

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, ORGANIZAÇÕES  
E SOCIEDADE – MESTRADO ACADÊMICO

**Gestão em cores: um olhar sobre os obstáculos enfrentados por profissionais  
LGBT+ nas organizações**

Autor: Leonardo Silva Pinto  
lsp\_pinto@hotmail.com  
(75)99262-8777

Orientador: Dr. José Renato Sena Oliveira

# 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo onde a gestão tradicional tende a operar em tons neutros e homogêneos, discutir a “gestão em cores” é propor uma nova paleta para o ambiente das empresas, sendo aquela que reconhece e valoriza a diversidade das identidades e trajetórias de seus profissionais. Apesar dos avanços observados em diversas organizações, ainda há desafios significativos no que tange à diversidade no ambiente de trabalho. Sendo um tema cada vez mais relevante, especialmente no que diz respeito à inclusão de profissionais LGBTQ+.

Fleury (2000) define a diversidade como um conjunto de pessoas com identidades diversas em interação dentro de uma sociedade e Marques (2015) conceitua a gestão da diversidade como o reconhecimento, aceitação e valorização dessa pluralidade dentro das empresas.

Estudos demonstram que equipes diversas podem ser mais flexíveis, ter facilidade na resolução de problemas, além da empresa conseguir atrair e reter melhores talentos do mercado. A empresa de consultoria global Great Place To Work (GPTW) elenca ainda benefícios como aumento da satisfação e engajamento dos funcionários, melhoria da imagem corporativa, enriquecimento da cultura organizacional, fortalecimento da responsabilidade social corporativa, promoção de ambientes de trabalho justos e equitativos, dentre outros (GPTW, 2024).

No entanto, pessoas LGBTQ+ já sofrem preconceitos e são alvos de olhares discriminatórios. No campo do trabalho a situação não é diferente, dentre as dificuldades que profissionais LGBTQ+ podem enfrentar estão não apenas a obtenção de um emprego, mas também no reconhecimento e valorização de suas habilidades no ambiente de trabalho, devido ao preconceito, à discriminação e à falta de representatividade, impactando nas oportunidades de crescimento profissional.

Embora avanços tenham ocorrido em legislações e políticas públicas, como o casamento de pessoas do mesmo sexo e ações para registro de nome social, o mundo corporativo ainda apresenta resistência à inclusão plena de profissionais LGBTQ+.

De acordo com a pesquisa realizada pela to.gather, 57,8% das empresas pesquisadas adotaram vagas afirmativas para grupos sub-representados. O estudo ainda mapeou, dentre esse grupo, a presença apenas de 10,1% em representatividade LGBTQ+ e 0,9% de pessoas trans e travestis. O número é ainda menor ao demonstrar a desigualdade em cargos de liderança, sendo apenas 5,3% de pessoas LGBTQ+ e 0,2% de trans e travestis (TO.GATHER, 2024).

Para que seja possível entender os desafios enfrentados por profissionais LGBTQ+ no mercado de trabalho, é importante analisar o contexto social que molda suas experiências e como o ambiente organizacional os enxerga. “Pessoas LGBTQ+ enfrentam barreiras e violências de toda ordem, exclusão e marginalização, que podem envolver até mesmo o próprio ambiente familiar” (ETHOS, 2024, página única).

Carrieri; Aguiar e Diniz (2013) afirmam que os pertencentes à comunidade LGBTQ+ estão reformulando a maneira como se relacionam com a sociedade, devido à crescente discussão por individualidade e liberdade de expressão por uma maior aceitação da sociedade por temas de diversidade.

As empresas normalmente utilizam apenas datas importantes para a comunidade LGBTQ+, como semana do orgulho gay e dia de combate à homofobia, para desenvolver projetos e ações voltadas para o público LGBTQ+ e nos demais meses do ano não se tem tanto engajamento ou apoio às causas. Tanto empresas quanto lideranças que desejam reduzir as discriminações no ambiente profissional devem ir além de treinamentos sobre o tema, mas é fundamental promover reflexão e sensibilidade dos profissionais para melhorar a vida dessas pessoas, a partir de uma cultura de não discriminação e respeito às individualidades (Pompeu, 2020).

