

ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA: (IN)EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS INCLUSIVAS PARA PESSOAS LGBTQIAPN+ NAS EMPRESAS

BETWEEN DISCOURSE AND PRACTICE: (IN)EFFECTIVENESS OF INCLUSIVE POLICIES FOR LGBTQIAPN+ PEOPLE IN COMPANIES

ENTRE EL DISCURSO Y LA PRÁCTICA: (IN)EFECTIVIDAD DE LAS POLÍTICAS INCLUSIVAS PARA PERSONAS LGBTQIAPN+ EN LAS EMPRESAS

Cristian Rodrigues da Silva¹  Esther Silva Alves¹  Worney Ferreira de Brito² 

Resumo: Este artigo visa a investigar as políticas públicas e as práticas organizacionais voltadas para a inclusão e exclusão de pessoas LGBTQIAPN+ em empresas do norte de Minas Gerais. Buscou-se identificar as principais dificuldades enfrentadas por esse público e de que forma as práticas inclusivas podem beneficiar tanto os indivíduos quanto o ambiente de trabalho como um todo. Para esse fim, utilizou-se o método qualitativo com abordagem exploratória e em corte transversal. Foram realizadas dez entrevistas, a partir de um roteiro semiestruturado, com a participação de colaboradoras(es) e ex-colaboradoras(es) LGBTQIAPN+ de empresas da região. Os dados foram interpretados a partir dos princípios da Análise do Discurso de Pêcheux, que permitiu uma compreensão detalhada das falas das pessoas entrevistadas para identificar padrões e temas recorrentes relacionados à inclusão e à exclusão no ambiente de trabalho. Os resultados evidenciam que o clima organizacional tem forte influência na aceitação ou marginalização dessas pessoas, principalmente em locais com culturas empresariais rígidas e resistentes à diversidade. Apesar de algumas empresas adotarem políticas inclusivas, muitas não as aplicam de forma coerente, o que gera insatisfação. A escuta empática e o respeito às vivências individuais foram fundamentais para se compreender o impacto emocional da exclusão. O estudo reforça a importância de ambientes corporativos que acolham identidades diversas com respeito e autenticidade.

Palavras-chave: Diversidade; Igualdade e inclusão; Minorias sexuais e de gênero; Organizações; Cultura organizacional.

Abstract: This article aims to investigate public policies and organizational practices driven towards the inclusion or exclusion of LGBTQIAPN+ people in companies situated in northern Minas Gerais, Brazil. The objective was to identify the main difficulties faced by this group, and how these inclusive practices can benefit both individuals and the workplace. A qualitative method with an exploratory approach was used, with ten interviews being conducted, based on a semi-structured survey, with the participation of LGBTQIAPN+ employees and former employees from companies in the region. The data were interpreted based on the principles of Pêcheux's discourse analysis, allowing for a detailed interpretive examination of interviewees' statements to identify patterns and recurring themes related to inclusion or exclusion in the workplace. The organizational environment was deemed to have a strong influence on the acceptance or marginalization of these individuals, especially in places with rigid corporate cultures that are resistant to diversity. While some companies adopt inclusive policies, many do not implement them consistently, leading to dissatisfaction. Empathic listening and respect for individual experiences were essential to understand the emotional impact of inclusion or exclusion. The study reinforces the importance of corporate environments that embrace diverse identities with respect and authenticity.

Keywords: Diversity; Equity; Inclusion; Sexual and gender minorities; Organizations; Organizational culture.



¹ Acadêmico(a) na Faculdade de Saúde e Humanidades Ibituruna – FASI; Montes Claros – MG; Brasil. christian912@gmail.com; esther.silva590@gmail.com

² Professor na Faculdade de Saúde e Humanidades Ibituruna – FASI; Montes Claros – MG; Brasil. worney@gmail.com

Resumen: Este artículo tiene como objetivo investigar las políticas públicas y las prácticas organizacionales orientadas a la inclusión y exclusión de las personas LGBTQIAPN+ en empresas del norte de Minas Gerais. Se buscó identificar las principales dificultades enfrentadas por este grupo y de qué manera las prácticas inclusivas pueden beneficiar tanto a las personas como al entorno laboral en su conjunto. Para ello, se utilizó un método cualitativo con enfoque exploratorio y de corte transversal. Se realizaron diez entrevistas a partir de un guion semiestructurado, con la participación de colaboradoras(es) y excolaboradoras(es) LGBTQIAPN+ de empresas de la región. Los datos fueron interpretados a partir de los principios del Análisis del Discurso de Pêcheux, lo que permitió una comprensión detallada de los discursos de las personas entrevistadas para identificar patrones y temas recurrentes relacionados con la inclusión y la exclusión en el entorno laboral. Los resultados evidencian que el clima organizacional tiene una fuerte influencia en la aceptación o marginación de estas personas, especialmente en contextos con culturas empresariales rígidas y resistentes a la diversidad. Aunque algunas empresas adoptan políticas inclusivas, muchas no las implementan de manera coherente, lo que genera insatisfacción. La escucha empática y el respeto por las experiencias individuales fueron fundamentales para comprender el impacto emocional de la exclusión. El estudio refuerza la importancia de entornos corporativos que acojan identidades diversas con respeto y autenticidad.

Palabras clave: Diversidad; Igualdad e inclusión; Minorías sexuales y de género; Organizaciones; Cultura organizacional.

Introdução

O ambiente organizacional contemporâneo enfrenta desafios significativos relacionados à diversidade, especialmente no que tange à inclusão de pessoas LGBTQIAPN+. Reconhecer as variedades de identidades de gênero e orientações sexuais no ambiente de trabalho não é apenas uma questão de ética, mas também uma estratégia essencial para o desenvolvimento de ambientes corporativos mais justos, inovadores e colaborativos. Isso porque pesquisas mostram que empresas que implementam políticas inclusivas para a comunidade LGBTQIAPN+ não só aumentam a satisfação de seus funcionários, mas também se destacam em inovação e desempenho (Cascardo, 2024).

