



ARTIGO

Efeitos da Segurança Psicológica e Marginalização na busca por posições de Liderança LGBTQIAPN+

Luiz Henrique da Silva¹luizhenrique301@hotmail.com |  0000-0002-7076-831XBruna Marin Assunção Ferreira¹brunamarin.jornal@gmail.com |  0009-0004-6196-7845Ana Paula Pereira dos Passos²passosapp@gmail.com |  0000-0003-0684-8582Tatiani Schmitt²tatiani.schmitt@gmail.com |  0000-0002-3557-0455

RESUMO

Este artigo verificou o efeito da segurança psicológica e da marginalização na busca por posições de liderança de trabalhadores lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, queers, intersexuais, assexuados, panssexuais, não binários, entre outros (LGBTQIAPN+) em ambientes corporativos. Realizamos um estudo quantitativo com 302 participantes por meio de um questionário online. Os dados foram analisados por estatísticas descritivas, análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais. Descobrimos que a presença de segurança psicológica e a ausência de marginalização estão associadas positivamente à busca por posições de liderança LGBTQIAPN+. Ambientes psicologicamente seguros, em que os profissionais podem expressar livremente sua identidade de gênero e/ou orientação sexual, aumentam a confiança em sua capacidade de liderar. A ausência de marginalização também contribui para o desenvolvimento da liderança, pois remove barreiras para acessar oportunidades de liderança, permitindo que alcancem seu pleno potencial, aumentem a autoeficácia e tenham melhores relações de trabalho. Esses resultados contribuem com evidências empíricas que fortalecem o avanço da literatura sobre liderança LGBTQIAPN+, ao verificar relações até então pouco investigadas, e ressaltam a importância de políticas organizacionais que protejam e permitam que trabalhadores LGBTQIAPN+ sejam ouvidos, visando diminuir a marginalização e fomentar a valorização, para que se sintam seguros em ser realmente quem são.

PALAVRAS-CHAVE

Segurança Psicológica, Marginalização, Liderança LGBTQIAPN+

¹Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brazil

²Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, Brazil

Recebido: 04/12/2022.

Revisado: 26 /07/2023.

Aceito: 13/09/2023 .

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1446.pt>



This Article is Distributed Under the Terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

Effects of Psychological Safety and Marginalization on the search for LGBTQIAPN+ Leadership positions

ABSTRACT

This article verified the effects of psychological safety and marginalization on the search for leadership positions among lesbian, gay, bisexual, transgender, queer, intersex, asexual, pansexual, and non-binary workers, among others (LGBTQIAPN+) in corporate environments. We carried out a quantitative study with 302 participants using an online questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, exploratory factor analysis, and structural equation modeling. We found that the presence of psychological safety and the absence of marginalization are positively associated with seeking LGBTQIAPN+ leadership positions. Psychologically safe environments, in which professionals can freely express their gender identity and/or sexual orientation, increase confidence in their ability to lead. The absence of marginalization also contributes to leadership development by removing barriers to accessing leadership opportunities, allowing them to reach their full potential, increase self-efficacy and have better working relationships. These results contribute with empirical evidence that strengthens the advancement of literature on LGBTQIAPN+ leadership, by verifying relationships that have previously been little investigated, and highlight the importance of organizational policies that protect and allow LGBTQIAPN+ workers to be heard, aiming to reduce marginalization and encourage appreciation, so that they feel safe in truly being who they are.

KEYWORDS

Psychological Safety, Marginalization, LGBTQIAPN+ Leadership

1. INTRODUÇÃO

Pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, *queers*, intersexuais, assexuados, panssexuais, não binários, entre outras (LGBTQIAPN+) têm enfrentado opressão, perseguição e desumanização por parte da sociedade (Capriotti & Donaldson, 2022). Essas experiências são frequentemente impulsionadas pelo conservadorismo e caracterizadas como uma das principais barreiras na garantia de seus direitos (Sousa Junior & Mendes, 2021). O acrônimo LGBTQIAPN+ é utilizado aqui como um termo abrangente para representar as diferentes orientações sexuais e/ou identidades de gênero não hegemônicas (Reid & Ritholtz, 2020), que sofrem com discriminação e exclusão. Em muitos países, a homossexualidade não é aceita, especialmente em culturas homonegativas, em que revelar ser LGBTQIAPN+ pode resultar em ostracismo social e/ou encarceramento (Ilac, 2021). Além disso, a homossexualidade continua sendo ilegal em 69 países, sendo que 11 deles preveem pena de morte (Magni & Reynolds, 2023). Essa situação se reflete no ambiente de trabalho, no qual muitos trabalhadores com orientações sexuais e/ou identidades de gênero não hegemônicas sofrem preconceito, desconforto e até mesmo perigo (Bailinson et al., 2020).

Apesar da pressão social para aceitação da diversidade, atitudes negativas em relação à comunidade LGBTQIAPN+ ainda persistem, principalmente no Brasil (Hoffmann et al., 2021). O ambiente de trabalho continua impregnado de valores e preconceitos que resultam em diferentes formas de exclusão (Castro et al., 2021; Paniza, 2020) e de marginalização para os indivíduos LGBTQIAPN+ (Fassinger et al., 2010; Gamboa et al., 2021; Hoffman & Pryor, 2023; Wang et al., 2022), prejudicando suas carreiras (Mara et al., 2021). Essas desigualdades não decorrem de escolhas individuais, mas estão enraizadas em normas organizacionais culturalmente estabelecidas que

favorecem a ordem heteronormativa (Kamasak et al., 2020) e geram sentimentos de diminuição e não pertencimento (Irigaray, 2021). Profissionais LGBTQIAPN+ relatam barreiras significativas no ambiente de trabalho e sentem que precisam superar colegas não LGBTQIAPN+ para obterem reconhecimento (Bailinson et al., 2020).

Entre os pré-julgamentos no contexto laboral, a consideração de que indivíduos LGBTQIAPN+ não são adequados para cargos de liderança (Castro et al., 2021) requer mais discussão, visto que a visão tradicionalmente aceita é de que tais posições devem ser ocupadas por homens heterossexuais (Ilac, 2021) com características associadas à masculinidade (Fasoli & Hegarty, 2020). A discriminação de gênero e a homofobia contribuem para a construção e afirmação da masculinidade na cultura de uma sociedade, e os comportamentos de superioridade e subalternidade estão relacionados ao grau de conformidade à heteronormatividade (Saraiva et al., 2020). Assim, as empresas precisam combater a marginalização vivenciada pelos trabalhadores LGBTQIAPN+ (Fassinger et al., 2010; Kamasak et al., 2020) e apoiar seus líderes na implementação de mecanismos que permitam que esses indivíduos se sintam seguros em seus ambientes de trabalho (Bryant-Lees & Kite, 2021).

Nesse contexto, a presença da segurança psicológica no ambiente corporativo desempenha um papel importante, pois refere-se à capacidade dos indivíduos de expressarem livremente suas ideias, perguntas e preocupações no trabalho (Edmondson, 2020), sem medo de serem julgados como inferiores ou incompetentes (Singh et al., 2013). Esse sentimento de estar psicologicamente seguro incentiva as pessoas a assumirem riscos interpessoais, a se comunicarem mais, a contribuírem voluntariamente e a colaborarem entre si no ambiente de trabalho (Edmondson & Lei, 2014). Portanto, um ambiente psicologicamente seguro pode encorajar os profissionais LGBTQIAPN+ a expressarem suas diferentes identidades de gênero e/ou orientações sexuais e a buscarem posições de liderança.

