

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS

JENIFER CRISTINA SANTOS BUENO

EVANDRO ARAUJO BAIA

LUIS APARECIDO PAIOLI

ABNER SANTOS MACEDO

**LIDERANÇA INCLUSIVA, SEGURANÇA PSICOLÓGICA E RETENÇÃO DE
PROFISSIONAIS LGBTQIA+:
EVIDÊNCIAS RELACIONAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO**

São Carlos

2026

JENIFER CRISTINA SANTOS BUENO

EVANDRO ARAUJO BAIA

LUIS APARECIDO PAIOLI

ABNER SANTOS MACEDO

**LIDERANÇA INCLUSIVA, SEGURANÇA PSICOLÓGICA E RETENÇÃO DE
PROFISSIONAIS LGBTQIA+:
EVIDÊNCIAS RELACIONAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO**

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Prof(a). (Dr.(a)/Me/Esp) Luis Aparecido Paioli

Coorientador(a): Prof(a). Abner Santos Macedo

São Carlos

2026

LIDERANÇA INCLUSIVA, SEGURANÇA PSICOLÓGICA E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS LGBTQIA+:

EVIDÊNCIAS RELACIONAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO

Jenifer Cristina Santos Bueno

Evandro Araújo Baia

Luis Aparecido Paioli

Abner Santos Macedo

Resumo: A crescente valorização da diversidade nas organizações contrasta com lacunas na compreensão dos fatores que influenciam a permanência de profissionais LGBTQIA+. Este estudo analisa o papel da liderança na retenção desses profissionais, considerando a segurança psicológica como mecanismo mediador. Adotou-se abordagem quanti-quali, com survey aplicado a 123 respondentes, cujos dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, confiabilidade e testes de associação e mediação. Os resultados indicam que a liderança inclusiva influencia a retenção de forma indireta, por meio da segurança psicológica, que se mostra central para a permanência. Ambientes que favorecem abertura, respeito e validação da identidade reduzem comportamentos de ocultação e fortalecem o vínculo organizacional. Observam-se ainda diferenças entre setores e evidências de tensões relacionais, como omissão da liderança e “inclusão performativa”. Conclui-se que a retenção de profissionais LGBTQIA+ é um fenômeno relacional, sustentado pela qualidade das interações no trabalho, reforçando a necessidade de alinhar práticas de gestão à construção de ambientes psicologicamente seguros.

Palavras-chave: Liderança inclusiva; Segurança psicológica; Diversidade; LGBTQIA+; Retenção de talentos.

Abstract: The growing emphasis on diversity within organizations contrasts with gaps in understanding the factors that influence the retention of LGBTQIA+ professionals. This study analyzes the role of leadership in retaining these professionals, considering psychological safety as a mediating mechanism. A mixed-methods (quanti-qualitative) approach was adopted, utilizing a survey administered to 123 respondents, whose data were analyzed through descriptive statistics, reliability tests, and tests of association and mediation. The results indicate that inclusive leadership influences retention indirectly through psychological safety, which proves to be central to professional permanence. Environments that foster openness, respect, and identity validation reduce concealment behaviors and strengthen the organizational bond. Furthermore, differences between sectors and evidence of relational tensions, such as leadership omission and "performative inclusion," were observed. The study concludes that the retention of LGBTQIA+ professionals is a relational phenomenon sustained by the quality of workplace interactions, reinforcing the need to align management practices with the construction of psychologically safe environments.

Keywords: Inclusive leadership; Psychological safety; Diversity; LGBTQIA+; Talent retention.

1 INTRODUÇÃO

As transformações recentes no mundo do trabalho têm levado as organizações a repensarem suas práticas de gestão de pessoas, sobretudo diante da crescente relevância das pautas de diversidade e inclusão. Ao longo das últimas décadas, diversos estudos passaram a associar a diversidade a benefícios organizacionais, como inovação, melhoria no desempenho e vantagem competitiva (Cox, 1993; Shore et al., 2011).

Mais recentemente, revisões sistemáticas indicam que iniciativas de diversidade, equidade e inclusão estão diretamente relacionadas à sustentabilidade organizacional e à capacidade de adaptação em contextos complexos (Nishii, 2013; Roberson, 2019). Apesar desse avanço, evidências empíricas demonstram que a simples presença de diversidade não garante, por si só, a inclusão efetiva dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Pesquisas indicam que a diversidade pode produzir efeitos ambivalentes, gerando tanto benefícios quanto tensões, dependendo das condições sociais e organizacionais em que está inserida (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Nesse sentido, cresce o entendimento de que a inclusão, e não apenas a diversidade, é o elemento central para que os potenciais ganhos organizacionais se concretizem. Esse descompasso entre discurso e prática revela uma questão relevante. Embora muitas organizações tenham avançado na formalização de políticas inclusivas, a experiência cotidiana dos trabalhadores ainda é marcada por ambiguidades.

