

LIDERANÇA AUTÊNTICA: PERCEPÇÕES DOS PROFISSIONAIS LGBTQIAPN+ NO AMBIENTE DE TRABALHO

1 INTRODUÇÃO

Os papéis sociais visam a manutenção do poder, com a figura masculina heterossexual concentrando a maior parte desse poder em uma sociedade patriarcal. Portanto, aqueles que performam estereótipos femininos ou não se encaixam no padrão masculino – como pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, *queers*, intersexuais, assexuadas, pansexuais, não binárias, entre outras (LGBTQIAPN+) – são frequentemente vistos como menos eficazes e como alvos que podem ameaçar as estruturas de poder e as crenças de gênero. Conseqüentemente, esses indivíduos, ao representarem uma ameaça política e social e ao provocarem um desequilíbrio de poder, tornam-se alvos de discriminação, estigmas, preconceitos e outras formas de violência (Foucault, 1988).

Essas pessoas também são alvos de preconceito e discriminação no mercado de trabalho, sendo uma forma de controle desse desequilíbrio a restrição a cargos de posição hierárquica e até mesmo a vagas de emprego. De acordo com o estudo de Bryant-Lees e Kite (2021), homens heterossexuais são chamados para entrevistas de emprego 64% mais vezes do que homens gays. Dentro desse cenário, candidatos LGBTQIAPN+ enfrentam discriminação desde o processo de contratação, resultando em menor empregabilidade e diferenças estruturais no processo de avaliação. Eles são classificados de forma inferior em competências, habilidades sociais e capacidade de contratação quando comparados a candidatos heterossexuais.

Mesmo que uma pessoa LGBTQIAPN+ ocupe posições hierárquicas de liderança dentro de uma empresa, essa liderança pode enfrentar dificuldades para desempenhar suas funções de forma eficaz, sendo a autenticidade um dos principais desafios (George, 2003). A pressão para ser autêntico pode ser arriscada e emocionalmente desafiadora para líderes LGBTQIAPN+, cujas experiências de autenticidade frequentemente não se alinham com as normas estabelecidas por líderes tradicionalmente representados, como homens brancos e heterossexuais. Esses líderes ainda precisam lidar com questões relacionadas à sua autenticidade no ambiente de trabalho, enfrentando os desafios e as decisões complexas envolvidas em serem abertos sobre suas identidades sexuais e de gênero (O'Rourke, 2024).

Sendo a noção de autenticidade na liderança central para o desenvolvimento de modelos de liderança que sejam mais responsivos às necessidades humanas, e ser autêntico reconhecido como um ato positivo e uma meta que os líderes LGBTQIAPN+ devem aspirar (O'Rourke, 2024), essa pesquisa teve por objetivo analisar a liderança autêntica de profissionais LGBTQIAPN+ no ambiente de trabalho. Buscou-se neste estudo oferecer visibilidade sobre a autenticidade dessas pessoas em suas funções de liderança, examinando como sua liderança pode ser genuína e honesta, e como ela cumpre as funções de inspirar, motivar e criar um ambiente fundamentado na integridade e transparência, onde todos podem expressar sua autenticidade (Fine, 2017).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Líderes autênticos são aqueles que permanecem fiéis aos seus próprios princípios, agem de forma sincera, demonstram coerência entre prática e discurso e se comprometem com seus valores pessoais (Avolio & Gardner, 2005). Com relação aos líderes LGBTQIAPN+, há uma pressão para que eles sejam abertos sobre suas identidades, o que pode ser visto como um sinal de liderança autêntica. No entanto, isso também pode ser um fardo emocional e mental, já que eles enfrentam expectativas sociais para se tornarem exemplos visíveis e empáticos no local de trabalho. A autenticidade, nesse caso, se torna uma demanda que pode impactar negativamente sua saúde e bem-estar (O'Rourke, 2024).

