCIO DE SUAS LIDERANÇAS NOS ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS

## 1. Introdução

A sigla LGBTQIA+ refere-se à comunidade que abarca minorias sociais de gênero e de orientação sexual. As letras do acrônimo, respectivamente, fazem menção a lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, pessoas queer, intersexuais, assexuais e outras que não se sintam representadas pela cis-heteronormatividade. Trata-se de um movimento pluralizado, que visa abranger aqueles não representados pelos padrões de se relacionar, de se comportar e de expressar a sexualidade impostos historicamente pela heterossexualidade (Butler, 2003), o que gera a sujeição e diversas formas de exclusão social.

Tal exclusão e formas de violência, física e moral, advindas da negação do comportamento distinto ao padrão determinado se enquadra como LGBTfobia, que por muitos anos não foi nomeada devido à difícil apreensão e a não reflexão pelos sujeitos e pelas instituições (Borrillo, 2010). A prática de aversão ao comportamento não heterossexual e não cisgênero foi escorada no intento de manter as hierarquias estabelecidas, afastando os sujeitos das convivências sociais e reprimindo comportamentos que vão de encontro à moral conservadora estabelecida ao longo da história, assim, gerando considerável normalização da conduta repressiva e agressiva.

As relações sociais e as barreiras impostas variam de acordo com o segmento ao qual cada pessoa se identifica, além de como são performados os papéis e comportamentos esperados pela sociedade heteronormativa. Para uma mulher trans, por exemplo, que tem sua identidade de gênero muitas vezes explicitada por suas características físicas e maneira de se portar, há maior dificuldade de ser inserida socialmente pelas pessoas com quem interage, inclusive no mercado de trabalho (Santos & Oliveira-Silva, 2021).

O ser humano, como ser psicossocial, interage e cria laços de forma a trocar experiências e afetos com os demais. Tal processo precisa encontrar reciprocidade e inclusão para que ocorra de forma plena e segura. Em referência à socialização, seja ela elencada à comunidade LGBTQIA+ ou não, tomam-se diversos laços, como as relações profissionais criadas nos ambientes organizacionais. Nesse sentido, a socialização é determinada por diversos fatores, como o modelo de negócio, a cultura e os valores da organização e de seu corpo de funcionários. Assim sendo, um importante fator dentro da instituição é a relação construída entre o liderado e seu líder, além das percepções individuais tomadas um sobre o outro.

Tomada a intersecção entre a comunidade LGBTQIA+ e seus ambientes de trabalho, muitas agressões, invisibilização e discriminações são percebidas (Siqueira *et al.*, 2009), e as desigualdades presentes na sociedade são, assim, refletidas, tornando-se necessárias ações no tocante aos direitos dos trabalhadores, à segurança do ambiente laboral e às políticas de diversidade (Pazeto *et al.*, 2015), uma vez que ainda há ínfima representatividade no mercado corporativista. Tais aspectos perpassam diretamente o comportamento e o posicionamento do líder em questão. Nesse ínterim, clama-se pela liberdade de não seguir os padrões comportamentais impostos sem sofrer nenhum tipo de perda de viés profissional.

Desse modo, o presente trabalho tem por objetivo analisar a percepção de trabalhadores LGBTQIA+ sobre o exercício de suas lideranças nos espaços organizacionais. Espera-se que a partir das lideranças se priorize o entendimento sobre as interseccionalidades, pluralidades e particularidades de um profissional LGBTQIA+ no ambiente laboral. Ademais, a pesquisa visa, como justificativa a sua proposta, contribuir para os meios organizacionais e acadêmicos, devido à carência de pesquisas científicas acerca do tema e à opressão vivida constantemente por pessoas LGBTQIA+ no ambiente corporativo, especialmente em nichos tradicionalmente conservadores.

Busca-se, assim, contribuir para visibilidade e valorização da comunidade LGBTQIA+, através de um estudo de suas relações com os ambientes organizacionais e lideranças, para além de demonstrar suas dificuldades enfrentadas, e incentivar, por meio de exemplificações, a motivação para o crescimento e desenvolvimento no trabalho e nos espaços organizacionais a partir de formas diversas de interação e maior receptividade da diversidade.

## **2. Referencial Teórico**

### ***2.1 O movimento LGBTQIA+ e sua participação no mercado de trabalho***

Inicialmente, faz-se necessário conceituar orientação sexual e identidade de gênero para a realização do estudo. Orientação sexual se refere ao envolvimento durável emocional, amoroso e/ou atração sexual por homens, mulheres ou por ambos os gêneros (Apa, 2008). A definição propõe que o indivíduo possui uma identidade pessoal e social embasada em suas atrações, manifestando-a, assim, por meio de seus comportamentos. Por isso, termos que determinam orientações sexuais têm se tornado cada vez mais amplos, uma vez que, ainda restritivos, não conseguem representar formalmente a ampla quantidade de formas de vivências emocionais e/ou sexuais. Já a Identidade de Gênero é o sentido subjetivo do indivíduo em relação ao masculino e ao feminino, independentemente das normas de comportamento e aparência estereotipicamente ligadas a cada gênero e atribuídas pelos outros (Appleby & Anastas, 1998). Desse modo, toma-se a transexualidade como a identificação e a identidade dos sujeitos com outro gênero que não o biológico definido pelos órgãos sexuais reprodutores (Nogueira *et al*, 2010).

A palavra gênero, definidora de masculino e feminino, perpassa o ideal social e reforça a concepção binária de sexualidade, e o conceito *queer* emerge da necessidade de desconstrução do referido caráter binário. O pensamento queer, porém, entende que desconstruir a rígida polaridade é, em verdade, *“problematizar tanto a oposição entre eles quanto a unidade interna de cada um”*, desse modo, *“uma das consequências mais significativas da desconstrução dessa oposição binária reside na possibilidade que abre para que se compreendam e incluam as diferentes formas de masculinidade e feminilidade que se constituem socialmente”* (Louro, 2008).

Por conseguinte, as diferenças entre os sexos biológicos se dão para além das diferenciações anatômicas, visto que também se distanciam nas condutas e nos papéis socialmente atribuídos a eles. Os comportamentos “masculinos” ou “femininos” são ensinados e observados desde o nascimento, e reprimidos quando não são seguidos da maneira em que se espera (Fry, 1983). Conduto, as sexualidades são tomadas como construções sociais, o que dista da visão essencialista, que enxerga a sexualidade como algo natural, ou seja, enfatiza a heterossexualidade como algo normal e superior, considerando as demais formas de sexualidades como desviantes e inferiores (Touches, 2007). Assim, de tal pensamento advêm as formas de repressão, a pressupor-se que a expressão de desejo e atração pelo sexo oposto fosse algo intrínseco ao ser humano. Dessa maneira, culmina na intensa marginalização, que endossa a nomeada heteronormatividade, que *“são as práticas localizadas ou instituições centralizadas que legitimam e privilegiam a heterossexualidade e as relações heterossexuais como fundamentais e “naturais” dentro da sociedade”* (Cohen, 1997).

