

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**ROMULO GOMES**

**O SELF NO ARMÁRIO:** uma teoria baseada em identidade sobre o  
silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho

**VITÓRIA  
2017**

**ROMULO GOMES**

**O SELF NO ARMÁRIO:** uma teoria baseada em identidade sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Bruno Felix Von Borell de Araujo

**VITÓRIA  
2017**

## **ROMULO GOMES**

**O SELF NO ARMÁRIO:** uma teoria baseada em identidade sobre o  
silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 17 de Abril de 2017.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

PROF. DR. BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO  
**Fundação Instituto de Pesquisas em  
Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE**  
Orientador

---

PROF<sup>a</sup> DR<sup>a</sup>. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA  
**Fundação Instituto de Pesquisas em  
Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE**

---

PROF<sup>a</sup> DR<sup>a</sup>. LETICIA DIAS FANTINEL  
**Universidade Federal do Espírito Santo - UFES**

---

PROF<sup>a</sup> DR<sup>a</sup>. MARIA DA CONCEIÇÃO SILVA SOARES  
**Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ**

Dedico este trabalho à minha família:

Jove (meu marido) pelos incentivos constantes, aconselhamento, confiança depositada, suporte diário e amor cultivado e Vitória (minha filha) por existir em minha vida.

Ao meu pai, Ricardo, por me ensinar a acreditar no valor do estudo e à minha mãe, Wilma, por lutar para que este estudo valorizado sempre estivesse presente em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que impactaram minha jornada até aqui e fizeram despertar o insistente interesse pelo aprendizado da leitura e da escrita que me trouxe até este programa de pós-graduação. Agradeço também a todos que contribuíram durante essa trajetória de mestrado, construindo a transformação vivenciada por mim.

Destaco e especifico meus agradecimentos:

Ao meu professor, orientador e amigo Bruno Felix, por dedicar tanta energia e talento à sua profissão e à evolução dos seus orientandos. À Fucape Business School e seus demais professores, pela promoção do conhecimento e formação profissional com tanto zelo e qualidade, tornando possível as transformações individuais almejadas; Aos companheiros de classe em função do conhecimento compartilhado e a amizade construída. Aos amigos por suportarem minhas ausências e desabafos indiscriminadamente aliviando qualquer desafio durante a caminhada.

“Temos que ser a transformação que queremos  
no mundo”.

Mahatma Gandhi

## RESUMO

Este estudo teve o objetivo desenvolver uma teoria sobre o silêncio de gays e lésbicas no ambiente de trabalho como uma resposta a ameaças ao self no cotidiano organizacional. Realizamos entrevistas semiestruturadas com empregados gays e lésbicas em distintos níveis de revelação da identidade baseada na orientação sexual. Utilizando uma abordagem interacionista, este estudo apresenta uma teoria fundamentada sobre o silêncio visto como resposta a ameaças ao self, contribuindo com a literatura ao identificar formas de silêncio que podem surgir influenciadas, não só por motivações de ordem racional, mas também por processos menos intencionais intra e intersubjetivos. No modelo construído nesta pesquisa, identificamos características dos próprios indivíduos gays, lésbicas e das pessoas com quem estes interagem que podem influenciar a decisão pela ocultação da identidade baseada na orientação homossexual, bem como táticas adotadas por empregados homossexuais de forma a aumentar a segurança para a saída do armário. Tais descobertas de pesquisa ampliam a literatura de silêncio e voz ao estender a compreensão de tais comportamentos dos indivíduos, introduzindo conceitos e proposições sobre como se manifesta o silêncio de homossexuais no ambiente de trabalho em função da interpretação de ameaças ao senso de self. Portanto, contribuem para a superação do problema vivenciado por empregados homossexuais em decorrência da ocultação da identidade baseada na orientação sexual no trabalho. Além disso, auxiliam gestores e organizações no alcance de seus objetivos em situações e ambientes afetados negativamente por consequências da não revelação da identidade baseada na orientação sexual dos indivíduos participantes.

**Palavras chave:** Ameaças à Identidade. revelação de identidade. silêncio. voz. diversidade. teoria fundamentada

## ABSTRACT

This study aimed to develop a theory about the silence of gays and lesbians in the workplace as a response to threats to the self in the organizational everyday. We conducted semi-structured interviews with homosexuals employees at different levels of disclosure of sexual identity. Using an interactionist approach, this study presents a grounded theory of silence as a response to threats to the self, contributing to the literature by identifying forms of silence that may arise influenced not only by rational motivations but also by less intentional Intra and intersubjective processes. In the model constructed in this research, we identify characteristics of the gay and lesbians individuals themselves and of the people with whom they interact, who can influence the decision to conceal the homosexual identity, as well as tactics adopted by homosexuals employees in order to increase security for the closet exit. Such research findings contribute to overcoming the problem experienced by homosexual employees as a result of the concealment of sexual identity at work. In addition, they assist managers and organizations in achieving their goals in situations and environments negatively affected by the consequences of non-disclosure of the gay identity of the individuals involved.

**Keywords:** Identity threats. sexual identity disclosure. silence. voice. diversity. grounded theory

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1 SILÊNCIO DE GAYS E LÉSBICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO: O QUE SABEMOS ATÉ AGORA? .....	12
2.2 REVELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO SEXUAL: FUNDAMENTOS PARA UMA VISÃO BASEADA NO SELF.....	15
<b>2.2.1 Identidade Social.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2 Motivos E Níveis Do Self .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3 Ameaças Ao Self .....</b>	<b>18</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
4.1 O CONTEXTO DA PESQUISA.....	25
4.2 AS FORMAS DE SILÊNCIO COMO RESPOSTAS A AMEAÇA AO SELF.....	27
4.3 FATORES INDIVIDUAIS .....	31
4.4 CARACTERÍSTICAS DA AUDIÊNCIA.....	34
4.5 TÁTICAS DE MINIMIZAÇÃO DAS AMEAÇAS AO SELF .....	36
<b>5 DISCUSSÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>45</b>
6.1 CONCLUSÃO GERAL E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS .....	45
6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....	47
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A revelação intencional da identidade baseada na sexual no trabalho é um tema que tem se mostrado complexo e relevante no contexto laboral contemporâneo. Por um lado, há indicativos de que algumas empresas começam a ficar mais inclusivas em relação à diversidade e, mais especificamente, à orientação sexual de empregados (RUMENS et al, 2012). Por outro lado, há pressões pelo silêncio, como a que se manifesta na máxima militar americana “don’t ask, don’t tell”, que inibem a revelação da identidade baseada na orientação sexual (BELL et al., 2011; SCHNEIDER, 2016). Neste estudo, adota-se uma perspectiva recorrente em estudos anteriores ao entender-se por silêncio a ocultação da identidade baseada na orientação homossexual (FELIX et al., 2016; PRIOLA, 2014). Essas forças opostas, que simultaneamente motivam a voz e o silêncio de gays e lésbicas no ambiente de trabalho, criam uma tensão que tem despertado o interesse de acadêmicos e práticos sobre o tema. Se a escolha pela voz traz consigo o risco de estigmatização, a opção pelo silêncio também apresenta consequências indesejadas, como as ameaças ao senso de autovalor dos indivíduos em questão (CLAIR et al., 2005; RAGINS et al., 2008).

Diante desse cenário, a literatura sobre o fenômeno do silêncio de homossexuais referente à identidade baseada na orientação sexual no ambiente de trabalho tem apresentado algumas características dominantes. Nota-se que uma parte relevante dos estudos sobre o tema é de natureza quantitativa e buscam identificar os antecedentes e consequentes do (não) sair do armário (p.e., SCHNEIDER, 2016; TATUM et al., 2016; ARANDA, 2015). Além disso, a decisão por revelar ou não a identidade baseada na orientação sexual no trabalho tem sido

frequentemente interpretada como instrumental/racional, na qual indivíduos avaliam a relação risco/retorno de tal revelação. A lógica encontrada nessa linha de estudos é a de que quanto menores os riscos percebidos, mais o sujeito se dirige ao polo da revelação explícita em um *continuum* em que o extremo oposto seria a ocultação plena (WOODS et al., 1992; BUTTON, 2004). Em alguns estudos realizados sob uma abordagem qualitativa, percebe-se uma abertura a encarar as nuances do fenômeno em uma visão multifacetada e não linear (OZEREN, UCAR e DUYGULU, 2016, EINARSDÓTTIR, HOEL e LEWIS, 2016; DUGUAY, 2016). No entanto, mesmo nesses artigos, nota-se uma necessidade de melhor explorar o tema sob a ótica do self, dado que processos de gestão da identidade no ambiente de trabalho parecem estar alicerçados na preservação ou promoção do senso de autovalor de indivíduos, o que remete a um processo mais implícito e não tão racional/calculativo (LEAVITT, SLUSS, 2015; PETRIGLIERI, 2011).

De forma a preencher essa lacuna de pesquisa, o presente estudo objetivou desenvolver uma teoria sobre o silêncio de gays e lésbicas no ambiente de trabalho como uma resposta a ameaças aos self no cotidiano organizacional. Para tal, foi construída uma teoria fundamentada (CHARMAZ, 2014), desenvolvida a partir de entrevistas realizadas com gays e lésbicas com diferentes graus de declaração pública de sua identidade baseada na orientação sexual. Argumenta-se aqui que a ocultação/revelação da identidade baseada na orientação sexual de gays e lésbicas no trabalho é uma decisão que permeia interações organizacionais cotidianas, motivada por diferentes níveis do self e que se revela ao longo do tempo de forma implícita e fora de uma lógica instrumental/calculativa. Além disso, sugere-se que indivíduos homossexuais buscam adotar táticas de minimização das ameaças ao

self de forma a aumentar a segurança para a saída do armário e que o silêncio pode se manifestar em diferentes níveis do self (pessoal, relacional e coletivo).