Alguns estudos presentes na literatura apontam as dificuldades que líderes LGBTQIAPN+ enfrentam para o desenvolvimento de uma liderança autêntica. Miller e Vaccaro (2016) discutem os desafios que líderes negros enfrentam ao tentar manter sua autenticidade, competência cultural e estilo colaborativo, enquanto lidam com questões de racismo, percepções externas sobre sua liderança e a criação de uma organização que reflita suas identidades interseccionais. Fine (2017) destaca três obstáculos que podem impedir indivíduos LGBTQIAPN+ de exercer uma liderança autêntica: normas sociais que favorecem a heterossexualidade e a conformidade de gênero, dificuldades de ser compreendido pelos outros e a própria definição de autenticidade. O'Rourke (2024) aponta que a autenticidade de liderança pode ser complicada devido às normas e expectativas em ambientes de trabalho. O estudo critica a ideia de que ser autêntico é simplesmente "ser o verdadeiro eu", apontando que líderes de LGBTQIAPN+ frequentemente enfrentam dilemas sobre como e quando revelar aspectos de suas identidades, especialmente em contextos onde suposições heteronormativas são comuns.

No entanto, Fine (2017) afirma que é possível reverter essa situação dentro do ambiente organizacional. O autor destaca a importância do campo de Recursos Humanos como o principal articulador para treinar e desenvolver profissionais, com o objetivo de flexibilizar a cultura organizacional – contrapondo discursos de ódio e crenças de gênero heteronormativos – e promover uma cultura mais inclusiva. Com estratégias que proporcionem um clima acolhedor, é possível que uma pessoa LGBTQIAPN+, independentemente de querer ou não revelar sua orientação sexual aos seus subordinados, exerça uma liderança autêntica. Isso pode tornar-se uma força que facilita o crescimento e a transformação dos liderados, promovendo uma convivência mais harmoniosa no mesmo espaço.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa sobre a autenticidade da liderança das pessoas LGBTQIAPN+ é considerada de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e coleta de dados através de levantamento (survey). Os participantes da pesquisa foram profissionais LGBTQIAPN+ maiores de 18 anos que ocupam uma posição de liderança no ambiente corporativo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online pelo Google Forms com 26 itens, iniciando com perguntas sociodemográficas (10 itens) compostas por idade, cor ou raça, sexo, identidade de gênero, orientação sexual, campo de trabalho, nível educacional, localização regional de trabalho e tempo de trabalho na organização atual. Em seguida, foi utilizado o Questionário de Liderança Autêntica na sua versão do líder (16 itens) validado para a língua portuguesa brasileira por Cervo et al. (2018).

O convite para participação na pesquisa foi enviado por meio do LinkedIn e WhatsApp entre os meses de dezembro de 2023 e janeiro de 2024, resultando em uma amostra de 53 participantes, considerando uma amostra não probabilística por conveniência. Com relação às questões éticas, foi requerido que os participantes expressassem concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que explicava a participação voluntária e anônima, além de fornecer um texto explicativo com os objetivos da pesquisa. Por fim, os dados foram organizados no software Microsoft Excel e foram realizadas análises descritivas considerando as porcentagens e médias das respostas coletadas sobre os itens do questionário.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi conduzida com base em uma amostra composta por 53 profissionais em cargos de liderança, conforme detalhado na Tabela 1. Os dados sociodemográficos desse grupo, bem como as médias por grupo a partir do questionário aplicado estão apresentados a seguir.

Tabela 1. Peril da amostra e média do Questionário de Liderança Autêntica por grupos

Sexo	Média	N	%
Masculino	3,22	39	73,58
Feminino	3,14	13	24,53
Intersexo	3,31	1	1,89
Idade	N	%	
21 - 30 anos	3,25	27	50,94
31 - 40 anos	3,13	22	41,51
41 - 50 anos	3,17	3	5,66
A partir de 51 anos	3,56	1	1,89
Escolaridade	N	%	
Ensino Médio	3,45	6	11,32
Especialização	3,13	23	43,40
Graduação	3,28	19	35,85
Mestrado	2,93	5	9,43
Sexualidade	N	%	
Assexual	3,38	1	1,89
Bissexual	3,11	7	13,21
Homossexual	3,24	36	67,92
Lésbica	2,81	4	7,55
Pansexual	3,29	5	9,43
Gênero	N	%	
Gênero não-binário	3,31	1	1,89
Homem cisgênero	3,22	37	69,81
Homem transgênero	3,09	2	3,77
Mulher cisgênero	3,11	12	22,64
Mulher transgênero	3,50	1	1,89