A homofobia, é, portanto, advinda da marginalização e repressão, uma forma de preconceito que pode ser expressa por diversas maneiras de discriminação. Ao termo, deu-se a acepção de uma prática hostil, uma expressão de ódio e violência contra homossexuais (Borrillo, 2009). Para além da cultura heterossexista, a baixa escolaridade e a impunidade em relação aos crimes de cunho homofóbico afiançam a reprodução desse tipo de preconceito. Ademais, tal tipo de agressão não se

limita àqueles que não se enquadram no espectro heterossexual da orientação de gênero, uma vez que também afetam os indivíduos que não se identificam com o papel predeterminado de seu sexo biológico, como pessoas transexuais e não-binárias. Dessa maneira, hoje o termo abarca todo tipo de crimes cometidos contra as minorias sexuais e de gênero, e passa a ser mais amplamente referido como LGBTfobia.

O surgimento dos movimentos libertários apresenta-se juntamente com o ápice da limitação da vida privada, que é alvo constante do controle autoritário, como na ditadura militar brasileira, que tentava diminuir e desqualificar pessoas LGBTIQIA+ que tentavam se expressar (Green et al, 2018). A despatologização da homossexualidade, no fim do século XX, foi importante marco para o movimento, assim como a Constituição Federal de 1988, que, apesar de não diretamente, com o respeito dos direitos humanos, pleiteia a caminhada para a garantia de direitos civis da população LGBTQIA+.

No ambiente laboral, a discriminação também se demonstra através de diversas vertentes, até mesmo pela negação da orientação sexual, visando que não sejam prejudicados em suas carreiras profissionais. Falar, então, sobre homossexualidade no ambiente de trabalho é algo bastante delicado e, muitas vezes, perigoso. Ainda hoje, mesmo com maior abertura para a temática em questão, as organizações tendem a almejar comportamentos que se enquadrem nas normas cis-heteronormativas da sociedade. Por meio de relações de força e de dominação dos grupos mais fortes, as relações de poder são mantidas, e tais situações podem culminar na aceitação pelos membros da comunidade e dos colegas de trabalho que os rondam (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006).

A decisão de revelar-se é nomeada *coming out*, que foi traduzida e é utilizada popularmente como “sair do armário” no português brasileiro. “*O processo por meio do qual o homossexual revela sua orientação sexual a outras pessoas tornando-se visível, culturalmente inteligível e desafiando abertamente o discurso sexual hegemônico*” (Nunan, 2003, p.126). Porém, é fato que a decisão de manter sigilosa orientação sexual e identidade de gênero deve-se ao temor da discriminação, principalmente no ambiente de trabalho, no qual pode-se haver impeditivos para o crescimento da carreira profissional, tais como ameaças ao emprego, promoções inviabilizadas, violências, assédio e discriminação.

Dentre os diversos meios de convívio nos quais se está inserido, como social, familiar e de trabalho, o ambiente laboral é o que conta com maior disfarce da discriminação. A população LGBTQIA+ tende a esconder a orientação sexual, de forma a buscar aceitação social. Desse modo, se dá a importância da diversidade para as organizações, uma vez que construindo um ambiente seguro e confortável, permite que o crescimento ocorra, tal como a identificação com a organização em respeito e maior produtividade e motivação (Torres & Pérez-Nebra, 2004), exercendo importante influência na qualidade de vida no trabalho.

“Gerenciar a diversidade” significa entender as repercussões da diversidade e a aplicação de práticas e procedimentos que respondam a esses efeitos positivamente (Cox, 2001). Dessa maneira, é proveitoso que a rotina organizacional conte com efeitos positivos da postura tomada pela gestão do diverso, já que as atitudes relacionadas ao preconceito e à discriminação dos outros membros da organização culminam em maior marginalização e na manutenção da opressão no ambiente de trabalho. Isso posto, líderes devem promover um ambiente laboral seguro para os indivíduos LGBTQIA+, a fim de não permitirem a exposição a situações de discriminação, preconceito e exclusão, visando que a saúde e o desempenho profissional não sejam prejudicados (Pazeto *et al.*, 2015).

## 2.2 Teorias de Liderança nas organizações

Segundo Fiedler, a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita (Bergamini, 2009). Contudo, embora fizesse parte da dimensão simbólica e prática da sociedade milenar, a liderança foi apenas definida em 1904, por Lewis Terman. Ao longo das décadas, esse construto passou por reformulações, convergindo às demandas das organizações para as interpretações desse conceito. No início do século, a liderança era considerada uma habilidade inata do sujeito, que deveria possuir aspectos físicos e traços de personalidade compatíveis com essa função (Israel, 2021). Com a evolução dos estudos sobre a temática, verificou-se que a liderança não é um fenômeno ligado às pessoas ou a situação, mas trata-se de um processo de interação social com influência bilateral entre líderes e liderados (Adriano & Godoi, 2014).

A definição de liderança é marcada pela complexidade do conceito, visto que ela ocorre entre as pessoas e não sobre pessoas - o que explicita as diversas variáveis que se fazem presentes no processo de liderança (Daft, 2008). Outro problema identificado na definição refere-se às distintas abordagens e perspectivas sobre o tema, que variam desde a ótica sociológica à administrativa, resultando em centenas de conceituações diferentes (Rost, 1993). Há também a problemática relacionada ao entendimento do líder como um papel designado, negligenciando o termo como um processo intenso de relações de influências firmadas dentro de um grupo.

Vistos os problemas relacionados à caracterização, através do Quadro 1, elencam-se algumas das variadas definições dadas por diferentes autores, revelando a diversidade de formas e elementos no tocante a esse conceito.

Quadro 1: Definições de liderança.