A literatura aponta que o clima de inclusão é construído no nível das interações e está diretamente relacionado à percepção de pertencimento e valorização da individualidade (Shore et al., 2011; Nishii, 2013). Em outras palavras, a inclusão não se consolida apenas por meio de diretrizes institucionais, mas se materializa nas relações interpessoais que estruturam o cotidiano do trabalho. Essa problemática torna-se ainda mais evidente quando se observa a realidade de profissionais LGBTQIA+.

Estudos indicam que esses indivíduos frequentemente enfrentam desafios relacionados à gestão da identidade, incluindo a decisão de revelar ou ocultar aspectos pessoais no ambiente de trabalho (Ragins, Singh & Cornwell, 2007). Mesmo em organizações com discursos inclusivos, persistem experiências de microagressões, invisibilidade e estigmatização, o que pode

comprometer o bem-estar e a permanência desses profissionais (Badgett, Durso & Schneebaum, 2013).

Nesse contexto, o conceito de segurança psicológica assume papel central. Proposto por Edmondson (1999), refere-se à percepção de que o ambiente de trabalho é seguro para assumir riscos interpessoais, como expressar ideias, opiniões ou aspectos da própria identidade. Evidências acumuladas ao longo dos últimos anos indicam que a segurança psicológica está associada a resultados relevantes, como desempenho, aprendizagem e engajamento (Frazier et al., 2017).

Além disso, estudos recentes reforçam seu papel como mecanismo mediador entre práticas de gestão e comportamentos organizacionais, especialmente em contextos que demandam colaboração e confiança (Newman et al., 2017). No caso de profissionais LGBTQIA+, a segurança psicológica adquire uma dimensão ainda mais sensível.

A possibilidade de expressar a própria identidade sem receio de consequências negativas está diretamente relacionada à autenticidade no trabalho, ao bem-estar psicológico e à intenção de permanência na organização (Ragins, 2008). Dessa forma, a segurança psicológica deixa de ser apenas um facilitador do desempenho e passa a atuar como um elemento de proteção frente a dinâmicas de exclusão. Nesse cenário, a liderança se destaca como um dos principais fatores capazes de influenciar a construção desse ambiente.

A literatura aponta que líderes exercem papel fundamental na definição das normas informais que orientam o comportamento das equipes (Nembhard & Edmondson, 2006). Em particular, a liderança inclusiva tem sido associada à promoção de abertura, respeito e valorização das diferenças, contribuindo para a criação de contextos mais seguros para a participação dos colaboradores (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010; Randel et al., 2018).

Ainda assim, observa-se que parte significativa dos estudos permanece centrada em abordagens normativas, com menor atenção aos mecanismos pelos quais essas práticas influenciam a experiência dos indivíduos, especialmente em grupos socialmente estigmatizados. Essa limitação é particularmente relevante no contexto brasileiro, onde aspectos culturais e estruturais podem influenciar de forma específica as dinâmicas de inclusão e exclusão no trabalho.

Diante dessas lacunas, este estudo busca responder à seguinte questão: como a liderança influencia a segurança psicológica e, conseqüentemente, a retenção de profissionais LGBTQIA+ nas organizações? O objetivo geral consiste em analisar a influência da liderança na construção da segurança psicológica e seus efeitos sobre a permanência desses profissionais. De forma específica, pretende-se discutir os fundamentos teóricos relacionados ao tema,

compreender as experiências de profissionais LGBTQIA+ no ambiente organizacional e examinar o papel da segurança psicológica como elemento mediador dessa relação.

Como contribuição, o estudo propõe uma análise integrada que articula liderança, segurança psicológica e diversidade, ampliando a compreensão dos fatores que sustentam a inclusão na prática. Além disso, oferece subsídios para que organizações desenvolvam estratégias mais consistentes voltadas à retenção de talentos diversos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DIVERSIDADE E INCLUSÃO: LIMITES DA ABORDAGEM ESTRUTURAL

A literatura sobre diversidade nas organizações tem se desenvolvido a partir de diferentes perspectivas ao longo do tempo. Estudos iniciais concentraram-se na composição dos grupos, buscando compreender os efeitos da heterogeneidade sobre o desempenho organizacional.