Tempo de Trabalho	Média	N	%
Menos de 1 ano	3,18	11	20,75
1 - 5 anos	3,19	33	62,26
6 - 10 anos	3,24	6	11,32
11 - 15 anos	3,00	2	3,77
16 anos ou mais	3,81	1	1,89
Localização	N	%	
Centro-Oeste	2,79	3	5,66
Nordeste	3,21	5	9,43
Norte	3,81	1	1,89
Sudeste	3,21	41	77,36
Sul	3,16	2	3,77
Fora do Brasil	3,44	1	1,89
Campo de Trabalho	N	%	
Administração, negócios e serviços	3,28	27	50,94
Artes e Design	3,00	1	1,89
Ciências Exatas e Informática	3,04	3	5,66
Ciências Sociais e Humanas	3,09	9	16,98
Comunicação e Informação	3,28	4	7,55
Engenharia e Produção	3,13	3	5,66
Hospitalidade	3,44	1	1,89
Saúde e Bem-Estar	3,09	5	9,43
Cor ou Raça	N	%	
Amarela	3,41	2	3,77
Branca	3,19	31	58,49
Parda	3,24	16	30,19
Preta	3,02	4	7,55

Fonte: autores.

Quanto a amostra, destacam-se na pesquisa uma maior frequência de respondentes do sexo masculino (73,58%), com idades entre 21 e 30 anos (50,94%), formação acadêmica em especialização concluída (43,40%) e cor ou raça branca (58,49%). Predominantemente, os respondentes se identificam como homossexuais (67,92%) e como homens cisgêneros (69,81%). A maioria trabalha na empresa atual entre 1 a 5 anos (62,26%), concentrada na região Sudeste do país (77,36%), e atua no campo de Administração, Negócios e Serviços (50,94%).

Os resultados da Tabela 1 não apresentaram variações de médias relativamente significativas quanto aos grupos, variando de 2,79 (menor média) a 3,81 (maior média). É possível destacar em relação escolaridade que participantes com ensino médio têm a maior média (3,45), enquanto aqueles com mestrado têm a menor média (2,93). Isso pode indicar que a autenticidade na liderança pode não estar necessariamente correlacionada com níveis mais elevados de educação formal. Quanto a sexualidade, participantes assexuais (3,38) e pansexuais (3,29) têm as maiores médias, enquanto as lésbicas têm a menor média (2,81). Isso pode refletir diferenças nas experiências e desafios enfrentados por diferentes orientações sexuais em termos de expressão de liderança autêntica. E quanto a cor ou raça, participantes de origem amarela têm a maior média (3,41), enquanto os participantes pretos têm a menor média (3,02). Isso pode refletir disparidades sociais e experiências de discriminação que afetam a expressão da liderança autêntica.

Esses resultados corroboram com a literatura demonstrando os desafios relacionados com a prática e incorporação de uma liderança autêntica. Miller e Vaccaro (2016) apontaram os desafios enfrentados por líderes negros em seus esforços para serem autênticos enquanto vivenciavam os dilemas relacionados ao racismo, além disso alguns líderes se sentiram invisíveis, julgados e desrespeitados por seus colegas brancos. Em complemento, Fine (2017) enfatizou que pessoas LGBTQIAPN+ podem encontrar dificuldades na prática de uma

liderança autêntica devido à pressão social, às expectativas de conformidade de gênero e à percepção dos seus corpos como inautênticos.

Na sequência, a Tabela 2 apresenta os resultados do Questionário de Liderança Autêntica na sua versão do líder.

Tabela 2. Questionário de Liderança Autêntica

Itens	Médias
1. Digo exatamente o que penso	3,57
2. Admito erros quando eles ocorrem	4,40
3. Encorajo os outros a falarem suas ideias	4,83
4. Falo a verdade mesmo que seja dura	4,04
5. Demonstro emoções exatamente aos meus sentimentos	3,21
6. Demonstro crenças que são coerentes com minhas ações	3,92
7. Tomo decisões com base em meus valores fundamentais	4,19
8. Solicito às pessoas que se posicionem de acordo com seus valores mais importantes	4,17
9. Tomo decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética	4,45
10. Solicito opiniões que desafiam meus posicionamentos mais intensos (ou arraigados)	3,91
11. Analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão	4,72
12. Ouço cuidadosamente pontos de vista diferentes antes de chegar a uma conclusão	4,47
13. Busco feedback para melhorar minha interação com os outros	4,57
14. Descrevo precisamente como os outros percebem minhas capacidades	3,85
15. Sei quando é o momento de reavaliar minhas posições sobre assuntos importantes	4,28
16. Demonstro que entendo como ações específicas impactam os outros	4,64

Fonte: autores.