Diante do exposto, buscamos responder ao seguinte questionamento: Qual é o efeito da segurança psicológica e da marginalização na busca por posições de liderança por trabalhadores LGBTQIAPN+ em ambientes corporativos? A relevância dessa pergunta de pesquisa justifica-se pela necessidade de abordar as realidades organizacionais de indivíduos LGBTQIAPN+ (Mara et al., 2021; Paniza, 2020) e entender suas percepções ao buscar posições de liderança (Barrantes & Eaton, 2018). Há poucas evidências na literatura sobre o exercício da liderança por profissionais LGBTQIAPN+ (Gamboa et al., 2021; Roberts, 2020; Wang et al., 2022) e segundo o levantamento feito pela *Center Talent Innovatin* em 2019, no Brasil, 41% dos trabalhadores afirmam ter sofrido discriminação por sua orientação sexual e/ou identidade de gênero no trabalho, e 33% das empresas brasileiras não contratariam LGBTQIAPN+ para cargos de liderança (Simor, 2020).

Dessa forma, o objetivo deste artigo foi verificar o efeito da segurança psicológica e da marginalização na busca por posições de liderança de trabalhadores LGBTQIAPN+ em ambientes corporativos. Não foram encontrados estudos anteriores que abordassem essa relação nas bases de dados nacionais *Scielo* e *Spell* e nas internacionais *Scopus* e *Web of Science*. Por meio de uma *survey* com 302 profissionais LGBTQIAPN+, foram testadas duas hipóteses para investigar o efeito positivo da presença da segurança psicológica e da ausência da marginalização em ambientes corporativos na busca de cargos de liderança pelos trabalhadores LGBTQIAPN+. Os nossos achados indicaram efeitos estatisticamente significativos, evidenciando que a presença de segurança psicológica e a ausência de marginalização no ambiente de trabalho influenciam positivamente a disposição dos profissionais LGBTQIAPN+ em buscar cargos de liderança.

Salientamos que testamos algumas das relações teóricas propostas por Fassinger et al. (2010) em seu modelo multidimensional de promulgação de liderança LGBTQIAPN+. Conseqüentemente, esperamos que este artigo, ao demonstrar a relação da presença da segurança psicológica e

ausência de marginalização no ambiente de trabalho com as possibilidades de ascensão a cargos de liderança por profissionais LGBTQIAPN+, contribua para fortalecer a literatura sobre liderança LGBTQIAPN+. Por fim, acreditamos que essa discussão possa estimular a adoção de práticas organizacionais para promover “ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores”, alinhando-se ao Objetivo 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Organização das Nações Unidas no Brasil, 2015, p. 24).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. LIDERANÇA LGBTQIAPN+

Primeiramente, destacamos algumas distinções entre identidade de gênero e orientação sexual, visto que geralmente são sobrepostas e confundidas. De acordo com Louro (2014), a identidade de gênero relaciona-se à condição social de identificação com um gênero, enquanto a orientação sexual refere-se aos parceiros e à vivência de prazeres sexuais. Em complemento, segundo a American Psychological Association (APA, 2021), a identidade de gênero é a sensação inerente e sentida de ser um menino, um homem ou um macho; uma menina, uma mulher ou uma fêmea; ou um gênero alternativo que pode ou não corresponder ao seu sexo atribuído no nascimento ou às suas características sexuais primárias ou secundárias. Já o termo orientação sexual inclui a atração sexual e emocional de um indivíduo por outro indivíduo e o comportamento e/ou afiliação social decorrentes dessa atração (APA, 2015).

A liderança LGBTQIAPN+ consiste em um processo intencional de progressão na equidade de diferentes grupos com identidades sexuais e/ou gênero não hegemônicas por meio de estratégias baseadas em políticas e práticas institucionais a fim de promover mudanças sociais no ambiente de trabalho (Pryor, 2020). Relatos leigos e histórias de mídias indicam que embora não faltem comportamentos de liderança realizados por indivíduos LGBTQIAPN+, parte representativa dessa liderança ocorre de maneira informal (Fassinger et al., 2010). Como consequência, a falta de pesquisas sobre a liderança LGBTQIAPN+ apresenta desafios éticos para as organizações ao criar um ambiente de trabalho afirmativo para esses líderes (Wang et al., 2022).

Dentro desse contexto, Fassinger et al. (2010) propuseram um modelo multidimensional de liderança LGBTQIAPN+, incorporando três dimensões: (1) orientação sexual, (2) orientação de gênero e (3) situação. A primeira dimensão, orientação sexual, refere-se à revelação da identidade, já que a orientação sexual pode ser ocultada no ambiente de trabalho devido a estigmas internalizados e preocupações com o julgamento dos outros. Por exemplo, Chang e Bowring (2017) indicaram que a revelação da orientação sexual criava e mantinha uma atmosfera de abertura e honestidade no relacionamento entre líderes e liderados. Em contrapartida, Bryant-Lees e Kite (2021) demonstraram com a revelação da orientação sexual ao se candidatar a um emprego um padrão distinto de discriminação para candidatos gays e lésbicas que foram classificados mais baixos em habilidades sociais, competência e capacidade de contratação do que candidatos heterossexuais.

A segunda dimensão, orientação de gênero, relaciona-se à apresentação estereotipada de papéis de gênero pelos líderes LGBTQIAPN+, pois os líderes que não se enquadram em estereótipos de gênero podem enfrentar desafios em sua liderança (Fassinger et al., 2010). Por exemplo, estudos mostraram que líderes transgêneros, que revelaram sua identidade no ambiente de trabalho, podem ser percebidos como menos simpáticos e eficazes pelos liderados (Adams & Webster, 2017), e que homens gays com estereótipos femininos podem ser considerados mais ineficazes como líderes do que homens gays com estereótipos masculinos (Pellegrini et al., 2020).

A terceira dimensão, a situação, remete-se ao contexto específico em que os líderes LGBTQIAPN+ atuam, incluindo a composição do grupo de trabalho e a cultura organizacional. Esse contexto pode afetar os comportamentos dos líderes e os resultados do processo de sua liderança (Fassinger et al., 2010). Por exemplo, líderes gays podem precisar integrar e normalizar suas identidades no ambiente de trabalho para desafiar normas heteronormativas (Roberts, 2020), e outros indivíduos LGBTQIAPN+ podem encontrar dificuldades em acessar grupos de trabalho devido a códigos institucionais que não favorecem identidades sexuais não hegemônicas (Kamasak et al., 2020).

Por fim, pontuamos que, embora existam diferentes acrônimos para representar a comunidade pesquisada (por exemplo, LGBTQ, LGBTI, entre outros) (DeWitt, 2018), utilizamos neste artigo o acrônimo LGBTQIAPN+ como um termo abrangente para representar os diferentes grupos de orientação sexual e/ou identidade de gênero não hegemônicos (Reid & Ritholtz, 2020). No entanto, ressaltamos que cada letra do acrônimo LGBTQIAPN+ se refere a uma população distinta, e o acrônimo pode ser utilizado para mencionar a comunidade como um todo (Pelletier & Tschurtz, 2012), mas não devemos desconsiderar a heterogeneidade presente entre esses diferentes grupos e tratar “orientação sexual” e “identidade de gênero” como sinônimos.

2.2. SEGURANÇA PSICOLÓGICA

A segurança psicológica é um estado mental dos indivíduos que influencia uma série de fatores internos e externos do sistema energético, afetando suas atuações profissionais em níveis psicofisiológicos e psicológicos (Korneeva et al., 2017). Trata-se de um sentimento no qual os indivíduos se sentem à vontade para se expressar e seguros para assumir riscos interpessoais, expondo suas vulnerabilidades e contribuindo com perspectivas, sem medo de serem envergonhados, culpados ou ignorados no ambiente de trabalho (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). O desenvolvimento de um ambiente psicologicamente seguro ocorre gradualmente à medida que os indivíduos se familiarizam uns com os outros e têm experiências positivas em comportamentos de risco interpessoal (Huang & Jiang, 2012).