Definição	Autor
Liderança sobre seres humanos é exercida quando pessoas com certos motivos e propósitos mobilizam, em competição ou conflito com outras pessoas, recursos institucionais, políticos e psicológicos, visando despertar, engajar e satisfazer os motivos dos seguidores.	Burns (1978, p. 18)
Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve uma estruturação e reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros.	Bass e Stogdill (1990, p. 19)
Liderança é vista como um processo que inclui influência sobre: os objetivos de tarefa e estratégias de um grupo ou organização; as pessoas na organização, de modo que estas implementem as estratégias e alcancem objetivos; a manutenção e identificação do grupo; e sobre a cultura da organização.	Yukl e Van Fleet (1992, p. 149)
Liderança é um relacionamento de influência entre líderes e seguidores que têm a intenção de mudanças reais que reflitam seus propósitos mútuos.	Rost (1993, p. 11)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Desse modo, é possível notar alguns elementos que se repetem nessas definições. Primeiro, evidencia-se o consenso de que liderança é um processo e não um perfil ideal de indivíduo; qualquer pessoa tem a capacidade de mobilizar grupos ou indivíduos, sendo essa habilidade, portanto, passível de ser desenvolvida (Northouse, 2013). Nesse aspecto, o ato de influenciar liga-se a uma habilidade de persuasão do líder sobre o seu liderado e não o estabelecimento de relação de poder arbitrária (Rost, 1993). Para mais, temos que a liderança acontece em grupos, no qual

existe uma dinâmica entre a figura dirigente e seus seguidores. Há, dessa forma, um processo de legitimação e reconhecimento entre ambas as partes, em que são estabelecidos objetivos comuns.

Isso posto, cabe explicitar as Teorias Clássicas acerca da liderança (Bass & Stogdill, 1990). Primeiramente, tem-se a abordagem centrada no líder, onde as demandas organizacionais convocam as habilidades, conhecimentos e atitudes dessa figura dirigente. Por isso, exigem-se traços que tornem o líder mais eficiente; comportamentos e estilos que moldem os perfis de liderança; e competências que enfatizem a técnica, raciocínio estratégico e o relacionamento interpessoal (Bass & Stogdill, 1990; Northouse, 2013).

A abordagem centrada na situação ou no contexto adiciona a variável contingencial na análise das lideranças. Assim, percebe-se que o líder deve entender e identificar pontos críticos dentro de cada conjuntura, definindo também a forma com que irá agir, embora sempre demonstrando flexibilidade. Fiedler (1967), nessa dimensão, pontua que o líder deve avaliar: seu grau de sociabilidade com o liderado; o grau de estruturação da tarefa; e sua autonomia para tomar decisões.

Já a abordagem centrada no liderado surge das novas demandas socioeconômicas, que rompe com as perspectivas de hierarquias tradicionais, na qual os trabalhadores estão menos suscetíveis aos papéis de seguidores. Aqui, cada liderado tem suas características particulares, com distinta responsabilidade, capacidade e criticidade. Entende-se que eles reagem de maneiras diferentes aos mesmos tipos de liderança, buscando na figura do líder características semelhantes a si, alcançando, assim, maior satisfação (Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014).

Por último, há a abordagem centrada nas relações, que pode ser dividida em duas vertentes: a liderança transformacional e transacional e a liderança carismática. A primeira é construída sobre a relação de troca mútua entre o líder e o liderado, onde estão alinhados pela busca de objetivos comuns (Burns, 1978). Essa figura de liderança influencia as pessoas a renunciarem a seus próprios interesses em prol de metas coletivas. Já o segundo viés, diz sobre um conjunto de características especiais colocadas sobre um indivíduo, que o trarão um tratamento diferente dos demais, colocando-o numa posição de poder e influência. Portanto, o líder carismático conquistará o comprometimento de seus seguidores através de identificação e internalização (Bendassolli *et al.*, 2014).

### **3. Metodologia**

Para a elaboração da pesquisa utilizou-se de uma investigação qualitativa, cujo objetivo é ilustrar e interpretar fenômenos sociais através de uma análise sobre entendimentos particulares e coletivos (Flick, 2009). Em face disso, é possível observar a complexidade e a subjetividade do problema abordado, uma vez que são analisadas a variabilidade e a dinamicidade das relações sociais e das vivências pessoais e profissionais dos indivíduos (Richardson, 1985).

Importante esclarecer que a perspectiva aqui proposta é de caráter crítico, dado seu interesse emancipatório em relação ao fenômeno estudado e sua base social e historicamente orientada.

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas, para as quais foram construídos roteiros preliminares com oito questões acerca dos temas tratados na pesquisa, abrindo espaço, no entanto, à discussão de temas indiretamente ligados à problemática trazidos pelos respondentes. Assim, a recolha de informações torna-se mais flexível e com respostas mais factuais (Laville & Dionne, 1999). Essa metodologia busca encontrar elementos no discurso dos sujeitos, através da interação entre o entrevistador e o entrevistado (Minayo, 2006).

Pelo caráter qualitativo da pesquisa, não se utilizou de ferramentas estatísticas para a análise dos dados. Essa escolha se amparou na proposta de extrair o máximo de elementos relacionados à subjetividade nas falas e opiniões dos respondentes.

Os entrevistados foram cinco jovens entre 20 e 30 anos que se identificam como pertencentes à comunidade LGBTQIA+, sendo sua escolha baseada na disponibilidade e na proximidade com os entrevistadores. Buscou-se abarcar indivíduos diversos – com orientações sexuais e identidades de gênero diferentes, que representassem a pluralidade da sigla, com propósito de expandir a análise dentro da comunidade. Para mais, procurou-se a multiplicidade nos setores de atuação das empresas e na atuação profissional dos entrevistados, de modo a abranger ambientes distintos para uma comparação no tocante aos modos de trabalho e às diferentes culturas.

A fim de preservar suas privacidades e manter a ética do processo de pesquisa, foi definido, arbitrariamente, nomes fictícios aos respondentes, sendo eles: R1, R2, R3, R4 e R5. Ademais, ocultou-se o nome das organizações e quaisquer códigos que pudessem identificar os envolvidos nos relatos. O Quadro 1 sintetiza o perfil identitário e profissional dos entrevistados.

Quadro 2: Perfil dos respondentes

Respondente	Identidade de gênero	Orientação sexual	Escolaridade	Cargos progressos	Cargo atual	Sector de atuação da empresa
R1	Homem Cisgênero	Homossexual	Graduado	Estagiário em TI e em Marketing; Customer Success	Estagiário de Marketing	Bens de consumo
R2	Homem Cisgênero	Homossexual	Graduado	Estagiário e Analista de Marketing e Publicidade	Gerente de design de produto	Bens de consumo
R3	Pessoa Trans não-binária	Demissexual	Pós-graduandx	Estagiário e Analista de Design	Designer Freelancer	Cultural
R4	Mulher Cisgênero	Homossexual	Graduada	Estagiária e Analista de Finanças	Analista Sênior de Risco	Financeiro
R5	Mulher Cisgênero	Homossexual	Pós-graduada	Analista de Prospecção e de Vendas	Gestora Comercial	Educação

Fonte: Dados da pesquisa.

