

ARTIGO DE POSICIONAMENTO

CORRIDA PELA AUTENTICIDADE

Pessoas LGBTI+ enfrentam os desafios de desenvolverem carreira e se mostrarem como realmente são no mercado de trabalho

Renato Souza – Mestre em Ciências pela Universidade de São Paulo e Diretor de Inclusão, Diversidade e Sustentabilidade Corporativa na PwC Brasil
E-mail: souza.renato@pwc.com

Resumo

Objetivo: analisar as barreiras que as pessoas LGBTI+ encontram em manifestar sua autenticidade dentro do contexto organizacional, assim como os desafios associados ao progresso de suas trajetórias profissionais.

Estado da arte: pesquisas indicam que, apesar do atual cenário relativamente mais favorável aos direitos civis das pessoas LGBTI+, o progresso do desenvolvimento desse grupo dentro das estruturas organizacionais continua a representar um desafio.

Originalidade: o artigo suscita uma discussão sobre os obstáculos à autenticidade das pessoas LGBTI+ nas organizações, bem como os desafios enfrentados em relação ao avanço de suas carreiras.

Impactos: o artigo destaca a importância para as instituições de desenvolverem talentos LGBTI+ dentro de suas estruturas, ao mesmo tempo que aborda as dificuldades e obstáculos enfrentados pelos indivíduos, independentemente de ocuparem cargos de liderança, para viverem autenticamente.

Palavras-chave: autenticidade, liderança, LGBTI+, carreira.

ODS: 3 - Saúde e Bem-Estar; 10 - Redução das desigualdades.

Você deve ser você, não deixe que os comentários o afetem, não se compare com os demais, não se sinta ofendido, não leve nada para o pessoal, você é igual a todo mundo. Quem nunca ouviu uma dessas ou tantas outras falas ditas como inclusivas, acolhedoras e cheias de motivação? Quem as profere não necessariamente tem a dimensão da complexidade daquilo que está tentando combater; não sabe que essas frases trazem pedidos impossíveis ou, ao menos, muito difíceis de serem atendidos, em especial quando falamos de determinados recortes da sociedade, um deles, a comunidade LGBTI+.

Houve 257 mortes violentas de pessoas LGBTI+ em 2023, o equivalente a uma vítima a cada 34 horas¹. De acordo com a ONG que compilou os dados, Grupo Gay da Bahia (GGB), o Brasil lidera o *ranking* dos países que contabilizam essa estatística. Em relação ao mercado de trabalho, pesquisas mostram que pessoas que transparecem características consideradas pela sociedade como LGBTI+ são menos propensas a serem contratadas e promovidas², viram alvos de piadas e correm mais riscos de serem demitidas³.

A pauta da autenticidade, que recentemente tem ganhado espaço nos debates, deve ser discutida de maneira ampla e profunda. Afinal, o que é autenticidade? O filósofo, escritor e dramaturgo francês Jean-Paul Sartre considerou este como conceito fundamental em sua filosofia existencialista. Para Sartre, a autenticidade está relacionada à ideia de ser verdadeiro consigo e agir de acordo com suas próprias escolhas e valores, em oposição à má-fé, que é autoenganar-se e viver de acordo com normas externas ou falsas crenças⁴.

Autores contemporâneos também têm trabalhado com a autenticidade. Para Rebecca J. Erickson, professora e pesquisadora da Universidade de Akron, autenticidade é apresentar-se sem pretensão ou fachada, permitindo expressar seus verdadeiros pensamentos, sentimentos e identidade⁵. Para Brené Brown, professora e pesquisadora da Universidade de Houston, significa a coragem de se mostrar como realmente se é, considerando suas imperfeições e tudo o que vem junto a elas⁶.

Voltando para a nossa reflexão inicial, quem pode ser autêntico? Quem pode levar para dentro das empresas ou para aquela mesa de bar o seu eu de maneira plena? Quem pode expressar suas ideias ou até mesmo seu gênero sem temer nada? Quem, naquela reunião de segunda-feira, pode falar o que realmente fez no final de semana? Você pode pensar que a resposta mais óbvia, ou a mais justa, seria que todas as pessoas pudessem fazer tudo o que foi questionado. Porém, quando falamos de pessoas LGBTI+ no mercado de trabalho, ainda há uma série de desafios que insistem em se apresentar como barreiras para que a tão sonhada autenticidade possa se fazer presente.