A presença da segurança psicológica está associada à aprendizagem, ao compartilhamento de conhecimentos, à inovação da equipe, à inclusão da liderança e ao senso de pertencimento (McClintock & Fainstad, 2022; Siemsen et al., 2009). Estudos anteriores se concentraram nos reflexos da segurança psicológica nos comportamentos organizacionais dos trabalhadores. Choo et al. (2007) descobriram que um ambiente de trabalho psicologicamente seguro permite o pensamento divergente, a criatividade, a assunção de riscos e motiva o envolvimento na aprendizagem. Siemsen et al. (2009) demonstraram que houve efeitos da segurança psicológica no compartilhamento de conhecimentos entre colegas de trabalho nas operações de manufatura e serviços.

Outro conjunto de estudos discutiu o papel da liderança na percepção dos liderados sobre a segurança psicológica no ambiente de trabalho. 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. Walumbwa e Schaubroeck (2009), em uma instituição financeira, descobriram que a liderança ética influenciava o comportamento de voz dos liderados, sendo essa relação parcialmente mediada pelas percepções de segurança psicológica dos próprios liderados. Logo, os líderes desempenham um papel fundamental na construção de um ambiente psicologicamente seguro para seus liderados.

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 pertencem a grupos não hegemônicos (Singh et al.,

2013), como LGBTQIAPN+. A expressão “ser eu mesmo” está associada a ser uma pessoa abertamente LGBTQIAPN+ (Schneider, 2016), podendo expressar-se publicamente sobre sua orientação sexual e/ou identidade de gênero. O sentimento de estar psicologicamente seguro faz com que os indivíduos se engajem voluntariamente em comportamentos de expressão, execução e aprendizagem (Edmondson & Lei, 2014; McClintock & Fainstad, 2022). Por outro lado, a falta de segurança psicológica no contexto laboral inibe esses indivíduos de se manifestarem e os leva a optar por comportamentos de evitação, retendo suas ideias, sugestões ou preocupações (Sherf et al., 2021).

Sobre o clima de voz e silêncio, Bell et al. (2011) relataram sobre as consequências negativas do clima de silêncio para gays, lésbicas, bissexuais e transgênero no ambiente de trabalho e apresentaram práticas para as empresas construírem um ambiente em que esses trabalhadores possam se expressar livremente sem sofrerem custos sociais. Felix et al. (2018) discutiram, a partir das percepções de homossexuais masculinos e femininos, que o clima de voz é impulsionado por decisões e ações individuais desses trabalhadores para coconstruir um ambiente de trabalho no qual sejam atores sociais ativos e possuam voz. Gomes e Felix (2019) demonstraram que o clima de silêncio de gays e lésbicas é influenciado pelos diferentes níveis do *selfe* pelas particularidades dos próprios indivíduos homossexuais e dos colegas com quem interagem no ambiente de trabalho.

A segurança psicológica está vinculada à promoção de voz, colaboração, desempenho da equipe, contribuição voluntária de ideias e ações, levantamento de problemas, sugestões de melhorias organizacionais e reconhecimento de erros (Edmondson & Lei, 2014). Barnard et al. (2022) observaram que um ambiente, apesar de ter estruturas heteronormativas duradouras, pode ser considerado pelos trabalhadores lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros como um espaço seguro, visto que eles próprios avaliam, movimentam-se e criam esses espaços. Noronha et al. (2022) verificaram que lésbicas e gays indianos percebem que uma das razões para não se expressarem livremente no contexto laboral é porque não o visualizam como um ambiente seguro.

Portanto, com base nas constatações expostas nesta subseção, argumentamos que a presença de segurança psicológica no ambiente de trabalho está associada positivamente à busca por posições de liderança LGBTQIAPN+, pois possibilita que os indivíduos se sintam livres para se comportarem de forma inovadora e desafiem o *status quo* (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006). Assim, propomos a seguinte hipótese:

- *H1. A presença da segurança psicológica está associada positivamente à busca por posições de liderança LGBTQIAPN+*

2.3. 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 (Causadias & Umaña-Taylor, 2018). Considera-se, em acordo com os autores, uma teia de processos multidimensionais, dependentes do contexto e amplamente determinada por configurações históricas, sociais e culturais de uma sociedade, pois é o resultado da interação entre diferentes fenômenos sociais, à medida que grupos vivenciam desvantagens e exclusão com base nas diferenças. Trabalhadores LGBTQIAPN+ são afetados pela marginalização por estarem incongruentes com os ideais e normas tradicionais de sexualidade e/ou gênero presentes na sociedade (Fassinger et al., 2010; Suriyasarn, 2016; Wang et al., 2022). O efeito da marginalização na vida de profissionais LGBTQIAPN+ apresenta resultados e impactos negativos, como a percepção

de inadequação com papéis de liderança (Fassinger et al., 2010), piadas (Irigaray et al., 2010), medo (DeLeon & Brunner, 2013), discriminação (Suriyasarn, 2016), exclusão e ridicularização de colegas (Kamasak et al., 2020).

Estudos anteriores sobre marginalização discutiram os antecedentes, as formas com que ela se manifesta e os momentos em que ocorre. Gamboa et al. (2021) demonstraram que fatores antecedentes contextuais, como valores coletivistas, religiosos e heteronormativos, resultaram na marginalização estrutural de questões LGBTQIAPN+ e no desengajamento dos profissionais não heterossexuais no setor público filipino. Irigaray et al. (2010) mostraram que heterossexuais se utilizam do humor (piadas e ironias) como uma forma para desqualificar gays e lésbicas, tornando-se fonte de sofrimento para esses indivíduos, ao reforçar a marginalização a que eles são submetidos. Suriyasarn (2016) revelou que a maioria dos indivíduos LGBTQIAPN+ tailandeses pesquisados foram discriminados e marginalizados em vários aspectos e estágios do emprego, desde a educação e treinamento até o acesso a pensões e outros benefícios de previdência social.

Além disso, estudiosos investigaram a marginalização relacionada à temática de liderança. Fassinger et al. (2010) apontaram potenciais impactos negativos da marginalização em líderes LGBTQIAPN+ em todos os estágios e níveis de desenvolvimento de liderança. DeLeon e Brunner (2013) apontaram que as experiências de marginalização criaram a necessidade de líderes educacionais LGBTQIAPN+ construírem escudos pessoais de proteção, além de precisarem estar atentos sobre como se apresentam, ao que falam e ao recuo quando sua segurança pessoal ou profissional estiver em risco. Hoffman e Pryor (2023) destacaram que líderes transexuais vivenciam a marginalização contínua em seu trabalho e em suas identidades, sendo necessário desenvolver estratégias para resistir e criar mais possibilidades de ser e fazer para outras pessoas LGBTQIAPN+.