Para captação dos dados foram realizadas entrevistas, com duração média de uma hora, feitas através de chamadas de vídeos, dado o contexto de pandemia de COVID19 no país. Os diálogos foram gravados e transcritos para uma posterior análise, possibilitando um exame acurado dos conteúdos expostos. A partir daí, realizou-se uma investigação por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 1977), definindo, mais tarde, as categorias de análise. A utilização desse método tem como objetivo interpretar conjuntamente as falas dos entrevistados, encaixando as respostas nos eixos propostos pelo estudo e verificando as convergências e divergências dos discursos.

Nesse sentido, elencaram-se os três eixos temáticos e as treze subcategorias adotadas no estudo apresentado neste artigo. O primeiro eixo, Inclusão e Exclusão, divide-se em: Operação da Exclusão; Identificação e Representatividade; Posição Social; Posição no Trabalho e; Interseccionalidade. Já no segundo, Relação de Trabalho, tem-se: Recrutamento e Seleção; Perspectiva de Carreira; Equipe; e Trajetória Profissional. Por último, o eixo Liderança, que se divide em: Expectativa do grupo/liderado; Competências; Opressão; e Identificação.

Estabelecida a categorização, realizaram-se, a partir do agrupamento das unidades de significação obtidas nas falas de entrevistados, as inferências e considerações sobre os resultados das análises dessas categorias.

#### 4. Apresentação e Análise dos Dados

A partir do exame dos discursos colhidos, aqui denominados como unidades de sentido, expõe-se adiante as tabelas com as categorias escolhidas para cada eixo temático, levantando, em seguida, inferências pertinentes a cada um.

##### 4.1 Inclusão e Exclusão

Quadro 3 – Exemplificação da Análise de Conteúdo do Eixo de Inclusão e Exclusão

Inclusão e Exclusão		
Categorias	Unidades de Sentido	Frequência
Operação da Exclusão	R3: "A gente fica cansado também, então do tipo é uma é, as pessoas batem muito nessa tecla da diversidade, da inclusão, mas efetivamente as pessoas não querem, acham que não é profissional suficiente, não tem momentos de uma pessoa marginalizada poder sentar e falar, ó, emocionalmente, não estou bem e sei lá, conversar. Eu acho que a gente devia poder conversar sobre questões pessoais."	R1; R2; R3; R4; R5
Identificação e Representatividade	R2: "Para mim foi marcante Félix na novela porque ele foi o primeiro personagem que tinha enredo, porque antes os personagens gays nas novelas eles eram alegorias, eles não tinham história. Eles não tinham passado, presente, futuro, par romântico, nada. Lembro que me marcou em 2012 e eu assumi em 2010. Antes disso, na grande massa e na grande mídia que chegava para mim naquele momento eu não tinha. Se tem uma coisa aqui que mudou é que eu acho que hoje todo mundo tem mais referência, a Pablo vai no Faustão. Eu acho que aqui chega em muito mais gente, mas isso não quer dizer que está melhor aceito agora."	R1; R2; R3; R4; R5
Posição Social	R2: "A primeira vez que me olhei no espelho e me entendi como gay foi com 14 anos, digamos assim. Já tinha tido outras experiências, mas acho que foi nesse momento aqui eu de fato comecei a me enxergar dessa forma. Por causa disso eu não tinha muita referência, então eu não entendia que você podia ser gay e ter uma família e chegar, enfim, a ter uma vida para frente"	R2; R3; R4; R5
Posição no Trabalho	R3: "Quando a gente fala de mercado de trabalho, no geral, eu acho que a gente já tem expectativas muito bizarras. Não é do tipo "tem que ter experiência de trabalho, mas a pessoa ainda não trabalhou", não é só um daqueles clássicos. E quando ao invés de estágios terem espaço para a gente aprender, a gente praticamente faz o trabalho de uma pessoa contratada ou concursada, quase de	R2; R3; R4; R5

	graça, né? [...] Quando você adiciona uma questão de movimento social, de grupos marginalizados é 5 vezes pior."	
Interseccionalidade	R5: "[A interseccionalidade] é super importante né? Quanto às pessoas LGBT a gente entra num recorte, a gente está entrando no lugar que a comunidade dá pele em ovo. As mulheres lésbicas que não aceitam as pessoas as mulheres Bis, aí a gente entra também no lugar de mulheres que não aceitam as mulheres trans, aí a gente também tem a masculinidade tóxica dos gays que não aceitam os gays mais afeminados...Então aí quando a gente fala de interseccionalidade para comunidade LGBT o buraco é mais embaixo também né? Porque aí a gente também tem uma comunidade que não é boba, não é felicidade, não é arco-íris, a gente sabe que não é assim..."	R1; R2; R3; R4; R5

Fonte: Dados da pesquisa.

Primeiramente, a “Operação da Exclusão” traduz os mecanismos opressores que recaem sobre as pessoas LGBTQIA+. Essa opressão é resultado de uma divergência dos papéis cis-heteronormativos, isto é, tem-se funções e instituições que consideram as pessoas heterossexuais e cisgêneras como os papéis naturais e apropriados dentro da sociedade (Cohen, 1997), tornando o não cumprimento dessa agenda passível de violência e exclusão. Em face disso, há privação dos membros da comunidade de espaços políticos e organizacionais, o que corrobora para a manutenção das relações de poder (Siqueira & Zauli-Fellows, 2006). Tal perspectiva se explicita no seguinte trecho:

*"Eu acho que têm muitas camadas e recortes com relação a isso e vai muito de encontro com o nosso padrão hegemônico, né? Então a gente tem a heteronormatividade como status quo e tudo que tiver mais longe disso e tudo que for contra o hegemônico vai acabar sofrendo mais né?" (R5)*

Como consequência, essas minorias são forçadas a performar esses padrões arbitrariamente estabelecidos, moldando seus comportamentos e sua aparência como forma de se encaixar e se sentir pertencente ao corpo social. Verifica-se, portanto, uma tentativa de esconder a orientação sexual e a identidade de gênero nas relações sociais, principalmente, como reforçado por Siqueira e Zauli-Fellows (2006), no ambiente de trabalho. Isso é evidenciado na fala de R3:

*"É... acho que o maior problema é a quantidade de vezes que a gente sempre é obrigado a se colocar no armário de novo...Que independente de quão boa a gente é com a gente mesmo, e que normalmente a gente é, mas o problema está muito mais no outro do que na gente, né?" (R3)*

Na segunda categoria, Identificação e Representatividade, se estabelece o senso de pertencimento das pessoas da comunidade LGBTQIA+. Notou-se que o convívio com identidades diversas e com grupos minoritários é basilar para maior identificação com o trabalho (Cox, 2001). Nesse sentido, é de grande impacto um ambiente plural dentro das organizações, fazendo com que haja maior reconhecimento e, conseqüentemente, melhores resultados (Torres & Pérez-Nebra, 2004). O sentimento de reconhecimento no outro é nítido no discurso de R1, que se identifica com uma líder por suas interseccionalidades em comum:

*"Eu lembrei da colega de trabalho W, tipo a colega de trabalho W é uma amiga minha, da empresa Y. [...] Ela é negra, lésbica PCD. Uma coisa que ela faz muito para promover questões LGBT é que ela participa de muita roda de conversa e de muito webinar com essa questão voltada para a empregabilidade LGBT e PCD" (R1)*

Quanto à "Posição Social", ficam evidentes os diferentes processos de entendimento próprio como pessoa LGBTQIA+. Essas divergências tangem às distintas vivências relacionadas à família, região do país, ciclos sociais e profissionais; o que torna essas variáveis determinantes para o grau de inclusão e aceitação presentes em cada contexto. Contudo, existe um ponto de convergência quando analisadas as percepções sobre esse construto: as pessoas têm medo de que o processo de se "assumir" LGBTQIA+ gere um isolamento social, bem como o estabelecimento de discriminação e até violência. Isso é percebido no discurso da R5, que nasceu e cresceu no interior do país sem muitas referências, quando diz que *"foi muito mais difícil para mim mesma do que para qualquer outra pessoa"*.

Já na "Posição no Trabalho", verifica-se que no ambiente laboral existem outras dimensões relacionadas à aceitação. Os integrantes daquele corpo social definem se alguma característica não heteronormativa será tolerada, sendo variável o grau de aceitação conforme o ramo de atuação da empresa. De acordo com R2, sua realidade de trabalho no setor de marketing em uma empresa é muito diferente das vivências em fábricas, por exemplo. Assim, afere-se que há áreas que, tradicionalmente, estão mais abertas à diversidade e à inclusão das minorias.

Por isso, quando o ambiente organizacional não deseja demonstrações de personalidades e aparências desviantes do padrão heterossexual, a orientação sexual e a identidade de gênero tornam-se prejudiciais à carreira profissional. Como forma de defesa, novamente opta-se por esconder essas características para evitar discriminação e assédio, além de proteger sua empregabilidade e sua própria trajetória profissional (Siqueira & Zuli-Fellows, 2006).

*"Mas cara, durante a minha carreira, por exemplo, enquanto eu raspava o cabelo e deixava minhas tatuagens à mostra, eu sofri muito, na passagem ali na empresa W, tentando ir de SDR para consultora. Eu fiquei um ano e seis meses ali buscando ser consultora, que é uma posição, que não é back office do trabalho e sim uma posição mais linha de frente. Enquanto não deixei o cabelo crescer, enquanto não coloquei uma roupa a mais que não mostrasse as tatuagens, enquanto eu não entreguei os números e enquanto não gerei receita, eu demorei para ser promovida." (R5)*

Por último, temos a "Interseccionalidade", visto que dentro da própria comunidade se inserem outras minorias sociais, como mulheres, pessoas com deficiência (PCD) e pessoas negras, Hirata (2014) a define como a interdependência das relações sociais e na luta contra as múltiplas formas conjugadas de opressão. Essa cadeia de preconceito é externada nas falas de R1, um homem gay negro, e de R4 e R5, ambas mulheres lésbicas. Segundo eles, o racismo e o machismo fazem com que se tornem ainda mais invisibilizados, não sendo ouvidos e tampouco respeitados. No entanto, a interseccionalidade pode ser vista como uma forma de união e luta política, combatendo opressões múltiplas e imbricadas (Hirata, 2014).

Desse modo, através da análise das amostras sobre Inclusão e Exclusão, evidenciou-se que esse eixo está diametralmente ligado à forma que as pessoas da comunidade LGBTQIA+ experimentam vivências durante a vida, seja na dimensão sociocultural ou profissional. Essas experiências são dadas pelas operacionalizações negativas, através da marginalização e das recorrentes discriminações sofridas, como também são sentidas pela representatividade –

constructo positivo, no qual as pessoas se veem pertencentes a uma rede de apoio. Essas questões, portanto, revelam as diferentes percepções das relações sociais e profissionais quando comparados os indivíduos LGBTQIA+ a aqueles que se enquadram no padrão hegemônico branco, homem, cisgênero e heterossexual.

#### 4.2 Relação de Trabalho

Quadro 4 – Exemplificação da Análise de Conteúdo do Eixo de Relação de Trabalho

Relação de Trabalho		
Categories	Unidades de Sentido	Frequência
Recrutamento e Seleção	R1: "Se você é gay, se você é LGBT, para você conseguir emprego é um muito mais complicado, porque as empresas procuram um certo padrão de pessoa, então se você é gay, você tem que não ter trejeitos, tipo se você é gay, você não pode ter trejeitos. Eles esperam uma pessoa branca, uma pessoa assim. Então a gente sabe que as empresas em si, elas buscam um padrão de pessoa, independentemente das áreas que elas buscam, elas esperam certo tipo de padrão. E a partir do momento que você não está dentro daquele padrão, você já não tem uma chance, você não é qualificado para aquela vaga"	R1; R3; R4; R5
Perspectiva de Carreira	R4: "Eu tinha muito medo de não conseguir avançar na minha carreira mesmo, tipo, ter promoções. Por conta disso, porque de novo, as pessoas que vão te avaliar, elas podem ter os preconceitos delas sem que eu saiba. Então eu posso ter feito o meu trabalho perfeitamente bem. Se a pessoa acha que uma pessoa LGBT não tenha direito de ser promovido, porque ela é LGBT, ela vai me dar uma nota ruim e eu não vou ser promovida."	R2; R3; R4; R5
Equipe/Grupo	E1: "Quando a gente fala de empresas e ambientes completamente ocupados por homens, homens héteros, a gente sabe o quanto tóxico pode ser esse ambiente por homens naturalmente serem tóxicos, ainda mais quando são héteros e estão juntos. Então a gente sabe que várias piadinhas vão surgir. E quando estava na empresa A, eu estava trabalhando na parte de TI. Essa foi uma das coisas que mais me pesou, porque ok, eu sou preto, sou bicha afeminada e o meio ambiente era particularmente predominante de homens heteros. E eu era obrigado a escutar várias piadinhas, tipo "Ai meu deus ele é muito afeminadinho".	R1; R2; R3; R4; R5
Trajetória Profissional	E4: "Onde eu trabalho agora eu senti um pouco de receio por ser uma empresa maior. É porque eu sabia que eu não ia ter a mesma sorte que eu tive numa empresa muito pequena. Mas eu tive também sorte de ter entrado por um meio que acho que me dá privilégios. Preciso dizer, porque, tipo, entrar como trainee. Você tem certos privilégios."	R1; R2; R3; R4; R5

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro contato com o mercado de trabalho se dá por meio de recrutamento e seleção. Aqui, evidencia-se a busca seletiva das empresas por comportamentos cis-heteronormativos (Siqueira, 2009); essas imposições fazem com que as minorias percebam se serão bem-vindas ou não. Ademais, mesmo que ainda ingressos no mercado de trabalho, a estigmatização e a violência simbólica ainda se fazem presentes no labor (Castro, Silva & Siqueira, 2021).

