

DESAFIOS ENFRENTADOS PELA POPULAÇÃO LGBT NAS ORGANIZAÇÕES: uma análise bibliométrica das produções indexadas na base Scopus no período de 2015 a 2025

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as organizações também podem ser concebidas como sistemas políticos, nos quais os indivíduos podem até cooperar, apesar de possuírem interesses divergentes, com o propósito de atingir um bem comum, no entanto, as relações de cooperação não são neutras e simétricas. Em virtude da colisão de interesses entre os agentes, os conflitos sempre surgirão e somente através do exercício de poder estes serão resolvidos (Morgan, 1996).

Sob esta perspectiva, Rosa e Brito (2009) expõem que as relações de poder no contexto das organizações modernas possuem um *modus operandi* próprio, que cria barreiras simbólicas de opressão para preservar posições que foram intencionalmente naturalizadas. Dentre as vítimas históricas desse sistema, tem-se a população LGBT. Partindo do arcabouço “bourdieuriano” destaca-se que a manifestação simbólica da violência se torna sutil e quase imperceptível, pois por meio das estruturas sociais (campo) e estruturas mentais (habitus) ocorre a reprodução de estruturas posições naturalizadas (doxa) e sua interiorização sem coerção física (violência simbólica).

Para Misoczky (2001), por meio da violência simbólica, busca-se conservar padrões dominantes e manter a estabilidade do campo, assegurando a dominação por parte daqueles que ocupam posições consagradas, subjugando assim as minorias. Para a autora, é importante salientar que as minorias podem resistir à doxa, aqueles que dominam o campo podem fazê-lo funcionar para a sua conveniência, mas poderão ter que enfrentar o poder de resistência dos dominados.

Neste sentido, as investigações conduzidas por Fletcher, Pichler e Chandrasekaran (2025), Sowmya et al.(2025), Costa e Thomasi (2024) e Biacchi e Costa (2023), Paniza e Moresco (2022), Martins e Leal (2021) destacam que ainda hoje, apesar das diversas políticas de diversidade e inclusão, homens heterossexuais, brancos e cisgêneros são maioria nos cargos de liderança. Partindo desse pressuposto, este estudo teve o propósito de realizar uma análise bibliométrica das produções indexadas na base Scopus que discutem os desafios enfrentados pela população LGBT nas organizações, no período de 2015 a 2025.

Em tal vértice, espera-se que os achados dessa investigação contribuam para agregar valor à produção e difusão de conhecimento científico nesse tão importante campo de investigação. Ademais, espera-se que os achados contribuam para promover discussões estratégicas alinhadas à promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, sobretudo o nº 10 – que tem o propósito de reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles, por meio do empoderamento e promoção da inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Através da consagração dos princípios da dignidade da pessoa humana, da igualdade, da cidadania e da democracia, a Constituição Federal de 1988 incorporou uma série de direitos que contemplam a população LGBT. No campo organizacional, Alves e Galeão-Silva (2004), defendem que a gestão da diversidade se constitui como uma estratégia eficiente para mitigar desigualdades. Entretanto, o estudo desenvolvido por Saraiva e Irigaray (2009) constatou que a literatura internacional já avançou em discutir a homossexualidade no ambiente de trabalho, mas no Brasil o tema ainda é incipiente e que os estudos nacionais precisam superar a invisibilidade e o preconceito estrutural. Sob esta perspectiva, insta salientar que o processo de

coming out no trabalho é complexo e atravessa fatores culturais, organizacionais e relacionais. Embora possa contribuir com benefícios sociais e pessoais, acarreta riscos de discriminação e estagnação profissional, especialmente em ambientes heteronormativos e conservadores, conforme pontual Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014).

A conduzida por Paisley e Tayar (2016) cuja ênfase estava alicerçada em missões de trabalho internacional, constatou que além de lidarem com barreiras relacionadas ao idioma, expatriados LGBT ainda enfrentam barreiras únicas, porém quando há uma cultura forte de diversidade na empresa, há menos propensão de divergências de interseccionalidade. Ao abordar os termos convergente e divergente, os autores concluíram que estes podem ter menor produtividade e resultados ao gastar mais esforços para gerenciar suas identidades, enquanto aqueles se sentem mais confortáveis e têm um melhor rendimento de trabalho.

Noutra perspectiva, o estudo realizado por Pompeu e Souza (2019) analisou a presença do humor homofóbico no ambiente de trabalho e como se manifesta, buscando entender a relação com a homofobia. Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor de petróleo. Por meio de entrevista realizada com 12 funcionários, constatou-se a existência de três formas de manifestação de humor homofóbico: o frequente, com piadas e comentários depreciativos sobre homossexuais, tanto no dia a dia de trabalho como em eventos informais da empresa; o naturalizado, quando as piadas não são reconhecidas como preconceituosas e são “apoiadas” como brincadeiras ou parte da cultura; e as piadas para manutenção da heteronormatividade, que reforçam estereótipos de gênero e associam a homossexualidade a algo negativo, frágil e feminino, autoafirmando a masculinidade.