Nessa linha, salientamos que esses achados demonstraram que a marginalização é vivenciada no ambiente de trabalho por indivíduos LGBTQIAPN+ de muitas formas, seja pela desqualificação do seu trabalho, segurança pessoal e profissional, oportunidades de carreira desiguais ou desengajamento, podendo afetar a ascensão de trabalhadores LGBTQIAPN+ a cargos de liderança. Os trabalhadores LGBTQIAPN+ em ambientes com a presença da marginalização podem apresentar baixa autoeficácia ao assumir determinados papéis de liderança, serem impedidos de emergir como líderes em certas estruturas ocupacionais, verem sua autoeficácia e sucesso comprometidos e perceberem-se ineficazes mesmo que tenham obtido sucesso profissional (Fassinger et al., 2010). Dessa forma, a presença da marginalização tem um impacto negativo para esses trabalhadores (DeLeon & Brunner, 2013; Fassinger et al., 2010; Irigaray et al., 2010; Kamasak et al., 2020; Suriyasarn, 2016). Por outro lado, a ausência dela pode ajudar indivíduos LGBTQIAPN+ a atingir posições de liderança e melhorar a sua autoeficácia como líderes (por exemplo, Fassinger et al., 2010). Com base nesses argumentos, formulamos a seguinte hipótese:

- *H2. A ausência da marginalização está associada positivamente à busca por posições de liderança LGBTQIAPN+.*

2.4. MODELO TEÓRICO

Considerando os argumentos supracitados, apresentamos o modelo sugerido e testado neste estudo, por meio da Figura 1, tendo por base o modelo multidimensional de promulgação de liderança LGBTQIAPN+ de Fassinger et al. (2010). Nosso modelo sugere que a presença da segurança psicológica (fator ligado à composição do grupo) e a ausência de marginalização têm efeitos na busca por posições de liderança LGBTQIAPN+, sendo que a presença da segurança psicológica e ausência da marginalização se associam positivamente.

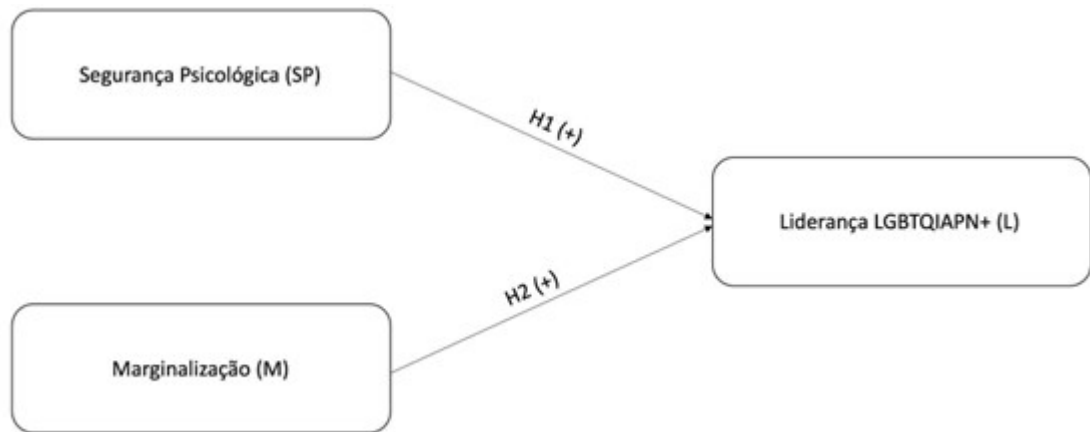


Figura 1. Modelo sugerido.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Considerando a pergunta de pesquisa, este artigo adotou uma 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 LGBTQIAPN+, 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 item acrescentado pelos avaliadores.

A população-alvo do pré-teste e coleta de dados foi composta por indivíduos LGBTQIAPN+ que trabalhavam em ambientes corporativos e não ocupavam posições de liderança. 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 do pré-teste foi constituída por 31 trabalhadores LGBTQIAPN+ selecionados por conveniência e que não fizeram parte da amostra final. Os dados do pré-teste foram analisados por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE), resultando em 5 fatores e 17 itens que apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,50, consideradas adequadas por Hair et al. (2005).

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, enviado aos participantes por e-mail, WhatsApp e outras redes sociais. Os participantes foram esclarecidos sobre o objetivo da pesquisa, os procedimentos envolvidos, os potenciais riscos e benefícios, a natureza voluntária de sua participação e o anonimato na pesquisa. Todos os respondentes concordaram com o termo de consentimento livre e esclarecido. 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 total de participantes para um estudo exploratório deve ser pelo menos 4-5 vezes o número total de itens do estudo. Como este estudo continha 17 itens, seu tamanho de amostra de 302 respondentes da população-alvo trabalhadores LGBTQIAPN+ atende a esse critério.

Quanto à análise dos dados, efetuamos uma análise descritiva, identificando os principais itens do questionário e uma AFE 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, o qual resultou em 4 fatores. O item Q17, que fazia parte do fator 2, foi excluído por apresentar carga fatorial abaixo de 0,50, o que é considerado um valor mínimo para que a carga fatorial seja relevante. Também excluímos o fator 4, composto pelos itens Q7 e Q9, por apresentar alfa de Cronbach inferior a 0,60, que, segundo Hair Jr et al. (2016), é considerado não aceitável em pesquisas exploratórias. Portanto, para análise dos dados, o questionário resultou em 14 itens agrupados em 3 fatores conforme demonstrado na seção de resultados.

Para testar o modelo teórico (ver Figura 1), apresentado na primeira e segunda hipótese, realizamos uma análise de modelagem de equações estruturais, também com o auxílio do *software Stata* versão 16. Considerando que havia itens negativos em dois dos construtos, antes dos testes, foram invertidos esses valores para que todos os itens do questionário se apresentassem de modo assertivo e alinhados dentro do seu construto e, conseqüentemente, a interpretação dos resultados não fosse distorcida. Salientamos que a variável de Marginalização, composta por todos os seus itens negativos, foi invertida para representar a ausência da marginalização no ambiente de trabalho. O uso da modelagem de equações estruturais buscou 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 (2014) para avaliar o modelo teórico proposto.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram analisados a partir de uma amostra final de 302 trabalhadores LGBTQIAPN+. A Tabela 1 apresenta os dados demográficos deste grupo, nos quais se constata que a maioria é do sexo masculino (74%), se definem em relação à orientação sexual como gays (65%), possuem cor ou raça branca (73%), identificam-se com o gênero cisgênero (86%), atuam na área de Administração e Negócios (33%), residem na região Sudeste (60,3%), têm pós-graduação em nível de especialização completa (37,7%) e trabalham há até 5 anos na organização (67,2%).

Foi realizada a AFE com os 14 itens que resultaram em três fatores. O índice *Kaiser - Meyer - Olkin* (KMO) de adequação foi de 0,8794, valor considerado “bom” de acordo com Friel (2009). A variância total explicada pelos três fatores é de 62,53%, um resultado 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 item, estão apresentados na Tabela 2. Ressalta-se que os itens negativos foram invertidos para uma melhor comparação das médias e para que todos os itens do questionário fossem apresentados de modo assertivo.

De acordo com a Tabela 2, a maior média foi encontrada no fator “Segurança Psicológica” para o item Q14 (5.1391), no qual a maioria das pessoas afirma sentir-se capaz de assumir um cargo de liderança dentro da empresa. Em seguida, destaca-se o item Q15 (4.7980), que aborda a igualdade de oportunidades para trabalhadores LGBTQIAPN+ quando surgem vagas de liderança, mostrando médias igualmente elevadas. Os demais itens também apontam médias elevadas, retratando questões como sentir-se seguro no ambiente de trabalho (Q3, 4.7318) e ser autêntico no ambiente de trabalho (Q2, 4.7185), aspectos que se relacionam com a segurança psicológica. Portanto, observa-se que os participantes desta pesquisa sentem que trabalham em um ambiente psicologicamente seguro e percebem que são capazes e têm igualdade de oportunidades para concorrer a cargos de liderança.

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).