Por conseguinte, então contratados, os trabalhadores se deparam com outras dimensões que definem como enxergam e entendem o mercado de trabalho, sendo elas: a interação com as equipes,

a perspectiva de carreira e a sua experiência dentro da trajetória profissional. Na primeira, têm-se essas relações desenhadas e mantidas através do poder, seja hierárquico ou social (Siqueira & Zauli-Fellows, 2006). A presença do homem hétero correntemente gera experiências negativas, dado que são declaradas as formas de poder. Em contrapartida, quando a equipe possui outras minorias, o ambiente de trabalho torna-se mais acolhedor, gerando vivências profissionais positivas.

*"Quando a gente fala de empresas e ambientes completamente ocupados por homens, homens héteros, a gente sabe o quanto tóxico pode ser esse ambiente por homens naturalmente serem tóxicos, ainda mais quando são héteros e estão juntos. Então a gente sabe que várias piadinhas vão surgir. E quando estava na empresa A, eu estava trabalhando na parte de TI. Essa foi uma das coisas que mais me pesou, porque ok sou preto, sou bicha afeminada e o meio ambiente era particularmente predominante de homens heteros. E eu era obrigado a escutar várias piadinhas, tipo "Ai meu deus ele é muito afeminadinho". (R1)*

Diante disso, entende-se que essas experiências afetam diretamente a perspectiva de carreira desse recorte de trabalhadores. As pessoas LGBT têm uma dificuldade de conceber uma expectativa a longo prazo sobre suas carreiras, posto que não há identificação com os profissionais que chegaram aonde almejam chegar e nem mesmo pertencimento sobre aquele espaço organizacional. De forma a exemplificar o exposto, temos que:

*"Eu tinha muito medo de não conseguir avançar na minha carreira mesmo, tipo, ter promoções. Por conta disso, porque de novo, as pessoas que vão te avaliar, elas podem ter os preconceitos delas sem que eu saiba. Então eu posso ter feito o meu trabalho perfeitamente bem. Se a pessoa acha que uma pessoa LGBT não tenha direito de ser promovido, porque ela é LGBT, ela vai me dar uma nota ruim e eu não vou ser promovida [...] Olhando para cima, assim eu não conheço nenhum diretor ou diretora do banco que seja abertamente da comunidade. Então, eu não sei se um dia eu conseguiria chegar lá, sabe?" (R4)*

Aliás, essas percepções são agravadas quando consideradas outras letras da sigla, como a da transexualidade. A entrada e permanência desse grupo no mercado formal de trabalho encontra numerosas barreiras ligadas à exclusão e a violência, como a não consideração do nome social, o assédio sexual e as copiosas agressões. Quanto à carreira das pessoas trans e travestis, verifica-se que são baseadas nas oportunidades que surgem e não por escolha própria; resultante da falta de capacitação, da vulnerabilidade social e da intolerância (Santos & Oliveira-Siva, 2020).

Com isso, infere-se que a relação da comunidade LGBTQIA+ com o trabalho é atravessada pelas experiências ao longo de suas trajetórias profissionais. Esses impactos são perceptíveis desde o recrutamento e seleção até a formulação de suas carreiras. Para mais, as vivências em grupo, geralmente dadas sem identificação, representatividade e majoritariamente comandados pela cis-heteronormatividade, geram frustrações e experiências negativas. Tais fatos, portanto, influenciam fundamentalmente na forma com que esses grupos minoritários tomam seus percursos profissionais.

### **4.3 Liderança**

Quadro 5 – Exemplificação da Análise de Conteúdo do Eixo de Liderança

Liderança		
Categorias	Unidades de Sentido	Frequência
Expectativa o grupo/liderado	R1: "Um líder é aquela pessoa que muito mais do que te desenvolve é uma pessoa que desenvolve pessoas, só que muito além de desenvolver pessoas, ele é capaz de identificar os pontos positivos e negativos daquela pessoa para fazer essa pessoa trabalhar em ambos. Só que além disso, ele vai conseguir inspirar a pessoa a inspirar outras pessoas. Para mim liderança é isso, é algo que você acende em alguém e essa pessoa por onde passa vai puxando as pessoas para aquele lugar ou para aquele ponto em comum que vocês querem chegar. Pessoa capaz de desenvolver pessoas e capaz de fazer com que uma cadeia de pessoas mova em algo comum. Um líder tem que saber inspirar pessoas. Se o líder não consegue inspirar pessoas, ele não é um líder. Eles são o principal fator para qualquer mudança em qualquer âmbito que seja."	R1; R2; R3; R4; R5
Competências	R2: "Eu acho que inteligência, eu já tive líderes que eu admirei muito a inteligência e outros que tipo, a pessoa pensava muito como a norma. [...] Acho que organização é uma coisa que chama muita atenção, acho que é decisiva, tipo se a pessoa toma decisão ou se ela não toma decisão, se ela te falou o que tem que fazer ou se ela não fala o que tem que fazer. E acho que astral no geral assim, eu gosto de gente legal, gente bem-humorada, gente simpática."	R1; R2; R3; R4; R5
Opressão	R3: "É, eu ainda estava bem recente ali no envolvimento do trabalho que eu faço com o Instituto LGBT, né? Questão de cultura, arte, memória LGBT, e é um espaço onde a gente fala muito sobre várias coisas. Ninguém é um Santo, claro. Mas enfim, a gente conversa bastante e teve um momento que eu estava de carona, a gente estava indo para algum lugar. Eu estava com o Presidente do Instituto, que é do tipo um pesquisador, um antropólogo. É uma pessoa que tem um argumento muito bom, faz uma pesquisa muito massa, não é um santo como pessoa, mas o valor de pesquisador dele é muito grande. E aí a gente caiu no tópico de falar de sexualidade e eu não tinha falado para as pessoas sobre eu ser uma pessoa demisssexual e como eu lido com a minha sexualidade. E aí, no que a gente estava conversando ele falou "Acho que tem umas coisas que a gente cria, que não precisava.". Aí eu já fiquei meio assim, né? Então ele falou: "Demi sexualidade é uma coisa que, sabe, não faz sentido.". E eu fiquei muito mal, porque exatamente onde eu me encaixo e aquilo ali me deixou muito quebrado por muito tempo.	R2; R3; R4; R5
Identificação	R1: "ela sabe muito bem o lugar dela e aonde ela quer chegar, e ela sempre soube se impor muito bem em qualquer ambiente que ela entre ou que ela esteja, então, é uma das líderes que mais me inspirou na vida porque a partir dela eu consegui me identificar como uma pessoa preta e uma bicha de verdade e também por ela ter visto em mim um potencial que até então eu não via".	R1; R2; R4; R5