RETRATO DA DISCRIMINAÇÃO

A LGBTI+fobia, ou seja, a discriminação e violência direcionada a pessoas LGBTI+, apresenta-se como um sério problema em muitos países, incluindo o Brasil. É preciso enxergar a questão não simplesmente pelo prisma de ações individuais e pontuais, mas como um comportamento que se dissemina por padrões e mecanismos de pressão das instituições, mesmo que sejam disparados de maneira velada, conforme perspectiva do filósofo e teórico social francês Michel Foucault⁷.

Renan Quinalha, professor de direito da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), traz, na obra *Movimento LGBTI+: Uma breve história do século XIX aos nossos dias*, evidências de como a nossa sociedade demonstrou e ainda demonstra dificuldades para lidar com os comportamentos ditos como dissidentes⁸. Predomina a ótica de que existiu e ainda existe um comportamento padrão formando um eixo imaginário para calcular o que se distancia e o quanto se distancia daquilo que está no meio dessa balança – entendem-se por meio da balança os padrões heteronormativos baseados em uma sociedade patriarcal e cristã.

O Brasil é reconhecido como um dos países com elevado risco de violência dirigida às pessoas LGBTI+. Esse fenômeno é documentado por organizações de direitos humanos e grupos ativistas como o GGB, revelando índices significativos de agressão física, inclusive homicídios de extrema brutalidade contra indivíduos pertencentes a essa comunidade. Além dos episódios de violência física, pessoas LGBTI+ no Brasil confrontam-se com a discriminação em diversas esferas de suas vidas, abrangendo contextos como educação, emprego, acesso a serviços de saúde e moradia.

A LGBTI+fobia impacta significativamente a jornada e a experiência profissional de pessoas que fazem parte dessa comunidade, por meio de recusa de contratação, assédio ou demissão com base na orientação sexual ou identidade de gênero. Em experimento realizado pela Universidade de Surrey da Inglaterra, quando os participantes recrutadores percebiam que os sujeitos eram homossexuais – reais ou não – eles os

consideravam inadequados para ocupar posições de liderança⁹. No caso dos candidatos do gênero masculino, a qualidade da voz e comunicação verbal desempenhou papel significativo. Em relação às candidatas percebidas como lésbicas, houve correlação com a falta de traços considerados tradicionalmente femininos, o que resultou em sua não conformidade com as expectativas de gênero.

Outro estudo, produzido pelo professor Andre Tilcsik, da Universidade de Harvard, evidenciou ainda mais essas barreiras¹⁰. Candidatos com qualificações equivalentes, quando identificados como heterossexuais, foram convidados para entrevistas de emprego em 11,5% dos casos, enquanto, quando identificados como *gays*, receberam convites em apenas 7,2% das situações. Isso significa 40% menos chances para os candidatos *gays* em comparação com os heterossexuais.

Vale enfatizar que a sigla LGBTI+ nos apresenta muito mais do que simples letras do nosso alfabeto, e a cada dia se torna maior, com o objetivo de reconhecer e dar visibilidade e valorizar as diferentes identidades. São realidades e experiências de vida muito distintas, com oportunidades no mercado de trabalho ainda bastante desiguais, bebendo da fonte do racismo, da misoginia, da LGBTI+fobia, do etarismo e do capacitismo.

Kimberlé Crenshaw definiu o conceito de interseccionalidade¹¹ para descrever como diferentes formas de discriminação e opressão podem se sobrepor e estar interconectadas, criando experiências únicas de exclusão, rejeição e injustiça para pessoas que pertencem a múltiplas identidades marginalizadas. A reflexão que quero trazer é que nem todos estão expostos e vulneráveis da mesma forma, apesar de que, sim, estamos falando de um grupo ainda sub-representado em diversos espaços, em especial, naqueles que detêm poder e influência.