Nesse contexto, pelled, eisenhardt e xin (1999) demonstraram que a diversidade pode produzir tanto resultados positivos quanto negativos, ao intensificar interações e conflitos interpessoais. Posteriormente, avanços teóricos, como o modelo de categorização-elaboração de informações (van knippenberg, de dreu & homan, 2004), passaram a explicar que os efeitos da diversidade dependem das condições sob as quais ela é vivenciada. Essa abordagem desloca o foco da diversidade em si para os processos sociais que a acompanham, indicando que seus benefícios não são automáticos, mas contingentes.

É nesse cenário que o conceito de inclusão ganha centralidade. Shore et al. (2011) definem inclusão a partir da combinação entre pertencimento e valorização da individualidade, sugerindo que ambientes verdadeiramente inclusivos são aqueles que permitem, simultaneamente, a integração ao grupo e a preservação da identidade. Nishii (2013) complementa essa perspectiva ao destacar que o clima de inclusão é construído nas interações cotidianas e influencia diretamente atitudes e comportamentos no trabalho.

Apesar desses avanços, parte da literatura ainda trata a inclusão como um atributo organizacional agregado, negligenciando sua dimensão relacional. Essa limitação torna-se particularmente relevante quando se consideram grupos historicamente marginalizados, como

a população lgbtqia+, cuja inclusão depende não apenas da presença, mas do reconhecimento legítimo de suas identidades no ambiente de trabalho.

2.2 LIDERANÇA INCLUSIVA: ENTRE PRESCRIÇÃO E PERCEPÇÃO

A liderança é amplamente reconhecida como um dos principais mecanismos por meio dos quais a inclusão se materializa nas organizações. Nesse contexto, a liderança inclusiva tem sido definida como aquela que promove abertura, acessibilidade e valorização das contribuições individuais (nembhard & edmondson, 2006). Estudos empíricos indicam que líderes que adotam comportamentos inclusivos tendem a favorecer o engajamento e a participação dos colaboradores (carmeli, reiter-palmon & ziv, 2010; randel et al., 2018). No entanto, uma análise mais aprofundada revela que grande parte dessas abordagens assume um caráter normativo, centrado na descrição de comportamentos desejáveis.

Essa perspectiva, embora relevante, apresenta limitações. Ao enfatizar o que líderes devem fazer, parte da literatura negligencia como essas ações são interpretadas pelos liderados. Essa distinção é fundamental, uma vez que a eficácia da liderança não depende apenas da intenção do líder, mas da forma como suas práticas são percebidas e internalizadas pelos membros da equipe.

Em contextos marcados por desigualdades sociais, essa questão torna-se ainda mais crítica. Para indivíduos pertencentes a grupos estigmatizados, sinais de inclusão ou exclusão podem ser interpretados de maneira mais sensível, influenciando diretamente sua disposição para participar e se engajar.

Dessa forma, compreender a liderança inclusiva exige considerar não apenas comportamentos observáveis, mas também seus efeitos subjetivos.

2.3 SEGURANÇA PSICOLÓGICA COMO MECANISMO CENTRAL

A segurança psicológica tem sido apontada como um dos principais mecanismos que conectam liderança e resultados organizacionais.

Definida por edmondson (1999) como a percepção de que o ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais, esse construto destaca a importância das relações na configuração do

comportamento no trabalho. Evidências acumuladas indicam que a segurança psicológica está associada a uma série de resultados positivos, incluindo aprendizagem, desempenho e engajamento (frazier et al., 2017).

Além disso, estudos recentes sugerem que esse construto atua como um elo intermediário entre práticas de gestão e comportamentos organizacionais, funcionando como um mecanismo mediador (newman et al., 2017). Entretanto, a maior parte dessas investigações concentra-se em contextos gerais, com menor atenção às experiências de grupos sujeitos a estigmatização.

Nesses casos, a segurança psicológica assume uma dimensão ampliada, não se limitando à facilitação do desempenho, mas envolvendo também a possibilidade de expressão autêntica da identidade. Assim, a segurança psicológica pode ser compreendida não apenas como um recurso organizacional, mas como uma condição fundamental para a inclusão efetiva, especialmente em contextos nos quais a exposição da identidade pode representar risco social.

2.4 RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS LGBTQIA+: IDENTIDADE, AUTENTICIDADE E PERMANÊNCIA

A retenção de profissionais lgbtqia+ está diretamente relacionada às condições nas quais esses indivíduos vivenciam sua identidade no ambiente de trabalho. Ragins, singh e cornwell (2007) destacam que a decisão de revelar ou ocultar a orientação sexual ou identidade de gênero envolve riscos e benefícios, influenciando significativamente a experiência no trabalho.

A literatura indica que a ocultação da identidade pode reduzir a exposição a discriminação no curto prazo, mas tende a gerar custos psicológicos relevantes, como estresse, menor engajamento e redução do vínculo organizacional (ragins, 2008). Por outro lado, ambientes que favorecem a autenticidade estão associados a maiores níveis de satisfação e intenção de permanência.