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme externado por Rost (1993), percebe-se uma dificuldade de definir o conceito de liderança. O senso comum volta a caracterização desse conceito para o que se espera das competências e do comportamento de um líder, sendo esse apenas um aspecto relacionado aos modelos de Liderança Centrada no Líder. Comumente, as pessoas LGBTQIA+ analisam que essa figura diretiva deve não só direcionar a equipe e tomar decisões, mas também desenvolver seus liderados, através de um vínculo de respeito e de inspiração. Ademais, os trabalhadores LGBT

esperam que seus líderes promovam um ambiente confortável e seguro para todos. Essa relação é enunciada por R1, dizendo que essa figura diretiva *"usa sua voz para você fazer e movimentar mais pessoas ao seu redor e garantir que aconteça"*, ele completa:

*"Um líder é aquela pessoa que muito mais do que te desenvolve, ele é capaz de identificar os pontos positivos e negativos daquela pessoa para fazer essa pessoa trabalhar em ambos. Só que além disso, ele vai conseguir inspirar a pessoa a inspirar outras pessoas. Para mim liderança é isso, é algo que você acende em alguém e essa pessoa por onde passa vai puxando as pessoas para aquele lugar ou para aquele ponto em comum que vocês querem chegar. Pessoa capaz de desenvolver pessoas e capaz de fazer com que uma cadeia de pessoas mova em algo comum. Um líder tem que saber inspirar pessoas. Se o líder não consegue inspirar pessoas, ele não é um líder. Eles são o principal fator para qualquer mudança em qualquer âmbito que seja." (R1);*

Como apontado nas teorias de liderança, o líder deve identificar pontos críticos de cada conjuntura e agir de forma compatível e flexível. Tais questões se comunicam diretamente com a Liderança Centrada na Situação ou no Contexto, na qual relaciona o líder a uma forma de conectar os liderados a seus propósitos, objetivos, satisfação e realização pessoal (Fiedler, 1967).

Nesse sentido, o Respondente 3 esclarece que o líder deve ser uma pessoa adaptável aos seus membros, aprendendo a se comunicar na linguagem de seus liderados. Assim, converge entre todos os entrevistados a confiança e boa comunicação como base do relacionamento entre líder e liderado, além da necessidade de conhecer e ter a sensibilidade de compreender o que é ser LGBTQIA+. Esse entendimento se relaciona com a exigência de o líder enfatizar as habilidades pessoais (Bass & Stogdill, 1990).

*"... entender que muitas das vezes as pessoas LGBT não tiveram tanto acesso, não tiveram tantas experiências como uma outra pessoa e os líderes também dedicarem mais recursos e pensar no tempo de rampagem..." (R5)*

As violências cometidas dentro do ambiente organizacional são reforçadas pelas relações de poder, nas quais acontecem a negação da opressão, invisibilizando os preconceitos e a discriminação (Borrillo, 2010). Assim, tanto a opressão quanto à identificação são fatores basilares a serem considerados no contato entre os líderes e seus liderados.

Não obstante, quando no contexto de trabalho se faz presente a identificação e a representatividade de líderes com vivências semelhantes ou que estejam abertos a aprender e ser um aliado da causa, há um impacto positivo no desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores LGBTQIA+ (Cox, 2001). Em certa medida, há uma troca entre os dois lados da relação de liderança, onde de um lado o líder observa o comportamento do liderado, e o último afirma sobre os valores e o caráter do líder. Percebe-se, então, as bases da Liderança Transformacional e Transacional.

*"...acho que foi uma das ações que mais trouxe para mim confiança na liderança foi esse diretor que era casado com meu chefe ...e ele tinha um grande amigo na época e lembro que a gente organizou um talk com os dois. Eu lembro até hoje o diretor contando como foi para assumir e quão importante foi ter Aliados." (R2)*

No entanto, socialmente, tem-se a expectativa que a liderança é algo inerente ao masculino, sendo os homens heterossexuais a corporização do líder ideal (Barrantes & Eaton, 2018). Como

evidenciado no estudo de Coffman, Coffman e Ericson (2017), as pessoas LGBT são percebidas como inaptas à liderança, chegando a 67% de reprovação a um gestor gay.

Dessa forma, a percepção do trabalhador LGBTQIA+ sobre seu líder é construída pela forma em que é dada essa relação. O líder é protagonista da comunicação e dos processos socioprofissionais que desenvolvem os liderados. Assim, cabe aos líderes utilizar da sua voz e do aparato organizacional para dar visibilidade e gerar mudanças efetivas para a comunidade dentro da empresa. Isso ocorre a partir de uma autoeducação do próprio sujeito em seu entendimento como figura de liderança, ao reconhecer suas ações e competências, o que ressalta a importância da representatividade e da pluralidade de lideranças.

## **5. Conclusões e Contribuições**

A pesquisa procurou compreender as percepções de trabalhadores LGBTQIA+ sobre os espaços organizacionais e o exercício de suas lideranças, seja de forma direta ou indireta, tratando da satisfação, da motivação e de aspectos ligados à exclusão da comunidade. Nesse sentido, fez-se importante entender como se fundamentam as opressões e violências históricas que atravessam toda sociedade, inclusive o ambiente laboral.

A motivação para esse estudo permeou a identificação dos autores com os problemas levantados no convívio direto com suas lideranças e em suas rotinas de trabalho, além de verificada a escassez de pesquisas no cenário brasileiro que discorram sobre a realidade vivida por trabalhadores LGBTQIA+. Desse modo, contribui-se para o campo teórico-conceitual, ao avançar na literatura sobre a temática, unindo elementos sobre organização e liderança ao estudo dos grupos minoritários. Destacam-se também as contribuições sociais e pragmáticas da pesquisa empírica, ao gerar identificação e representatividade a toda população LGBTQIA+, além de promover insumos para formação de líderes engajados com a criação de um ambiente de trabalho seguro.