Estamos em um País reconhecido pela diversidade, felicidade, criatividade e tantos outros bons adjetivos. Entretanto, recebemos uma série de reconhecimentos que não nos orgulham, entre eles, o de um País que há anos lidera o *ranking* de mortes de pessoas trans. O Brasil registrou 131 mortes de trans e travestis em 2022, fazendo com que permanecêssemos na liderança desse *ranking* mundial pela 14ª vez¹². Aqui, vale um destaque ao comprometimento e esforço realizado há anos pela Associação Nacional de Travestis e Transexuais (Antra) na coleta dessas informações e tratativa desses dados. Além de estarem na liderança dos assassinatos à comunidade LGBTI+, travestis e transexuais dificilmente têm a possibilidade de se esconder no “armário” para buscar oportunidades profissionais e para permanecer e crescer em uma organização¹³.

Em relação às lésbicas, o espaço ocupado é diferente daquele dos *gays*, pois, em uma sociedade patriarcal, elas sofrem também comportamentos de discriminação da mulher no ambiente do trabalho¹⁴. Há também forte interseccionalidade com raça, classe social e idade, e estigmas se reproduzem inclusive entre lésbicas. O mesmo ocorre entre *gays*: aqueles que são vistos como “machos” discriminam os que se mostram afeminados, reproduzindo o comportamento da sociedade, que tende a posicionar tudo o que se relaciona com o feminino em um local de inferioridade¹⁵. Assim, é importante estudar e considerar todas as diferenças que compõem a sigla LGBTI+¹⁶.

Em seu livro *Ética bixa*, o filósofo espanhol Paco Vidarte destaca a importância da coesão do grupo LGBTI+ para fortalecer a luta contra a heteronormatividade e o binarismo, ressaltando que a solidariedade não deve se limitar apenas aos membros da comunidade, mas se estender a todos que enfrentam determinado tipo de opressão¹⁷. Segundo o autor, as pessoas tendem a adotar uma postura de comodismo após a conquista de certos direitos, mas devem ir além, buscando seus sonhos, desejos e vontades de ser e ter.

AVANÇOS E CAMINHOS

A última edição da pesquisa *Global hopes and fears*, da empresa de auditoria e consultoria PwC, trouxe achados de extrema relevância quando o tema é autenticidade nas organizações¹⁸: 61% dos brasileiros entrevistados afirmam que podem ser autênticos no trabalho (contra 53% na média mundial). Funcionários que planejam mudar de emprego nos próximos 12 meses foram os que mostraram menor índice de satisfação e autenticidade no ambiente de trabalho, sugerindo que a autenticidade no trabalho, ou a falta dela, é um fator de *turnover*.

Apesar de todos os empecilhos, estamos testemunhando avanços, nessa questão de autenticidade, para profissionais LGBTI+ na última década. O último relatório *Out to succeed 2.0*, uma das maiores e mais completas pesquisas globais de talentos LGBTI+ já realizadas, destaca claramente o progresso alcançado. Atu-

almente, de acordo com essa fonte, 80% dos funcionários LGBTI+ sentem-se confortáveis no ambiente de trabalho, em comparação com apenas 36% em 2016¹⁹.

É importante frisar que as formas de se sentir confortável são muito variáveis, e isso deve ser considerado por empresas que implantam programas de inclusão LGBTI+. Estudos mostram como pessoas LGBTI+ sofrem quando colegas de trabalho esperam delas determinadas manifestações estereotipadas de comportamento, como o de serem divertidas, mas não exageradamente²⁰. Profissionais querem ser reconhecidos pelo seu trabalho e não ser definidos por sua orientação sexual ou identidade de gênero²¹.

Estudos vêm mostrando relação positiva entre a inclusão LGBTI+ e o desempenho organizacional, a partir de indicadores como taxa de inovação, lucratividade, produtividade, valor de mercado, retorno no mercado de ações e *rating* de crédito²². Apesar de os fatores que levam a esses efeitos positivos ainda não serem totalmente claros²³, pesquisas indicam os benefícios de características como resiliência e empatia entre profissionais LGBTI+, da autenticidade e da retenção desses talentos com o suporte de políticas de inclusão LGBTI+ (Figura 1).