No entanto, apesar dos avanços em políticas públicas e normativas institucionais, a realidade das relações laborais continua demonstrando a existência de exclusões simbólicas e estruturais que afetam diretamente o clima organizacional. De acordo com os dados da pesquisa LGBT+ Inclusion @ Work Survey (Deloitte, 2023), cerca de 57% das pessoas LGBTQIAPN+ relataram ter vivenciado comportamentos não inclusivos no ambiente de trabalho, sentindo-se expostas a situações de exclusão profissional. Entre essas, uma parcela significativa optou por não denunciar tais práticas por receio de possíveis retaliações. Além disso, apenas 25% da população LGBTQIAPN+ conseguiu encontrar um emprego formal no último ano – dado que destaca os obstáculos significativos enfrentados pela comunidade *queer* para ser incluída no mercado de trabalho (Lima, 2024).

Nesse viés, importa salientar que temas como diversidade, equidade e inclusão têm ganhado crescente relevância nos últimos anos, o que tem alimentado ainda mais discussões em várias áreas do conhecimento no cenário global, refletindo décadas de diálogos e demandas da sociedade civil. Consequentemente, questões como racismo, capacitismo, sexismo e lgbtfobia têm sido abordadas em muitas esferas da vida social, já que afetam não apenas o ambiente corporativo, mas toda a sociedade, evidenciando que os fenômenos sociais se manifestam tanto dentro quanto fora das organizações. Assim, o debate sobre diversidade e inclusão está intimamente relacionado a mudanças sociais mais amplas, como evidenciado pelas questões discutidas anteriormente (Teixeira *et al.*, 2021).

A diversidade de gênero impacta diretamente a cultura empresarial ao introduzir diferentes perspectivas e abordagens para a solução de problemas. O clima organizacional é visto como a combinação de percepções, valores e atitudes que moldam o ambiente de trabalho, influenciado pela diversidade de gênero, e afeta o bem-estar e a produtividade das(os) colaboradoras(es). No entanto, muitas organizações ainda enfrentam desafios para promover a verdadeira inclusão. Em muitos casos, mulheres e pessoas de outras identidades de gênero não normativas enfrentam barreiras invisíveis, a exemplo do preconceito inconsciente e da falta de oportunidades de crescimento (Bispo, 2023).

Como já evidenciado, um ambiente organizacional inclusivo e equitativo pode aumentar o comprometimento de colaboradoras e colaboradores. Contudo, ao analisar as percepções dessas pessoas, fica claro que as experiências podem variar significativamente, independentemente da orientação sexual ou identidade de gênero, frequentemente revelando desigualdades, preconceitos e barreiras, tanto implícitas quanto explícitas. Logo, compreender como o gênero afeta o clima organizacional é crucial não apenas para promover a equidade de gênero, mas também para maximizar o potencial humano nas empresas.

É igualmente importante explorar a intersecção entre gênero e clima organizacional, e como o comportamento esperado no ambiente de trabalho é moldado por estereótipos de gênero que, muitas vezes, limitam a participação plena de diferentes grupos em determinadas funções e papéis. Tais generalizações podem influenciar a forma como todas(os) as(os) colaboradoras(es) experimentam e percebem o clima organizacional.

Além disso, é crucial compreender como as exclusões vivenciadas por essas pessoas operam e de que forma a presença (ou ausência) de práticas inclusivas influencia a vivência cotidiana de colaboradoras(es) LGBTQIAPN+. Desse modo, o presente artigo tem como objetivo analisar as dinâmicas de exclusão e inclusão de gênero em empresas do norte de Minas Gerais, buscando identificar os desafios existentes, as estratégias de enfrentamento adotadas pelos sujeitos e o papel das organizações na promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo.

Matérias e métodos

Este artigo trata de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, voltada à compreensão de fenômenos sociais que envolvem identidades de gênero e orientações sexuais no contexto organizacional. Para a coleta de dados, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas com pessoas que se declararam LGBTQIAPN+ e que atuam ou atuaram em empresas da região norte de Minas Gerais. As pessoas participantes foram selecionadas por amostragem intencional, com convites feitos via redes sociais e presencialmente, tendo acesso a um *link* para o formulário *on-line*, desenvolvido na plataforma Google Forms.

O material do formulário foi separado em duas fases. Na primeira, houve a disponibilização do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com um questionário para a coleta de informações sociodemográficas para aprovação e continuidade da pesquisa. Na segunda, realizou-se uma entrevista de natureza semiestruturada, elaborada com base em tópicos temáticos voltados à análise das experiências de pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional.

As questões abordavam, entre outros aspectos, vivências pessoais ou relatos de discriminação e preconceito no local de trabalho; percepção quanto ao reconhecimento e respeito à identidade de gênero e/ou orientação sexual por parte da empresa; existência (ou ausência) de políticas institucionais voltadas à diversidade e inclusão; experiências com colegas e lideranças no que tange ao acolhimento e respeito. E ainda: estratégias de enfrentamento adotadas diante de situações excludentes; sentimentos de pertencimento ou isolamento no ambiente corporativo; impacto da cultura organizacional na saúde mental e no desempenho profissional; e sugestões de mudanças para a promoção de um clima organizacional mais inclusivo.

As entrevistas foram conduzidas de maneira remota, conforme disponibilidade das pessoas participantes, permitindo que cada uma escolhesse o momento mais adequado para o encontro. Foi solicitado a cada participante, por meio do TCLE e reforçado nos contatos para marcação, que, para participar da entrevista, procurasse um local isolado e livre de ruídos ou acesso de outras pessoas, o também contribuiu para a garantia da privacidade. O acesso ao formulário e às perguntas foi realizado por meio de *link* e, para assegurar o anonimato, as pessoas participantes foram identificadas por códigos alfanuméricos (P1, P2, P3, etc.); todas as informações potencialmente identificáveis foram suprimidas ou generalizadas durante a transcrição e a análise dos dados.

Os registros obtidos foram armazenados em ambiente digital seguro, com acesso restrito exclusivamente à equipe pesquisadora responsável pelo estudo. Os dados foram analisados com base na Análise do Discurso proposta por Michel Pêcheux, possibilitando identificar os sentidos produzidos pelos sujeitos em seus relatos e evidenciar as tensões entre discurso institucional e a prática cotidiana (Brasil, 2011).