A partir da construção teórica desenvolvida com base na teoria da identidade social (TAJFEL, TURNER, 1979), este artigo apresenta contribuições teóricas para a literatura de silêncio no ambiente de trabalho e implicações práticas para empregados homossexuais, gestores e organizações. Para a literatura de silêncio do trabalhador, o estudo contribui no sentido de possibilitar uma análise intra e intersubjetiva do silêncio como um comportamento construído socialmente e ao adotar um olhar processual para como a decisão de ocultar ou revelar a identidade baseada na orientação sexual é construída. Em termos práticos, o estudo colabora com indivíduos gays e lésbicas para a superação do problema vivenciado em função da ocultação da identidade baseada na orientação homossexual no trabalho e auxilia gestores e organizações no alcance de seus objetivos em situações e ambientes afetados negativamente por consequências da não revelação da identidade baseada na orientação homossexual dos indivíduos participantes.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 SILÊNCIO DE GAYS E LÉSBICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO: O QUE SABEMOS ATÉ AGORA?

A literatura sobre silêncio de gays e lésbicas no ambiente de trabalho tem se desenvolvido em duas principais correntes: a de Relações do Trabalho (RT) e a de Comportamento Organizacional (CO). Enquanto na literatura de RT o silêncio tem sido explorado como um comportamento decorrente da ausência ou escassez de mecanismos de voz propiciados no âmbito organizacional (BELL et al., 2011; PRIOLA et al., 2014), no campo do CO ele tende a ser tratado como uma decisão discricionária individual, consciente e intencional (MORRISON, 2011; MILIKEN, 2000; JOHANNESSEN, 1974). Em linha com o chamado recente por trabalhos que superem essa dicotomização de ênfases em estrutura (RT) ou agência (CO) (KAUFMAN, 2015; WILKINSON; FAY, 2011; MOWBRAY; WILKINSON, 2015), neste trabalho adota-se um posicionamento integrativo, no qual estrutura e ação são vistos como interdependentes (FELIX et al., 2016), ainda que a atenção esteja predominantemente direcionada aos aspectos individuais desse processo. Desta forma, o silêncio é aqui posicionado como um processo decisório individual e discricionário, mas que não ocorre em um vácuo, e sim no âmbito de um contexto organizacional e social que o influencia.

Na literatura de RT, diversos estudos têm sugerido ações de nível macro e meso que podem ser adotadas no sentido de facilitar a revelação da identidade baseada na orientação sexual de gays e lésbicas no ambiente de trabalho. A criação de uma legislação específica para a punição de atos discriminatórios contra gays e lésbicas se revela como um elemento crítico nesse processo (COLGAN et al., 2007),

dado que inibe ações hostis que em tempos recentes não seriam tratadas de forma específica. Apesar dos avanços já obtidos na regulação que pune a homofobia, há muito progresso a ser obtido, inclusive no Brasil (MOUNTIAN, 2014). A participação de gays e lésbicas na composição do corpo de componentes de sindicatos também poderia contribuir no sentido de aumentar o poder de expressão coletiva das demandas desse grupo (KESSLER-HARRIS, 2016). No ambiente interno às organizações, outras ações também têm se mostrado como facilitadoras da revelação da identidade baseada na orientação sexual de gays e lésbicas no trabalho, como a criação de canais formais e informais de expressão de insatisfações individuais e coletivas (DUNDON et al., 2005; PRIOLA et al., 2014) e a realização de um comprometimento explícito para a inclusão de empregados gays e lésbicas nos processos de tomada de decisão (BELL et al., 2011; FELIX et al., 2016).

A discriminação com base na revelação da identidade baseada na orientação homossexual no trabalho também tem sido explorada sob uma ótica mais micro, especialmente na literatura de CO. Adotando uma perspectiva racional/calculativa, Bell et al, (2011) sugerem que em ambientes hostis à revelação da identidade baseada na orientação homossexual, a decisão pelo silêncio pode ser considerada razoável e compreensível, em razão das diversas consequências negativas que tal revelação traria para o indivíduo. No entanto, há evidências de que a ocultação da identidade baseada na orientação sexual no trabalho também gera consequências indesejáveis em termos de bem-estar psicológico dos sujeitos em questão (BELL et al., 2011; SILVERSCHANZ et al., 2008; KUYPER, FOKKEMA, 2011). Por essa razão, entende-se aqui que a abordagem racional/calculativa tem se mostrado limitada para contribuir com desbravamentos teóricos alternativos que colaborem

para a superação do problema vivenciado em decorrência da ocultação da identidade baseada na orientação homossexual no trabalho.

Diante disso, notam-se evidências preliminares de que a intrasubjetividade do indivíduo homossexual deve ser mais profundamente explorada nesse processo. Isto significa dizer que se faz necessário problematizar o que faz com que o indivíduo considere um ambiente como hostil ou não e como ele age diante de tal interpretação. Em uma visão interacionista, pode-se entender que a hostilidade do ambiente não é uma variável objetiva e absoluta, mas percebida e que, portanto, dependente de interpretações realizadas pelo indivíduo. Por exemplo, Ragins e Cornwell (2001) sugerem que indivíduos apresentam distintos graus de percepção de discriminação quanto à orientação sexual no ambiente de trabalho e que tal diferença influencia em sua decisão de sair ou permanecer no armário. Para esses autores, o medo da revelação é um conceito promissor para que se compreenda como os indivíduos lidam com a hostilidade percebida no ambiente e para superar as limitações descritivas da abordagem racional/calculativa.

As literaturas de RT e CO sobre silêncio de homossexuais no ambiente de trabalho demonstram em comum a pressuposição de um caráter instrumental/calculativo que subjaz à decisão da revelação da identidade baseada na orientação sexual. Nesse sentido, nota-se que ambas as literaturas citadas buscam identificar elementos, mecanismos, táticas ou antecedentes para estimar, prever ou determinar como se dará o silêncio ou a voz no local de trabalho, ora com ênfase na estrutura, ora com ênfase no agente, mas utilizando uma lente instrumental, segundo a qual a “segurança de voz” (Morrison, 2011) orienta as decisões individuais. Contudo, assume-se neste estudo uma visão alternativa: a de que a decisão por voz ou silêncio não é somente influenciada por uma avaliação

explícita e intencional de risco e retorno, mas também por processos psicológicos implícitos e menos intencionais, que permeiam interações cotidianas, que possibilitam ao indivíduo proteger-se contra ameaças ao self (ASHFORTH, BARDON, 2007; DETERT, EDMONSON, 2011).

## 2.2 REVELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO SEXUAL: FUNDAMENTOS PARA UMA VISÃO BASEADA NO SELF

Neste tópico, apresenta-se uma revisão argumentativa de conceitos que foram utilizados como sensibilizadores para a teoria fundamentada desenvolvida. Nesta revisão, explica-se o que se entende aqui por identidade social, motivos do self e ameaças ao self, de forma a criar a sustentação necessária aos avanços aqui propostos.

### 2.2.1 Identidade social

Neste estudo, parte-se do pressuposto de que o ambiente corporativo e as interações e decisões que nele ocorrem, como a de revelar ou não a orientação sexual, são negociadas por meio de uma identidade social (HOGG; TERRY, 2000). Diante da pluralidade de perspectivas teóricas a respeito de identidades, faz-se necessário delimitar nesta revisão o entendimento que aqui é adotado para o termo. Considera-se aqui apenas a identidade individual, e não as grupais ou coletivas. Assim, tal identidade é uma autodefinição do agente, construída em suas interações sociais, no processo de buscar responder às questões “quem sou eu?” ou “quem somos nós?” (ASHFORTH; SCHINOFF, 2016).

As identidades sociais possuem três propriedades centrais, a saber: são fontes de autovalor (buscam aumentar a autoestima), são múltiplas (indivíduos

possuem distintas definições a respeito de quem são) e dinâmicas (mudam ao longo do tempo) (PELTRIGLIERI, 2011). Identidades são fontes sociais de autovalor pelo fato de que indivíduos possuem uma necessidade de ter uma interpretação positiva de si (GECAS, 1982) e usam sua habilidade de autodefinição como um mecanismo de promoção da autoestima (DUTTON, ROBERTS e BEDNAR, 2010; COOPER, TATCHER, 2010). Além disso, apesar de conferirem estabilidade ao senso de self, elas são dinâmicas, uma vez que mudanças nas necessidades de indivíduos e nas interpretações com relação ao que as faz sentir-se bem consigo geram transformações na forma como se definem (MARKUS, WURF, 1987). Elas também são múltiplas em razão do fato de interações poderem ocorrer em distintos contextos sociais, nos quais diferentes definições do self poderão levar à promoção da autoestima (PETRIGLIERI, 2011).

### **2.2.2 Motivos e níveis do self**

O processo de construção de identidade, e do desenvolvimento do senso de autovalor advindo dela, pode ser motivado por distintas motivações específicas. Estudos anteriores têm explorado as razões pelas quais indivíduos constroem suas identidades (motivos do self). Dentre as encontradas, destacam-se como exemplos a necessidade de sentir-se parte de um grupo de pessoas específicas ou de uma entidade (TURNER, 1982; COOPER, THATCHER, 2010), de promover-se diante de outros (ARON et al., 1991; VIGNOLES et al. 2006), de sentir-se diferente ou similar a outros (KREINER et al., 2006, BREWER, 1993) e de projetar externamente um self desejado socialmente para gerenciar o julgamento de outros a respeito de si (BAUMEISTER et al., 1989, ROBERTS, 2005).

Essa exploração realizada por pesquisadores a respeito dos motivos do self revela as bases da premissa presente na teoria da identidade social de que indivíduos se definem segundo três níveis da identidade (ou self) individual (BREWER, GARDNER, 1996; LEAVITT, SLUSS, 2015). O primeiro nível é o pessoal, que se refere a características individuais próprias altamente valorizadas por um sujeito, como ser competente, discreto ou autêntico (VIGNOLES et al. 2006). O segundo nível é o relacional, e se refere a relacionamentos a partir dos quais o indivíduo se define, tais como gerente, cliente e esposo (SLUSS, ASHFORTH, 2007). O terceiro é o coletivo, e se refere à identificação com coletividades que possuem atributos que o indivíduo deseja atrelar a si. Este nível se manifesta na atuação de indivíduos como membros de grupos sociais, tais como uma empresa, uma equipe de trabalho ou uma igreja (ASHFORTH; MAEL, 1989)

A noção de níveis do self individual possibilitam uma melhor compreensão a respeito de como as autodefinições que indivíduos fazem orientam suas formas de pensar, sentir e agir (HOGG, 2001), o que se aplica a todos aos níveis pessoal, relacional e coletivo do self (LORD, BROWN, 2004). Cada um desses níveis está também associado a motivos específicos (LEAVITT, SLUSS, 2015). Enquanto no nível pessoal o principal motivo do self tende a ser a necessidade de sentir-se único, o relacional proporciona o senso de construção de conexões interpessoais acolhedoras e apreço e o coletivo possibilita ao indivíduo uma conexão com entidades com as quais desenvolvem um senso de pertencimento (SHERMAN; COHEN, 2006).