O tema inclusão não deve estar restrito a datas comemorativas ou à inserção desses profissionais nas empresas, como também em estratégias para que se mantenham na

organização através de planos para que consigam escalar hierarquicamente. A liderança determina o tom que a empresa quer passar aos seus colaboradores e conseqüentemente para clientes. Não havendo líderes que representem profissionais LGBT+, estes desacreditam das possibilidades de ascensão.

A falta de representatividade em posições de liderança pode fazer com que a promoção de profissionais LGBT+ e discussões sobre essa temática não avancem. Por representatividade, este estudo entende como a presença de profissionais LGBT+ em posições de influência e decisão nas empresas. Quanto ao termo inclusão, vai além da presença da diversidade, mas da integração ativa e respeitosa com acesso a participação e poder de decisões.

Assim, a proposta de “organizações em cores” visa não apenas representar a pluralidade da sociedade, mas de ser parte dos processos de liderança, tomada de decisão e promoções profissionais. Diante disto, esta pesquisa terá como questão norteadora: quais são os desafios enfrentados por profissionais LGBT+ no mercado de trabalho e ao ascenderem a cargos de liderança?

O objetivo geral do estudo proposto é analisar os desafios enfrentados por profissionais LGBT+ na busca por um lugar no mercado de trabalho e a ascensão a cargos de liderança. Como objetivos específicos: identificar os desafios enfrentados por profissionais LGBT+ em termos de discriminação, estigmas e preconceitos nas organizações; investigar as percepções de profissionais LGBT+ sobre suas experiências de liderança e as estratégias que utilizaram para superar obstáculos; propor recomendações práticas para organizações que visem a criação de um ambiente mais inclusivo e favorável ao desenvolvimento destes profissionais.

O estudo justifica-se pela percepção da necessidade em expandir o debate sobre os obstáculos enfrentados por profissionais LGBT+ no ambiente organizacional. A invisibilidade dessa população em cargos de liderança e a exclusão em processos de promoção revelam desigualdades estruturais que precisam ser compreendidas e enfrentadas.

A pesquisa busca não apenas dar visibilidade a essas experiências, mas também contribuir para a formação de gestores e colegas que, mesmo não pertencendo à comunidade LGBT+, podem desempenhar um papel ativo na promoção da igualdade e inclusão nas empresas.

A relevância do estudo está em seu potencial de inspirar profissionais LGBT+ a persistirem em suas trajetórias, ao passo em que pode provocar reflexões nas lideranças organizacionais, gerando mudanças culturais e estruturais. Tais mudanças não promovem apenas justiça social, mas também positivamente a economia, ao valorizar a diversidade e ampliar o acesso ao mercado de trabalho.

O autor possui grande interesse pelo tema e acredita que a partir da discussão e disseminação de estudos como este é essencial para transformar o ambiente corporativo em um espaço mais justo e igualitário. O estudo reflete o espaço de representações LGBT+ na disputa por poder e reconhecimento, pois as formas como são representadas influenciam as oportunidades de ascensão profissional e como a visibilidade das identidades LGBT+ nas organizações e na sociedade pode contribuir para uma cultura de inclusão e de transformação social significativa.

A pesquisa servirá de atualização de outros estudos sobre a carreira e o espaço de profissionais LGBT+ no mercado de trabalho, contribuindo para que o tema continue sendo fonte de pesquisas e debates, além de disseminar histórias de profissionais que conseguiram ascender e o que passaram até conquistarem este lugar. Espera-se que o estudo reflita a realidade da comunidade LGBT+ e que a partir desta escuta, sejam pensadas e elaboradas mudanças significativas na forma que as carreiras dos profissionais são planejadas e postas em prática, que não sejam feitas apenas uma gestão da diversidade de aparência, mas que esses profissionais percebam suas carreiras ascendendo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial desta pesquisa será constituído em três blocos de revisão da literatura. Primeiro, conhecer a história da comunidade LGBTQ+, bem como a evolução da conquista de direitos. Em seguida, apontar conceitos de cultura empresarial e diversidade, além de seus benefícios e impactos. Por fim, demonstrar as práticas de diversidade voltadas a profissionais LGBTQ+ nas organizações.