De acordo com os resultados da Tabela 2 o item 3 foi o que apresentou a maior média (4,83) na pesquisa. Esse resultado aponta que a maioria dos respondentes LGBTQIAPN+ encorajam os outros a falarem suas ideias. Luthans e Avolio (2003) descrevem a liderança autêntica como a capacidade de se conectar genuinamente com seus colaboradores, incentivando o diálogo e o compartilhamento de ideias. Um ambiente onde as pessoas se sentem confortáveis para expressar suas opiniões pode contribuir para um clima transparente e confiável, sendo capaz de receber com empatia pontos de vista diferentes dos seus. O item 11 apresentou a segunda maior média da pesquisa (4,72), referindo-se à análise de dados relevantes antes da tomada de decisão. Johnson e Montgomery (2020) corroboram que a análise criteriosa de dados é essencial para uma decisão eficaz. A interpretação de dados embasa estratégias, amplia a compreensão dos fenômenos e consequências envolvidas nessa escolha, além de capacitar o líder a enfrentar seus desafios de forma assertiva.

Compreendendo que as escolhas de um líder impactam os liderados, observa-se que o item 16 apresentou a terceira maior média com 4,64 (demonstro que entendo como ações específicas impactam os outros). Luthans e Avolio (2003) descrevem a autenticidade na liderança como a habilidade de inspirar confiança e respeito em suas equipes, bem como de reconhecer suas fraquezas e vulnerabilidades. Eles ressaltam a importância de estimular comportamentos que levem a uma consciência mais profunda de si mesmo e à capacidade de se autorregular de maneira positiva. O item 13 registrou a quarta maior média (4,57), indicando que os respondentes buscam feedback para melhorar a interação com os outros. A solicitação de feedback oferece vantagens para o desenvolvimento de uma liderança autêntica, uma vez que feedbacks construtivos favorecem a autopercepção. O autoconhecimento implica estar ciente tanto dos pontos fortes quanto das áreas a serem desenvolvidas (Ilies et al., 2005).

Quanto as menores médias encontradas no estudo, o item 5 revelou a menor média da pesquisa (3,21), indicando se os entrevistados demonstram suas emoções de acordo com seus sentimentos. Silva et al. (2024) explicam que ambientes que proporcionam segurança psicológica para profissionais LGBTQIAPN+ expressarem sua identidade de gênero e/ou orientação sexual têm um impacto significativo na confiança em suas habilidades de liderança.

A inclusão facilita o crescimento profissional ao remover obstáculos que poderiam limitar o acesso a oportunidades de liderança, permitindo que os indivíduos alcancem seu potencial máximo e fortaleçam sua autoconfiança em assumir cargos de gestão. O item 1, com uma média de 3,57, destaca-se como a segunda menor média e representa um ideal em que a liderança expressa claramente o que pensa, demonstrando objetividade fundamentada na integridade. De acordo com George (2003), a complexidade das organizações demanda novos líderes que ajam de maneira autêntica, baseados em seus princípios, em vez de simplesmente criar uma imagem de líder. Esses líderes devem fomentar ambientes que promovam a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

O item 14, com a terceira menor média do estudo (3,85), refere-se à capacidade de descrever precisamente como os outros percebem suas habilidades. Salvati et al. (2021) investigaram o impacto do estigma sexual internalizado entre homens gays na percepção da eficácia de liderança por outros homens gays e na autoavaliação desses indivíduos. Os participantes com baixo nível de estigma sexual internalizado demonstraram atitudes mais positivas em relação a líderes gays (em comparação com heterossexuais), enquanto aqueles com alto estigma perceberam líderes masculinos gays como mais eficazes do que líderes femininas gays. Apesar da discriminação internalizada, esses participantes consideraram-se capazes de se candidatar a cargos de liderança. Em complemento, O'Rourke (2024) destaca em seu estudo sobre liderança autêntica que líderes LGBTQIAPN+ relataram a necessidade de avaliar cuidadosamente o ambiente ao seu redor antes de se assumirem, temendo que sua identidade sexual pudesse ofuscar suas competências profissionais.