O estudo conduzido por Martins e Leal (2021) analisou a inclusão da comunidade LGBT+ em cargos de liderança organizacional nas cidades de Adamantina e Lucélia, interior de São Paulo. Fundamentado em referenciais sobre liderança e diversidade, o trabalho investigou a presença de colaboradores LGBT+ e sua posição hierárquica nas empresas. Por meio de um questionário aplicado a 32 empresas, foram obtidas evidências de que, embora mais da metade das organizações possuam pessoas LGBT+ em seus quadros, apenas uma parcela mínima (5,5%) está alocada em posições estratégicas, revelando um descompasso entre o discurso favorável à diversidade e sua efetivação prática. Como contribuição, a pesquisa evidencia as barreiras enfrentadas pela comunidade LGBT+ na ascensão a cargos de liderança, especialmente em contextos organizacionais do interior.

Por sua vez, o estudo realizado por Paniza e Moresco (2022) constatou por meio da análise da literatura publicada na área de Administração, que travestis e transexuais ainda estão marginalizados no mundo do trabalho, enfrentando barreiras estruturais, sociais e organizacionais e indica a necessidade de estudos mais empíricos e representativos, além da exploração de experiências positivas sobre os públicos trans e travestis. Em tal vértice, a investigação conduzida por Biacchi e Costa (2023), identificou que, apesar das políticas de inclusão, os desafios enfrentados pela população LGBTQIA+ no âmbito organizacional, ainda persistem e incluem a dificuldade de inserção no mercado de trabalho formal, invalidações de sua própria existência, preconceitos, discriminações e diversos tipos de violência.

Em um escopo mais abrangente, o estudo desenvolvido por Silva, et al. (2024) analisou, em uma pesquisa com 302 trabalhadores LGBTQIAPN+, os efeitos da segurança psicológica e da marginalização na busca por posições de liderança. Os achados evidenciaram que a presença de segurança psicológica e a ausência de marginalização estão positivamente associadas à busca por cargos de liderança, fortalecendo a autoconfiança, a autoeficácia e a percepção de igualdade de oportunidades desses trabalhadores.

Fletcher, Pichler e Chandrasekaran (2025) analisaram os desafios, mas também as oportunidades enfrentadas por líderes LGBT no ambiente de trabalho. Dentre os desafios, constatou-se as lutas internas de experiências passadas, a conformidade em se adequar à pressão de se encaixar nos estereótipos de lideranças heteronormativas, além da carga emocional ao

passarem por situações de preconceito e serem reconhecidos em momentos de demonstração de preocupação com a diversidade. Enquanto de oportunidades, o estudo mapeou que a liderança autêntica ajuda na autodescoberta e fortalecimento de valores e crenças, além de apropriar-se de suas identidades e poder influenciar outros da comunidade LGBT.

Neste cenário, conforme defendem Pereira da Costa e Thomasi (2024), empresas que investem em políticas de diversidade promovem ambientes de trabalho mais acolhedores e colaborativos. Partindo desse pressuposto, o estudo realizado por Sowmya et al.(2025) avaliou o impacto de práticas de trabalho favoráveis à diversidade na integração LGBT e explorou os potenciais efeitos de apoiadores contra a discriminação e do papel familiar na escolha de carreiras e no comportamento no trabalho. A partir de questionários respondidos por 2 mil profissionais de TI em Bengaluru (Índia), o estudo constatou uma correlação direta e positiva entre gestão inclusiva e qualidade da integração de indivíduos LGBT. Para tanto, os autores destacam que a inclusão não pode ser apenas gerenciada através de regulamentos, deve ser cultivada numa cultura organizacional que valorize a autenticidade e a promoção do sentimento de pertencimento. Não basta ter políticas de diversidade apenas no discurso, pois é preciso também criar um ambiente com atitudes positivas e flexibilidade gerencial para que tenha uma integração bem-sucedida.

3 METODOLOGIA

O presente estudo teve o propósito de realizar um mapeamento científico das produções da base SCOPUS que discutem os desafios enfrentados pela população LGBT no período de 2015 a 2025. Destaca-se que a plataforma *Scopus* foi escolhida por ser um dos maiores bancos de dados de literatura científica revisada por pares do mundo. (Scopus, 2023). Para atingir o objetivo proposto, a análise de resultados foi sistematizada por meio do *software Biblioshiny*, considerado referência nos estudos vinculados à bibliometria e cienciometria (Thangavel e Chandra, 2023).