### 2.2.3 Ameaças ao self

Seria razoável sugerir que o autovalor que emerge das identidades individuais construídas nos níveis pessoal, relacional e coletivo do self pode ser afetado de alguma forma? O conceito de “ameaças ao self”, que se refere a experiências individuais assimiladas como potencialmente danosas à identidade de uma pessoa e ao autovalor que dela advém (PETRIGLIERI, 2011) indica que sim. Tais ameaças podem ser originadas com base em reflexões que o indivíduo faz a partir de interações sociais (como uma crítica ou ofensa) e de processos intrasubjetivos (como resultado de autoquestionamentos) (LEAVITT, SLUSS, 2015). Seja qual for a origem da ameaça ao self, caso ela não seja gerenciada, pode causar danos relevantes à identidade do sujeito, ao afetar a estabilidade, coerência e o valor da definição que faz de si (ELSBACH, KRAMER, 1996, CARVER, SCHEIER e WEINTRAUB, 1989, KREINER, SHEEP, 2009).

Diante disso, diversos autores têm buscado compreender as estratégias que indivíduos adotam para lidar com ameaças ao self no contexto organizacional (ver RAVASI, SCHULTZ, 2006; PETRIGLIERI, 2011; LEAVITT, SLUSS, 2015, OBODARU, 2012). Nesses estudos, nota-se uma referência recorrente a duas principais respostas a ameaças ao self. As respostas de proteção de identidade direcionam a atenção ao foco da ameaça e não buscam promover mudanças na identidade ameaçada (PETRIGLIERI, 2011). Entretanto, quando essa tática se mostra ineficaz, o indivíduo pode chegar à conclusão de que a identidade é insustentável no contexto da autodefinição existente. Quando isso ocorre, uma tática recorrente é a adoção de respostas de reestruturação da identidade, nas quais

direciona-se a atenção à identidade ameaçada de forma a restaurar a estabilidade do self e o senso de autoestima (EBAUGH, 1988).

Propõe-se que os conceitos sumarizados da literatura de identidades nas organizações (identidade, motivos e níveis do self e ameaças ao self) sirvam como sensibilizadores para o avanço teórico que aqui se propõe para as literaturas sobre silêncio do trabalhador e revelação de identidade baseada na orientação homossexual no ambiente de trabalho. Anteriormente à ida ao campo, assume-se aqui o pressuposto teórico de que a ocultação da identidade baseada na orientação homossexual pode não ser um comportamento tão racional/calculativo, mas sim uma decisão implícita e menos consciente de preservação do autovalor individual diante de ameaças ao self. Entretanto, diante dos danos psicológicos que essa tática tende a causar em indivíduos no longo prazo, propõe-se aqui o aprofundamento desse tema por meio do desenvolvimento de uma teoria fundamentada, que foi orientada a partir de quatro questões de pesquisa:

**Questão de pesquisa 1:** Que formas de silêncio podem se manifestar quando um indivíduo homossexual entende que a revelação de sua identidade baseada na orientação sexual no ambiente de trabalho pode ameaçar seu self?

**Questão de pesquisa 2:** Que fatores individuais influenciam a chance de que indivíduos optem por não revelar sua identidade baseada na orientação homossexual no trabalho?

**Questão de pesquisa 3:** Que características dos atores sociais com quem empregados homossexuais interagem no trabalho podem contribuir para a escolha pelo silêncio?

**Questão de pesquisa 4:** Que táticas individuais homossexuais adotam para diminuir as chances de que a revelação da identidade baseada na orientação sexual gere ameaças ao seu senso de self? Quais as consequências de tais táticas?

### **3 METODOLOGIA**

A abordagem adotada neste estudo foi a da teoria fundamentada (CHARMAZ, 2014), por se tratar de um alicerce metodológico que se adapta ao caráter exploratório do objetivo e ao posicionamento epistemológico interpretativista adotado nesta pesquisa. Desta forma, utilizamos os procedimentos metodológicos da construção de uma teoria fundamentada (GLASER, STRAUSS, 2009) para os processos de coleta, codificação e análise teórica dos dados, o que detalhamos nos parágrafos a seguir.

Para a seleção inicial dos entrevistados, foi enviado um convite para componentes de uma lista de trabalhadores que se declaram publicamente como homossexuais e que atuam em organizações nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Vitória. Tal lista foi construída em eventos de discussão de assuntos relacionados à diversidade no ambiente de trabalho realizados por uma instituição de ensino superior. A partir desse contato inicial, foram realizadas 12 entrevistas, que foram analisadas na primeira rodada de análise dos dados. Em seguida, de acordo com o princípio da amostragem teórica, buscamos principalmente explorar as quatro questões apresentadas no referencial teórico, as quais emergiram à medida em que as entrevistas eram realizadas. A busca por novos sujeitos que permitissem a realização de comparações constantes foi operacionalizado pelo uso da técnica de bola de neve (NOY, 2008), indicada para o acesso a populações escondidas, tais como indivíduos que não declaram sua orientação sexual.

Nas etapas consecutivas de coleta de dados, buscamos acessar indivíduos de diferentes faixas etárias, ocupações, gênero, níveis hierárquicos e segmentos de mercado. Buscamos, também, entrevistar participantes trabalhadores de

organizações com regras explícitas de inclusão de empregados homossexuais assim como aquelas sem regras declaradas a respeito da orientação sexual de seus funcionários, indivíduos com diferentes graus de declaração pública da identidade baseada na orientação homossexual, incluindo desde empregados gays e lésbicas não declarados no local de trabalho até trabalhadores amplamente reconhecidos como homossexuais. Os participantes foram adicionados até o alcance do ponto de suficiência teórica (CHARMAZ, 2014), que foi atingido na 37<sup>o</sup> entrevista. No total, foram entrevistados 15 mulheres e 22 homens, cujas idades dos participantes da amostra variaram nas faixas etárias entre 23 e 49 anos. Além disso, 13 dos nossos entrevistados ocupavam posições de liderança e 24 não estavam em tais posições durante a coleta dos dados. A distribuição de nossa amostra também envolveu os seguintes diferentes segmentos de mercado: tecnologia (5), entretenimento (5), cuidados de saúde (4), produtos de consumo (3), propaganda (3), manufatura (3), financeiro (3), educacional (3), construção (2), hospitalar (2), mineração (2), transporte (1) e público (1).

A análise dos dados foi realizada a partir dos procedimentos descritos por Charmaz (2014) em sua versão construtivista da teoria fundamentada. A análise foi realizada em três fases: codificação inicial, codificação focalizada e teórica. Na primeira fase, chamada de *codificação inicial*, os dados coletados foram transcritos e categorizados incidente por incidente em expressões que geralmente envolviam verbos no gerúndio, de forma a preservar o caráter da ação do dado (ex.: “silenciando-se para preservar a relação com o chefe”, “ocultando trejeitos para não afetar a relação com clientes”). Esses códigos iniciais, aderentes aos dados, foram analisados e categorizados segundo os princípios da *codificação focalizada* (GLASER, 1978), que são mais conceituais e seletivos que os obtidos na codificação

incidente por incidente (ex.: “silenciando-se para preservar relacionamentos”). Em seguida, foi realizada a codificação teórica, na qual buscamos criar categorias de maior nível de abstração (ex.: “silêncio baseado na identidade relacional”) e organizá-las em um modelo teórico baseado em proposições que permite “contar uma história analítica de forma coerente” (CHARMAZ, 2014, p. 94). No tópico a seguir, apresentamos o contexto em que a pesquisa foi realizada e o modelo teórico construído.

## 4 RESULTADOS

Neste tópico, inicialmente apresentamos um resumo sobre o contexto referente à discriminação de gays e de lésbicas no Brasil. Na sequência, apresentamos a teoria fundamentada desenvolvida, na qual argumentamos que indivíduos homossexuais, ao interpretarem a existência de preconceito de outros significantes, podem vivenciar ameaças a distintos motivos do self e que tais ameaças tendem a ser gerenciadas por meio de uma ocultação da identidade baseada na orientação sexual (silêncio), que é baseada nos níveis pessoal, relacional e coletivo do self (questão de pesquisa 1). Além disso, nós apontamos características dos próprios indivíduos homossexuais (questão de pesquisa 2) e das pessoas com quem interagem (questão de pesquisa 3) que influenciam as chances de que as ameaças ao self sejam gerenciadas por meio do silêncio. Finalmente, nós apresentamos algumas táticas antecipatórias que indivíduos homossexuais usam para amenizar as ameaças ao self e apresentamos suas consequências para a decisão de revelar ou não a identidade baseada na orientação sexual no trabalho (questão de pesquisa 4).

A figura abaixo sintetiza as questões de pesquisas e suas respectivas respostas, apresentadas por meio de proposições teóricas (P1a a P4c).