É importante também considerar o crescimento dos movimentos ativistas, cujas ações podem afetar a reputação das organizações. No Brasil, apesar de persistirem desafios consideráveis na efetiva implementação de leis e políticas públicas destinadas à proteção e promoção dos direitos das pessoas LGBTI+, observa-se vigoroso movimento de ativismo e resistência liderado pela própria comunidade LGBTI+ e por grupos aliados. Organizações da sociedade civil, coletivos LGBTI+, ativistas e defensores dos direitos humanos engajam-se de modo incansável na luta contra a LGBTI+fobia, buscando promover a igualdade e garantir o respeito aos direitos das pessoas da comunidade.

Em termos de desenvolvimento de carreira, o relatório *Out of succeed 2.0* destaca que a liderança LGBTI+ traz consigo perspectivas distintas que podem impulsionar a inovação, a resolução de problemas e o sucesso organizacional. Ao apoiar e promover a diversidade LGBTI+ em cargos de liderança, as empresas podem colher os benefícios de uma força de trabalho mais inclusiva e engajada, e obter vantagem competitiva²⁹.

No entanto, de acordo com levantamento da Out Leadership, apenas 39 de 5.670 posições de conselho de administração são ocupadas por pessoas LGBTI+ nas 500 maiores empresas do *ranking* da revista *Fortune*. Isso

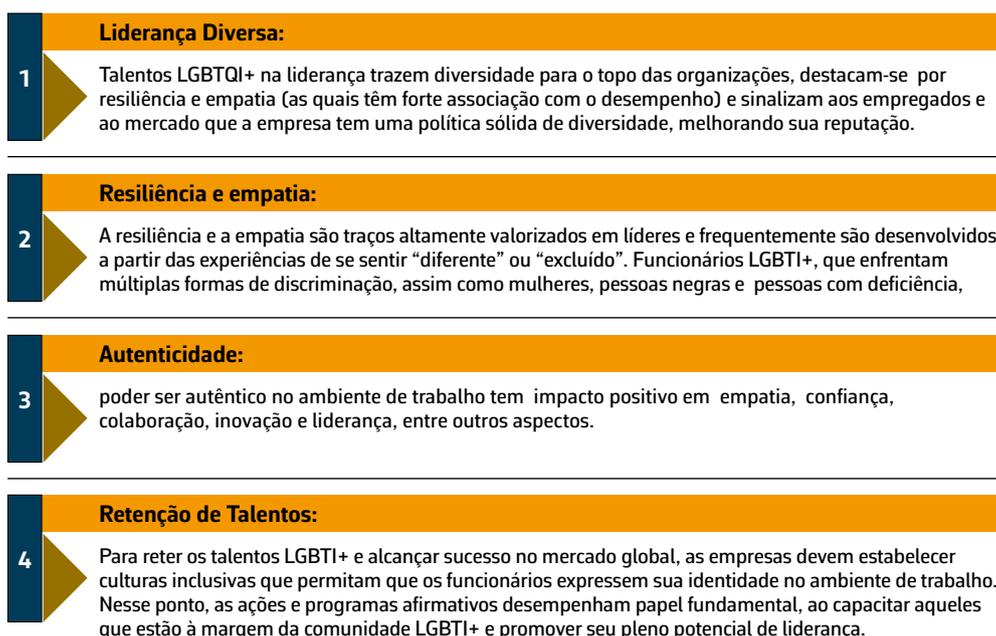
significa uma representatividade inferior a 0,7%³⁰, um contraste com percentual de adultos que se identifica como parte dessa comunidade nos Estados Unidos, que costuma variar entre 5,7% e 7,1%. A boa notícia é que esse número vem crescendo, pois, em 2022, eram apenas 26 representantes.