Insta salientar que amostra da pesquisa foi obtida a partir da utilização combinada das seguintes palavras-chaves na Base Scopus: “LGBT” e “*Management*” e “*Challenges*” no *title*, *abstract*, *keywords*. De modo complementar, aplicou-se como filtros da pesquisa, a área de Negócios (*Business, Management and Accounting*) e o período de 2015 a 2025 e não houve delimitação da tipologia do documento. Sob esta perspectiva, insta salientar que foram identificadas apenas 12 publicações para o período investigado. Destaca-se que a mesma pesquisa foi realizada com as palavras-chave em português, mas não foram encontrados resultados.

Os dados foram coletados no mês de agosto de 2025 e extraídos no formato BibTeX e compilados no *software* Rstudio. Em seguida, as informações e dados foram analisados através do Biblioshiny, para a consolidação da análise bibliométrica, cujos resultados serão apresentados na seção a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados da presente investigação. Diante deste cenário, importa salientar que as 12 publicações encontradas na base SCOPUS foram escritas por 26 pesquisadores, o país de maior destaque foi o Reino Unido (10 pesquisadores), seguido pelos Estados Unidos (5), Alemanha (3), Austrália (2), Brasil (2) Índia (1), Espanha (1), Suécia (1) e Emirados Árabes (1). Constatou-se ainda, que o Reino Unido também se destaca pelo número de citações por país, com 129 citações. Em segundo lugar, encontra-se a Austrália (61 citações), seguida pelos Estados Unidos (24) e Brasil (2).

A partir da Nuvem de Palavras, foi possível constatar que os termos de maior ocorrência são “LGBT” com 28 menções, “gestão” (*management*) com 20, seguidos por “pesquisa” (*research*) com 16 e “transgênero” (*transgender*) com 11 menções. As principais publicações encontradas, de acordo com o número de citações, estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Principais publicações na base *Scopus* sobre desafios da população LGBT nas organizações empresariais

Autor(a)(es)	Ano	Título	Periódico	DOI	Citações
BEAUREGARD; ET. AL.	2018	Listen carefully: transgender voices in the workplace	International Journal of Human Resource Management	10.1080/09585192.2016.1234503	79
PAISLEY; TAYAR	2016	Lesbian, gay, bisexual and transgender (LGBT) expatriates: an intersectionality perspective	International Journal of Human Resource Management	10.1080/09585192.2015.1111249	51
LAMOND	2018	The challenge of articulating human rights at an LGBT 'mega-event': a personal reflection on Sao Paulo Pride 2017	Leisure Studies	10.1080/02614367.2017.1419370	27
RISHEL ELIAS	2017	Constructing and Implementing Transgender Policy for Public Administration	Administration and Society	10.1177/0095399716684888	24
CALVARD; O'TOOLE; HARDWICK	2020	Rainbow Lanyards: Bisexuality, Queering and the Corporatisation of LGBT Inclusion	Work, Employment and Society	10.1177/0950017019865686	22
WOLF; GONZALEZ-PEREZ	2019	Pride and Prejudice: The case of Barilla S.p.A	Advanced Series in Management	10.1108/S1877- 636120190000022002	2
MARTINS; ET. AL.	2016	Implementing LGBT- diversity management in a global company: The case of SAP	Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations: Global Perspectives on LGBT Workforce Diversity	10.1007/978-3-319-29623-4_33	2
FLETCHER; EVERLY	2025	Being LGBT and being an authentic leader: Contextualizing the experience of authentic leadership	Journal of Occupational and Organizational Psychology	10.1111/joop.70018	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Diante das produções apresentadas na Tabela 1, nota-se que a mais citada foi escrita por Beauregard et al. (2018), que ao pesquisar sobre a invisibilidade de pessoas transexuais, nos sites das empresas listadas na Bolsa de Valores de Londres (FTSE100), constatou que apenas 17% dos sites das 100 maiores empresas do Reino Unido mencionam diretamente profissionais

transgêneros. Dentre os fatores que potencializaram esta invisibilidade identificou-se: o silêncio voluntário como proteção; as vozes trans serem menores na própria comunidade LGBT; o fato de alguns profissionais trans se alinharem às normas do gênero pós transição e a limitação dos profissionais acessarem mecanismos formais ou informais de expressão de suas vozes.

De modo geral, estes resultados coadunam com os encontrados por Fletcher, Pichler e Chandrasekaran (2025), Sowmya et al.(2025), Costa e Thomasi (2024) e Biacchi e Costa (2023), Paniza e Moresco (2022), Martins e Leal (2021) e reafirmam que homens heterossexuais, brancos e cisgêneros conseguem expressar a sua autenticidade e serem recompensados por sua liderança na maioria das organizações empresariais, inclusive naquelas que se dizem comprometidas com a promoção de políticas de diversidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o propósito de realizar uma análise bibliométrica das produções indexadas na base Scopus que discutem os desafios enfrentados pela população LGBT nas organizações, no período de 2015 a 2025. Para atingir o objetivo proposto, a análise de resultados foi sistematizada por meio do *software Biblioshiny*.