Referente ao fator “Marginalização”, as maiores médias foram encontradas nos itens negativos que foram invertidos, resultando em um significado oposto ao propósito original do item. Dessa forma, a maioria dos trabalhadores LGBTQIAPN+ relatou que não sofreu marginalização no ambiente de trabalho onde atua. Destacam-se o item Q8 (4.4172), no qual a maior parte das pessoas afirma que não foi prejudicada no ambiente de trabalho; o Q1 (4.3510), que aborda a ausência de experiências de preconceito no ambiente de trabalho; o Q11 (4.1623), que considera que o conhecimento sobre a orientação sexual e/ou identidade de gênero dos trabalhadores não afeta negativamente as relações de trabalho; e o Q16 (4.1457), o qual trata do fato de que assumir a orientação sexual e/ou identidade de gênero não influenciou negativamente a busca por um cargo de liderança.

Ainda de acordo com a Tabela 2, a maior média no fator “Liderança LGBTQIAPN+” foi obtida no item Q6 (4.6358), no qual a maioria das pessoas concorda que ser autêntico no ambiente de trabalho, sem sofrer preconceito, influencia positivamente o desempenho no trabalho. Também destacamos o item invertido Q12 (4.1325) relativo ao fato de as pessoas não sentirem receio de serem prejudicadas ao falarem abertamente sobre sua orientação sexual e/ou identidade de gênero no ambiente de trabalho. Tais itens demonstraram que uma parte significativa dos respondentes da comunidade LGBTQIAPN+ viveu experiências em que puderam expressar sua sexualidade e/ou identidade de gênero sem preocupações com possíveis repercussões negativas e que a aceitação por parte de seus colegas influencia positivamente em suas atividades laborais.

Tabela 2

Versão adaptada do questionário

Fatores	Itens	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 e/ou 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 e/ou 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 e/ou 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 e/ou identidade de gênero**.	0.8247	4.4172	1.7760
	Q10: Minha orientação sexual e/ou identidade de gênero influencia na opinião dos outros com relação ao meu trabalho**.	0.6332	3.9139	1.7462
	Q11: O fato de as pessoas terem conhecimento sobre minha orientação sexual e/ou identidade de gênero já influenciou negativamente minhas relações de trabalho**.	0.8002	4.1623	1.7606
	Q16: Assumir minha orientação sexual e/ou identidade de gênero já influenciou negativamente na busca por um cargo de liderança**.	0.6568	4.1457	1.7892
Liderança LGBTQIAPN+ 0.6940*	Q6: Ser eu mesmo(a) e falar abertamente sobre minha sexualidade e/ou identidade de gênero, sem sofrer preconceito, influencia positivamente no meu trabalho.	0.6886	4.6358	1.6035
	Q12: Sinto receio de falar abertamente sobre minha orientação sexual e/ou identidade de gênero no meu ambiente de trabalho e ser prejudicado(a)**.	0.7665	4.1325	1.8233
	Q13: Omitir minha orientação sexual e/ou 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.

Na sequência, na Tabela 3, foi realizada a matriz de correlação entre as variáveis latentes mensuradas. Observou-se que todas as relações entre as variáveis latentes foram estatisticamente significativas e apresentaram uma força de associação moderada, conforme a classificação de Hair et al. (2005). Quanto à confiabilidade, os valores encontrados nos três fatores resultantes demonstraram um Alfa de Cronbach superior ao critério estabelecido de 0,60 indicado por Hair et al. (2005). Todos os três fatores apresentaram Autovalor acima de 1, e a Variância total explicada foi de 62,53%.

Tabela 3*Matriz de correlações entre variáveis latentes*

	1	2	3
1. Segurança Psicológica	1.000		
2. Marginalização	0.4223*	1.000	
3. Liderança LGBTQIAPN+	0.5246*	0.4595*	1.000
Alfa de Cronbach	0.8536	0.8460	0.6940
Autovalor	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). *Valores de $p < 0.05$ (significante)

As medidas de ajuste absoluto, segundo Hair et al. (2009), demonstram o quão bem o modelo apresentado reproduz os dados observados na realidade. O índice Qui quadrado é utilizado para quantificar as 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 normatizado, resultado 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, 2014).

Na Tabela 4, observa-se que o modelo obteve uma Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA) de 0,10, valor considerado aceitável para um bom modelo. A Raiz Padronizada do Resíduo Médio (SRMR) é de 0,16, também 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. No entanto, os índices alcançaram valores acima de 0,85, o que é aceitável para uma pesquisa exploratória.

Os resultados das relações entre Liderança LGBTQIAPN+ (L), Segurança Psicológica (SP) e Marginalização (M) estão apresentados na Tabela 5. Para verificar essas relações, foram analisados os valores de p , considerando-se significativos quando apresentam valores de $p < 0.05$.

Tabela 4*Índices de ajuste*

Classificação	Medidas	Valores mínimos esperados***	Valores encontrados
Medidas de ajuste absoluto	X^2 *		300,372
	P -value	>0,05	0,000
	$X^2/d.f.$ **	<3,00	4,00
	RMSEA	<0,08	0,100
Medidas de ajuste incremental	SRMR	4,0	0,162
	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 (2014).

Tabela 5*Resultados do modelo estrutural*

Relações Estruturais	Hipóteses	Coefficiente de Caminho	P-valor	Status
SP ⇒ L	H1 (+)	0,2374	0,000*	Suportada
M ⇒ L	H2 (+)	0,2097	0,000*	Suportada

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

Os resultados demonstram que ambas as relações apresentam valores de p significativos. A primeira hipótese foi suportada pela existência de uma associação positiva entre as variáveis de Segurança Psicológica e Liderança LGBTQIAPN+. A segunda hipótese também foi suportada, uma vez que se previa uma associação positiva entre as variáveis que representam a ausência de Marginalização e a busca por posições de Liderança LGBTQIAPN+. Assim, o modelo proposto neste estudo teve todas as suas hipóteses confirmadas.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nossos achados demonstram que os trabalhadores LGBTQIAPN+ participantes desta pesquisa se sentem aptos a serem líderes empresariais. Ao se sentirem psicologicamente seguros, eles demonstram interesse e confiança para ocupar cargos de liderança. A presença da segurança psicológica permite que estejam confortáveis para se expressarem e assumirem riscos interpessoais, sem medo de serem envergonhados, culpados ou ignorados (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). A liberdade de expressão contribui para a consolidação do entendimento de que esses trabalhadores estão em um ambiente de trabalho inclusivo (Felix et al., 2018). Singh et al. (2013) demonstraram que a relação entre clima de diversidade e desempenho dos funcionários, mediada pela segurança psicológica, é mais forte em grupos não hegemônicos. Salvati et al. (2021) verificaram que homens gays, mesmo possuindo estigmas sexuais internalizados, não mudaram sua autopercepção de liderança, considerando-se aptos a serem líderes eficazes.

Outro ponto relevante é a concorrência às vagas de liderança, na qual os trabalhadores LGBTQIAPN+ respondentes, em sua maioria, sinalizaram que percebem concorrer igualmente com outros colegas não LGBTQIAPN+ (Q15). Ao contrário do esperado, esse resultado contradiz estudos que apontaram oportunidades de carreira desiguais para trabalhadores LGBTQIAPN+ (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 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. 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.

Nessa linha, o fator segurança psicológica revelou que trabalhadores LGBTQIAPN+ se sentem seguros no ambiente de trabalho e podem ser autênticos. O sentimento de estarem psicologicamente seguros faz com que esses indivíduos acreditem que possam trazer seu “eu verdadeiro” 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. Ao sinalizar que estão em um ambiente psicologicamente seguro, os trabalhadores LGBTQIAPN+ demonstram propensão para se comportarem voluntariamente de forma inovadora e desafiarem o *status quo* (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006).