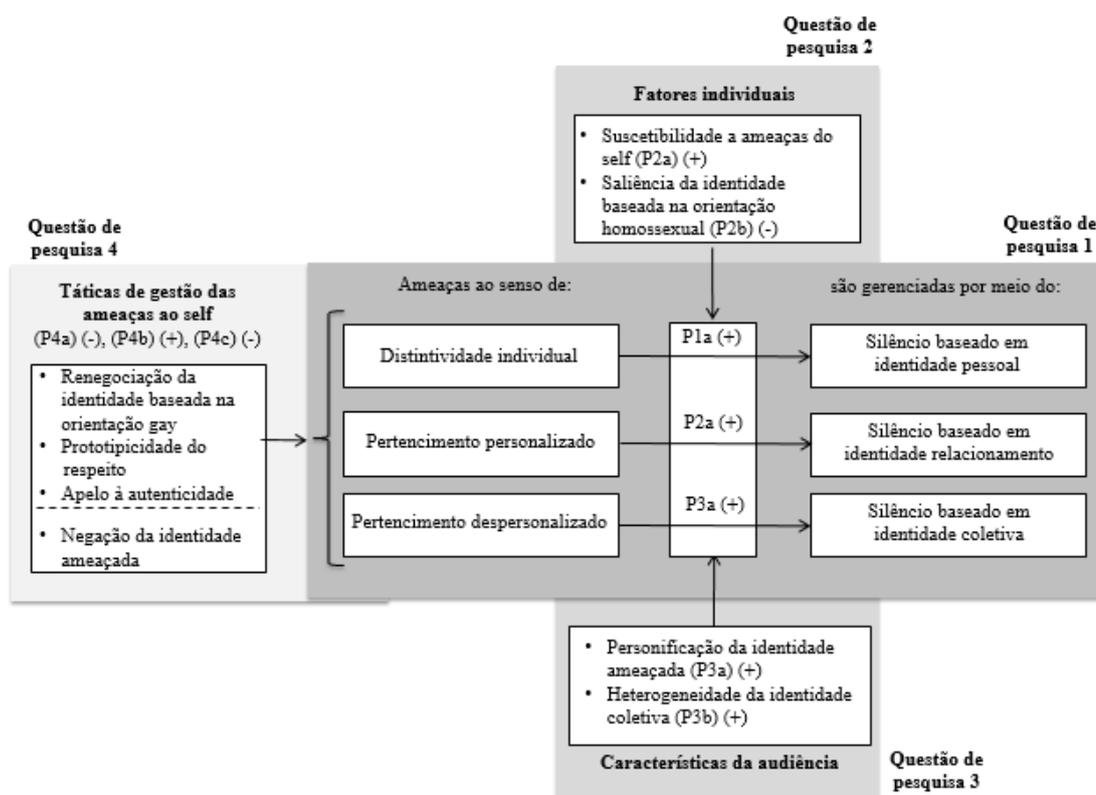


Figura 1: An identity-based model for the silence of gays and lesbian at work

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1 O CONTEXTO DA PESQUISA

Antes de proceder à apresentação dos resultados da pesquisa, faz-se necessário apresentar uma breve contextualização do cenário em que a pesquisa foi realizada, dado que a decisão de revelar a identidade social não ocorre em um vácuo, mas circunscrita em um ambiente social mais amplo. A constituição brasileira prevê em seus objetivos fundamentais a construção de uma sociedade livre, justa e solidária que promova o bem-estar de todos, sem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação, contudo não reconhece a orientação sexual como uma dimensão chave para o bem-estar social. Com consequência, questões ligadas à sexualidade têm se mantido restritas a políticas públicas específicas e excluídas das políticas estruturais mais amplas, colocando o Brasil no mesmo patamar de tantos outros países cujas populações LGBTs

enfrentam grandes índices de preconceito e frequentemente têm sua capacidade de acessar recursos educacionais, econômicos e sociais reduzidas (MOUNTIAN, 2014).

Mais recentemente, é possível identificar alguns pequenos avanços importantes em prol do combate à homofobia e defesa dos direitos pelos homossexuais. Em 2004, o governo lançou um programa de combate à discriminação a GLBTs chamado “Brasil sem Homofobia” e, em 2013, a justiça federal reconheceu a união homoafetiva como entidade familiar, ampliando o direito à união cível aos casais do mesmo sexo. Contudo, tais iniciativas enfrentaram muitas resistências, o programa “Brasil sem Homofobia” não foi amplamente adotado nas escolas brasileiras e o reconhecimento da união homoafetiva ainda não foi aprovada na esfera legislativa efetivamente (funcionando sustentando pela esfera jurídica apenas) e o projeto de emenda constitucional que homologaria o direito ao casamento civil homo afetivo corre o risco de não ser aprovado, em função de grandes pressões contrárias, na esfera legislativa por representantes religiosos. Apesar dessas iniciativas e dos direitos recentemente adquiridos pelos homossexuais, o Brasil registra elevados índices de violência e outros tipos de violação dos direitos humanos contra populações GLBTs, sendo identificado com detentor do maior índice de homicídios de pessoas transexuais.<sup>1</sup> Esses dados indicam que o cenário brasileiro apresenta alguma tentativa de transformação, mas ainda é caracterizado por elevada hostilidade quanto à orientação sexual, o que cria um ambiente estrutural macro o qual justifica que indivíduos homossexuais não raramente se vejam em interações nas quais reconhecem ameaças ao seu senso de autovalor.

---

<sup>1</sup> Segundo informações retiradas do site: <http://transrespect.org/en/transgender-europe-tdor-2014/>

## 4.2 AS FORMAS DE SILÊNCIO COMO RESPOSTAS À AMEAÇA AO SELF

Para responder à primeira questão de pesquisa, buscamos compreender quais formas de silêncio podem se manifestar quando um indivíduo homossexual entende que a revelação de sua identidade baseada na orientação sexual no ambiente de trabalho pode ameaçar seu self. No processo de codificação, encontramos três motivos do self (distintividade individual, pertencimento personalizado e pertencimento despersonalizado) os quais os entrevistados declaram que foram vistos como possivelmente afetados nos períodos em que cogitaram a ideia de declarar sua identidade baseada na orientação sexual. Os dados mostraram que, dado que esse processo afeta o senso de autoestima dos indivíduos (ameaças ao self), eles adotam táticas comportamentais que visam proteger sua identidade. Neste estudo, exploramos três formas de silêncio como defesas do self, cada uma relacionada a um dos motivos destacados anteriormente neste parágrafo. A seguir, elas são exploradas individualmente.

Primeiro, os dados mostraram ocasiões em que o senso de *distintividade individual*, necessidade de afirmação pessoal diante de outrem a partir de características que despertam no sujeito o senso de ser único, foi considerado como ameaçado quando a revelação da orientação sexual foi cogitada. Nessas situações, alguns entrevistados relataram entenderem que autodefinições que eram fontes de autovalor, como “discreto”, “certinho”, “religioso” e “ser família” poderiam ser considerados inconsistentes caso eles revelassem sua identidade baseada na orientação homossexual.

Eu sempre me vi como certinho, o CDF da turma, o menino exemplo em tudo o que fazia. Era isso o que me fazia especial, diferente. Ser assim é algo que me faz sentir bem comigo. Aí me vejo gay e quando começo a falar com amigos próximos e escuto coisas, tipo que os santinhos são os

piores e tal, porque por baixo dos panos aprontam e não são tão certinhos assim. De uma forma ou de outra, eu via que ser gay era uma coisa que para muitas pessoas fazia com que eles me vissem como menos certinho, o menino exemplo e tal. Para essas pessoas, são duas coisas meio que incompatíveis [ser gay e ser “certinho”]. E isso colaborou para que eu não falasse [a respeito da identidade baseada na orientação sexual] por muitos anos e ainda hoje não falo em certos ambientes profissionais por isso (H18, 28 anos, engenheiro).

Nesse relato, o entrevistado se define como especial e diferente dos demais por ser “certinho” e o “CDF da turma”, de forma que essas características o fazem sentir-se bem consigo mesmo, gerando autovalor. Entretanto, a incompatibilidade percebida entre o significado social de ser gay e suas características pessoais foram interpretados como redutores do autovalor do indivíduo. Diante disso, diversos entrevistados afirmaram que essa preocupação os fez, em algum momento, optar por não revelar sua identidade baseada na orientação sexual. Nós agrupamos os relatos nos quais os entrevistados afirmaram que em algum momento ocultaram sua identidade baseada na orientação sexual motivados pela preservação de sua distintividade pessoal como *silêncio baseado na identidade pessoal*. Desta forma, propomos que:

Proposição 1a: *Quando a revelação da identidade baseada na orientação sexual ameaça o senso de distintividade individual, aumentam as chances de que se adote o silêncio baseado na identidade pessoal.*

Segundo, em algumas entrevistas, notamos que os participantes entenderam que a revelação da identidade baseada na orientação sexual poderia afetar o senso de autovalor proveniente de relações de papel (ex.: “como meus clientes vão reagir?”) ou de conexões mais específicas (ex.: “como meu colega de trabalho, Marcelo, vai reagir?”). Nessas situações em que o nível relacional do self mostrou-se saliente, a revelação da orientação sexual poderia afetar o senso de autoestima que o indivíduo obtém na relação com seus clientes e com uma pessoa específica. Essa ameaça de

identidade foi categorizada como derivada do motivo de *pertencimento personalizado* pelo fato de representar uma necessidade de sentir-se parte de relações direcionadas a pessoas ou relações específicas. O relato a seguir ilustra esse achado.

Esse meu chefe era meu melhor amigo e tal e andar com ele, estar sempre junto com ele, era algo que me fazia bem. Sabe quando você anda com uma pessoa que você admira e meio que as pessoas te veem com mais respeito por isso? Era tipo isso. Eu tinha orgulho dessa amizade, de fazer parte desse vínculo. Só que esse cara era meio tradicional, o chefe de família, tradicional, da família brasileira [sinal de aspas com dedos das duas mãos]. Eu nunca falei na empresa, ele não sabe quem eu sou. [...] Porque eu acho que ia dar uma abalada na relação, e de alguma forma isso ia me deixar meio down. Não tenho certeza de que ele reagiria assim, mas na dúvida, fico na minha (M6, 34 anos, administradora).

Essa entrevistada via em seu chefe a figura de “melhor amigo” e entendia que outras pessoas a viam “com mais respeito” em razão da conexão que possuía com ele. Entretanto, como esse chefe era visto por ela como alguém “tradicional, o chefe de família”, a participante da pesquisa entendeu que ao revelar sua identidade baseada na orientação sexual, poderia gerar uma incompatibilidade com essas características de seu chefe que valoriza e que espera serem atribuídas a ela mesma. Em casos semelhantes, outros entrevistados também revelaram que essa interpretação os fez escolher manter suas identidades baseadas nas orientações sexuais ocultas. Assim, os relatos de silêncio motivados pela preservação do pertencimento personalizado foram classificados como *silêncio baseado na identidade relacional*. Essa codificação é sintetizada na seguinte proposição:

Proposição 1b: *Quando a revelação da identidade baseada na orientação sexual ameaça o senso de pertencimento personalizado, aumentam as chances de que se adote o silêncio baseado na identidade relacional.*

Terceiro, nós também encontramos casos em que entrevistados sugeriram que seu senso de *pertencimento despersonalizado*, necessidade de desenvolver

conexões com coletividades que possuam características desejáveis pelo indivíduo, seria ameaçado caso eles revelassem suas identidades baseadas na orientações sexuais. Em alguns desses eventos, participantes da pesquisa sugeriram que se apresentarem publicamente como homossexual poderia ser visto como incompatível com características da empresa em que trabalhavam. Isso causava certa angústia pelo fato de que eles, ao assumirem sua identidade baseada na orientação sexual, colocariam em xeque suas posições de personificação de atributos coletivos admirados.