## 2.1 LGBTQ+: História e Direitos

LGBTQ+ refere-se à comunidade diversificada de indivíduos que se identificam com pelo menos uma das “letras” da sigla, sendo lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e travestis, queer, intersexo, assexuais e outros mais. Para Sciulo (2020, página única) “[...]é importante entender por que a sigla existe e como se deu essa evolução. O principal objetivo dela é unir as pessoas que fazem parte da comunidade para que se sintam reconhecidas e representadas”. Ela ainda apresenta o significado de cada um dos termos:

L: lésbica, mulher que se identifica como mulher e tem preferências sexuais por outras mulheres.

G: gays, homens que se identificam como homem e têm preferências por outros homens.

B: bissexuais, que têm preferências sexuais por ambos os gêneros.

T: transexuais, travestis e transgêneros, que são pessoas que não se identificam com os gêneros masculino ou feminino atribuídos no nascimento com base nos órgãos sexuais.

Q: questionando ou queer, palavra em inglês que significa “estranho” e, em alguns países, ainda é usado como termo pejorativo. É usado para representar as pessoas que não se identificam com padrões impostos pela sociedade e transitam entre os gêneros, sem concordar com tais rótulos, ou que não saibam definir seu gênero/orientação sexual.

I: intersexuais, que apresentam variações em cromossomos ou órgãos genitais que não permitem que a pessoa seja distintamente identificada como masculino ou feminino. Antes, eram chamadas de hermafroditas.

+: todas as outras letrinhas do LGBTQIAAP, que não para de crescer — os “as”, por exemplo, significam assexuais (pessoas que não sentem atração sexual) e aliados (pessoas que se consideram parceiras da comunidade) (SCIULO, 2020, página única).

Outros conceitos importantes são os de orientação sexual e identidade de gênero, onde o primeiro refere-se à “atração emocional, afetiva ou sexual que uma pessoa sente por outra de gênero diferente, do mesmo gênero ou de mais de um gênero” e a segunda “é a experiência individual do gênero de cada pessoa, que pode ou não corresponder ao sexo atribuído no nascimento” (ETHOS, 2013, página única).

Para chegar na sigla que no momento representa essa diversidade de orientação sexual e identidades de gênero, foram anos de lutas por reconhecimento, dentre avanços e retrocessos, mas ainda com muito a ser conquistado. Inicialmente, o movimento LGBTQ+ aderiu ao essencialismo, como justificativa para as relações homossexuais, a partir da naturalidade de seus acontecimentos (Quinalha, 2023).

Em 1868, foram utilizados pela primeira vez os termos “homossexual” e “heterossexual” em uma carta de um ativista pela reforma sexual, anos depois, surge a sexologia, como ramificação da medicina, deixando de tratar a homossexualidade como algo pecaminoso, mas como algo explicado tanto pela biologia como pelas interações sociais (Quinalha, 2023).

Um dos marcos mais importantes da história para a comunidade LGBTQ+ foi a revolta de Stonewall, em 1969, onde após diversas represálias e ameaças policiais, ativistas e vítimas da ação policial resolvem sair às ruas e reclamar por seus direitos e exigir respeito e não mais baixar a cabeça e esconder-se. Stonewall foi o ápice de décadas de lutas e avanços vagarosos, que seriam esquecidos facilmente se não fosse pela organização dos interessados e pela indignação social que fez a Revolta ser dias de fúria espontânea por direitos (Wolf, 2021 apud Quinalha, 2023).

As anuais Paradas do Orgulho LGBTQ+ são formas de manifestação, iniciada após Stonewall e que foram ampliadas para diversos países como forma de chamar atenção para questões ligadas aos direitos da comunidade.

Com a ineficiência por parte do poder Legislativo em propor e aprovar pautas voltadas à comunidade LGBTQ+, os maiores avanços aconteceram através do Supremo Tribunal Federal (STF), a exemplo da união estável (em 2011) entre pessoas do mesmo sexo, além de direitos similares à união heterossexual, como herança e plano de saúde; e a criminalização da homofobia (em 2019), associando-o ao crime de racismo (De Lucena; Vileno, 2019). Benevides (2025) também reconhece o apoio do judiciário como defensor e guardião dos direitos trans e (Silva; Dalmacio, 2025) constataram uma relação nessa mudança jurídica de 2019 com o aumento no envolvimento das empresas no apoio aos direitos da comunidade LGBTQ+.