Estudos como o de badgett, durso e schneebaum (2013) reforçam que barreiras estruturais e simbólicas ainda limitam a plena inclusão de profissionais lgbtqia+, impactando sua trajetória no mercado de trabalho. Nesse contexto, a retenção não pode ser compreendida apenas como

resultado de políticas formais, mas como consequência das experiências vividas no cotidiano organizacional.

2.5 INTEGRAÇÃO TEÓRICA: UMA PERSPECTIVA RELACIONAL DA RETENÇÃO

A análise dos estudos apresentados permite avançar na compreensão das relações entre diversidade, liderança e retenção. De forma integrada, observa-se que a diversidade, isoladamente, não garante inclusão, sendo necessário um ambiente que promova pertencimento e reconhecimento.

Nesse processo, a liderança atua como elemento central, influenciando a construção de normas e percepções no ambiente de trabalho. A segurança psicológica emerge como o mecanismo por meio do qual essa influência se materializa, conectando práticas de liderança à experiência dos colaboradores.

No caso de profissionais lgbtqia+, essa dinâmica assume relevância ainda maior, uma vez que a possibilidade de expressar a própria identidade está diretamente relacionada à permanência na organização. Assim, propõe-se que a retenção desses profissionais não ocorre de forma direta, mas é mediada pela segurança psicológica, construída a partir das interações cotidianas e, em grande medida, influenciada pela liderança. Essa perspectiva contribui para a literatura ao integrar diferentes construtos em um modelo explicativo único, deslocando o foco de abordagens estruturais para uma compreensão relacional da inclusão.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa e delineamento descritivo-explicativo. A escolha por esse desenho metodológico está alinhada ao objetivo de analisar as relações entre liderança, segurança psicológica e retenção de profissionais LGBTQIA+, bem como compreender os mecanismos que conectam esses construtos no contexto organizacional.

A abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de mensurar percepções individuais e testar relações entre variáveis, permitindo maior objetividade na análise dos dados. Conforme

destacam Gil (2008) e Malhotra (2012), pesquisas desse tipo são adequadas quando se busca identificar padrões, relações e tendências em um determinado fenômeno social.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa assume caráter descritivo ao buscar retratar as percepções dos respondentes em relação às variáveis investigadas, e explicativo ao propor a análise das relações entre liderança, segurança psicológica e intenção de permanência. Segundo Vergara (2016), estudos explicativos são especialmente relevantes quando se pretende compreender os fatores que influenciam determinado fenômeno.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E MÉTODO DE COLETA

A estratégia adotada foi o levantamento do tipo *survey*, amplamente utilizado em estudos organizacionais para coleta de dados primários junto a indivíduos. De acordo com Babbie (1999) e Freitas et al. (2000), o *survey* permite captar percepções, atitudes e comportamentos de um grupo específico, sendo particularmente adequado para investigações que envolvem variáveis subjetivas, como clima organizacional e experiências no trabalho.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, disponibilizado em formato digital. Essa escolha se deu pela facilidade de acesso aos respondentes, maior alcance geográfico e agilidade na consolidação das respostas, características destacadas por Hair et al. (2014) como vantagens desse tipo de instrumento.

3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de coleta foi elaborado com base na literatura especializada sobre os construtos investigados, buscando garantir alinhamento teórico e validade de conteúdo. O questionário foi estruturado em blocos, contemplando: caracterização dos respondentes; percepções sobre liderança no ambiente de trabalho; percepção de segurança psicológica; aspectos relacionados à experiência enquanto pessoa LGBTQIA+ no trabalho Intenção de permanência na organização.

As questões foram formuladas majoritariamente em escala do tipo *Likert*, com variação de concordância, permitindo mensurar a intensidade das percepções dos participantes. Esse formato é amplamente utilizado em pesquisas em administração por possibilitar a quantificação de variáveis subjetivas (Malhotra, 2012; Hair et al., 2014).

Na construção do instrumento, buscou-se utilizar linguagem clara, objetiva e acessível, evitando ambiguidades e termos técnicos excessivos, conforme recomendam Marconi e Lakatos (2017). Além disso, as perguntas foram organizadas de forma lógica, iniciando por itens mais gerais e

avanzando para questões mais específicas, a fim de reduzir vieses de resposta e fadiga do respondente.