A pesquisa seguiu rigorosamente as diretrizes das Resoluções nº 466/2012 e 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde. Todas as pessoas entrevistadas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), tendo o estudo sido aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Universitário Funorte, sob Parecer nº 7.486.341, emitido em 22 de março de 2025.

Resultados e Discussão

A análise das entrevistas permitiu a identificação de múltiplas experiências relacionadas à inclusão e à exclusão de gênero no ambiente organizacional. Nesse percurso, por meio do conteúdo dos relatos, quatro categorias principais foram compostas de acordo com os núcleos temáticos que emergiram nos discursos das pessoas participantes, sendo elas: (1) Inclusão simbólica e o discurso institucional; (2) Expressões sutis e estruturais da exclusão; (3) Gênero, poder e legitimidade nas relações hierárquicas; e (4) Resistência, estratégias de enfrentamento e redes de apoio.

A partir dos relatos, evidenciou-se como o ambiente corporativo pode ser tanto um espaço de potencial acolhimento quanto de reforço de violências simbólicas e estruturais contra pessoas LGBTQIAPN+. Essas são socialmente classificadas como minorias sexuais, não apenas por sua representatividade numérica, mas, sobretudo, porque a heterossexualidade é historicamente construída e naturalizada como um padrão social obrigatório. Conforme problematiza Rich (1980), a heterossexualidade opera como um regime normativo e compulsório, que regula corpos, afetos e relações, produzindo a marginalização de identidades e desejos que escapam a essa norma. Nesse sentido, as experiências analisadas revelam como tal padrão heteronormativo atravessa o cotidiano organizacional, orientando práticas, discursos e hierarquias, conforme se discutirá ao longo desta seção.

É importante ressaltar que o termo *minorias* não deve ser compreendido a partir de um critério estritamente numérico, mas, sim, como uma categoria social e política. Trata-se, portanto, de minorias sociais, ou seja, grupos que, independentemente de sua expressividade quantitativa, ocupam posições subalternizadas nas relações de poder, sendo historicamente marginalizados, estigmatizados ou privados de acesso pleno a direitos, reconhecimento e legitimidade social.

Nesse sentido, indivíduos LGBTQIAPN+ são classificados como minoria não por serem numericamente inferiores, mas por estarem inseridos em uma estrutura social que privilegia a heteronormatividade e a cis-generidade como padrões dominantes. Como consequência, essas pessoas podem enfrentar diversos prejuízos sociais, tais como preconceito, discriminação e exclusão simbólica e material, impactos que se estendem para diferentes esferas da vida, incluindo o trabalho, as relações familiares, a convivência social e a saúde física e mental. Para as minorias sexuais LGBTQIAPN+, a cultura constitui-se como um espaço de resistência e visibilidade de suas demandas por direitos fundamentais, inclusive os direitos personalíssimos, frequentemente negados pela maioria cis-heterossexual (Mazaro; Cardin, 2024, p. 2136).

Nesse contexto, torna-se evidente que os ambientes organizacionais, ao ignorarem ou naturalizarem práticas discriminatórias, contribuem para a manutenção de desigualdades estruturais. Conforme destacado por Figueira *et al.* (2023, p. 125), “percebeu-se com a ação realizada e com a pesquisa teórica que as consequências do preconceito vivenciado no ambiente de trabalho são muitas, impactando, inclusive, a saúde mental”. Essa constatação ressalta que o sofrimento psicológico gerado por ambientes corporativos excludentes vai além da esfera profissional, afetando diretamente a qualidade de vida dessas pessoas. Portanto, é essencial repensar práticas institucionais que promovam uma cultura verdadeiramente inclusiva, garantindo não apenas a presença, mas o bem-estar e a valorização de corpos e identidades dissidentes.

Inclusão simbólica e o discurso institucional

Embora muitas empresas tenham adotado políticas de diversidade e inclusão, percebe-se que essas ações, muitas vezes, não passam de medidas simbólicas, de modo que é possível observar, na prática, uma inadequação entre o discurso institucional e as ações concretas. Isso acaba por esvaziar o verdadeiro compromisso com a transformação organizacional, caracterizando a chamada “inclusão performática”, com foco,

puramente, na reputação e no marketing institucionais, sem mudanças estruturais reais (Ferreira, 2024).

Os relatos dos profissionais participantes da pesquisa revelam com clareza esse abismo entre o que se prega e o que se pratica, como é possível ser notado na fala de P1, que comenta:

É, e eu já presenciei coisas como: 'Aí, deve tá de TPM.' 'Aí, é muito sensível...' Então, assim, apesar de ser uma empresa que tem essa valorização da ilusão da diversidade, ainda há pessoas que pregam esse discurso de desigualdade de gênero e valorizam mais homens, héteros, cis.

Essa fala revela como os estereótipos de gênero continuam a circular livremente, mesmo em organizações que, oficialmente, dizem-se comprometidas com a equidade. Nota-se, por meio de tal relato, que a cultura organizacional permanece repleta de atitudes misóginas, invisíveis aos olhos da gestão, mas extremamente visíveis e impactantes no cotidiano de quem vivencia essas experiências. Tal realidade pode ser destacada do outro trecho de relato de P1, o qual evidencia o caráter sutil, porém, corrosivo de certas condutas: *"E aí eu lembro de ter falado assim: 'Nossa, mas eu não vou ganhar pirulito.' Ele falou: 'Aí, se você quiser, eu posso te dar meu pirulito.' E aí é uma coisa que todo mundo percebeu que tinha uma maldade por trás da fala."*

O relato mostra como o ambiente corporativo pode ser palco de microagressões e comentários de cunho malicioso e brincadeiras, os quais reforçam desigualdades de gênero, poder e respeito, que pode ser que não atinjam diretamente um indivíduo em determinado momento, mas que afetam todo o grupo ao qual ele pertence, gerando um clima organizacional que limita o pertencimento e reforça desigualdade. Essas experiências sinalizam que, embora existam ações voltadas à diversidade, elas não garantem necessariamente espaços de reconhecimento, valorização ou ascensão profissional para grupos historicamente marginalizados.