Os resultados também sugerem sobre o fator marginalização, que uma parte representativa dos trabalhadores LGBTQIAPN+ respondentes não se sente prejudicada (Q8) nem sofre preconceito no ambiente de trabalho (Q1). Essas descobertas são relevantes em termos de progressão das estratégias de enfrentamento contra a discriminação e marginalização LGBTQIAPN+ no local de trabalho, uma vez que estudos anteriores apontam que esses trabalhadores ainda sofrem no ambiente laboral (Bryant-Lees & Kite, 2021; Mara et al., 2021). A ausência da marginalização pode estar relacionada à implementação de algumas estratégias organizacionais, como a criação de um ambiente de trabalho diversificado, inclusivo e seguro; aumento da conscientização e promoção da educação sobre questões LGBTQIAPN+; grupos de apoio a funcionários minoritários; e promoção de políticas de emprego que proíbam a discriminação com base na orientação sexual e/ou identidade de gênero (Mara et al., 2021).

Com relação ao fator Liderança LGBTQIAPN+, nossos achados apontam que a maior parte dos respondentes não tem receio de falar abertamente sobre sua identidade de gênero e/ou sexualidade e que ser “eles mesmos” influencia positivamente seu trabalho. Gomes e Felix (2019) apontam que muitos profissionais optam por ocultar sua orientação sexual no trabalho, o que leva a sentimentos de inautenticidade, depressão e baixo comprometimento. Essa decisão é classificada pelos autores como um processo não linear e de racionalidade limitada, influenciado por fatores individuais e contextuais. Hoffman e Pryor (2023) revelaram que líderes transsexuais enfrentam obstáculos perpetuados pelo heterogêneo compulsório, que opera para tornar suas identidades trans invisíveis, e esses líderes precisaram navegar por barreiras institucionais para criar espaços identitários LGBTQIAPN+ mais expansivos.

A expressão “sair do armário” é comumente utilizada para se referir a uma pessoa LGBTQIAPN+ que tornou sua identidade sexual pública (Barrantes & Eaton, 2018). Apesar de existirem alguns riscos relacionados à divulgação, como microagressões, estresse e marginalização no ambiente laboral, alguns estudos relatam recompensas positivas. Por exemplo, Goldberg (2016) evidenciou que a divulgação da identidade LGBTQIAPN+ pode contribuir para maior satisfação e comprometimento organizacional, melhores relacionamentos com colegas de trabalho e maior desempenho e sucesso na carreira. Bowring (2017) destacou em sua pesquisa que a divulgação da orientação sexual afeta a confiança entre líder e liderado, 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 presença de segurança psicológica no ambiente de trabalho tem efeito positivo na busca por posições de liderança LGBTQIAPN+. Essa descoberta está em consonância com estudos anteriores, como o de Nembhard e Edmondson (2006), os quais demonstraram que a segurança psicológica em equipes prediz o engajamento no trabalho de melhoria da qualidade e medeia a relação entre inclusão e engajamento do líder. Trabalhadores LGBTQIAPN+ que se sentem psicologicamente seguros estão mais dispostos a assumir cargos de lideranças e se sentem aptos para exercer a função, uma vez que ambientes psicologicamente seguros permitem que os indivíduos se sintam confortáveis para assumirem riscos interpessoais (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014)

e apresentem comportamentos diferentes em relação à sua disposição para se expressar, aprender e experienciar (McClintock & Fainstad, 2022).

Também descobrimos, por meio da segunda hipótese testada (H2), que a ausência de marginalização no ambiente de trabalho tem um efeito positivo na busca por posições de liderança LGBTQIAPN+. Essa descoberta é consistente com a literatura, uma vez que estudos apontam que a presença de marginalização tem um impacto negativo para trabalhadores LGBTQIAPN+ (DeLeon & Brunner, 2013; Fassinger et al., 2010; Irigaray et al., 2010; Kamasak et al., 2020; Suriyasarn, 2016), podendo dificultar sua autoeficácia de liderança e impedir que indivíduos LGBTQIAPN+ atinjam posições de liderança (Fassinger et al., 2010).

Em ambientes de trabalho onde a marginalização está ausente, pode ocorrer a criação de um clima organizacional acolhedor para LGBTQIAPN+ (Fine, 2017), com uma cultura organizacional inclusiva que amplia o acesso e a participação (Lee, 2021; Courtney, 2014). Niedlich e Steffens (2015), por meio de um experimento, exemplificaram esse contexto de ausência de marginalização, apontando que lésbicas e gays foram mais bem avaliados para cargos de liderança em competências e habilidades sociais do que seus colegas heterossexuais igualmente qualificados. Além disso, DeLeon e Brunner (2013), em estudo realizado com líderes educacionais LGBTQIAPN+, demonstraram que para suprimir as experiências de marginalização, é necessário que líderes LGBTQIAPN+ sejam capazes de criar espaços seguros para se conectar com outros líderes LGBTQIAPN+ e com aliados não LGBTQIAPN+, bem como se envolver em atividades de defesa dos direitos da comunidade LGBTQIAPN+.

Por fim, nossas descobertas apontam resultados com efeitos positivos que repercutem na ascensão de LGBTQIAPN+ a cargos de liderança e na superação do “teto lavanda”. O termo “teto lavanda” é utilizado para descrever a tendência das organizações de não promoverem pessoas LGBTQIAPN+ a posições de maior autoridade, poder ou prestígio, impedindo a mobilidade de suas carreiras (Hill, 2009) e representando uma barreira impenetrável no caminho para posições de liderança (Englert, 2018). Ressaltamos que o “teto lavanda” é resultado da discriminação e marginalização sofrida por pessoas LGBTQIAPN+ em ambientes corporativos, limitando seu progresso profissional e reprimindo a diversidade em níveis superiores organizacionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossos achados demonstraram descobertas relevantes em termos de progressão de trabalhadores LGBTQIAPN+ a cargos de liderança. Considerando as buscas realizadas nas bases de dados nacionais *Scielo* e *Spell* e nas internacionais *Scopus* e *Web of Science*, este é o primeiro estudo que verificou o efeito da segurança psicológica e da marginalização na busca por posições de liderança desses trabalhadores em ambientes corporativos, testando empiricamente algumas das relações teóricas propostas por Fassinger et al. (2010) em seu modelo multidimensional de liderança LGBTQIAPN+. Essa foi a lacuna que buscamos preencher ao fornecer evidências empíricas sobre os fatores que influenciam a liderança LGBTQIAPN+.

Algumas contribuições teóricas para a literatura podem ser destacadas. Primeiro, nossos resultados 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 LGBTQIAPN+, estar em um ambiente que lhes permita expressar “seu verdadeiro eu”, sem precisar ocultar sua identidade de gênero e/ou orientação sexual, os leve a se sentirem seguros para assumir cargos de liderança. Isso sugere que a segurança psicológica auxilia no aumento da autoeficácia de liderança desses trabalhadores, ou seja, na confiança em sua capacidade de

liderar, permitindo, assim, que se sintam aptos a assumir posições de liderança e mais dispostos a enfrentar e quebrar o teto lavanda.

Em segundo, a ausência de marginalização teve um efeito positivo na busca por posições de liderança. Esse resultado apoia a noção de que a ausência de marginalização pode contribuir para o desenvolvimento da liderança, uma vez que, quando indivíduos LGBTQIAPN+ não enfrentam barreiras para acessar oportunidades de liderança, é mais provável que eles sejam capazes de alcançar seu pleno potencial, aumentar sua autoeficácia e ter melhores relações de trabalho. A ausência de marginalização LGBTQIAPN+ também pode ajudar a construir uma cultura de trabalho mais inclusiva e colaborativa, na qual as pessoas são valorizadas e respeitadas.