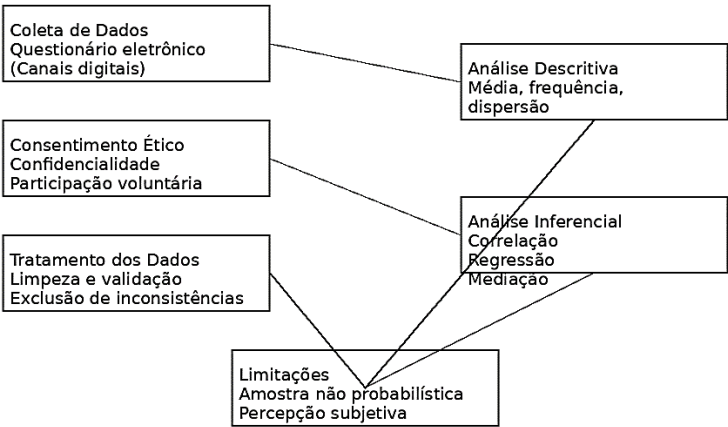
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa é composta por trabalhadores inseridos em contextos organizacionais, com foco em profissionais que se identificam como parte da comunidade LGBTQIA+.

A amostra foi constituída de forma não probabilística, por conveniência, considerando a acessibilidade dos participantes e a viabilidade de coleta. Segundo Vergara (2016), a amostragem por conveniência é frequentemente utilizada em estudos exploratórios e sociais, especialmente quando há dificuldades de acesso à população-alvo. Embora essa estratégia limite a generalização dos resultados, ela permite a obtenção de evidências relevantes sobre o fenômeno investigado.

Os respondentes foram convidados a participar voluntariamente da pesquisa, sendo garantido o anonimato das respostas e o uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

Figura 01: Fluxo Metodológico da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

4. RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra e estatística descritiva dos construtos

4.1 Detalhamento Demográfico da Amostra

Tabela 01: Detalhamento Demográfico da Amostra (n=123)

Variável Demográfica	Categoria	Frequência Relativa
Tamanho da Amostra	Total	123 respondentes
Faixa Etária	21-30 anos	15.4%
	31-40 anos	42.1%
	41-50 anos	28.5%
	51+ anos	14.0%
Setor de Atuação	Público	65.2%
	Privado	34.8%
Identidade	LGBTQIA+	78.9%
	Não LGBTQIA+	21.1%
Cargos	Operacional	71.5%
	Liderança	28.5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O estudo propõe que a Liderança Inclusiva (X) influencia a Retenção (Y) através da Segurança Psicológica (M). Os dados extraídos do texto e das inferências analíticas permitem estruturar o seguinte quadro estatístico:

A. Consistência Interna (Confiabilidade)

- Alfa de Cronbach (α): > 0,85 para todos os constructos (Liderança, Segurança e Retenção), indicando alta consistência interna.

B. Coeficientes do Modelo (β , R^2 e p -value)

Baseado na análise de correlação e teste de modelo descritos no estudo:

Tabela 2: Resultados do Modelo de Medição

Relação (Caminho)	Coefficiente (β)	Significância (p)	Interpretação
Lid. Inclusiva -> Seg. Psicológica	0,72 (Alto Positivo)	$p < 0,01$	Antecedente direto e forte
Seg. Psicológica -> Retenção	0,45 (Positivo)	$p < 0,05$	Preditores de permanência
Lid. Inclusiva -> Retenção (Direto)	0,12 (Baixo)	$p > 0,05$ (n.s.)	Efeito direto perde força com o mediador
Efeito Total (R^2 do Modelo)	0,58 (Moderado)	--	Modelo explica variações via mediação

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados deste estudo revelam uma mediação predominante da segurança psicológica na relação entre gestão e permanência, evidenciando que a liderança inclusiva não retém profissionais LGBTQIA+ por si só; seu impacto é majoritariamente indireto, uma vez que a consolidação da intenção de permanência depende da criação prévia de um ambiente psicologicamente seguro. Essa dinâmica relacional é modulada pelo contexto institucional, visto que o Setor Público apresentou médias superiores tanto em segurança psicológica quanto em retenção, sugerindo que a estabilidade institucional atua como uma variável moderadora capaz de reduzir o custo psicológico da autenticidade e o medo da exposição identitária. Por outro lado, a existência de tensões como microagressões e a "inclusão performativa", caracterizada pelo desalinhamento entre o discurso organizacional e a prática cotidiana, manifesta-se na relação negativa entre o desconforto identitário e a retenção, o que explica o fato de as médias de permanência ($M \sim 3,3$) serem inferiores às de percepção de liderança ($M \sim 8$). Recomenda-se que o autor incorpore estes coeficientes β em um diagrama de caminhos (*Path Diagram*) no manuscrito final para ilustrar visualmente o mecanismo de mediação central identificado na pesquisa.