O item 10, “solicito opiniões que desafiam meus posicionamentos mais intensos”, obteve a quarta menor média (3,91). Ser completamente autêntico pode ser arriscado em uma cultura que normaliza apenas a heterossexualidade e a conformidade com o binário de gênero, resultando em dificuldades na expressão compreensível devido às expectativas em torno da imagem de liderança. O conceito de autenticidade é problemático, pois depende das interpretações dos outros sobre o comportamento considerado autêntico (Fine, 2017). Estruturalmente, em uma cultura onde as pessoas podem perceber um líder gay que demonstre características estereotipadas mais femininas como menos eficaz do que um líder gay com traços estereotipados mais masculinos (Pellegrini et al., 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a liderança autêntica de profissionais LGBTQIAPN+ no ambiente de trabalho. Os resultados do Questionário de Liderança Autêntica destacaram que os respondentes LGBTQIAPN+ têm forte inclinação para encorajar o diálogo e o compartilhamento de ideias, além de basearem suas decisões em dados relevantes, demonstrando uma liderança que valoriza a transparência e a análise criteriosa. Contudo, os resultados também indicam dificuldades na demonstração de emoções alinhadas aos sentimentos e na autoavaliação precisa de como suas habilidades são percebidas pelos outros, o que pode ser reflexo de ambientes de trabalho que ainda não proporcionam segurança psicológica suficiente.

Esses achados corroboram com a literatura existente, que aponta os desafios enfrentados por líderes LGBTQIAPN+ para exercerem uma liderança autêntica em ambientes onde a pressão para conformidade com normas de gênero e expectativas sociais é alta. Ademais, as experiências de discriminação racial e de gênero, somadas ao estigma sexual internalizado, podem afetar a autopercepção e a eficácia percebida por esses líderes. Assim, este estudo reforça a importância de criar ambientes de trabalho inclusivos que permitam a todos os indivíduos, independentemente de sua orientação sexual e/ou identidade de gênero, expressar plenamente sua autenticidade como líderes.

Este estudo também oferece contribuições práticas e sociais ao destacar os desafios enfrentados por líderes LGBTQIAPN+ na prática da liderança autêntica. Os resultados destacam temas relevantes como o desenvolvimento de liderança, políticas organizacionais inclusivas, conscientização sobre estereótipos e preconceitos, empoderamento de grupos minoritários e avanço da pesquisa em diversidade, equidade e inclusão. Ao trabalharem esses temas as empresas podem promover uma cultura de trabalho mais igualitária, diversificada e acolhedora, com implicações importantes para o desenvolvimento organizacional e social. Também contribui para o Objetivo 8 -Trabalho Decente e Crescimento Econômico dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que visa “proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores”.

Quanto às limitações do estudo pode-se incluir a possibilidade de viés de seleção na amostra, pois a pesquisa pode não ter representado completamente a diversidade de experiências da comunidade LGBTQIAPN+. Além disso, a natureza autorrelatada dos dados pode introduzir vieses de resposta, como a tendência dos participantes a fornecer respostas socialmente desejáveis. Para futuras pesquisas, sugere-se aplicação de pesquisas qualitativas para obter uma compreensão mais detalhada da autenticidade na liderança, bem como, explorar a influência de fatores individuais, organizacionais e sociais na prática da liderança autêntica, considerando como esses níveis de análise interagem e se influenciam mutuamente.

REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- 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.
- Cervo, C. S., Natividade, J. C., Mónico, L. D. S. M., Pais, L., Dos Santos, N. R., & Hutz, C. S. (2018). Modelo de Liderança Autêntica: concepção teórica e evidências de validade do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) para o Brasil. *Psychologica*, 61(2), 7-29.
- Fine, L. E. (2017). Gender and sexual minorities’ practice and embodiment of authentic leadership: Challenges and opportunities. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 378-392.
- Foucault, M. (1988). *História da sexualidade I: a vontade de saber* (pp. 152-152).
- George, B. (2003). *Liderança autêntica*. Editora Gente Liv e Edit Ltd.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3).
- Johnson, R., & Montgomery, D. (2020). *Introduction to Operations Research*. Wiley.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241(258), 1-26.
- Miller, R. A., & Vaccaro, A. (2016). Queer student leaders of color: Leadership as authentic, collaborative, culturally competent. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 53(1).
- O’Rourke, S. (2024). What we ask of authenticity: How LGBQ experiences illuminate the possibilities, constraints, and expectations of being an authentic leader. *Leadership, in press*.
- 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.
- 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.
- Silva, L. H., Ferreira, B. M. A., Passos, A. P. P., & Schmitt, T. (2024). Effects of psychological safety and marginalization on the search for LGBTQIAPN+ leadership positions. *Brazilian Business Review, in press*.