## **2.2 Diversidade e Cultura Empresarial**

A diversidade nas organizações é um assunto cada vez mais relevante no mundo corporativo contemporâneo. Em um mercado globalizado, a empresa que possui como valor a diversidade de profissionais, torna-se diferente competitivamente, permitindo que as organizações se conectem de maneira mais eficaz com um público amplo e variado.

o conceito de diversidade se distingue das práticas derivadas da necessidade de gestão dessas diferenças em um determinado contexto (gestão da diversidade) e de ação afirmativa, entendida como o conjunto de estratégias políticas que visam minimizar desvantagens de grupos historicamente discriminados (Carvalho-Freitas, 2017, p. 178).

Em 1990, foi publicado o primeiro estudo de relevância a utilizar o termo “gestão da diversidade, em defesa do termo em vez de políticas de ação afirmativa, pois neste formato não há aspectos de meritocracia, onde os jovens dos grupos minoritários não teriam em quem se inspirar, por não perceberem como merecidas as conquistas (Alves; Galeão, 2004).

Por outro lado, no Brasil, no início da década de 2000, Fleury (2000, p. 20) define a diversidade como um conjunto de pessoas com identidades diversas em interação dentro de uma sociedade e completa que neste sistema social “[...]coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros” e admite que a gestão da diversidade é um posicionamento das empresas à adesão das concorrências e à diversificação dos trabalhadores, podendo ser feito através de estratégias de recrutamento com critérios relativos à diversidade.

Para Marques (2015) gerenciar a diversidade é o reconhecimento, aceitação e valorização da diversidade dentro das empresas. Santos e Machado (2024) em detalhes, visualizam a gestão da diversidade como atitudes empresariais voltadas a utilizar as características diversas dos profissionais para aprimoramento da performance e proporcionar retornos para a organização. O Instituto ETHOS (2013, página única) denomina a gestão da diversidade como “a consideração das singularidades, a promoção do respeito aos direitos humanos e de práticas que aproximem as pessoas umas das outras[...]”.

Alves e Galeão-Silva (2004) apresentam que a diversidade nas empresas é baseada em dois aspectos: por ser mais justa socialmente que políticas de ação afirmativa e a partir da contribuição na criação de vantagem competitiva nas empresas. No entanto as ações afirmativas tentam corrigir desequilíbrios históricos que diferente da meritocracia, que pode não ser justa com grupos específicos e a vantagem competitiva pode ser apenas um artifício comercial para benefício econômico, não traduzindo mudanças concretas.

Dentre os benefícios de administrar a diversidade na organização, Cox (1994 apud Fleury, 2000) elenca: atração e retenção dos melhores talentos do mercado; atendimento de diversos segmentos de mercado através do desenvolvimento de marketing; promoção de criatividade e inovação; facilidade de resolução de problemas e desenvolvimento de flexibilidade profissional.

A GPTW (2024) dentre outros benefícios de adesão da diversidade nas empresas cita o aumento da satisfação e engajamento dos funcionários, melhoria da imagem corporativa, enriquecimento da cultura organizacional, o fortalecimento da responsabilidade social corporativa, promoção de ambientes de trabalho justos e equitativos, dentre outros.

Não há estudos quantitativos substanciais para se determinar a influência da diversidade nas organizações com os avanços em produtividade nas empresas, mas um estudo realizado pelo Instituto Identidades do Brasil (ID\_BR) a respeito de como a diversidade impacta o mercado de trabalho, demonstrou, dentre outros dados, que “para cada 10% de elevação da diversidade de gênero, verificou-se um acréscimo de quase 5% na produtividade das empresas” (Cavallini, 2022, página única).

Ainda de acordo com o ID\_BR, esse aumento de produtividade se deve a fatores como a formação diversificada da equipe, avanço no bem-estar geral dos colaboradores dentro da organização, redução da rotatividade nas equipes das empresas, maior habilidade de atração de talentos qualificados e que valorizam ambientes inclusivos e acolhedores e a melhoria do clima organizacional (Cavallini, 2022).