Sabemos que a chegada a um posto de liderança nas organizações requer uma combinação de fatores. Poderíamos listar inúmeros neste artigo: estar em uma organização com uma cultura de pertencimento já desenvolvida, possuir as devidas qualificações para a posição, ser reconhecido pelos pares, superiores e subordinados, ter uma liderança inclusiva e empática, entre tantos outros elementos, incluindo a temida “sorte”, ou seja, estar no lugar certo na hora certa.

Porém, é inegável e impossível que cheguemos a uma posição de

Figura 1.

Vantagens e benefícios na inclusão LGBTI+ nas organizações



Relatório Out to Succeed 2.0 (2023)²⁴, Byington et al. (2021)²⁵, Shan et al. (2017)²⁶, Webster et al. (2018)²⁷, Lourenço et al. (2021)²⁸.

liderança sem passarmos pelos famosos e não tão inovadores sistemas de avaliação de desempenho. Segundo Peter Cappelli, professor de Administração da Wharton School, a avaliação de desempenho tradicional enfatiza a responsabilização individual por resultados passados, negligenciando o desempenho atual e o desenvolvimento de talentos para o futuro, o que pode prejudicar a competitividade de longo prazo das organizações³¹. Ele defende a transição para sistemas de *feedback* menos formais e mais frequentes, alinhados com o ciclo natural do trabalho, a fim de melhor apoiar o desenvolvimento dos funcionários³².

Boa parte dos sistemas de avaliação de desempenho, também, ainda está carregada de vieses e ruídos. Ambos se referem a variabilidades indesejadas nas decisões que são tomadas por pessoas em circunstâncias semelhantes. Enquanto o viés significa um desvio consistente em uma direção específica, o ruído representa inconsistências aleatórias nas decisões, mesmo quando as mesmas informações e critérios são apresentados³³.

Por exemplo, na organização A, falta maturidade em questões de diversidade, equidade e inclusão. Sua liderança não está convencida do que precisa ser feito e ainda não conseguiu promover o engajamento e o desenvolvimento dos funcionários de maneira consistente. Como resultado, a empresa não implementou processos ou ações afirmativas eficazes. É provável que as lideranças, tanto de alto quanto de médio escalão, não reconheçam seus próprios vieses e preconceitos, o que dificulta a avaliação justa e inclusiva do desempenho e potencial de promoção dos funcionários.

Por outro lado, a empresa B tem se dedicado consistentemente a essas questões. Sua liderança está engajada, consciente e comprometida com aquilo que acredita ser o correto. Após anos de trabalho na revisão de processos e estabelecimento de metas, a empresa implementou ações afirmativas centradas no conceito de equidade, demonstrando um olhar inclusivo para pessoas com diferentes marcadores, origens e experiências. Apesar disso, ainda há desafios na tomada de decisão em muitos processos. Embora as rotinas, métricas e diretrizes de gestão estejam bem estabelecidas e a liderança esteja treinada e sensibilizada, não há mecanismos para garantir que pessoas com diferentes perspectivas realizem suas atividades dentro de padrões mínimos aceitáveis.

Assim, não adianta termos lideranças engajadas e letradas em diversidade, equidade e inclusão e contar com um processo estabelecido com padrões e critérios de avaliação de desempenho e de promoções. Não podemos ter um único processo de desempenho e, ao mesmo tempo, um funcionário receber avaliações tão distintas provenientes de diferentes lideranças. Isso é ruído de processo e, assim como os vieses, pode impactar de maneira bastante negativa o desenvolvimento da carreira de pessoas LGBTI+.

Essas e outras fragilidades encontradas nesses sistemas de avaliação de desempenho trazem a necessidade de olharmos os indivíduos como únicos, de tratar os diferentes de modos diferentes – quem sabe não poderíamos chamar isso de equidade? Precisamos identificar as singularidades de cada pessoa e usar isso de maneira positiva, buscando o impulsionamento desse talento, mas não esquecendo da sua autenticidade.

A implantação de um programa de diversidade e inclusão dentro das organizações pode e deve ser feita de modo que considere os elementos já presentes da cultura organizacional, pois isso tende a trazer legitimidade para o processo. Ao mesmo tempo, fazer uma boa leitura de contexto e entender qual o tamanho do apetite da empresa para passar por um processo transformacional também é crucial para o sucesso da iniciativa.