Olha, eu adoro trabalhar aqui. Comecei minha carreira aqui quando eu nem sabia que era gay. Esse banco é meio tradicional, bem careta. É só você ver a cara de quem trabalha aqui. Todo mundo com pinta de hétero, religioso, cabelinho bonitinho, cara lisa, vários recém-casados. (...) imagina falar que sou homossexual? Ia afetar o eu fazer parte do grupo sim. Então eu não falo nada abertamente na empresa e não tento não emitir sinais. É uma empresa vista como muito séria, e eu gosto que isso respingue na visão que eu tenho de mim também (H31, 45 anos, administrador).

Ao se ver diante de uma coletividade “tradicional, bem careta”, o entrevistado H31 afirmou que revelar sua identidade baseada na orientação sexual iria afetar seu sentimento de “fazer parte do grupo”. Como ele vê a empresa como “séria” e sente a necessidade de se conectar à organização de forma que esse atributo também se aplique à definição que ele faz de si, sair do armário poderia criar um conflito entre suas autodefinições de “sério” e “gay”. Diversos foram os casos nos quais outros entrevistados também afirmaram que a concepção do ser homossexual poderia ser incompatível com atributos organizacionais que eles desejavam para si. Desta forma, classificamos as declarações de ocultação da identidade baseada na orientação sexual motivados pela preservação do pertencimento despersonalizado como *silêncio baseado na identidade coletiva*. Assim, propomos que:

Proposição 1c: *Quando a revelação da identidade baseada na orientação sexual ameaça o senso de pertencimento despersonalizado, aumentam as chances de que ele(a) adote o silêncio baseado na identidade coletiva.*

### 4.3 FATORES INDIVIDUAIS

Na segunda questão de pesquisa, buscamos explorar as características de indivíduos homossexuais que podem influenciar a probabilidade de que, diante das já descritas ameaças ao self provocadas pela possibilidade de sair do armário, eles optem pelo silêncio. Compreender esses fatores é importante, pois os dados mostraram que nem todos os indivíduos os quais entenderam que revelar sua identidade baseada na orientação sexual poderia trazer ameaças à identidade optaram pelo silêncio. Os resultados apontaram para dois fatores individuais centrais: a suscetibilidade a ameaças ao self e a saliência da identidade baseada na orientação homossexual.

- **Suscetibilidade a ameaças ao self.**

Nossos dados mostraram que as ameaças ao self são um processo subjetivo, que é assimilado pelo indivíduo, e não objetivo e concreto. Sendo assim, os processos de autorreflexão (intrassubjetivos) ou de interação com outras pessoas (intersubjetivos) que podem levar à percepção de que revelar a identidade baseada na orientação sexual poderia ameaçar o self podem variar de pessoa para pessoa. Dentre os entrevistados, alguns proveram evidências de que o self estaria altamente vulnerável caso escolhesse sair do armário, enquanto outros mostraram baixa

sensibilidade a ameaças nos distintos níveis do self descritos nas proposições 1a a 1c.

O caso a seguir se refere a um indivíduo que, com o passar do tempo, passou a apresentar uma menor sensibilidade às ameaças à identidade que poderiam ser derivadas da revelação da identidade baseada na orientação sexual. Quando isso ocorreu, o entrevistado revelou ter se tornado “menos sensível a essas coisas”. Fundamentados em casos como este, podemos sugerir que a probabilidade de um indivíduo interpretar um evento potencialmente danoso à identidade como uma ameaça (aqui codificada como *suscetibilidade a ameaças ao self*) tende a fazer com que ele opte pelo silêncio. Seguindo essa mesma lógica, indivíduos que se declararam menos suscetíveis a ameaças ao self também se mostraram mais propensos a revelarem suas orientações sexuais.

Durante 17 anos eu trabalhei em quatro escritórios e nunca tinha me assumido. Eu sempre ficava achando que se eu falasse ia acontecer isso, aquilo. Ficava especulando na minha cabeça as pancadas diretas e indiretas que eu iria levar, e nessa eu ficava na minha. Tinha medo mesmo. Achava que iria destruir a minha carreira, que ia cair em depressão. Quando alguém me via em um bar com um namorado, eu mal dormia, ficava imaginando se a pessoa tinha notado, se ia falar para os outros. Me afetava mesmo, tirava meu sono. Mas há uns 2 anos eu comecei a ver que isso já não acontecia tanto. Liguei o botãozinho do dane-se [sinal de aspas com dedos das duas mãos], quem me viu, me viu, fiquei menos sensível a essas coisas. Isso não iria mudar como me vejo (H5, 37 anos, advogado).

Diante dessa análise, propomos que:

Proposição 2a: *A suscetibilidade a ameaças ao self aumenta as chances de que indivíduos homossexuais optem pelo silêncio como resposta a ameaças ao self.*

- **Saliência da identidade baseada na orientação homossexual.**

Indivíduos possuem diversas definições a respeito de quem são e, portanto, possuem diferentes identidades, as quais podem variar em termos de importância

relativa. Nossos dados sugerem que a *saliência da identidade baseada na orientação homossexual* (grau em que o self representativo do “ser gay ou ser lésbica” é considerado relativamente mais importante que outros selves que o indivíduo constrói para si) tende a diminuir as chances de o sujeito adotar o silêncio como resposta a ameaças ao self. Segundo diversos entrevistados, a *saliência relativa da identidade baseada na orientação homossexual* pode variar ao longo da vida e quanto mais central a posição desse self em relação aos demais (ex.: “gostar de rock”, “ser corredora de rua”), maior a chance de que manter-se no armário gere uma sensação de inautenticidade. Assim, a revelação da identidade baseada na orientação sexual torna-se mais provável, porquanto possibilita que o indivíduo elimine a sensação pouco sustentável de estar “vivendo uma mentira”. As evidências empíricas a seguir ilustram essa análise.

Eu nunca me abri nos trabalhos, e algumas pessoas me criticam por isso. Achem que eu deveria ser mais aberta em relação a isso. Mas olha, eu sei que existe esse discurso de que a gente tem que falar, não pode se calar, isso, aquilo. Respeito tudo isso. Mas ser lésbica não é uma parte tão importante da minha vida. Eu não ando só com quem é homossexual, não escuto necessariamente música de artistas engajados na causa LGBT. Entende? Gostar de viajar é mais importante do que ser gay para mim. Gostar de rock, ser corredora de rua... Tudo isso pesa mais em quem eu sou do que ser casada com uma mulher. Então para quê? Seria um desgaste imenso por nada (M20, 31 anos, advogada, gay declarada em alguns contextos profissionais).

Eu só me assumi depois que estar no armário começou a me tirar a paz. Enquanto era só um detalhe para mim, algo menos importante em que eu sou, eu não falei nada. Mas chegou uma hora que eu sentia que estava vivendo uma mentira. Que ser gay era sim importante em termos de quem eu sou. Aí passei a não esconder e todo mundo soube naturalmente. [...] Eu precisava disso para saber se eu era amado de verdade ou se as pessoas amavam só aquela casca (H16, 36 anos, professor).

Com base na análise apresentada e em evidências empíricas similares, nós apresentamos a seguinte proposição teórica:

*Proposição 2b: A saliência da identidade baseada na orientação homossexual diminui as chances de que indivíduos gays e lésbicas optem pelo silêncio como resposta a ameaças ao self.*

## 4.4 CARACTERÍSTICAS DA AUDIÊNCIA

Na terceira questão de pesquisa, buscamos explorar as características de outros significantes com quem empregados gays e lésbicas interagem e que podem influenciar na chance de que as ameaças ao self sejam gerenciadas por meio da escolha pela ocultação da identidade baseada na orientação sexual. Nos processos de codificação, encontramos casos que nos levaram a categorizar duas características centrais da audiência que se mostraram relevantes para nosso modelo: a personificação da identidade ameaçada e a importância atribuída.

- **Personificação da identidade ameaçada**

Em diversos casos, entrevistados revelaram que quando as pessoas com quem interagem no trabalho apresentavam predominantemente características similares às da sua identidade que estaria sendo ameaçada caso revelassem sua orientação sexual, eles tendiam a optar pelo silêncio. Agrupamos os trechos de entrevistas nas quais participantes declararam ter vivenciado essa situação sob código *personificação da identidade ameaçada*. O relato a seguir ilustra essa categoria.

Eu só me abri quando vim para a empresa em que trabalho agora, porque aqui o pessoal é bem descolado e tolerante. Na empresa anterior era complicado. Eu tinha medo de deixar de ser visto como CDF, dedicado, coisa e tal. E meus chefes eram justamente tudo isso, pessoas estudiosas, gente do ITA, top mesmo. (...) Me assumir foi mais difícil quando eu era rodeado por gente assim (H18, 28 anos, engenheiro).

No fragmento apresentado, o entrevistado relata que possuía um receio de “deixar de ser visto como CDF, dedicado” ao assumir sua identidade baseada na orientação sexual para um grupo com semelhantes características. No entanto, ao interagir com pessoas mais “descoladas”, a revelação tornou-se mais simples. Depoimentos similares sugeriram que isso ocorre em razão do fato de que, ao interagir com alguém que personifica a identidade ameaçada, há um desconforto

psicológico com a ideia de não corresponder às expectativas que o indivíduo supõe serem desejadas pela audiência. Portanto, nós teorizamos que:

*Proposição 3a: Quando a audiência é prototípica da identidade ameaçada pela revelação, aumenta a probabilidade de que indivíduos homossexuais optem pelo silêncio como resposta a ameaças ao self.*

- **Identidade coletiva heterogênea.**

Outra característica relevante da audiência se refere ao grau em que há uma percepção de ausência de visão dominante a respeito da identidade ameaçada (identidade coletiva heterogênea). Nos relatos nos quais essa categoria se fez presente, indivíduos relataram que notavam que enquanto para alguns grupos ser homossexual remetia a características negativas, outros tinham uma interpretação neutra ou positiva. Assim, foi recorrente a interpretação de que em ambientes com essa característica a revelação da identidade baseada na orientação sexual torna-se mais provável. A explicação mais recorrente para esse fato repousa na ideia de que, ao encontrarem grupos sociais com interpretações diversas sobre o que é ser homossexual, a ameaça à identidade baseada na orientação homossexual é minimizada em razão do suporte que também é encontrado em outros grupos. Essa análise mostra-se particularmente aplicável quando tal característica se faz presente também entre os membros de maior status social na organização. O relato a seguir ilustra esses achados.