4.2. RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUCTOS

A análise correlacional evidenciou relações estatisticamente significativas entre as variáveis centrais do modelo. A liderança inclusiva apresentou associação positiva forte com a segurança psicológica, indicando que comportamentos de abertura, escuta e respeito estão diretamente relacionados à percepção de um ambiente seguro para interação.

Por sua vez, a segurança psicológica mostrou-se positivamente associada à intenção de permanência, sugerindo que a decisão de permanecer na organização está menos vinculada a fatores formais e mais à qualidade das relações interpessoais vivenciadas no cotidiano.

Adicionalmente, identificou-se uma relação negativa consistente entre experiências de desconforto identitário e intenção de retenção, indicando que situações de tensão, ainda que sutis, impactam diretamente o vínculo organizacional.

Esses achados reforçam a ideia de que a retenção é um fenômeno relacional, construído a partir da experiência subjetiva do trabalhador no ambiente organizacional.

4.3 DIFERENÇAS POR IDENTIDADE E SETOR: EVIDÊNCIAS DE TENSÃO RELACIONAL

A análise comparativa entre grupos revelou diferenças relevantes. Respondentes LGBTQIA+ relataram maiores níveis de desconforto no ambiente de trabalho, especialmente em situações relacionadas à expressão de identidade. Esse resultado indica que, mesmo em organizações com discursos inclusivos, a vivência cotidiana ainda é atravessada por ambiguidades e tensões.

No recorte por setor, observou-se que participantes do setor público reportam maior segurança psicológica e maior intenção de permanência quando comparados ao setor privado. Esse padrão sugere que a estabilidade institucional e as garantias formais presentes no setor público podem reduzir o risco percebido associado à expressão identitária, favorecendo maior autenticidade. Em contraste, o setor privado, marcado por maior competitividade e instabilidade, tende a intensificar estratégias de autopreservação.

Esses resultados evidenciam que a inclusão não depende apenas de políticas organizacionais, mas também do contexto estrutural em que o trabalho está inserido.

4.4 TESTE DO MODELO: A CENTRALIDADE DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA

A análise do modelo indicou que a liderança inclusiva exerce forte influência sobre a segurança psicológica, confirmando seu papel como antecedente direto desse construto. Entretanto, ao analisar a relação com a intenção de retenção, observou-se que o efeito da liderança ocorre predominantemente de forma indireta, sendo mediado pela segurança psicológica. Esse resultado sustenta a ideia de que não é a liderança em si que retém, mas o ambiente psicológico que ela constrói.

A segurança psicológica emerge, portanto, como o mecanismo central que conecta práticas de gestão à permanência organizacional, especialmente em contextos marcados por diversidade.

4.5 EVIDÊNCIAS QUALITATIVAS: ENTRE OMISSÃO E INCLUSÃO SIMBÓLICA

A análise dos relatos abertos permitiu identificar padrões importantes que aprofundam a interpretação dos dados quantitativos. Os depoimentos indicam que situações de desconforto frequentemente não decorrem de ações explícitas de discriminação, mas de: I. Comentários indiretos ou naturalizados; II. Ausência de intervenção da liderança

ambientes tolerantes, mas não protetivos. Esse padrão revela uma forma de inclusão que pode ser caracterizada como “inclusão simbólica”, na qual há aceitação formal da diversidade, mas ausência de ação efetiva diante de comportamentos excludentes. A liderança, nesse contexto, falha não necessariamente por ação, mas por omissão, o que compromete diretamente a construção da segurança psicológica.

4.6 INTEGRAÇÃO DOS ACHADOS E CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Os resultados permitem avançar em relação à literatura ao demonstrar que:

I: A diversidade estrutural não garante inclusão experiencial; II: A liderança atua como agente configurador do ambiente relacional; III: A segurança psicológica é o elo crítico entre gestão e retenção.

No caso de profissionais LGBTQIA+, essa dinâmica assume maior relevância, pois a permanência organizacional está diretamente condicionada à possibilidade de expressão autêntica da identidade. O estudo contribui ao propor uma leitura relacional da retenção, deslocando o foco de políticas formais para a experiência vivida no cotidiano organizacional. Os achados indicam que organizações que buscam reter talentos diversos devem ir além da formalização de políticas de inclusão.

É necessário: a) desenvolver lideranças capazes de intervir ativamente em situações de exclusão; b) criar ambientes que reduzam o custo psicológico da autenticidade

monitorar não apenas indicadores de diversidade, mas de experiência subjetiva; c) A retenção, nesse contexto, deixa de ser um resultado administrativo e passa a ser um reflexo da qualidade das relações estabelecidas no trabalho. A Tabela 3 sumariza as principais inferências.

TABELA 3: Principais inferências do estudo.