A Figura 2 traz elementos a serem considerados no desenho de um programa de inclusão de pessoas LGBTI+ nas organizações. O objetivo dessas etapas não é “empacotar” ou “padronizar” o processo de construção de uma estratégia, mas sim direcionar a discussão. Vale ressaltar que, nesse processo, faz-se crucial a leitura do contexto e da cultura organizacional, pois cada empresa possui o seu jeito e sua forma de existir, variáveis essas que devem ser consideradas a todo o momento. A seguir, detalhamos cada etapa.

Figura 2.

Fases da implantação de um programa de diversidade, equidade e inclusão



- 1 **Cultura e Contexto Organizacional:** entender a situação atual da organização e do setor do qual a empresa faz parte faz-se crucial em um processo de implantação de um programa de diversidade, equidade e inclusão. A estratégia nessa agenda deve ser desenvolvida de maneira customizada, levando em consideração o potencial, as oportunidades e os desafios de cada setor. Além disso, a estratégia precisa estar alinhada com aquilo que a cultura organizacional é capaz de absorver em diferentes pontos da jornada.
- 2 **Diagnóstico da Situação Atual:** é importante compreender a demografia atual da organização. Sabemos do desafio ainda presente para que se obtenham dados de qualidade relacionados a orientação sexual e identidade de gênero dos funcionários. Porém, existem caminhos amparados pelo arcabouço legal que permitem avançar nesse sentido.
- 3 **Engajamento e Letramento da Liderança:** um programa que se propõe a transformar uma cultura organizacional não é sustentável sem o real envolvimento, comprometimento e responsabilização da liderança. Assim, construir uma estratégia que traga ao centro a importância de lideranças letradas e engajadas é fundamental para que se possa avançar com consistência.
- 4 **Definição da Estratégia e Governança:** é preciso olhar para a agenda de diversidade, equidade e inclusão da mesma forma como encaramos tantas outras frentes relacionadas ao negócio: sem estratégia e governança definidas e amplamente aprovadas, dificilmente os resultados serão aqueles esperados. Torna-se fundamental compreender quais as avenidas da estratégia, os principais objetivos e entregáveis, além de desafios e barreiras. O time responsável pela agenda deve ser determinado e devidamente comunicado, com definições de quem será a liderança, qual será a linha de reporte e como será o envolvimento e o papel da alta liderança.
- 5 **Desdobramento e Comunicação:** a partir do momento em que o caminho está definido e aprovado, é importante que tudo seja cuidadosamente comunicado às pessoas que fazem parte da organização. Os funcionários em cargos operacionais precisam embarcar nessa jornada junto à empresa, assim como a média liderança. Sem o envolvimento desses públicos, a estratégia não se legitima, pois é preciso promover os canais de escuta ativa para que as mais diferentes demandas sejam trazidas para o debate dentro do contexto da estratégia definida. Se não houver essa conexão, há o risco da promoção de ações desconectadas das expectativas, anseios e desafios presentes na empresa.
- 6 **Relacionamento e Parcerias:** nessa agenda, não se avança sozinho. É fundamental promover relacionamentos com entidades, movimentos e fóruns empresariais que de maneira brilhante e legítima pautam questões sobre inclusão de pessoas LGBTI+ no debate público e privado. Quando a empresa está inserida no ecossistema dessas instituições, demonstra aos seus mais variados públicos de interesse que está, ao menos, disponível para troca, aprendizado e compromisso público com diversidade, equidade e inclusão.
- 7 **Avaliação dos Resultados:** uma coisa é certa, o que não se mede não se conhece. Apesar dos desafios que podem surgir no momento de estruturação de indicadores relacionados às pessoas e ao impacto da estratégia de diversidade gerado em cada uma delas, faz-se fundamental que, periodicamente, as organizações tenham os dados, os números e as informações qualitativas relacionadas aos programas e ações realizadas sendo analisadas, debatidas e criticadas. Apenas assim, será possível avaliar se tudo de fato está fazendo sentido ou se mudanças de rota deverão ocorrer em um próximo ciclo.
- 8 **Compromissos e Posicionamento:** essa talvez seja uma das etapas mais críticas de todo o processo, pois nela a empresa vai se comprometer não apenas internamente, mas publicamente. Assumir metas públicas de diversidade exige que uma série de fatores já esteja endereçada por meio da estratégia. Acima de tudo, exige coragem, seriedade e compromisso com a mudança. Dessa forma, a organização estará minimamente preparada e, podemos dizer, legitimada para se posicionar diante de temas que são caros à nossa sociedade quando o assunto é a conquista e a garantia dos direitos humanos.