No entanto, a diversidade sem a inclusão é mero cumprimento de normas. A inclusão é a construção de um espaço onde todos se sintam acolhidos, importantes e à vontade para serem quem são, contribuindo com ideias e seu talento para os demais e para a empresa (SANTOS; MACHADO, 2024). É a criação de pertencimento e liberdade no ambiente sem o medo de julgamento.

### **2.3 LGBT+ nas empresas**

A diversidade pode ser um elemento fundamental para a organização que busca inovar e obter sucesso, especialmente no contexto dos profissionais LGBT+. Ao abraçar a pluralidade de identidades, experiências e perspectivas, a empresa não apenas promove um ambiente mais inclusivo, mas também potencializa a criatividade e fortalece sua reputação, impulsionando seu próprio desenvolvimento.

Em palestra realizada em junho de 2025, Edmar Moreira, gerente de controle operacional no J. P. Morgan, contou sua trajetória de carreira e desafios enfrentados ao longo das empresas que percorreu, além de destacar o papel importante da educação em sua ascensão profissional e como usou sua voz para a promoção da inclusão e diversidade nos ambientes corporativos (Lignon, 2025). De acordo com Lignon (2025, página única), sobre seu início de carreira, Edmar afirmou que “não importa o quão bom funcionário você fosse, pelo fato de ser LGBT, você não era mais alguém passível de ser promovido, de ter boas oportunidades”.

Diariamente pessoas LGBT+ já sofrem preconceitos e são alvos de olhares discriminatórios. No ambiente de trabalho a situação não é diferente, esses profissionais precisam esconder sua personalidade para adequar-se ao padrão heteronormativo, para que não sejam alvo de piadas, olhares de julgamento e até desconsiderados para cargos de liderança. De

acordo com a pesquisa Diversidade e Inclusão (D&I) realizada pela Great Place To Work (GPTW) “[...] a grande maioria das pessoas em cargos de chefia, direção e presidência são pessoas cis heteronormativas (92%), ou seja, aquelas que se identificam com o sexo atribuído a elas ao nascer e se atraem pelo gênero oposto” (FILIPPE, 2022).

Essa pesquisa ainda aponta que 24% das pessoas entrevistadas dizem ter presenciado piadas e comentários preconceituosos com muita ou alguma frequência (FILIPPE, 2022). Felipe Carvalhal em sua pesquisa sobre liderança LGBTQ+ notou que esses profissionais ainda precisam mostrar nível mais alto de performance em seus trabalhos, precisando ser exemplo, para compensar o fato integrarem a sigla (ROSABONI, 2023). Além de enfrentarem o preconceito nas ruas e em alguns casos, na própria família, profissionais LGBTQ+ ainda passam por situações no ambiente de trabalho, tendo que diariamente se provar para os superiores, em meio a comentários preconceituosos e descrédito acerca de seu desempenho.

A discriminação presume a ação de um grupo social ou indivíduo contra outro grupo social ou indivíduo. O preconceito pressupõe crenças prévias sobre as capacidades intelectual, física, moral, entre outras, dos indivíduos ou grupos sociais, sem levar em conta fatos que contestem essas crenças pré-concebidas. Assim, como o preconceito é um sentimento interior, ele pode estar presente nos indivíduos sem necessariamente se transformar em ato/ação de discriminação (Santos, 2004 apud MARQUES, 2015)

Os profissionais que mais sofrem com a discriminação e tem dificuldades de contratação pelo mercado de trabalho são pessoas travestis e transgêneros, ainda que tenham a qualificação adequada, tanto as empresas privadas como públicas, possuem preconceitos na inserção destes em seu quadro de funcionários (De Lucena; Vileno, 2019). Uma resposta a esta forma de marginalização das empresas com profissionais trans e travestis é a ocupação e visibilidade destes, em lugares de destaque, como na política, pesquisa e ativismo.

Ao longo dos últimos anos, figuras trans têm desafiado as estruturas conservadoras, denunciando as violências institucionais e propondo políticas públicas que efetivamente atendam às necessidades de uma população historicamente marginalizada (Benevides, 2025).