Antes de ser professora, eu era executiva, era uma rede de hotéis e o dono era um protestante. Eu nunca falaria lá que sou lésbica, porque tinha uma cultura bem disseminada contra. Depois eu fui para a Acqua [nome fictício], que era uma empresa de cosméticos que a gente via que tinha gente que não curtia gay, gente que era, gente apoiava. Não tinha uma cara clara. Então todo mundo era querido e não querido por alguém. Ali eu acabei me assumindo, mas na universidade em que trabalho hoje, que é confessional, eu fico quieta, mais uma vez (M2, 38 anos, professora universitária).

Portanto, apresentamos a seguinte proposição:

Proposição 3b: *Quando a audiência possui uma identidade coletiva heterogênea (no que se refere à identidade ameaçada), diminui a probabilidade de que indivíduos gays e lésbicas optem pelo silêncio como resposta a ameaças ao self.*

#### 4.5 TÁTICAS DE MINIMIZAÇÃO DAS AMEAÇAS AO SELF

Ao identificar características individuais (questão de pesquisa 2) e da audiência (questão de pesquisa 3) as quais aumentam as chances de ameaças ao self serem respondidas por meio da ocultação da identidade baseada na orientação sexual (questão de pesquisa 1), nós apresentamos uma explicação fundamentada nas *características* dos atores sociais envolvidos na decisão de revelar a identidade baseada na orientação sexual no trabalho. Na quarta questão de pesquisa, nós movemos o foco das características dos sujeitos para o *processo* de minimização das ameaças ao self. Nesta questão, nós procuramos identificar as táticas comportamentais que os entrevistados usam para minimizar as chances de a revelação da identidade baseada na orientação sexual gerar ameaças ao seu senso de autovalor, assim como as consequências dessas ações. No quadro 1, sintetizamos as quatro táticas mais comumente encontradas nos dados, as descrevemos e apresentamos uma evidência empírica como exemplo para cada tática.

<b>Tática</b>	<b>Descrição</b>	<b>Citação exemplo</b>
Ressignificação da identidade gay	Buscar influenciar outros significantes a associarem o "ser gay" a atributos que não sejam incongruentes com a identidade ameaçada.	Eu meio que fui preparando as pessoas, falando um pouco sobre o que significa ser gay e tal. Era meio que um trabalho de preparação mesmo, mas eu não falava diretamente de mim. Se eu sentisse que as piadinhas não fossem tão comuns, que houvesse uma visão mais respeitosa em relação aos gays, aí eu ia me sentir mais à vontade [para revelar a identidade sexual] (...) Eu falava muito que os gays têm uma receita média superior, estudam mais (M9, 28 anos, enfermeira).
Prototipicidade do respeito	Estimular indiretamente o respeito à identidade gay, ao mostrar-se como um exemplo de respeito a outras identidades que outrossim também podem ser objeto de ameaças em interações sociais.	No trabalho tinha a mulher que não queria ter filhos, o outro que é cadeirante, a menina que tem vitiligo, o cara que é meio instável emocionalmente, o outro que é gay, o recepcionista que é um senhorzinho. Eu fui meio que preparando, tentando melhorar o clima sendo mais respeitosa com essas pessoas. Fiz amizade com elas e fiz questão que todos vissem. Eu não percebia isso de forma tão consciente quando rolou, mas acho que eu estava meio que tentando dar um exemplo para as pessoas sobre como elas deveriam fazer comigo quando eu saísse do armário (M1, 23 anos, secretária).
Apelo à autenticidade	Posicionar a coerência entre identidade social e ação como fonte superior de autovalor, de forma que outros significantes busquem adotar comportamentos mais respeitosos.	Eu me vi várias vezes pegando as contradições das pessoas quando elas criticavam gays. Me lembro de uma vez que um amigo que tinha um caso com uma colega no trabalho veio falar mal de um cara, dizendo que ele era afeminado. Aí eu falei: cara, acho que as pessoas têm que ser o que são. Você por exemplo, não é monogâmico, mas vive como se fosse. Se o outro lá é gay ou não, não tenho ideia, mas eu dou muito valor à verdade da pessoa. Todo mundo que estava na mesa sabia do caso dele, todo mundo concordou, o cara ficou justificando e tal, viu que tinha falado besteira. Isso foi ajudando a criar um clima melhor (H22, 30 anos, homem, professor universitário).
Negação da identidade ameaçada	Redefinição de si, de tal forma que o aspecto da identidade que se encontra sob ameaça (ser gay) é suplementado por outra definição.	Eu não aguentava viver nessa situação de angústia e em um certo ponto, eu acabei me aproximando dos meus pais, que são religiosos, e aí eu comecei a ver o quanto as minhas escolhas de ser gay estavam me causando sofrimento. Eu comecei a achar que ser feliz era mais simples, que eu estava inventando moda, pagando de moderninha e sofrendo à toa. Aí tentei deixar de ser gay e me senti em paz durante um tempo. Mas depois eu não aguentei, vi que não era uma modinha, era quem eu sou e aqui estou eu, nessa angústia de novo (M4, 25 anos, bancária).

**Quadro 1: Táticas de Minimização de Ameaças ao Self**

Fonte: Elaborado pelo autor

As *táticas de minimização de ameaças ao self* são táticas comportamentais antecipatórias de baixo risco que indivíduos usam para buscar diminuir ou eliminar a percepção de que a expressão pública da identidade afetará o senso de autovalor. Três das quatro táticas identificadas buscam construir condições mais favoráveis para que o indivíduo saia do armário. Na tática de *ressignificação identidade baseada na orientação homossexual*, os sujeitos buscam influenciar outros significantes de forma que eles atribuam significados mais positivos ao “ser gay ou ser lésbica”, de maneira que, caso a revelação da orientação sexual ocorra, ela não gere ameaças à identidade do indivíduo. Na tática de *prototipicidade do respeito*, busca-se alcançar o mesmo objetivo ao adotar comportamentos respeitosos e inclusivos a pessoas que também podem sentir-se compelidas a inibirem suas

características identitárias por receio de sofrerem discriminação no trabalho. A intenção neste caso é fazer com que a fonte da ameaça interprete o caráter socialmente desejável de comportamentos inclusivos da diversidade. Já na tática de *apelo à autenticidade*, o indivíduo busca construir a ideia de que a coerência entre discurso e ação seria uma fonte de autovalor altamente saliente, de tal forma que a sinceridade a respeito de quem se é seja mais valorizada do que o que alguém é ou deixa de ser. Por meio dessa tática, os sujeitos buscam contestar uma suposta hipocrisia por parte das fontes das ameaças à identidade baseada na orientação homossexual, especulando sobre a possibilidade da existência de ações não reveladas por parte dessas pessoas (ex.: infidelidade conjugal).

Enquanto nessas três primeiras táticas comportamentais relatadas o indivíduo busca criar condições mais adequadas para a revelação da identidade, na quarta tática, o mecanismo usado para amenizar ou eliminar as ameaças ao self é o de *negação da identidade ameaçada*. Ao sentir que seu senso de self é fortemente afetado pela possibilidade de revelação da orientação sexual, alguns participantes relataram que buscaram convencer a si mesmos de que não eram homossexuais. Ao negar a identidade baseada na orientação homossexual, o indivíduo eliminaria a ameaça ao self e o desconforto psicológico que dela deriva.

Esses resultados nos levam à seguinte proposição:

*Proposição 4a: Indivíduos homossexuais adotam táticas de minimização de ameaças ao self, como renegociação de identidades, prototipicidade de respeito, apelo à autenticidade e negação da identidade ameaçada para amenizar as ameaças ao self.*

As quatro táticas apresentadas buscam minimizar ameaças ao self por meio da alteração das crenças de outros significantes interpretados como fontes da

ameaça (*ressignificação identidade baseada na orientação homossexual, prototipicidade do respeito e apelo à autenticidade*) ou das próprias crenças a respeito de “quem sou” (*negação da identidade ameaçada*). Nos casos nos quais o uso de táticas que visam influenciar a fonte da ameaça foram interpretadas como bem-sucedidas, os participantes relataram declarar que a ameaça ao self havia diminuído e, portanto, a expressão da identidade baseada na orientação sexual tornou-se mais viável. Como entrevistamos apenas homossexuais que se definem como tal, em nenhum dos casos a tática de negação da identidade ameaçada foi vista como bem-sucedida.