Portanto, é indiscutível que as empresas brasileiras avancem para além do discurso e implementem ações concretas, permanentes e estruturais que promovam a verdadeira inclusão. Isso inclui a criação de áreas dedicadas ao tema com autonomia e recursos, o engajamento genuíno das lideranças, a definição de metas claras e mensuráveis, além da construção de uma cultura organizacional que não apenas tolere, mas valorize ativamente a diversidade em todas as suas dimensões de gênero, raça, orientação sexual, identidade de gênero, entre outras.

Nesse sentido, Garollo e Silva (2024, p. 45) apontam que, embora muitas organizações reconheçam a importância da diversidade e inclusão, persistem lacunas significativas em políticas relacionadas a gênero, recrutamento racial e apoio a pessoas com deficiência, o que evidencia a necessidade de um compromisso mais efetivo e estruturado por parte das empresas para a promoção de ambientes verdadeiramente inclusivos. Na mesma direção, Lima *et al.* (2022, p. 6) ressaltam que o ambiente público ainda reproduz padrões heteronormativos e que *"a discriminação sofrida por indivíduos LGBTQIAPN+ em espaços públicos reflete a ausência de políticas inclusivas, afetando diretamente sua saúde mental e bem-estar"*.

Logo, é somente com o compromisso real e contínuo que será possível superar a inclusão simbólica e alcançar uma transformação efetiva e duradoura no ambiente corporativo, garantindo não apenas representatividade, mas também dignidade e equidade para todas e todos os profissionais.

Expressões sutis e estruturais da exclusão

As formas contemporâneas de exclusão no ambiente de trabalho transcendem atos explícitos de discriminação, manifestando-se, frequentemente, via microagressões ou expressões sutis e cotidianas que perpetuam desigualdades estruturais. Essas manifestações, muitas vezes naturalizadas sob o pretexto de "brincadeiras" ou "comentários inofensivos", revelam dinâmicas organizacionais que desqualificam identidades dissidentes e reforçam normatividades de gênero e sexualidade (Machado, 2024).

Um exemplo emblemático de tal realidade é o uso inadequado do nome social de pessoas transgênero. Apesar de políticas institucionais afirmarem aceitar o nome social, na prática, observa-se o desrespeito recorrente à identidade de gênero dos indivíduos, como relatado por P3: *"A empresa dizia aceitar o nome social,*

mas continuavam chamando a pessoa de 'ele'". Essa conduta evidencia a discrepância entre o discurso institucional e as práticas cotidianas, resultando em violência simbólica que compromete a dignidade e o bem-estar de profissionais transgênero (Zimmer; Santos; Nascimento, 2023).

Além disso, a orientação sexual é frequentemente utilizada como marcador de fragilidade, perpetuando estereótipos prejudiciais. O participante P2, por exemplo, em seu relato, disse ter ouvido um colega dizer *"não brinca com ele assim porque ele é gay, como se isso fosse uma fragilidade"*. Comentários como esse reforçam a associação entre masculinidade e força, enquanto atribuem vulnerabilidade à dissidência sexual, sustentando um modelo normativo que marginaliza identidades não hegemônicas (Sales; Bezerra; Agra, 2024).

A dimensão de gênero também é atravessada por discursos que perpetuam estereótipos sobre mulheres no ambiente de trabalho, como evidencia P1: *"Ai, tal coordenadora tá assim porque ela tá menstruada, é muito sensível"*. Falas dessa natureza, expressas a partir de estigmas de gênero, deslegitimam a atuação profissional das mulheres ao reduzir suas emoções a fatores biológicos, sugerindo que sua presença em cargos de liderança é incompatível com a racionalidade e a estabilidade, atributos historicamente associados ao masculino (Maia; Quirino, 2021).

Ademais, a imposição de normas de conduta e expressão que invisibilizam identidades sexuais dissidentes tem efeitos significativos no bem-estar psíquico de trabalhadoras(es) LGBTQIAPN+. Em um dos depoimentos, P2 aponta: *"Meu namorado, que eu falei para vocês, por muito tempo, ele teve que se conter, sabe? Ele não podia se expressar no trabalho, ele não podia ser quem ele era, ele não podia conversar abertamente com uma pessoa"*. A experiência narrada revela que a vigilância identitária não é ocasional, mas sistemática, o que se alinha com outro trecho da fala dessa mesma pessoa: *"Por muito tempo, pelo que ele me disse, ele teve que esconder, sabe? Porque faziam piadas machistas, brincadeiras, porque, poxa, a gente tá num grupo de homens"*.

A fala demonstra como a cultura organizacional é atravessada por uma lógica de convivência com a objetificação e a exclusão, em que o pertencimento a certos grupos está condicionado à cumplicidade com práticas misóginas e homofóbicas (Sales; Bezerra; Agra, 2024). No entanto, tais práticas não são apenas incidentais, elas se inscrevem em uma lógica estrutural de negação da subjetividade dissidente, exigindo dos sujeitos um constante esforço de autocensura e regulação de sua expressão. A ausência de reconhecimento pleno das identidades de gênero e orientações sexuais diversas reforça a marginalização e impacta negativamente não apenas o desempenho profissional, mas, sobretudo, o bem-estar psicológico, emocional e existencial das trabalhadoras e dos trabalhadores (Machado, 2024; Maia; Quirino, 2021).

Assim, reconhecer as violências sutis que atravessam essas pessoas como parte de uma estrutura organizacional mais ampla é condição fundamental para que se promovam políticas de inclusão que sejam de fato transformadoras e não apenas retóricas. A desconstrução desses dispositivos exige mais do que campanhas institucionais: requer uma mudança profunda na cultura organizacional, no modo como se configuram os sujeitos e as suas relações, e no compromisso ativo com a equidade em todas as esferas da vida corporativa.

Gênero, poder e legitimidade nas relações hierárquicas

As estruturas de poder nas organizações continuam a privilegiar masculinidades cis-heteronormativas, dificultando a ascensão e a legitimidade de mulheres e pessoas LGBTQIAPN+ em cargos de liderança. Isso porque, mesmo quando tais pessoas alcançam posições de destaque, enfrentam resistência para terem suas decisões legitimadas, sendo frequentemente submetidas a avaliações mais rigorosas e à escuta seletiva.