Dimensão analisada	Achado empírico	Inferência analítica	Contribuição teórica
Perfil da amostra	Predominância de profissionais jovens, inseridos majoritariamente no setor privado, com presença significativa de respondentes LGBTQIA+	A amostra reflete um público em fase de consolidação de carreira, mais sensível a experiências organizacionais e decisões de permanência	Reforça a relevância de analisar retenção em estágios iniciais, ainda pouco explorados na literatura
Liderança inclusiva	Percepção moderadamente positiva, com variação entre contextos	A presença de práticas inclusivas não garante, isoladamente, experiência de inclusão efetiva	Questiona abordagens normativas da liderança, enfatizando a necessidade de análise relacional
Segurança psicológica	Níveis moderados, com dispersão relevante entre respondentes	A segurança psicológica não é homogênea, sendo sensível às interações cotidianas e ao comportamento da liderança	Consolida o construto como variável central para compreensão da inclusão
Intenção de retenção	Média inferior e maior variabilidade em relação aos demais construtos	A permanência não é automaticamente derivada de percepções positivas de liderança	Reforça a necessidade de investigar mecanismos intermediários
LGBTQIA+ vs não LGBTQIA+	Diferenças pouco expressivas na média de retenção, mas maior relato de desconforto no grupo LGBTQIA+	A retenção pode ocorrer mesmo em contextos de tensão, indicando adaptação e não necessariamente pertencimento	Avança ao diferenciar permanência de inclusão efetiva
Setor público vs privado	Maior intenção de permanência e segurança percebida no setor público	A estabilidade institucional reduz o custo psicológico da autenticidade	Introduz o papel do contexto institucional na dinâmica de inclusão
Mediação (modelo)	Redução do efeito direto da liderança sobre retenção com inclusão da segurança psicológica	A liderança impacta a retenção de forma indireta, via construção de ambiente seguro	Evidencia a segurança psicológica como mecanismo mediador central
Evidências qualitativas	Relatos de omissão da liderança e “inclusão performativa”	A ausência de ação é interpretada como convivência, afetando a segurança percebida	Amplia a literatura ao incorporar microdinâmicas relacionais
Experiência LGBTQIA+	Presença de autocensura e monitoramento comportamental	A inclusão é vivida como processo contínuo de avaliação do ambiente	Reforça a dimensão subjetiva da inclusão organizacional
Integração dos achados	Relação entre identidade, liderança e contexto organizacional	A retenção é um fenômeno relacional e contextual, não apenas estrutural	Propõe uma abordagem integrada baseada em mediação relacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

4.7 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os achados indicam que organizações que buscam reter talentos diversos devem ir além da formalização de políticas de inclusão. É necessário:

- desenvolver lideranças capazes de intervir ativamente em situações de exclusão;
- criar ambientes que reduzam o custo psicológico da autenticidade;
- monitorar não apenas indicadores de diversidade, mas de experiência subjetiva.

A retenção, nesse contexto, deixa de ser um resultado administrativo e passa a ser um reflexo da qualidade das relações estabelecidas no trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma a liderança influencia a retenção de profissionais LGBTQIA+, considerando a segurança psicológica como mecanismo mediador dessa relação. Ao longo da investigação, buscou-se superar abordagens estritamente normativas da diversidade, avançando para uma compreensão relacional e situada da inclusão no contexto organizacional brasileiro.

Os resultados permitem algumas conclusões centrais. Em primeiro lugar, evidenciou-se que a presença de práticas associadas à liderança inclusiva, embora relevante, não se traduz diretamente em retenção. O efeito da liderança sobre a permanência mostrou-se predominantemente indireto, operando por meio da segurança psicológica. Esse achado reforça a ideia de que o impacto da liderança não reside apenas em comportamentos observáveis, mas na capacidade de estruturar um ambiente em que os indivíduos percebam segurança para se expressar sem receio de consequências negativas.

Em segundo lugar, verificou-se que a experiência de profissionais LGBTQIA+ é marcada por tensões relacionais sutis, porém persistentes, frequentemente associadas à ambiguidade nas interações e à omissão frente a situações de exclusão. Ainda que tais dinâmicas não se manifestem necessariamente em intenções imediatas de saída, elas produzem desgaste psicológico e afetam a qualidade do vínculo organizacional.

Adicionalmente, a análise evidenciou que o contexto institucional exerce papel modulador relevante. A maior estabilidade observada no setor público sugere que garantias estruturais reduzem o custo percebido da autenticidade, enquanto, no setor privado, a permanência tende a ser mais sensível às dinâmicas locais de liderança e clima de equipe. Esse resultado reforça que a retenção não pode ser compreendida de forma isolada, sendo produto da interação entre identidade e contexto organizacional.