Sob esta perspectiva, os achados indicaram que o Reino Unido foi o país de maior destaque em número de pesquisadores e em volume de citações por país. Enquanto o Brasil ainda apresenta uma participação incipiente, com apenas dois pesquisadores e duas citações identificadas para o período investigado. O mapeamento revelou um campo ainda em desenvolvimento, com número restrito de publicações, apenas 12, em uma década. Identificouse que os tópicos mais recorrentes se relacionam aos desafios de promoção da autenticidade da liderança LGBT e inclusão no ambiente de trabalho.

Almeja-se que as evidências obtidas forneçam subsídios para que gestores empreendam esforços para identificar a eficácia das políticas de diversidade e inclusão adotadas, para definição e implementação de estratégias de intervenção mais assertivas para a promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, sobretudo o nº 10 – que tem o propósito de reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.

Espera-se ainda que os achados contribuam para fomentar discussões com a finalidade de agregar valor à produção e difusão de conhecimento científico com ênfase em diversidade e inclusão da população LGBT no contexto organizacional. Os achados limitam-se ao período investigado, à Base SCOPUS e aos descritores utilizados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação das buscas em outras bases de dados, com ampliação do recorte temporal. Em tal vértice, destaca-se que empreender esforços para tentar capturar os principais desafios e oportunidades da população LGBT nas organizações em países de diferentes aspectos econômicos, culturais, sociais e ambientais através de um *cross-national study* pode ser uma oportunidade promissora de investigação.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRA BEAUREGARD, T. et al. Listen carefully: transgender voices in the workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 5, p. 857-884, 2018.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE –Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP, v. 44, n. 3, p. 5, jul./set. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/>. Acesso em 29 de ago. de 2025.

CALVARD, Thomas; O'TOOLE, Michelle; HARDWICK, Hannah. Rainbow lanyards: Bisexuality, queering and the corporatisation of LGBT inclusion. **Work, Employment and Society**, v. 34, n. 2, p. 356-368, 2020.

CARVALHAL, Felipe Teixeira. **Liderança LGBTQIA+: carreira e atuação de líderes gays e lésbicas nas organizações**. 2023. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023. doi:10.11606/T.12.2023.tde-21092023-151108. Acesso em: 2025-08-23.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. Ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLETCHER, Luke; PICHLER, Shaun; CHANDRASEKARAN, Lakshmi. **Being LGBT and being an authentic leader: Contextualizing the experience of authentic leadership**. Journal of Occupational and Organizational Psychology John Wiley and Sons Ltd, , 2025. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-86000067457&doi=10.1111%2fjooop.70018&partnerID=40&md5=bfe5b9366809aacb94d26a359ad914df>.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. **O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, RJ, v.9, n. 4, p. 1085 a 1098, 2011. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/5235>. Acesso em: 29 ago. 2025.

LAMOND, Ian R. The challenge of articulating human rights at an LGBT 'mega-event': A personal reflection on Sao Paulo Pride 2017. **Leisure Studies**, v. 37, n. 1, p. 36-48, 2018.

MISOCZKY, M. C. A. Campo de poder e ação em Bourdieu: implicações de seu uso em estudos organizacionais. In: **Anais do XXV ENANPAD**, 2001, Campinas.

MORGAN, Gareth. **Interesses, conflitos e poder**: as organizações vistas como sistemas políticos, In: Morgan, Imagens da Organização, São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA DA COSTA, Cícero; THOMASI, Tanise Zago. Ações inclusivas destinadas a comunidade LGBTQIAPN+ como práticas da cidadania empresarial no Brasil. **Scientia Iuris**, Londrina, v. 28, n. 2, p. 71-86, jul. 2024. DOI: 10.5433/2178-8189.2024v28n2p71-86. ISSN: 2178-8189.

RISHEL ELIAS, Nicole M. Constructing and implementing transgender policy for public administration. **Administration & Society**, v. 49, n. 1, p. 20-47, 2017.

ROSA, A. R.; BRITO, M. J. Ensaio sobre violência simbólica nas organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 51, art. 2, p. 629-646, 2009.

SOWMYA, Amancherla et al. **From Exclusion to Inclusion: Empowering LGBT Integration with Allies, Workplace Strategies and Family Role Models**. Journal of Human Values Sage Publications India Pvt. Ltd, , 2025. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85218675033&doi=10.1177%2f09716858241312281&partnerID=40&md5=b730317299404909652ed38219aa69a1>.