A divisão sexual do trabalho, a exemplo, não se limita à distribuição de tarefas, pois também se manifesta na valoração das vozes e na ocupação de espaços de liderança. Sobre isso, P1 relatou o seguinte: *"Eu percebia também essa necessidade de elas serem mais objetivas, chega a beirar a grosseria para que elas sejam ouvidas ou precisar que essa sua solicitação fosse reforçada por um homem."* Esse aspecto evidencia a necessidade de ampliar a sua presença de forma performática para conquistar autoridade, uma exigência que acarreta um desgaste emocional adicional, refletindo o custo psicossocial enfrentado por profissionais

mulheres.

Diante disso, a intersecção entre gênero e poder emerge como um eixo central nas relações hierárquicas corporativas. Mesmo quando uma pessoa realiza seu trabalho de forma competente, ainda enfrenta situações em que precisa atender a padrões sociais específicos para alcançar cargos de maior alçada, o que é enfatizado por P3: *“A gente tem que delegar funções e, assim, eu vi que ela delegou uma função para um colaborador e o mesmo não realizou, a pessoa não teve respeito por ela naquele momento”*. A realidade discutida aqui aponta para a existência de uma *“fraternidade patriarcal que mantém homens cis em cargos de poder”* (P4), perpetuando a masculinização da autoridade.

Além disso, a resistência institucional à diversidade é evidente quando as denúncias de desrespeito não são devidamente tratadas. Acerca de tal problemática, P5 compartilhou sua experiência: *“A gente mandava reclamação para o CT, mas não resolvia. [...] A prioridade é o lucro. [...] A gente tenta lidar internamente, tipo, brigando mesmo, mas é só assim que funciona”* – o que ilustra como a estrutura hierárquica e a dependência econômica dificultam a efetivação de mudanças significativas.

A maioria das pessoas está inserida em empregos operacionais ou de média liderança, em que o *networking* exerce um papel crucial na ascensão profissional, como apontado por P1: *“...funcionava muito a partir do network, então, para derrubar alguém, precisa de mais que suas experiências ruins”*. A dinâmica denunciada por P1 reforça a exclusão de pessoas que não pertencem aos círculos privilegiados de poder, como as mulheres e os grupos LGBTQIAPN+.

As vivências apontadas pelas pessoas participantes deste estudo dialogam com a literatura sobre a divisão sexual do trabalho e a masculinização da autoridade. Alguns desses estudos indicam que a liderança ainda é associada ao masculino cis-hétero, e a sub-representação de mulheres e pessoas LGBTQIAPN+ em cargos de liderança reflete a resistência institucional à diversidade. Como ilustração de tal realidade, segundo a pesquisa *Women In Business 2025*, apenas 34% dos cargos de liderança em empresas de médio porte no mundo são ocupados por mulheres, mostrando que a igualdade de gênero continua distante (Grant Thornton Brasil, 2023).

No Brasil, a situação é semelhante. Um levantamento da Folha de S. Paulo revelou que 58% das empresas brasileiras não possuem mulheres na liderança, e apenas 14,7% dos cargos de liderança são ocupados por elas (Garcia; Ungaretti; Beneducci, 2022). Somado a isso, as mulheres negras enfrentam barreiras adicionais, resultando em uma maior sub-representação nos cargos de alta liderança (SGP, 2024). Em consonância a tais índices, conforme aponta Carvalho (2023), lideranças gays e lésbicas frequentemente enfrentam tensionamentos entre identidade e performance profissional, sendo obrigadas a modular comportamentos para atender as expectativas normativas dos espaços corporativos. Por consequência, a necessidade de adaptação constante pode levar tais profissionais a um desgaste emocional significativo e à sensação de não pertencimento dentro das organizações.

Aliada a essa realidade, a incongruência entre discurso e ação efetiva por parte das empresas se entrelaça com o que Irineu (2025) identifica como um *“marketing da diversidade”*, no qual empresas projetam uma imagem inclusiva em suas redes profissionais, mas falham em transformar estruturas internas de poder. De acordo com a autora, mesmo diante de discursos inclusivos, práticas simbólicas de discriminação ainda prevalecem, enquanto as experiências de exclusão – como o silenciamento de vozes dissidentes e o bloqueio da ascensão profissional – seguem presentes no cotidiano das pessoas LGBTQIAPN+ e das mulheres.

Portanto, é decisivo que as organizações adotem políticas concretas para promover a equidade de gênero e a diversidade em suas estruturas hierárquicas. Isso inclui a criação de programas de mentoria, definição de metas claras para diversidade na alta gestão e fortalecimento de políticas de retenção de talentos femininos e LGBTQIAPN+. Somente com ações estruturadas, será possível superar as barreiras existentes e construir ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

Resistência, estratégias de enfrentamento e redes de apoio

Apesar dos desafios, pessoas LGBTQIAPN+ e mulheres desenvolvem estratégias de resistência e enfrentamento para lidar com a exclusão no ambiente de trabalho. Essas táticas incluem a criação de redes de

apoio, a denúncia de comportamentos discriminatórios e a adoção de posturas assertivas para afirmar sua identidade e competência. Assim, o planejamento de ação e resistência apresentado por tais pessoas alinha-se a Barbiero (2024, p. 5), para quem “a construção de solidariedade e do cuidado mútuo oferece caminho para mobilização e sobrevivência em tempos de crise”. Essas iniciativas são fundamentais para promover ambientes corporativos mais inclusivos e reduzir os estressores associados à marginalização sofrida por práticas discriminatórias insuficientemente combatidas.

Diante disso, apesar do contexto de exclusão e estresse, os relatos também evidenciam formas de resistência ativa, como é observável nos seguintes apontamentos feitos pelas pessoas participantes do estudo:

“Eu me vejo na necessidade de sempre estar à frente para provar minha capacidade” (P3).

“Nesses ambientes, eu aprendi muito rápido e talvez esteja errado, provavelmente, mas eu aprendi muito cedo que se eu não botar uma postura, tipo muito homem, aquele homem que se espera, provavelmente as pessoas não vão me escutar” (P5).

“E aí assim, dava para perceber a diferença quando a gente falava grosso, também coisa falando grosso com os caras e o respeito que eles tratavam a gente e dava para ver a diferença, se a gente desse um sinalzinho de que é gay ou coisa do tipo, para ali, quando o sinal fosse mudava totalmente a postura deles” (P5).