Terceiro e por último, destacam-se os resultados positivos para as possibilidades de ascensão a cargos de liderança por profissionais LGBTQIAPN+. Muitos desses profissionais sacrificam e limitam suas identidades de gênero e/ou orientações sexual para minimizar humilhações e discriminação. Os fatores destacados por essa pesquisa podem contribuir para o desenvolvimento de habilidades de liderança LGBTQIAPN+, tornando esses profissionais mais confiantes para impulsionar mudanças e compartilhar experiências no ambiente de trabalho.

Nosso estudo também fornece implicações práticas e sociais, corroborando o Objetivo 8 das ODS, que visa criar ambientes de trabalho mais seguros e protegidos para todos os trabalhadores. Empresas precisam reconhecer a necessidade de fornecer um ambiente psicologicamente seguro para trabalhadores LGBTQIAPN+, buscando políticas organizacionais que os protejam, apoiem e permitam que sejam ouvidos, de forma a diminuir a marginalização e fomentar a valorização para que se sintam seguros em ser realmente quem são. Os gestores não devem subestimar os reflexos da segurança psicológica em seu cotidiano e na busca por posições de liderança, mas trabalhar sua importância para o desenvolvimento profissional de seus funcionários, especialmente grupos não hegemônicos que muitas vezes são negligenciados, silenciados e ignorados nos discursos organizacionais.

Em termos de limitações, não foi distinguida a identidade de gênero e orientação sexual no instrumento de coleta de dados, o que não possibilitou a realização de análises individuais dos subgrupos distintos e a verificação de diferenças nas percepções sobre os dois conceitos dentro das questões. Essa omissão poderia representar realidades diferentes para os respondentes. Também acrescentamos que a amostra foi majoritariamente composta por pessoas do sexo masculino, cisgênero, gays e de cor/raça branca. Esse perfil pode ser explicado pelo medo que membros da comunidade LGBTQIAPN+ têm de se expor, dificultando a viabilidade de amostragem de outros subgrupos nas pesquisas (Ilac, 2021).

Outra limitação está relacionada à falta de consideração de outros fatores que podem influenciar a busca por posições de liderança LGBTQIAPN+ e que não foram observados, como questões sobre religião, empresa, classe social e local de residência dos respondentes. Esses fatores podem desempenhar um papel nas respostas dos participantes e influenciar suas percepções e experiências no ambiente de trabalho. Por exemplo, a religião e a classe social podem estar associadas a valores culturais e normas que afetam a percepção da liderança LGBTQIAPN+ e a experiência de segurança psicológica e marginalização no local de trabalho. Ademais, a localização geográfica, indo além da macrorregião, pode trazer variações nas condições sociais, políticas e culturais que impactam a vivência de indivíduos LGBTQIAPN+. A ausência dessas informações pode limitar nossa compreensão das nuances que permeiam as relações de segurança psicológica, marginalização e liderança.

Como sugestões de pesquisas futuras, propomos a identificação de outros fatores que interferem na busca por posições de liderança por esse grupo de trabalhadores, como os mencionados

anteriormente. Pesquisas que se concentrem nos fatores dificultadores e facilitadores para desenvolvimento da liderança LGBTQIAPN+ em diferentes ambientes corporativos e em grupos com identidade de gênero (por exemplo, gênero-fluido, gênero não binário e gênero variante) e orientação sexual específica (como, assexual, bissexual, pansexual e sapiossexual) podem fornecer insights valiosos. Os estudiosos também podem realizar trabalhos com abordagens qualitativas para compreender e aprofundar os efeitos identificados neste artigo sobre a segurança psicológica e a marginalização. Essa abordagem mais aprofundada pode trazer uma compreensão mais completa e rica das experiências desses trabalhadores no ambiente de trabalho e das dinâmicas que influenciam suas aspirações de liderança.

REFERÊNCIAS

- Adams, G. A., & Webster, J. R. (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. <https://doi.org/10.1111/jasp.12467>
- APA – American Psychological Association. (2015). Guidelines for psychological practice with transgender and gender nonconforming people. *American Psychologist, 70*(9), 832–864. <https://www.apa.org/practice/guidelines/transgender.pdf>
- APA – American Psychological Association. (2021). Guidelines for psychological practice with sexual minority persons. *American Psychologist, 1–64*. <https://www.apa.org/about/policy/psychological-sexual-minority-persons.pdf>
- Bailinson, P., Decherd, W., Ellsworth, D., & Guttman, M. (2020). *LGBTQ+ voices: Learning from lived experiences*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/lgbtq-plus-voices-learning-from-lived-experiences>
- Barnard, S., Dainty, A., Lewis, S., & Culora, A. (2022). Conceptualising work as a ‘safe space’ for negotiating LGBT identities: Navigating careers in the construction sector. *Work, Employment and Society, 37*(6), 1565–1582. <https://doi.org/10.1177/09500170221090164>
- Barrantes, R. J., & Eaton, A. A. (2018). Sexual orientation and leadership suitability: How being a gay man affects perceptions of fit in gender-stereotyped position. *Sex Roles, 79*(9–10), 549–564. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0894-8>
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management, 50*(1), 131–146. <https://doi.org/10.1002/hrm.20401>
- Bowring, M. A. (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. <https://doi.org/10.1002/cjas.1435>
- Bryant-Lees, K. B., & Kite, M. E. (2021). Evaluations of LGBT job applicants: Consequences of applying “out”. *Equality, Diversity and Inclusion, 40*(7), 874–891. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2019-0048>
- Capriotti, M. R., & Donaldson, J. M. (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. <https://doi.org/10.1002/jaba.884>

- Castro, G. H. C., Silva, D. W. G., & Siqueira, M. V. S. (2021). LGBT nas organizações: Revisão internacional, debate e agenda. *Revista Economia & Gestão*, 21(58), 185–204. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2021v21n58p185-204>
- Causadias, J. M., & Umaña-Taylor, A. J. (2018). Reframing marginalization and youth development: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 73(6), 707–712. <https://doi.org/10.1037/amp0000336>
- Chang, J. & Bowring, M. A. (2017). The perceived impact of sexual orientation on the ability of queer leaders to relate to followers. *Leadership*, 13(3), 285–300. <https://doi.org/10.1177/1742715015586215>
- Choo, A. S., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2007). Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects. *Management Science*, 53(3), 437–450. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0635>
- Courtney, S. J. (2014). Inadvertently queer school leadership amongst lesbian, gay and bisexual (LGB) school leaders. *Organization*, 21(3), 383–399. <https://doi.org/10.1177/135050841351976>
- DeLeon, M. J., & Brunner, C. C. (2013). Cycles of fear: A model of lesbian and gay educational leaders' lived experiences. *Educational Administration Quarterly*, 49(1), 161–203. <https://doi.org/10.1177/0013161X12459482>
- DeWitt, P. M. (2018). Principals' moral purpose in the context of LGBT inclusion. *Journal of Professional Capital and Community*, 3(1), 2–11. <https://doi.org/10.1108/JPC-02-2017-0005>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edmondson, A. C. (2020). *A organização sem medo: Criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. Alta Books.
- Edmondson, A. C., & 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. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Englert, P. (2018). *Experiences explored through the prism: Out gay and lesbian pathways to university presidency* [PhD thesis]. Bellarmine University.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0361684319891168>
- Fassinger, R., Shullman, S., & Stevenson, M. (2010). Toward an affirmative lesbian, gay, bisexual, and transgender leadership paradigm. *American Psychologist*, 65(3), 201–215. <https://doi.org/10.1037/a0018597>
- Felix, B., Mello, A., & Von Borell, D. (2018). Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 805–828. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255987>
- Fine, L. (2017). Gender and sexual minorities' practice and embodiment of authentic leadership: Challenges and opportunities. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 378–392. <https://doi.org/10.1177/1523422317728734>