No entanto, os relatos incluem diversos casos em que o indivíduo interpretou que as crenças dos atores sociais envolvidos não foram alteradas e que, portanto, a ameaça ao self permanecia. Além disso, foram frequentes também os relatos de sujeitos que afirmaram que a tentativa de negação da identidade baseada na orientação sexual foi malsucedida, uma vez que o indivíduo interpretava que estava “tentando tapar o Sol com a peneira” (H22, homem professor universitário). Nesses casos em que interpretação de a ameaça ser inegociável, foi recorrente uma percepção mais intensa sobre a ameaça que permanecia e, portanto, de que o silêncio seguia como a solução mais adequada (ver proposições p2a-p3b). A revelação da identidade baseada na orientação sexual só ocorreu em tais condições quando os fatores individuais e da audiência influenciaram em direção à revelação. Assim, sugerimos que:

Proposição 4b: *Quando as táticas de minimização de ameaças ao self são interpretadas como bem-sucedidas, a ameaça ao self é diminuída e, por consequência, a chance de as formas de silêncio ocorrerem tornam-se menores.*

Proposição 4c: *Quando as táticas de minimização de ameaças ao self são interpretadas como malsucedidas, a ameaça ao self cresce e, por consequência, a chance de as formas de silêncio ocorrerem tornam-se maiores.*

## 5 DISCUSSÃO

Apesar dos avanços e contribuições realizados pela literatura sobre o silêncio de homossexuais no ambiente de trabalho, estudos anteriores têm deixado uma brecha ao adotar uma abordagem essencialmente instrumental e calculativa para compreender o comportamento adotado por homossexuais em relação à revelação de sua identidade baseada na orientação sexual no trabalho. Neste estudo, apresentamos um modelo teórico construído pela abordagem da teoria fundamentada (CHARMAZ, 2014), que buscou ampliar a compreensão de tais comportamentos do indivíduo, introduzindo conceitos e proposições sobre como se manifesta o silêncio de homossexuais no ambiente de trabalho em função da interpretação de ameaças ao senso de self. A seguir, apresentamos quatro aspectos centrais que sintetizam os principais avanços desta pesquisa vis-à-vis, o que até então se conhecia sobre o tema.

Primeiro, neste estudo identificamos o silêncio como possível resposta a ameaças ao self nos seus diferentes níveis. Estudos anteriores sobre a ocultação da identidade baseada na orientação homossexual no trabalho abordaram o tema entendendo tal decisão como fundamentada em uma análise explícita e racional (PRIOLA et al., 2014; BELL et al. 2011). Neste estudo, ao adotar uma visão interacionista, nós contribuímos por identificar que o silêncio pode surgir influenciado, não só por motivações de ordem racional, mas também por processos intrassubjetivos e menos intencionais, tais como, por percepção de risco potencial de dano à identidade individual e ao senso de autovalor (DETERT, EDMONSON, 2011; PETRIGLIERI, 2011). A teoria da identidade social ofereceu suporte para identificação dos conceitos sensibilizadores do modelo teórico desenvolvido neste

estudo, e estes nos permitiram compreender e destacar formas de silêncio baseado em identidade que podem se manifestar quando um indivíduo homossexual entende que a revelação da sua identidade baseada na orientação sexual no trabalho pode ameaçar seu self. Desta forma, este estudo amplia a compreensão desse assunto identificando situações e eventos vivenciados por esses indivíduos.

Segundo, estudos anteriores sinalizaram que diferentes indivíduos apresentam distintos graus de percepção de discriminação quanto à orientação sexual no ambiente de trabalho e que tais diferenças influenciam em sua decisão de revelar ou não sua orientação sexual (RAGINS, CORNWELL, 2001). Isso sugere a necessidade de melhor compreender de que maneira as características dos indivíduos homossexuais podem influenciar sua decisão pelo silêncio. Desta forma, ao identificar características individuais (susceptibilidade a ameaças ao self e saliência da identidade baseada na orientação homossexual) as quais influenciaram as chances de ameaças ao self serem respondidas por meio da não revelação da identidade baseada na orientação sexual, destacamos a importância de considerar fatores intrassubjetivos para compreender o silêncio e introduzimos elementos teóricos subjacentes às argumentações. O conceito de susceptibilidade de ameaças ao self se apresentou de forma muito recorrente nas entrevistas como um antecedente relevante da decisão de sair ou não do armário e, por essa razão, pode ser caracterizado como um relevante avanço para a compreensão do fenômeno aqui estudado.

Terceiro, nós exploramos características da audiência que influenciam as chances de indivíduos optarem pela não revelação da identidade baseada na orientação homossexual no trabalho. Na literatura de RT, o silêncio tem sido explorado como um comportamento associado à existência ou ausência de

mecanismos de promoção da voz (BELL et al.,2011; MORRISON, MILLIKEN, 2000), o que contribui para o reconhecimento de ações organizacionais que influenciam a expressão da voz\silêncio. Apesar desses estudos sinalizarem que o clima de silêncio existe quando há percepção de que falar não é seguro, eles limitam a abordagem da construção dessa visão de segurança à existência de práticas e políticas organizacionais. Neste estudo, ampliamos essa abordagem ao explorar características identitárias da audiência, não nos atendo às já exploradas práticas e políticas organizacionais, que também influenciam a construção dessa percepção de segurança e o clima de silêncio.

Quarto, identificamos diferentes táticas comportamentais utilizadas para minimização das ameaças ao self e suas consequências acerca da revelação da identidade baseada na orientação homossexual no trabalho. A literatura sobre o silêncio de gays e lésbicas geralmente sugere que a revelação da identidade baseada na orientação homossexual se torna não danosa ao self quando existe um clima de voz na organização em que o indivíduo se insere. Esta pesquisa contribui com essa discussão ao direcionar o foco para as ações de nível individual que sujeitos podem tomar a fim de criar condições mais favoráveis para a manifestação da identidade baseada na orientação sexual. Esse achado se insere em um chamado recente por estudos que discutam o papel ativo de homossexuais na coconstrução de ambientes inclusivos à diversidade (Felix et al., 2016). Contraintuitivamente, a pesquisa mostrou que, por meio do uso de táticas de minimização do self, indivíduos podem criar condições para que a revelação da identidade baseada na orientação sexual seja não danosa, mas promotora do senso de autovalor de homossexuais. Nosso modelo também sugere que, por vezes, o indivíduo pode julgar que não há condições suficientemente adequadas

para revelar sua identidade sem que haja danos severos ao self. Esse achado também oferece um avanço à literatura ao, com base em uma visão processual da construção da revelação da identidade baseada na orientação homossexual, descrever as condições em que o indivíduo pode optar pelo silêncio como uma tática defensiva do self. Assim como encontrado em estudos anteriores (BELL et al. 2011; KUYPER, FOKKEMA, 2011), nós também reconhecemos os efeitos danosos da escolha pelo silêncio como tática de proteção do senso de autovalor dos indivíduos. Entretanto, acrescentamos à literatura ao prover uma teorização a respeito de como indivíduos lidam ao longo do tempo com o desconforto da ameaça ao self.

Desta forma, nesta pesquisa, define-se o silêncio (enquanto ocultação da identidade baseada na orientação sexual no trabalho) como um processo não linear, de racionalidade limitada e influenciado tanto por fatores individuais como contextuais pelos quais indivíduos optam por não revelar sua identidade baseada na orientação sexual no ambiente laboral. A partir dessa visão integrativa das literaturas de RT e CO, pretendemos proporcionar um desenvolvimento teórico que faça a ponte entre ambas as disciplinas e evite a perpetuação dos silos disciplinares autossuficientes acerca do silêncio de empregados.

## **6 CONCLUSÃO**

### **6.1 CONCLUSÃO GERAL E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS**

Ultrapassar a lógica instrumental\calculativa para compreender o silêncio de homossexuais no ambiente de trabalho, através da introdução de um modelo teórico alternativo, colabora com a superação do problema vivenciado em decorrência da ocultação da identidade baseada na orientação homossexual no trabalho. Ao reconhecer que a ocultação da identidade baseada na orientação sexual no trabalho como uma resposta a ameaças ao self é uma decisão que permeia interações organizacionais cotidianas, motivada por diferentes níveis de self, este estudo contribui por superar as visões polarizadas anteriores (vide literatura de RT e CO) fornecendo um avanço teórico acerca do silêncio de gays e lésbicas no trabalho e proporciona algumas implicações práticas.

Empregados homossexuais podem utilizar nosso modelo para compreender melhor como tais ameaças à identidade baseada na orientação sexual tendem a ser gerenciadas por meio das diferentes formas de ocultação da orientação sexual no ambiente de trabalho. Dessa maneira, acreditamos que a identificação das situações e eventos ameaçadores podem contribuir por tornar menos implícito tal processo. Além disso, ao definir o silêncio como um processo não linear e nem tão racional, este estudo em seu modelo teórico, valoriza elementos intersubjetivos (características da audiência) e intrassubjetivos (características do próprio indivíduo) que influenciam a percepção de segurança\hostilidade e fornecem mais elementos para promover a compressão do silêncio. Por fim, empregados homossexuais podem utilizar as diferentes táticas comportamentais identificadas por essa teoria

fundamentada se quiserem minimizar as ameaças ao self e, por consequência, reduzir as chances de escolha pelo do silêncio.

O modelo apresentado neste estudo é útil como quadro de análise não só para trabalhadores gays e lésbicas, mas também para organizações e seus gestores. Dado que a não revelação da identidade baseada na orientação sexual no trabalho pode gerar estresse e prejuízos psicológicos afetando o desempenho desses trabalhadores (BELL et al, 2014), organizações e seus gestores devem se interessar por compreender como se manifesta o silêncio no ambiente laboral e os elementos que o influenciam. Ao considerar o modelo integrativo introduzido por esta pesquisa, as organizações podem reconhecer que somente a adoção de mecanismos estruturais de promoção a voz pode ser insuficiente para gerar uma percepção de segurança. Gestores têm por objetivo perseguir melhores desempenhos dos seus liderados e, dessa forma, podem utilizar os resultados desta pesquisa para identificar variáveis subjetivas que impactam a percepção de hostilidade do ambiente e contribuem para a não revelação da identidade baseada na orientação sexual nesses ambientes. Este estudo apresentou táticas recorrentes utilizadas por empregados homossexuais que sentem ter seus selfs ameaçados no local de trabalho, facilitando para os gestores o reconhecimento da existência dessa percepção de ameaça pelos empregados homossexuais. Acreditamos que essa implicação prática pode auxiliar gestores no alcance de seus objetivos em situações e ambientes afetados negativamente por consequências da ocultação da identidade baseada na orientação homossexual dos indivíduos participantes.

## 6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Embora a sessão anterior tenha apresentado diversas implicações práticas inerentes aos avanços teóricos introduzidos por este estudo, ele não é sem limitações. Apresentamos, portanto, três limitações avistadas nesta pesquisa e elaboramos algumas sugestões para pesquisas futuras. Primeiro, a amostra deste estudo limitou-se à identidade baseada na orientação homossexual, por atender aos objetivos definidos neste estudo, porém ao realizar essa escolha, não considerou outras orientações sexuais, tais como bissexuais ou transexuais que se configuram como grupos sociais importantes também. Pesquisas futuras podem buscar compreender especificidades do silêncio manifestado por essas outras identidades baseadas nas orientações sexuais, uma vez que estudos afirmam haver distinções observáveis (BADGETT et al., 2007).