A partir da referência bibliográfica pesquisada e da metodologia utilizada, conseguiu-se realizar um exame com embasamento teórico sobre relatos reais e experiências pessoais colhidos de pessoas da comunidade, chegando a inferências sobre a realidade exposta. Concluiu-se que a inclusão e a exclusão de pessoas da comunidade LGBTQIA+ estão conectadas com a maneira em que elas experienciam e simbolizam suas vivências, inclusive no âmbito profissional. A desorganização da relação desses indivíduos com o trabalho já acontece no processo de recrutamento e seleção e vai até as perspectivas de carreira. O sentimento de pertencimento e as conexões com os grupos de trabalho afetam diretamente o bem-estar desses trabalhadores. Para mais, observou-se que tais fatos podem ser potencializados principalmente quando o sujeito apresenta comportamentos e aparências considerados mais desviantes aos padrões cis-heteronormativos.

Finalmente, viu-se que essas minorias percebem o líder como figura chave para desenvolver um ambiente de trabalho saudável, com potencial para gerar mudanças efetivas na estrutura organizacional e dar visibilidade a grupos socialmente oprimidos. Isso implica na valorização da representatividade e na ideia de pluralidade de lideranças.

Embora a efetividade da metodologia para o alcance dos objetivos traçados pela pesquisa, reconhecem-se algumas limitações presentes nesse estudo. Primeiro, pela quantidade reduzida de entrevistas realizadas, dado o período de pandemia de COVID19 e as restrições sociais que lhe caracterizaram; segundo, o grau de proximidade entre os entrevistadores e os entrevistados, considerando-se a amostragem por conveniência, pode ser entendido como outro fator limitante para a pesquisa, haja a vista possíveis omissões de informações dada a dimensão relacional e

transfereencial entre pesquisador e pesquisado. Nesse sentido, nas abordagens qualitativas, esclarecemos que a objetividade é explícita, inclusive, pela convergência de vivências e posicionamentos entre envolvidos no processo, já que compartilham a mesma realidade social.

Espera-se efetivar em pesquisas futuras, considerando os desdobramentos desse primeiro trabalho, amplo recolhimento de percepções de trabalhadores, portanto, com diferentes níveis de escolaridade, de distintos setores de trabalho e de espectros diferentes de sexualidade e gênero para análises mais abrangentes sobre a relação entre o trabalho dessas minorias com suas lideranças, revelando as nuances da realidade vivida pelos trabalhadores LGBTQIA+ pela heterogeneidade de participantes com intuito de melhor conhecer a dinâmica social e organizacional que perpassa esse grupo minoritário.

## Referências

- Adriano, B. M., & Godoi, C. K. (2014). Análise crítico-comparativa das abordagens de liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. *XXXVIII Encontro da ANPAD*, 9.
- Appleby, G. A., & Anastas, J. (1998). *Not just a passing phase: Social work with gay, lesbian, and bisexual people*. Columbia University Press.
- American Psychological Association (2008). *Answers to your questions: For a better understanding of sexual orientation and homosexuality*. Washington, DC.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda.
- Barrantes, R. J., & Eaton, A. A. (2018). Sexual orientation and leadership suitability: How being a gay man affects perceptions of fit in gender-stereotyped positions. *Sex Roles*, 79(9), 549-564.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. D. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (Orgs.): *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2ª. ed. (pp. 413-449). Porto Alegre: Artmed.
- Bergamini, C. (2009). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Borrillo, D. (2010). *Homofobia: História e crítica de um preconceito*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butler, J (2003). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Coffman, K. B., Coffman, L. C., & Ericson, K. M. M. (2017). The size of the LGBT population and the magnitude of antigay sentiment are substantially underestimated. *Management Science*, 63(10), 31.
- Cohen, C. J. (1997). Punks, Bulldaggers, and Welfare Queens: The Radical Potential of Queer Politics?. In: *Black queer studies* (pp. 21-51). Duke University Press.
- Castro, G. H. C., da Silva, D. W. G., & Siqueira, M. V. S. (2021). LGBT nas Organizações: Revisão Internacional, Debate e Agenda. *Revista Economia & Gestão*, 21(58), 185-204.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity* (Vol. 6). John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (2008). *Organizações: teorias e projetos*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, V., & Sacramento, I. (2019). Movimento LGBT no Brasil: violências, memórias e lutas. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação Em Saúde*, 13(2).
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill Series in Management.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.

- Fry, P.; MacRae, E. (1985). *O que é homossexualidade*. São Paulo: Abril Cultural/Brasiliense.
- Green, J. N.; Quinalha, R.; Caetano, M.; Fernandes, M. (Org.). (2018). *História do Movimento LGBT no Brasil*. São Paulo: Alameda.
- Hirata, H. (2014). Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo Social*, 26(1), 61-73.
- Israel, C. R. Q. (2021). Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24(24), 21-30.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG.
- Minayo, M. C. D. S. (2000). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitecc.
- Nogueira, C., & de Oliveira, J. M. (2010). Estudo sobre a discriminação em função da orientação sexual e da identidade de gênero.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications
- Nunan, A. (2003). *Homossexualidade: do preconceito aos padrões de consumo*. Rio de Janeiro Caravansarai.
- Louro, G. L. (1997). *Gênero, sexualidade e educação*. Petrópolis: vozes.
- Pazeto, J. C. P. et al. (2015). Ferramentas estratégicas aplicadas na busca de maior eficiência na gestão da diversidade no ambiente de trabalho. *Revista Fafibe On-Line*, Bebedouro, SP: 8 (1): 391-403.
- Richardson, R. J., Peres, J. A., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. D. H. D. M. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rios, R. R. (2007). O conceito de homofobia na perspectiva dos direitos humanos e no contexto dos estudos sobre preconceito e discriminação. In: Pocahy, F. (Org.), *Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea* (pp. 27-48). Porto Alegre: Nuances.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- Santos, K. M. O., & Oliveira-Silva, L. C. (2021). Marcadas pelo mercado: inserção profissional e carreira de mulheres transexuais e travestis. *Cadernos Pagu*, (62), e216221. Epub October 01, 2021.
- Silva, D., Castro, G., & Siqueira, M. (2021). Ativismo LGBT organizacional: debate e agenda de pesquisa. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 20(3), 434-462.
- Siqueira, M., & Fellows, A. Z. (2006). Diversidade e identidade gay nas organizações. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(3), 69-81.
- Siqueira, M. V. S., Saraiva, L. A. S., Carrieri, A. de P., Lima, H. K. B. de, & Andrade, A. J. de A. (2014). Homofobia e Violência Moral no Trabalho no Distrito Federal. *Organizações & Sociedade*, 16(50).
- Souza, E. M. D., & Carrieri, A. D. P. (2010). A analítica queer e seu rompimento com a concepção binária de gênero. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11, 46-70
- Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A. F. (2004). Diversidade cultural no contexto organizacional. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Ogs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a ed., pp. 443-463). Porto Alegre: Artmed.
- Touches, K. (2007). Transgendering: challenging the "normal". In *Handbook of the new sexuality studies* (pp. 186-192). Routledge.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organisations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.