Um estudo realizado por Silva e Dalmacio (2025) investigou o efeito da gestão da diversidade LGBTQ+ no desempenho de 81 empresas listadas na bolsa de valores no período de 2014 a 2022, concluindo que não existe relação entre essa gestão e o desempenho empresarial no contexto nacional. Apesar de não perceber essa relação entre as variáveis, o estudo revelou que é lenta a evolução das empresas brasileiras no engajamento à gestão da diversidade LGBTQ+, sendo que em 2014, das companhias analisadas, 54,2% delas não tinham práticas direcionadas às minorias sexuais (Silva; Dalmacio, 2025).

“[...] a pesquisa Demitindo Preconceitos, publicada em 2019 pela consultoria Santo Caos, apurou que 38% das indústrias não contratam pessoas LGBTQ+. Logo, depreende-se que o mercado de trabalho também não é um ambiente saudável para uma pessoa LGBTQ+” (ETHOS, 2024). Essa pesquisa também notou que não há uma inserção do quesito LGBTQ+ nas relações de trabalho e a ausência desse dado por parte das empresas, dificulta a mensuração da efetividade das ações afirmativas.

Ainda mais, o estudo descobriu que a maior parte das empresas não mensuram o quantitativo de profissionais LGBTQ+ por cargo hierárquico, demonstrando o possível desinteresse das organizações por esse grupo (ETHOS, 2024). Entender de que forma esses profissionais estão distribuídos na organização “[...]é um passo importante para construir práticas e políticas mais assertivas, que garantam direitos e o fortalecimento da cidadania no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo” (ETHOS, 2024).

Felipe Carvalhal, em entrevista ao Jornal da USP, citou algumas formas de apoiar pessoas com diferentes orientações sexuais a chegar em cargos altos nas organizações, a exemplo da

cultura organizacional, que associa melhor desempenho no trabalho a liberdade de expressão no meio empresarial (ROSABONI, 2023). Para Raul Valle, consultor e especialista em diversidade do GPTW, “hoje vemos a pauta de diversidade e inclusão considerada estratégica na agenda corporativa pelas empresas, mas na prática não vemos isso acontecer no sentido de colocar o tema como principal e ter ações voltadas para isso” (FILIPPE, 2022, página única).

Valle ainda complementa que para que funcionários LGBTQ+ se sintam mais confortáveis em expressar-se no ambiente de trabalho, é necessário que a inclusão e diversidade seja parte do “DNA” da empresa, como exemplo, o nível de preparo da liderança neste tópico (FILIPPE, 2022). Thiago Amparo, os líderes precisam entender e garantir que a inclusão não seja apenas para o funcionário de base, mas que seja estendido a todas as camadas da empresa (GARSKE, 2024). Assim, é possível criar um espaço justo e contínuo, onde, independente do cargo, o profissional se sente pertencente e valorizado.

O líder é aquele que mobiliza as pessoas e sabe que estas são o principal ativo das organizações. Esse líder demonstra sua filosofia através de suas palavras, sua conduta e seus relacionamentos, construindo uma liderança distribuída, e tem um olhar voltado para a totalidade da organização (Becker, 2013, p.30 apud MARTINS, 2021)

A liderança determina o tom que a empresa quer passar para seus funcionários e consequentemente para clientes. Thiago Amparo afirma que além de oportunizar a entrada do profissional LGBTQ+ à empresa, é essencial que essas pessoas sejam valorizadas e se sintam pertencentes, que sejam escutados e tenham suas ideias apreciadas, que seja pensado um plano de carreira com possibilidades reais de crescimento na organização (GARSKE, 2024).

“Promover a diversidade em posições de liderança é essencial para criar um ambiente corporativo inclusivo. Isso envolve estabelecer programas de mentoria e apadrinhamento, conectando talentos de grupos sub-representados a líderes experientes” (GPTW, 2024, página única). A GPTW (2024) elenca ainda algumas ações para que a empresa avance na inclusão e diversidade:

- políticas de sucessão que valorizem uma ampla gama de experiências e competências, promovendo a diversidade em posições de liderança;
- treinamentos sobre liderança inclusiva para valorizar as diferenças e criar ambientes acolhedores;
- metas claras de diversidade para cargos de liderança, com monitoramento regular do progresso;
- processos de recrutamento externo quando necessário, trazendo novas perspectivas e experiências para a equipe de liderança;
- espaços de discussão sobre diversidade e liderança, fomentando um diálogo aberto sobre desafios e oportunidades (GPTW, 2024, página única).