As estratégias adotadas pelas pessoas entrevistadas variam desde a adoção de posturas mais assertivas e enérgicas, como o “falar grosso”, até o recurso às ouvidorias e à construção de redes de apoio entre pares. Esses mecanismos de enfrentamento não apenas possibilitam a permanência nos espaços corporativos, como também produzem sentidos de pertencimento e reconhecimento mútuo, sendo essenciais para a manutenção da saúde mental de pessoas LGBTQIAPN+ e mulheres em contextos opressivos. Além disso, o apoio social é um fator protetivo que pode mediar os efeitos dos estressores e reforçar o sentimento de autoeficácia e autoestima, mesmo diante da adversidade institucional.

Logo, para embasar academicamente a discussão sobre as estratégias de resistência e enfrentamento adotadas por pessoas LGBTQIAPN+ e mulheres no ambiente de trabalho, é pertinente citar a Portaria nº 88, de 27 de fevereiro de 2024 (Brasil, Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania, 2024), que institui a Estratégia Nacional de Trabalho Digno, Educação e Geração de Renda para Pessoas LGBTQIAPN+. Essa política pública visa a promover a inclusão e combater a discriminação no mercado de trabalho, conforme destacado no artigo de Froemming e Larrat (2024):

Publicada em fevereiro de 2024 (Portaria nº. 88 de 27 de fevereiro de 2024), a Estratégia Nacional de Trabalho Digno, executada pelo Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania, é uma política pública social de promoção dos direitos das pessoas LGBTQIA+ para integração ao mundo do trabalho, da educação e da geração de renda (Froemming; Larrat, 2024, s.p).

A iniciativa reconhece a exclusão histórica enfrentada por pessoas LGBTQIAPN+ nos espaços formativos e no mercado formal de trabalho, propondo ações intersetoriais para fomentar a autonomia econômica e social desse grupo. No entanto, para melhor compreender as experiências de resistência ativa no ambiente de trabalho, é relevante considerar estudos que abordam as vivências de pessoas LGBTQIAPN+ em contextos profissionais. Por exemplo, Wassouf Jr. *et al.* (2025) investigaram a experiência de desenvolvedores LGBTQIAPN+ em equipes ágeis de desenvolvimento de *software*³, destacando a importância de ambientes

³ No contexto organizacional, o termo *equipes ágeis* não se refere exclusivamente à rapidez ou à velocidade de entrega, mas a uma abordagem fundamentada em valores e princípios que priorizam as pessoas, as interações e a colaboração entre os membros da equipe, bem como a produção de valor de forma contínua. Essa perspectiva reforça a centralidade de ambientes de trabalho seguros, inclusivos e baseados no respeito mútuo como condição para o desempenho e a inovação.

inclusivos e seguros para o bem-estar e a produtividade dessas e desses profissionais.

Diante do pressuposto acima, tal importância é reafirmada nas falas de entrevistados(as) desta pesquisa, que demonstram como a exclusão pode operar mesmo em ambientes que se dizem inclusivos. P1, por exemplo, observa que, *“Apesar de ser uma empresa que tem essa valorização, da ilusão da diversidade, ainda há pessoas que pregam esse discurso de desigualdade de gênero assim e valorizam mais homens, héteros, cis”*. E complementa: *“Eu já presenciei coisas como: 'Ai, deve tá de TPM. Ai, é muito sensível'. Então, apesar de a maior parte da gestão de lá ser feminina, ainda é muito explícita essa diferença de tratamento”*.

P2 também aponta como estereótipos moldam as experiências de inclusão: *“O público LGBT, principalmente o homem gay, ele nem procura entrar nesse caminho, a gente é meio que viesado a escolher alguns caminhos mais voltados para moda, beleza”*. Enquanto P3, mulher trans, destaca que a aceitação é muitas vezes superficial:

Eu vi que ela foi privada de fazer algumas coisas, até certo ponto, entre outras, digamos, mandar, porque hoje no nosso cargo, a gente tem que delegar funções e assim, eu já vi, né, presenciei, onde ela delegou uma função para um colaborador e o mesmo não realizou. Então assim, é, eu vi que aquilo não era porque questão de que a pessoa não queria fazer. Era a questão que a pessoa não teve respeito por ela naquele momento, não respeitou ela como pessoa naquele momento.

P4, por sua vez, ressalta os limites das políticas inclusivas nas empresas privadas: *“Essa política é só para arrumar emprego, não para aquela pessoa se desenvolver lá dentro. Então, ela só é incluída, sabe? Ela não tem a chance de crescer”*.

Esses relatos evidenciam que a resistência, muitas vezes, ocorre de forma sutil, nas pequenas ações do cotidiano que desafiam uma cultura organizacional ainda marcada por hierarquias de gênero e sexualidade. É nesse espaço, entre o discurso institucional e a vivência concreta, que se expressa a necessidade de inclusão real e transformadora.

Considerações finais

O estudo evidenciou as múltiplas formas de exclusão e resistência vividas por pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional do norte de Minas Gerais. As entrevistas revelaram práticas discriminatórias, como o uso incorreto do nome social, piadas pejorativas, invisibilização hierárquica e barreiras à ascensão profissional, que refletem mecanismos simbólicos e estruturais de marginalização.

Nesse viés, embora existam iniciativas de diversidade e inclusão, muitas são superficiais e visam mais ao marketing institucional do que à transformação real das estruturas de poder. Desse modo, a ausência de lideranças LGBTQIAPN+ e mulheres em posições de decisão reforça a exclusão e compromete a saúde mental dessas e desses profissionais, mantendo a lógica da normatividade.

Apesar disso, há formas de resistência relevantes, expressas por meio da reivindicação de ações afirmativas, da formalização de denúncias de práticas discriminatórias e da construção de redes de apoio entre pares, as quais demonstram a capacidade de agência e reconfiguração dessas sujeitas e sujeitos, mesmo em contextos organizacionais marcados pela exclusão e pela desigualdade. Contudo, tais estratégias de enfrentamento emergem, em grande medida, como respostas à insuficiência das próprias organizações na promoção de ambientes efetivamente inclusivos.