Segundo, apesar de o modelo teórico construído baseado nos dados apresentar algum referencial de tempo nos seus resultados em decorrência do atributo dinâmico da identidade social, não temos aqui uma pesquisa longitudinal. Assim sendo, estudos futuros podem recorrer a evidências longitudinais para desenvolver uma teoria fundamentada com ênfase em transformações ocorridas ao longo do tempo na forma como os indivíduos se definem e de que forma tais mudanças interferem na compreensão do silêncio (MARKUS, WURF, 1987).

Terceiro, a pesquisa foi realizada apenas com trabalhadores brasileiros e, como a revelação da identidade baseada na orientação sexual não ocorre em um vácuo social, esse fato contextual pode ter gerado um modelo que guarda dependências do ambiente cultural em que foi realizado. Desta forma, seria importante realizar estudos similares em culturas mais restritivas à diversidade sexual no trabalho, assim como em países mais abertos às distintas identidades

baseadas nas orientações sexuais de trabalhadores. Pesquisas transculturais poderiam explorar traços de culturas nacionais que produzem variações no modelo apresentado.

## REFERÊNCIAS

ARANDA, Frances et al. Coming out in color: racial/ethnic differences in the relationship between level of sexual identity disclosure and depression among lesbians. **Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology**, v. 21, n. 2, p. 247, 2015.

ARON, Arthur et al. Close relationships as including other in the self. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 60, n. 2, p. 241, 1991.

ASHFORD, Susan J.; BARTON, Michelle A. Identity-based issue selling. **Identity and the Modern Organization**, v. 223, p. 244, 2007.

ASHFORTH, Blake E.; HARRISON, Spencer H.; CORLEY, Kevin G. Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.

ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

ASHFORTH, Blake E.; SCHINOFF, Beth S. Identity under construction: how individuals come to define themselves in organizations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 3, p. 111-137, 2016.

BADGETT, M. V. et al. Bias in the workplace: Consistent evidence of sexual orientation and gender identity discrimination. **The Williams Institute**, 2007.

BAUMEISTER, Roy F.; TICE, Dianne M.; HUTTON, Debra G. Self-presentational motivations and personality differences in self-esteem. **Journal of Personality**, v. 57, n. 3, p. 547-579, 1989.

BELL, Myrtle P. et al. Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 131-146, 2011.

BREWER, Marilyn B. Social identity, distinctiveness, and in-group homogeneity. **Social Cognition**, v. 11, n. 1, p. 150-164, 1993.

BREWER, Marilyn B.; GARDNER, Wendi. Who is this "We"? levels of collective identity and self-representations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, n. 1, p. 83, 1996.

BUTTON, Scott B. Identity management strategies utilized by lesbian and gay employees a quantitative investigation. **Group & Organization Management**, v. 29, n. 4, p. 470-494, 2004.

CARVER, Charles S.; SCHEIER, Michael F.; WEINTRAUB, Jagdish K. Assessing coping strategies: a theoretically based approach. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 56, n. 2, p. 267, 1989.

CHARMAZ, Kathy. **Constructing grounded theory**. 2 ed. USA: Sage, 2014.

CLAIR, Judith A.; BEATTY, Joy E.; MACLEAN, Tammy L. Out of sight but not out of mind: managing invisible social identities in the workplace. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 78-95, 2005.

COLGAN, F. et al. Equality and diversity policies and practices at work: Lesbian, gay and bisexual workers. **Equal Opportunities International**, 26(6), 590–609, 2007.

COOPER, Danielle; THATCHER, Sherry M. B. Identification in organizations: the role of self-concept orientations and identification motives. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 516-538, 2010.

DEPERT, James R.; EDMONDSON, Amy C. Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 3, p. 461-488, 2011.

DUGUAY, Stefanie. “He has a way gayer Facebook than I do”: Investigating sexual identity disclosure and context collapse on a social networking site. **New Media & Society**, v. 18, n. 6, p. 891-907, 2016.

DUNDON, T. et al. The management of voice in non-union organizations: managers' perspectives. **Employee Relations**, 27(3), 307–319, 2005.

DUTTON, Jane E.; ROBERTS, Laura Morgan; BEDNAR, Jeffrey. Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 2, p. 265-293, 2010.

EBAUGH, Helen Rose Fuchs. **Becoming an ex: the process of role exit**. University of Chicago Press, 1988.

EINARSDÓTTIR, Anna; HOEL, Helge; LEWIS, Duncan. Fitting the bill?(Dis) embodied disclosure of sexual identities in the workplace. **Work, Employment & Society**, v. 30, n. 3, p. 489-505, 2016.

ELSBACH, Kimberly D.; KRAMER, Roderick M. Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the Business Week rankings. **Administrative Science Quarterly**, p. 442-476, 1996.

FELIX, Bruno; MELLO, Alciades; VON BORELL, Diana. Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1-24, 2016.

GECAS, Viktor. The self-concept. **Annual review of sociology**, v. 8, n. 1, p. 1-33, 1982.

GLASER, B. G. **Theoretical sensivity**. California: Sociology Press, 1978.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. Transaction Publishers, 2009.

HOGG, Michael A. A social identity theory of leadership. **Personality and Social Psychology Review**, v. 5, n. 3, p. 184-200, 2001

HOGG, Michael A.; TERRY, Deborah I. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 121-140, 2000.

JOHANNESSEN, Richard L. The functions of silence: a plea for communication research. **Western Journal of Communication** (includes Communication Reports), v. 38, n. 1, p. 25-35, 1974.

KAUFMAN, Bruce E. Theorizing determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. **Human Resource Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 19-40, 2015.

KESSLER-HARRIS, Alice. **Out in the Union: a labor history of queer America**. 2016.

KREINER, Glen E.; HOLLENSBE, Elaine C.; SHEEP, Mathew L. Where is the "me" among the "we"? identity work and the search for optimal balance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 1031-1057, 2006.

KREINER, Glen E.; SHEEP, M. Growing pains and gains: framing identity dynamics as opportunities for identity growth. **Exploring positive identities and organizations: building a theoretical and research foundation**, p. 23-46, 2009.

KUYPER, Lisette; FOKKEMA, Tineke. Minority stress and mental health among Dutch LGBs: examination of differences between sex and sexual orientation. **Journal of Counseling Psychology**, v. 58, n. 2, p. 222, 2011.

LEAVITT, Keith; SLUSS, David M. Lying for who we are: an identity-based model of workplace dishonesty. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 4, p. 587-610, 2015.

LORD, R. G.; BROWN, D. J. **Leadership processes and follower self-identity**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 2004.

MARKUS, Hazel; WURF, Elissa. The dynamic self-concept: a social psychological perspective. **Annual review of psychology**, v. 38, n. 1, p. 299-337, 1987.

MORRISON, Elizabeth Wolef; MILLIKEN, Frances J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management review**, v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000

MORRISON, Elizabeth W. Employee voice behavior: integration and directions for future research. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 373-412, 2011.

MOUNTIAN, Ilana. **A critical analysis of public policies on education and LGBT rights in Brazil**. England: Institute of Development Studies, 2014.

MOWBRAY, Paula K.; WILKINSON, Adrian; TSE, Herman HM. An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 3, p. 382-400, 2015.

NOY, Chaim. Sampling knowledge: the hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 11, n. 4, p. 327-344, 2008.

OBODARU, Otilia. The self not taken: how alternative selves develop and how they influence our professional lives. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 34-57, 2012.

OZEREN, Emir; UCAR, Zeki; DUYGULU, Ethem. Silence speaks in the workplace: uncovering the experiences of LGBT employees in turkey. in: sexual orientation and transgender issues in organizations. **Springer International Publishing**, 2016. p. 217-232.

PETRIGLIERI, Jennifer Louise. Under threat: responses to and the consequences of threats to individuals' identities. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 4, p. 641-662, 2011.

PRIOLA, Vincenza et al. The sound of silence. Lesbian, gay, bisexual and transgender discrimination in 'inclusive organizations'. **British Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 488-502, 2014.

RAGINS, Belle; CORNWELL, John. Walking the line: fear and disclosure of sexual orientation in the workplace. **Academy of Management Proceedings**, p. 1-1, 2001.

RAGINS, Belle Rose. Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 194-215, 2008.

RAVASI, Davide; SCHULTZ, Majken. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 433-458, 2006.

ROBERTS, Laura Morgan. Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 4, p. 685-711, 2005.

RUMENS, Nick; BROOMFIELD, John. Gay men in the police: identity disclosure and management issues. **Human Resource Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 283-298, 2012.

SCHNEIDER, K. G. To Be Real: Antecedents and consequences of sexual identity disclosure by academic library directors. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 42, n. 6, p. 719-731, 2016.

SHERMAN, David K.; COHEN, Geoffrey L. The psychology of self-defense: Self-affirmation theory. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 38, p. 183-242, 2006.

SLUSS, David M.; ASHFORTH, Blake E. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 9-32, 2007.

SILVERSCHANZ, Perry et al. Slurs, snubs, and queer jokes: incidence and impact of heterosexist harassment in academia. **Sex Roles**, v. 58, n. 3-4, p. 179-191, 2008.

TAJFEL, Henri; TURNER, John C. An integrative theory of intergroup conflict. **The social Psychology of Intergroup Relations**, v. 33, n. 47, p. 74, 1979.

TATUM, Alexander K.; FORMICA, Louis J.; BROWN, Steven D. Testing a social cognitive model of workplace sexual identity management. **Journal of Career Assessment**, v. 25, n.1, p.107-120, 2016.

TURNER, John C. Towards a cognitive redefinition of the social group. **Social Identity and Intergroup Relations**, p. 15-40, 1982.

VIGNOLES, Vivian L. et al. Beyond self-esteem: influence of multiple motives on identity construction. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 90, n. 2, p. 308, 2006.

WILKINSON, Adrian; FAY, Charles. New times for employee voice?. **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 65-74, 2011.

WOODS, Sherry E.; HARBECK, Karen M. Living in two worlds: the identity management strategies used by lesbian physical educators. **Journal of Homosexuality**, v. 22, n. 3-4, p. 141-166, 1992.