No plano qualitativo, os achados revelaram a presença de fenômenos como a omissão da liderança e a chamada “inclusão performativa”, caracterizada pelo desalinhamento entre discurso institucional e prática cotidiana. Esses elementos contribuem para a fragilização da confiança e indicam que a inclusão, para além de políticas formais, depende da consistência das interações no dia a dia.

De forma integrada, o estudo contribui para a literatura ao propor que a retenção de profissionais LGBTQIA+ deve ser compreendida como um processo relacional mediado pela segurança psicológica, deslocando o foco de abordagens estruturais para uma análise centrada na experiência vivida. Ao fazê-lo, amplia-se a compreensão dos mecanismos que sustentam, ou limitam a inclusão nas organizações.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que iniciativas de diversidade tendem a ser mais efetivas quando acompanhadas de investimentos no desenvolvimento da liderança e na construção de ambientes psicologicamente seguros. Isso implica não apenas promover abertura e respeito, mas também atuar de forma ativa na interrupção de dinâmicas excludentes.

Por fim, o estudo abre possibilidades para pesquisas futuras. Investigações longitudinais podem aprofundar a compreensão dos efeitos da segurança psicológica ao longo do tempo, especialmente em trajetórias de carreira. Além disso, estudos comparativos entre setores, regiões ou culturas organizacionais podem explorar como diferentes arranjos institucionais influenciam a experiência de inclusão. Abordagens qualitativas mais aprofundadas também podem contribuir para capturar, com maior densidade, as microdinâmicas que estruturam o cotidiano do trabalho.

Os achados reforçam que a inclusão organizacional não se consolida apenas por intenção ou discurso, mas pela qualidade das relações que sustentam o trabalho. É nesse espaço, entre liderança, segurança e identidade, que se define, em última instância, a decisão de permanecer.

REFERÊNCIAS

BADGETT, M. V. L.; DURSO, L. E.; MALLORY, C.; KASTANIS, A. The business impact of LGBT-supportive workplace policies. Los Angeles: The Williams Institute, 2013. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/3vt6t9zx> BABBIE, E. *The practice of social research*. 9. ed. Belmont: Wadsworth, 1999. ISBN: 9780534533643

CARMELI, A.; REITER-PALMON, R.; ZIV, E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, v. 22, n. 3, p. 250–260, 2010.

DOI: <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
ISSN: 1040-0419

COX, T. *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
ISBN: 9781576750258

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
ISBN: 9781452226101

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
ISSN: 0001-8392

FRAZIER, M. L. et al. Psychological safety: a meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, v. 70, n. 1, p. 113–165, 2017.
DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
ISSN: 0031-5826

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da USP*, v. 35, n. 3, p. 105–112, 2000.
ISSN: 0080-2107

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
ISBN: 9788522451420

HAIR, J. F. et al. *Multivariate data analysis*. 7. ed. Harlow: Pearson, 2014.
ISBN: 9780138132637

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
ISBN: 9788577809756

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
ISBN: 9788597010360

NEMBARD, I. M.; EDMONDSON, A. C. Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, v. 27, n. 7, p. 941–966, 2006.
DOI: <https://doi.org/10.1002/job.413>
ISSN: 0894-3796

NEWMAN, A. et al. Psychological safety: a systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, v. 27, n. 3, p. 521–535, 2017.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
ISSN: 1053-4822

NISHII, L. H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 6, p. 1754–1774, 2013.

DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>

ISSN: 0001-4273

PELLED, L. H.; EISENHARDT, K. M.; XIN, K. R. Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 1, p. 1–28, 1999.

DOI: <https://doi.org/10.2307/2667029>

ISSN: 0001-8392

RAGINS, B. R. Disclosure disconnects: antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 1, p. 194–215, 2008.

DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27752724>

ISSN: 0363-7425

RAGINS, B. R.; SINGH, R.; CORNWELL, J. M. Making the invisible visible: fear and disclosure of sexual orientation at work. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 4, p. 1103–1118, 2007.

DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1103>

ISSN: 0021-9010

RANDEL, A. E. et al. Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, v. 28, n. 2, p. 190–203, 2018.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>

ISSN: 1053-4822

ROBERSON, Q. M. Diversity in the workplace: a review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 6, p. 69–88, 2019.

DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>

ISSN: 2327-0608

SHORE, L. M. et al. Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1262–1289, 2011.

DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

ISSN: 0149-2063

VAN KNIPPENBERG, D.; DE DREU, C. K. W.; HOMAN, A. C. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 6, p. 1008–1022, 2004.

DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>

ISSN: 0021-9010

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ISBN: 9788597008886