Para além dessas iniciativas individuais e coletivas, o estudo identificou uma tensão estrutural e recorrente entre os discursos institucionais de diversidade, equidade e inclusão e as práticas concretas adotadas pelas empresas. Embora existam políticas públicas voltadas à inserção e à permanência de pessoas LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho, como a Portaria nº 88/2024, a inclusão efetiva no cotidiano organizacional permanece limitada, sobretudo em função da ausência, fragilidade ou baixa institucionalização de ações internas permanentes. Observa-se, por exemplo, a inexistência de programas contínuos de formação e sensibilização de lideranças e equipes, a carência de canais de escuta realmente acessíveis e confiáveis, a

fragilidade dos mecanismos de responsabilização diante de práticas discriminatórias e a ausência de indicadores que permitam monitorar e avaliar a efetividade de tais políticas.

Nesse cenário, iniciativas inclusivas tendem a se restringir a ações pontuais, simbólicas ou reativas, frequentemente mobilizadas apenas em resposta a conflitos, denúncias ou demandas externas, sem provocar transformações substantivas na cultura organizacional ou nas estruturas de poder vigentes. Como resultado, persistem microagressões, exclusões simbólicas e barreiras institucionais que incidem de maneira mais intensa sobre mulheres trans, pessoas bissexuais e outras identidades dissidentes da heteronormatividade, reafirmando, na experiência cotidiana dessas trabalhadoras e trabalhadores, a distância entre o discurso institucional de inclusão e a prática efetivamente vivenciada nos espaços corporativos.

Portanto, conclui-se que a mudança nas organizações depende de ações institucionais sólidas e da construção de uma cultura organizacional crítica, horizontal e comprometida com a justiça social. Para isso, é necessário ir além da inclusão simbólica e promover, com base em dados e experiências reais, uma equidade verdadeiramente materializada por meio da adoção de políticas internas estruturadas e permanentes.

Entre tais medidas, é possível destacar: a implementação de programas contínuos de formação e sensibilização de lideranças e equipes acerca de diversidade e direitos humanos; a criação de canais de escuta e denúncia acessíveis, seguros e acompanhados de mecanismos claros de responsabilização; a revisão crítica dos processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e progressão na carreira, com vistas à mitigação de vieses estruturais; a adequação de normas internas para o reconhecimento da identidade de gênero, do nome social e da expressão de gênero; e o monitoramento sistemático de indicadores de diversidade, permanência, rotatividade e ascensão profissional.

Ademais, o envolvimento ativo de pessoas LGBTQIAPN+ na formulação, implementação e avaliação das políticas organizacionais de diversidade configura-se como elemento central para assegurar que tais iniciativas não se limitem ao plano discursivo, mas promovam transformações efetivas nas dinâmicas institucionais. Logo, este estudo contribui para os debates sobre trabalho e diversidade ao destacar a urgência de transformar discursos em práticas, reconhecimento em valorização e inclusão simbólica em participação efetiva.

Por fim, futuras pesquisas podem aprofundar a análise da interseccionalidade e o impacto concreto das políticas públicas na vida desses profissionais. Como limitação, destaca-se que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, os resultados não podem ser generalizados para outros contextos organizacionais. Além disso, a amostra intencional e regionalizada restringe o alcance das conclusões. Assim, sugerem-se novos estudos com metodologias quantitativas ou mistas, em diferentes setores e regiões, que possam comparar padrões, avaliar a eficácia de políticas públicas e aprofundar os efeitos da interseccionalidade no cotidiano laboral de pessoas LGBTQIAPN+.

Referências

BARBIERO, N. A. S. Intervenções práticas para o ambiente de trabalho: a atenção primária à saúde da comunidade LGBTQIAPN+. *Caderno Acadêmico Unina de Tecnologia, Sociedade e Negócios*, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 1-10 2024. DOI: 10.51399/cau-tsn. V1i3.194. Disponível em: <https://revista.unina.edu.br/index.php/cau-tsn/article/view/194>. Acesso em: 27 maio. 2025.

BISPO, A. A. *Vivendo a desigualdade de gênero: histórias de vida de mulheres no mercado de trabalho*. 60f. Monografia (graduação em Administração) – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2023. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/19739>. Acesso em: 27 maio 2025.

BRASIL, L. L. Michel Pêcheux e a teoria da análise de discurso: desdobramentos importantes para a compreensão de uma tipologia discursiva. *Linguagem: Estudos e Pesquisas*, Catalão - GO, v. 15, n. 1, p. 175. 2011. DOI: 10.5216/lep.v15i1.25149. Disponível em: <https://periodicos.ufcat.edu.br/lep/article/view/32465/17293>. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania. *Estratégia Nacional de Trabalho Digno: educação e geração de renda para pessoas LGBTQIA+ é instituída*. Portal do Planalto. Brasília, 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2024/02/estrategia-nacional-de-trabalho-digno-educacao-e-geracao-de-renda-para-pessoas-lgbtqia-e-instituida#:~:text=A%20Es-trat%C3%A9gia%20Nacional%20de%20Trabalho,de%20um%20esfor%C3%A7o%20conjunto%20do>. Acesso em: 20 maio 2025.

CARVALHAL, F. T. *Liderança LGBTQIA+*: carreira e atuação de líderes gays e lésbicas nas organizações. 2023. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023. DOI: 10.11606/T.12.2023.tde-21092023-151108. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003156332>. Acesso em: 23 maio 2025.

CASCARDO, F. *Diversidade LGBTQIAPN+ no ambiente corporativo gera resultados*. ES Brasil, 2024. Disponível em: <https://esbrasil.com.br/diversidade-lgbtqiapn-no-ambiente-corporativo-gera-resultados/>. Acesso em: 29 maio 2025.

DELOITTE. *Inclusão LGBTQIAPN+*: 42% dos profissionais brasileiros têm intenção de trocar de emprego em busca de organizações mais inclusivas, revela pesquisa da Deloitte. Deloitte Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/about/press-room/release-lgbt-survey.html>. Acesso em: 29 maio 2025.

FERREIRA, S. *Maior parte das empresas no Brasil não têm área dedicada à diversidade e inclusão, diz pesquisa*. Estádio Summit ESG, 2024. Disponível em: <https://summits.estadao.com.br/esg/2024/09/14/maior-parte-das-empresas-no-brasil-nao-tem-area-dedicada-a-diversidade-e-inclusao-diz-pesquisa/>. Acesso em: 19 maio 2025.