São essas algumas das etapas de um processo de implantação de um programa de diversidade, equidade e inclusão dentro de uma organização. Porém, no dia a dia, mais fatores podem e devem surgir, e cada um deles exigirá que tenhamos determinada postura e atitude. Costumo dizer que não há “receita de bolo” para essas agendas, mas existe, sim, o mínimo que deve ser endereçado para que um programa efetivo possa de fato acontecer e, conseqüentemente, gerar os resultados e impactos positivos esperados.

NOTAS

1. Poder 360. (2024). 257 LGBTs tiveram morte violenta no Brasil em 2023, diz ONG. <https://www.poder360.com.br/brasil/257-lgbts-tiveram-morte-violenta-no-brasil-em-2023-diz-ong/>

2. Fasoli, F., Maass, A., Paladino, M. P., & Sulpizio, S. (2017). Gay and lesbian sounding auditory cues elicit stereotyping and discrimination. *Archives of Sexual Behavior*, 46, 1261-1277. <https://dx.doi.org/10.1007/s10508-017-0962-0>; Tilcsik, A. (2011). Pride and prejudice: Employment discrimination against openly gay men in the United States. *American Journal of Sociology*, 117(2), 586-626. <https://doi.org/10.1086/661653>
3. Pompeu, S. L. E., & Souza, E. M. D. (2019). A discriminação homofóbica por meio do humor: Naturalização e manutenção da heteronormatividade no contexto organizacional. *Organizações & Sociedade*, 26, 645-664. <https://doi.org/10.1590/1984-9260912>; Souza, A. A., Júnior, Cerquinho, K. G. Nogueira, R. J. C. C., Melo, D. R. A. (2013). Aspectos da dominação masculina no assédio moral ao profissional homossexual no Polo Industrial de Manaus. *Pensamento & Realidade*, 28(1), 83-103. <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/15721>; Garcia, A., & Souza, E. M. (2010). Sexualidade e trabalho: Estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1353-1377. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000600005>; Irigaray, H. A. R., Saraiva, L. A., & 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/S1415-65552010000500008>; Diniz, A. P. R., Carrieri, A. P., Gandra, G. (2013). Políticas de diversidade nas organizações: As relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. *Economia & Gestão*, 13(31), 93-114. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2013v13n31p93>; Colares, A. F. V., & Saraiva, L. A. S. (2016). O processo de construção identitária em organizações: Uma releitura sobre identidade. *Revista Alcance*, 23(4), 568-577. <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/6418>
4. Baranowske, D. (2012). A autenticidade na ética de Jean-Paul Sartre. (Dissertação de Mestrado). <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/15574/1/AutenticidadeEticaJean.pdf>
5. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144. <https://doi.org/10.1525/si.1995.18.2.121>
6. Brown, B. (2010). *The gifts of imperfection: Let go of who you think you're supposed to be and embrace who you are*. Hazelden Publishing.
7. Foucault, M. (1996). *As palavras e as coisas: Uma arqueologia das ciências humanas*. Gallimard.
8. Quinalha, R. (2020). *Movimento LGBTI+: Uma breve história do século XIX aos nossos dias*. Editora Leya.
9. Fasoli et al. (2017).
10. Tilcsik (2011).
11. Thomas, K. B. (2020). Intersectionality and epistemic erasure: A caution to decolonial feminism. *Hypatia*, 35(3), 509-523. <https://doi.org/10.1017/hyp.2020.22>
12. Associação Nacional de Travestis e Transexuais. (2022). *Dossiê assassinos e violências contra travestis e transsexuais brasileiras em 2021*.
13. Paniza, M. D. R., & Moresco, M. C. (2022). À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e o mundo do trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 62(3), e2021-0031. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220305>
14. Irigaray, H. A. R., & Freitas, M. E. (2011). Sexualidade e organizações: Estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 18(59), 625-641. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302011000400004>