As empresas normalmente utilizam datas importantes para a comunidade LGBTQ+, como semana do orgulho gay e dia de combate à homofobia, para desenvolver projetos e ações voltadas para o público LGBTQ+ e nos demais meses do ano não se tem tanto engajamento ou apoio às causas. Sanches (2024) elenca algumas empresas que atuam com ações para diversidade e inclusão, dentre elas, o Itaú que através dessas ações, tem como objetivo fazer com que todas as pessoas tenham a chance de crescer na empresa e que suas vozes e presenças, sejam verdadeiramente vistas e valorizadas naquilo que fazem. Através do projeto “sou como sou”, a empresa incentiva discussões, capacitações e revisão em seus materiais e políticas internas, para que sejam mais inclusivos (SANCHES, 2024).

A GPTW (2024) elenca algumas ações para a diversidade nas organizações como o investimento em palestras, a criação de um ambiente de trabalho de respeito através da criação e comunicação de políticas internas, avaliação dos processos de recrutamento e seleção utilizados, a promoção de lideranças diversas, implementação de um comitê de diversidade com

a função de implementar e acompanhar iniciativas de inclusão e diversidade, dentre outras ações.

### 3 METODOLOGIA

Osterne, Brasil e Almeida (2013) acreditam que as Ciências Sociais se baseiam na relação entre experiência vivida e análise intelectual para interpretar o mundo social, sendo que para isso é necessário mergulhar nas experiências da vida cotidiana e, em paralelo, refletir intelectualmente sobre essas experiências, permitindo compreender mais profundamente a sociedade em sua diversidade.

A pesquisa terá como base a abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritiva. “A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando condições de manifestação desse objeto” (Severino, 2013, p. 123). Triviños (1987) e Marconi e Lakatos (2003) concordam que as pesquisas exploratórias permitem que o pesquisador se aproxime do objeto pesquisado, através de formulação de questionamentos e estabelecimento de hipóteses para auxiliar em pesquisas futuras e tornar o tema familiar.

Assim, o estudo será realizado com profissionais que se autodeclaram pertencentes à comunidade LGBT+ com o intuito de mapear sua história e vivências no ambiente organizacional e de que maneira a sua orientação sexual afetou, desde a relação com colegas e superiores até as chances de promoções e escaladas de carreiras, assim como entender quais foram suas estratégias de enfrentamento.

Em primeiro momento a pesquisa se debruçará na bibliografia existente sobre diversidade nas organizações, os profissionais LGBT+ no mercado de trabalho, bem como sobre mecanismos que as empresas utilizam de inclusão no seu quadro de funcionários.

Em seguida, a coleta de dados a ser utilizada será através de entrevistas com profissionais LGBT+ que ascenderam de carreira. A entrevista é uma forma de coleta de informações sobre um assunto, buscando diretamente no objeto pesquisado e o questionário objetiva através de questões estruturalmente interligadas, levantar as informações de maneira escrita a opinião do sujeito pesquisado e assunto em estudo.

Marconi e Lakatos (2003) afirmam que o objetivo de uma entrevista é o levantamento dos dados de uma situação através de um entrevistado e enumeram dentre outras vantagens que este procedimento fornece uma amostra melhor da população, há flexibilidade para esclarecimento das perguntas e resposta com possibilidade de que os dados sejam mais precisos, podendo avaliar ainda reações, gestos e atitudes do entrevistado.

Em terceiro momento será realizada a análise dos dados coletados através das entrevistas, realizando articulação com os referenciais teóricos encontrados, refletindo se o que é teorizado acontece na prática da vida cotidiana, através da análise do discurso. Essa análise leva em consideração não apenas a fala em si, mas o sentido a partir de seu contexto

Espera-se compreender quais os obstáculos os profissionais LGBT+ são submetidos e que maneiras encontraram para enfrentar as barreiras de um mercado de trabalho que limita sua atuação e porque é tão importante que se façam representar em posições de liderança.