FIGUEIRA, V. C., *et al.* Vivência de mulheres LBTQIAP+ no ambiente de trabalho: autoestima, segurança e saúde mental. *COR LGBTQIA+*, v. 1, n. 4, p. 125, 2023. Disponível em: <https://revistas.ceeinter.com.br/CORLGBTI/article/view/577>. Acesso em: 3 jun. 2025.

FROEMMING, C. N.; LARRAT, S. Estratégia Nacional de Trabalho Digno, Geração de Renda e Educação para Pessoas LGBTQIA+ em Situação de Vulnerabilidade Social: uma experiência de institucionalização de políticas públicas. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Serviço Social (ENPESS), Anais [...], 2024. Disponível em: <https://www.abepss.org.br/enpess-anais/public/arquivos/2024/oral/04038.pdf>. Acesso em: 21 maio 2025.

GARCIA, I.; UNGARETTI, M.; BENEDEUCCI, G. *58% das empresas brasileiras não possuem mulheres na liderança*. XP Investimentos. 2022. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/esg/mulheres-lideranca-brasil/>. Acesso em: 23 maio 2025.

GAROLLO, G. M.; SILVA, S. F. *Políticas de diversidade, inclusão e gênero*: uma perspectiva sobre empresas brasileiras a partir do olhar do colaborador. Trabalho de conclusão de curso (Curso superior de tecnologia em Gestão Comercial) - Faculdade de Tecnologia de Assis, Prof. Dr. José Luiz Guimarães. Assis, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27221>. Acesso em: 27 maio 2025.

GRANT THORNTON BRASIL. *Women in Business 2023*: movimento pela igualdade. [S.l.]: Grant Thornton Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/women-in-business-2023/movimento-pela-igualdade/>. Acesso em: 22 maio 2025.

IRINEU, B. A. Sentidos do trabalho para LGBTQIAPN+ e a agenda de diversidade no LinkedIn. *Revista Estudos Feministas*, [S. l.], v. 33, n. 1, 2025. DOI: 10.1590/1806-9584-2025v33n1104258. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/104258>. Acesso em: 22 maio 2025.

LIMA, A. C. G., *et al.* Os desafios enfrentados pela população LGBTQIA+ em ambiente público em Belém/Pará: relato de experiência. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, [S. l.], v. 11, n. 16, p. 6 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i16.38063. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/38063>. Acesso em: 27 maio 2025.

LIMA, D. Apenas 25% da população LGBTQIAPN+ conseguiu emprego formal no último ano, revela estudo. *Observatório OG*, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://observatoriog.com.br/noticias/apenas-25-da-populacao-lgbtqiapn-conseguiu-emprego-formal-no-ultimo-ano-revela-estudo/>. Acesso em: 29 maio 2025.

MACHADO, E. H. S. Violência simbólica e suas ramificações na Educação. *Revista Interinstitucional Artes de Educar*, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 648–662, 2024. DOI: 10.12957/riae.2024.82441. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/riae/article/view/82441>. Acesso em: 19 maio 2025.

MAIA, E. H. G.; QUIRINO, R. Violência simbólica de gênero: um estudo comparativo sobre o ambiente acadêmico em escolas de educação profissional e tecnológica. *REVES – Revista Relações Sociais*, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 10422–01, 2021. DOI: 10.18540/revesv4iss2pp10422-01-10e. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/reves/article/view/10422>. Acesso em: 19 maio 2025.

MAZARO, J. L.; CARDIN, V. S. G. A cultura como um direito da personalidade: visibilidade e representatividade das identidades LGBTQIAPN+. *Revista Quaestio Iuris*, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 2119–2141, 2024. DOI: 10.12957/rqi.2023.69983. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/quaestioiuris/article/view/69983>. Acesso em: 23 jan. 2026.

RICH, A. *Compulsory heterosexuality and lesbian existence*. Summer 1980. Disponível em: https://www.theaproject.org/sites/default/files/202311/12._adrienne_rich_1980.pdf. Acesso em: 22 jan. 2026

SALES, D. M. B.; BEZERRA, V. R.; AGRA, M. J. S. A violência simbólica e a opressão do machismo estrutural às mulheres e a falsa percepção de proteção das normas instituídas e não institucionalizadas. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, [S. l.], v. 17, n. 13, p. e13233, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.13-019. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/13233>. Acesso em: 20 maio 2025.

SGP SOLUÇÕES EM GESTÃO PÚBLICA. *Brasil enfrenta desafios para alcançar igualdade de gênero em cargos de liderança no setor público*. São Paulo. 2024. Disponível em: <https://sgpsolucoes.com.br/site/brasil-enfrenta-desafios-para-alcancar-igualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-setor-publico/>. Acesso em: 23 maio 2025.

SILVA, J. C. P. *et al.* Diversidade sexual: uma leitura do impacto do estigma e discriminação na adolescência. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 26, n. 7, p. 2643–2652, 2021. DOI: 10.1590/1413-81232021267.08332021. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2021.v26n7/2643-2652>. Acesso em: 27 maio 2025.

TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; DINIZ, A; MARCONDES, M. M. Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. *Revista de Administração de Empresas*, v. 61, n. 3, p. 5, 2021. DOI: 10.1590/S0034-759020210308.LII. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RHJd88FZdXv6qWbTgpQbh8B/?lang=pt>. Acesso em: 28 maio 2025.

WASSOUF JR., E. *et al.* Investigating the developer experience of LGBTQIAPN+ people in Agile Teams. *arXiv*, 2025. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2501.13257>. Acesso em: 21 maio 2025.

ZIMMER, C; SANTOS, N. S.; NASCIMENTO, M. S. Violência simbólica contra as mulheres sob os holofotes da pandemia de COVID-19: Desigualdade de gênero na divisão do trabalho doméstico. *DOXA: Revista Brasileira de Psicologia e Educação*, Araraquara, v. 24, n. esp.2, e023022, 2023. DOI: 10.30715/doxa.v24iesp.2.18646. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/doxa/article/view/18646/16880>. Acesso em: 20 maio 2025.

Recebido em: 03/09/2025

Aprovado em: 27/01/2026