- Friel, C. M. (2009). *Notes on factor analysis*. Criminal Justice Centre, Sam Houston State University.
- Gamboa, L. C. L., Ilac, E. J. D., Carangan, A. M. J. M., & Agida, J. I. S. (2021). Queering public leadership: The case of lesbian, gay, bisexual and transgender leaders in the Philippines. *Leadership, 17*(2), 191–211. <https://doi.org/10.1177/1742715020953273>
- Goldberg, A. (2016). *The SAGE encyclopedia of LGBTQ studies*. SAGE.
- 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*(2), 375–388. <https://doi.org/10.1590/1679-395174796>
- Hair Jr, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005) *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Hair Jr, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Hair Jr, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hill, R. J. (2009). Incorporating queers: Blowback, backlash, and other forms of resistance to workplace diversity initiatives that support sexual minorities. *Advances in Developing Human Resources, 11*(1), 37–53. <https://doi.org/10.1177/1523422308328128>
- Hoffman, G. D., & Pryor, J. T. (2023). Navigating identity and politics as trans gender and sexuality center professionals. *Journal of Diversity in Higher Education*, in press. <https://doi.org/10.1037/dhe0000472>
- Hoffmann, E., Souza, M., Morrison, M., & Morrison, T. (2021). Beyond the rainbow: Attitudes of brazilian consumers regarding homoffective advertisements. *Brazilian Business Review, 18*(4), 433–449. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.4.5>
- Huang, C.-C., & Jiang, P.-C. (2012). Exploring the psychological safety of R&D teams: An empirical analysis in Taiwan. *Journal of Management & Organization, 18*(2), 175–192. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.2.175>
- Ilac, E. (2021). Courage required: LGBTQ leadership research in multifaceted realities. In Y. Tolstikov-Mast, F. Bieri & J. Walker (Eds.), *Handbook of international and cross-cultural leadership research processes* (pp. 131–147). Routledge.
- Irigaray, H. A. R. (2021). Implicações do comportamento heterossexista da chefia no ambiente de trabalho. *Revista ADM.MADE, 24*(3), 1–13. <https://doi.org/10.5935/2237-51392020v24n2p001013>
- Irigaray, H. A. R., Saraiva, L. A. S., & Carrieri, A. P. (2010). Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *Revista de Administração Contemporânea, 14*(5), 890–906. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552010000500008>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2018-0328>
- 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 (Eds.), *The Interconnected Arctic* (pp. 283–290). Springer.
- Kožo, A., Hodžić, I., & Bičo Čar, M. (2022). Job Insecurity and psychological safety in the workplace: Evidence from Bosnia and Herzegovina. In I. Karabegović, A. Kovačević & S. Mandžuka (Eds.), *International Conference “New Technologies, Development and Applications”* (pp. 981–990). Springer.

- Lee, C. (2021). Promoting diversity in university leadership: The argument for LGBTQ+ specific leadership programmes in higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 25(3), 91–99. <https://doi.org/10.1080/13603108.2021.1877205>
- Louro, G. L. (2014). O gênero da docência. In: Louro G. L. (Org.), *Gênero, sexualidade e educação: Uma perspectiva pós-estruturalista* (pp. 93–114). Vozes.
- Magni, G., & Reynolds, A. (2023). Why europe's right embraces gay rights. *Journal of Democracy*, 34(1), 50–64. <https://doi.org/10.1353/jod.2023.0003>
- Malhotra, N. K. (2014). *Essentials of marketing research: A hands-on orientation*. Pearson.
- Malhotra, N. K., Kim, S. 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. <http://www.jstor.org/stable/20110660>
- Mara, L. C., 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. <https://doi.org/10.1007/s13178-020-00462-w>
- McClintock, A. H., & 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), 2291–2296. <https://doi.org/10.1007/s11606-022-07493-6>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Niedlich, C., & Steffens, M. C. (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), 70–80. <https://doi.org/10.7790/sa.v11i1.408>
- Noronha, E., Bisht, N. S., & D’Cruz, P. (2022). From fear to courage: Indian lesbians’ and gays’ quest for inclusive ethical organizations. *Journal of Business Ethics*, 177, 779–797. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05098-x>
- Organização das Nações Unidas no Brasil. (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*.
- Paniza, M. D. R. (2020). Entre a emergência, a submersão e o silêncio: LGBT como categoria de pesquisa em Administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 13–27. <https://doi.org/10.1590/1679-395173482>
- 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, 109817. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109817>
- Pelletier, M. G., & Tschurtz, B. (2012). Meeting the health care needs of LGBT patients. *Journal of Nursing Care Quality*, 27(2), 95–98. <https://doi.org/10.1097/NCQ.0b013e31824911ac>
- Pryor, J. T. (2020). Queer advocacy leadership: A queer leadership model for higher education. *Journal of Leadership Education*, 19(1), 69–83. <https://doi.org/10.12806/V19/I1/R2>
- Reid, G., & Ritholtz, S. (2020). A queer approach to understanding LGBT vulnerability during the COVID-19 pandemic. *Politics & Gender*, 16(4), 1101–1109. <https://doi.org/10.1017/S1743923X20000707>

- Roberts, S. P. (2020). The intersection of professionalism gay men, bodies and power. *Journal of Organizational Change Management*, 33(3), 491–501. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2018-0337>
- 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. <https://doi.org/10.1111/bjso.12424>
- Saraiva, L. A. S., Santos, L. T. D., & Pereira, J. R. (2020). Heteronormatividade, masculinidade e preconceito em aplicativos de celular: O caso do Grindr em uma cidade brasileira. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(1), 114–131. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.6>
- Schneider, K. G. (2016). To be real: Antecedents and consequences of sexual identity disclosure by academic library directors. *The Journal of Academic Librarianship*, 42(6), 719–731. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2016.06.018>
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>
- Siemsen, E., Roth, A. V., 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. <https://doi.org/10.1287/msom.1080.0233>
- Simor, C. (2020, June 30). *Por um mercado de trabalho que não julgue cor, credo e orientação sexual*. UPF – Universidade de Passo Fundo. <https://www.upf.br/noticia/por-um-mercado-de-trabalho-que-nao-julgue-cor-credo-e-orientacao-sexual>
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. 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. <https://doi.org/10.1111/joop.12015>
- Sousa Junior, C. A. A., & Mendes, D. C. (2021). Políticas públicas para a população LGBT: uma revisão de estudos sobre o tema. *Cadernos EBAPE.BR*, 19, 642–655. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200116>
- 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.
- Walumbwa, F. O., & 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. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Wang, G., Steffensen, D. S., Jr, Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Jordan, S. L. (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. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09759-y>

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

LS: conceito, método, coleta de dados, análise dos dados, fundamentação teórica, referências e revisão completa do artigo.

BF: conceito, método, coleta de dados, análise dos dados, fundamentação teórica, referências e revisão completa do artigo.


AP: conceito, método, análise dos dados, fundamentação teórica, referências e revisão completa do artigo.

TS: conceito, método, análise dos dados, referências e revisão completa do artigo.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

EDITOR-CHEFE

Talles Vianna Brugni 

EDITOR ASSOCIADO

Bruno Félix 