### 4 REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. (2004). **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, 44(3), 20-29.

BENEVIDES, Bruna G. **Dossiê: assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2024**. ANTRA (Associação Nacional de Travestis e Transexuais) – Brasília, DF: Distrito Drag; ANTRA, 2025.

CARRIERI, Alexandre De Pádua; AGUIAR, Ana Rosa Camillo; DINIZ, Ana Paula Rodrigues. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 165–180, mar. 2013.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; et al. Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. In: **E&G Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 17, n. 48, 2017.

CAVALLINI, Marta. **Diversidade nas empresas leva a aumento na produtividade, mostra estudo**. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/11/29/diversidade-nas-empresas-leva-a-aumento-na-productividade-mostra-estudo.ghtml>. Acesso em: 29 out. 2024.

DE LUCENA, Suênio Campos; VILENO, Cristiano Conceição Santos. Diversidade e Mercado de Trabalho no Brasil. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, v. 2, n. 2, 18 dez. 2019.

FILIPPE, Marina. **Apenas 8% das lideranças de empresas são LGBTI+, aponta estudo**. 2022. Disponível em: <https://exame.com/esg/apenas-8-das-liderancas-de-empresas-sao-lgbti-aponta-estudo/>. Acesso em: 28 out. 2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18–25, set. 2000.

GARSKE, Caroline. **“Mercado já tem como parâmetro diferentes tipos de políticas de equidade e inclusão”, diz especialista**. 2024. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2024/10/mercado-ja-tem-como-parametro-diferentes-tipos-de-politicas-de-equidade-e-inclusao-diz-especialista-cm2dqi8rb0158013hew2ca6id.html>. Acesso em: 22 out. 2024.

GPTW. **8 ações para promover a diversidade nas empresas**. 2024. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/diversidade-nas-empresas/>. Acesso em: 29 out. 2024.

LIGNON, Lucas. **Palestra discute desafios e oportunidades para LGBTs no mercado financeiro**. FEA USP, 2025. Disponível em: <https://www.fea.usp.br/fea/noticias/palestra-discute-desafios-e-oportunidades-para-lgbts-no-mercado-financeiro>. Acesso em 29 jun. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

POMPEU, Samira Loreto Edilberto. Educação corporativa e diversidade por orientação sexual: desafios e possibilidades no ambiente de trabalho. **Revista Conhecimento em Ação**, v. 5, n. 2, p. 204–232, 9 dez. 2020.

QUINALHA, Renan. **Movimento LGBTI+: uma breve história do século XIX aos nossos dias**. 1. Ed. 1. Reimp. Belo Horizonte: Autêntica, 2023.

SANCHES, Elizabeth Navas. **Diversidade e Inclusão: conheça 6 empresas com boas práticas**. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/diversidade-e-inclusao-boas-praticas>. Acesso em 29 out. 2024.

SANTOS, Lauro Gabriel Bezerra; MACHADO, Flávia Christiane de Azevedo. **DIVERSITY MANAGEMENT PRACTICES: GENDER IDENTITY IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS**. Boletim de Conjuntura (BOCA), 19(57), p. 97-124, ISSN: 2675-1488, 2024.

SCIULO, Marília Mara. **O que significam as letras da sigla LGBTQI+?** Galileu, 30 out. 2020. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2020/03/o-que-significamletras-da-sigla-lgbtqi.html>. Acesso em: 22 out. 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 1. Ed. – São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, Wellington Romero Da; DALMACIO, Flávia Zóboli. Gestão da diversidade LGBT+ e desempenho empresarial: uma análise no contexto brasileiro. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 36, n. 97, p. e2168, 2025.

TO.GATHER. **Panorama da diversidade nas organizações: uma visão sobre o progresso da diversidade e inclusão nas empresas do Brasil**. São Paulo: to.gather, 2024. Disponível em: <http://www.togather.com.br>. Acesso em: 6 maio 2025.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. - São Paulo: Atlas, 1987.