15. Moura, R. G., Nascimento, R. P., & Barros, D. F. (2017). O problema não é ser gay, é ser feminino: O gay afeminado nas organizações. *Farol: Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(11), 1478-1541. <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3518>; Souza, E. M., & Pereira, S. J. N. (2013). (Re)produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: A discriminação de homossexuais por homossexuais. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(4), 76-105. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000400004>
16. Paniza, M. D. R. (2020). Entre a emergência, a submersão e o silêncio: LGBT como categoria de pesquisa em Administração. *Cadernos Ebape. BR*, 18, 13-27. <https://doi.org/10.1590/1679-395173482>
17. Vidarte, P. (2019). *Ética bixa*. N-1 Edições.
18. PricewaterhouseCoopers. (2023). *Hopes and fears*.
19. Out Leadership. (2023). *Out to succeed 2.0*.
20. Burchiellaro, O. (2021). Queering control and inclusion in the contemporary organization: On 'LGBT-friendly control' and the reproduction of (queer) value. *Organization Studies*, 42(5), 761-785. <https://doi.org/10.1177/0170840620944557>; Rumens, N., & Broomfield, J. (2014). Gay men in the performing arts: Performing sexualities within 'gay-friendly' work contexts. *Organization*, 21(3), 365-382.
21. Giuffre, P., Dellinger, K., & Williams, C. L. (2008). "No retribution for being gay?": Inequality in gay-friendly workplaces. *Sociological Spectrum*, 28(3), 254-277. <https://doi.org/10.1080/02732170801898380>
22. Shan, L., Fu, S., & Zheng, L. (2017). Corporate sexual equality and firm performance. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1812-1826. <https://doi.org/10.1002/smj.2624>; Pichler, S., Blazovich, J. L., Cook, K. A., Huston, J. M., & Strawser, W. R. (2018). Do LGBT-supportive corporate policies enhance firm performance? *Human Resource Management*, 57(1), 263-278. <https://doi.org/10.1002/hrm.21831>; Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2020). Do LGBT workplace diversity policies create value for firms? *Journal of Business Ethics*, 167(4), 775-791. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z>; Brahma, S., Gavriilidis, K., Kallinterakis, V., Verousis, T., & Zhang, M. (2023). LGBTQ and finance. *International Review of Financial Analysis*, 86, 102547. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102547>
23. Byington, E. K., Tamm, G. F., & Trau, R. N. (2021). Mapping sexual orientation research in management: A review and research agenda. *Human Resource Management*, 60(1), 31-53. <https://doi.org/10.1002/hrm.22026>
24. Out Leadership. (2023).
25. Byington et al. (2021).
26. Shan et al. (2017).
27. Webster, J. R., Adams, G. A., Maranto, C. L., Sawyer, K., & Thoroughgood, C. (2018). Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. *Human Resource Management*, 57(1), 193-210. <https://doi.org/10.1002/hrm.21873>
28. Lourenço, I. C., Marco, D. Di, Branco, M. C., Lopes, A. I., Sarquis, R. W., & Soliman, M. T. (2021). The relationship between LGBT executives and firms' value and financial performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 596. <https://doi.org/10.3390/jrfm14120596>
29. Lourenço et al. (2021).
30. Out Leadership. (2023). *Out quorum: LGBTQ+ board diversity: Progress & possibility*. https://outleadership.com/wp-content/uploads/2023/04/Out-Leadership-OutQUORUM-Report-DIGITAL-FINAL_April18_2023.pdf
31. Cappelli, P., & Tavis, A. (2016, October). *The performance management revolution*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>
32. Cappelli & Tavis (2016, October).
33. Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, R. C. (2021). *Ruído: Uma falha no julgamento humano. Intrínseca*.