

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

ALCIARES MELLO DOS SANTOS

VOZES NÃO OUVIDAS?

compreendendo como empregados gays coconstroem um clima de
voz/silêncio nas organizações

**VITÓRIA
2016**

ALCIARES MELLO DOS SANTOS

VOZES NÃO OUVIDAS?

compreendendo como empregados gays coconstroem um clima de voz/silêncio nas organizações

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 de título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Félix Von Borell de Araújo

**VITÓRIA
2016**

ALCIARES MELLO DOS SANTOS

VOZES NÃO OUVIDAS?

compreendendo como empregados gays coconstroem um clima de voz/silêncio nas organizações

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 de título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovado em 07 de Dezembro de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Bruno Félix Von Borell de Araújo
Orientador
FUCAPE

Profa. Dra. Letícia Dias Fantinel
UFES

Profa. Dra. Arilda Magna Campagnaro Teixeira
FUCAPE

VITÓRIA
2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Fucape *Business School* por ser essa referência e por prestar seus serviços com excelência e eficiência desde o atendimento mais simples, até as aulas propriamente ditas. Também ao Ifes que viabilizou essa parceria de sucesso e nos deu condições para concluir esse desafio. Agradeço aqui aos meus colegas de trabalho, que seguraram a barra no momento em que estive ausente e também aos meus colegas de classe com quem realizei grandes parcerias e amizades que pretendo levar para minha vida.

Grato sou ao professor e amigo Bruno Félix que me apresentou um mundo de possibilidades e me fez agarrar algumas delas. Nossa pesquisa de mestrado alcançou importantes aprovações, mas, principalmente, ela alcançou as pessoas. Ela fez as pessoas refletirem sobre o papel da ação individual de um grupo tão massacrado por este mundo heteronormativo. Isso também é falar de empoderamento! Nesse bojo, não posso deixar de agradecer aos meus queridos entrevistados, que me deram a honra ao abrirem sua vida e histórias para mim.

Minhas honras também à minha mãe, Rosângela, que sempre confiou em mim e confiou que eu estava fazendo aquilo que era o melhor para minha vida profissional, mesmo que isso implicasse em não estar tão presente quanto gostaria. Agradeço também aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos. Amo vocês! E o meu obrigado a Ele: Jesus! Verbo encarnado, pessoa viva e presente em todo esse mestrado e em todos os momentos da minha vida em que precisei de Sua mão firme me sustentando. A Ti todas as glórias, todos os prêmios, todas as aprovações, todo o louvor para todo sempre, amém!

RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender como as ações individuais de funcionários gays influenciam no desenvolvimento de um clima de voz / silêncio no local de trabalho. Foi realizado um estudo qualitativo por meio de entrevistas semiestruturadas com 65 homossexuais masculinos e femininos. Os resultados revelam dois tipos de Táticas de Fronteira (Estruturais e de Nível-Micro) que os participantes usam para comunicar seu nível desejado de separação ou integração de seus papéis pessoal e profissional. Nossa teoria fundamentada revela que, enquanto as Táticas de Fronteira Estruturais promovem respeito e um Clima de Voz, as Táticas de Fronteira de Nível-Micro amenizam conflitos no curto prazo, mas solidificam, em uma perspectiva de longo prazo, o Clima de Silêncio. Também propusemos que a insuficiência de mecanismos institucionais de apoio aos direitos de homoafetivos de ter uma voz no trabalho reduz a probabilidade desses trabalhadores de se arriscarem, confrontando aqueles que tentam silenciá-los. A originalidade deste estudo reside no fato de que ele se concentra nas ações que funcionários gays podem tomar para coconstruir um Clima de Voz, o que os posiciona como atores sociais ativos e não meramente passivos e atingidos pelas condições organizacionais e institucionais.

Palavras-chave: Voz do Empregado. Clima de Silêncio. Gays. Teoria das Fronteiras. *P-E Fit*. Interacionismo Simbólico Estrutural. *Grounded Theory*.

ABSTRACT

This study aimed to understand how the individual actions of gay employees influence the development of a climate of voice/silence in the workplace. We conducted a qualitative study using semi-structured interviews with 65 male and female homosexuals. The results reveal two types of boundary tactics (Structural and Micro-level) that our research participants used to promote their desired level of separation or integration of their personal and professional identities. Our grounded theory demonstrates that whereas structural boundary tactics promote respect and a Climate of Voice, micro-level boundary tactics soften conflicts in the short term but solidify a climate of silence from a long-term perspective. We also propose that the insufficiency of institutional mechanisms to support gay people's right to have a voice at work reduce the likelihood that these workers will risk confronting those who attempt to silence them. The originality of this study is based on the fact that it focuses on actions that gay employees can perform to co-construct a Climate of Voice that positions them as active social actors and not merely passive recipients of organisational and institutional conditions.

Keywords: Employee Voice. Climate of Silence. Gays. Boundary Theory. P-E Fit. Structural Symbolic interactionism. Grounded Theory

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 INTERACIONISMO SIMBÓLICO ESTRUTURAL	10
2.2 VOZ, SILÊNCIO E EMPREGADOS GAYS NO AMBIENTE CORPORATIVO	13
2.3 TEORIA DAS FRONTEIRAS	17
2.4 <i>P-E FIT</i>	19
3 METODOLOGIA	22
3.1 GROUNDED THEORY: ORIGENS E ORIENTAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS	22
3.2 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	25
3.3 A CONSTRUÇÃO DA TEORIA FUNDAMENTADA	26
3.4 O CONTEXTO DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	29
4 RESULTADOS	32
4.1 CONSEQUÊNCIAS DO (DES) AJUSTE ENTRE AS PREFERÊNCIAS POR FRONTEIRAS	33
4.2 TIPOS DE EQUILÍBRIO DE IDENTIDADES E DE CONFLITO DE IDENTIDADES	42
4.3 TÁTICAS DE GESTÃO DE FRONTEIRAS.....	51
4.4 AS CONSEQUÊNCIAS DAS TÁTICAS DE GESTÃO DE FRONTEIRA.....	60
4.5 O PAPEL DOS MECANISMOS DE VOZ ORGANIZACIONAIS	68
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	74
5.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	77
5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
7 REFERÊNCIAS.....	85

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

As organizações do século XXI têm em diferentes partes do globo uma força de trabalho cada vez mais caracterizada por uma diversidade de raça, sexo, religião e orientação sexual (FRAGA e SILVA, 2014; REIS *et al.*, 2015; OZTURK, 2011). Conseqüentemente há um crescente interesse das empresas em procurar compreender as necessidades dos grupos historicamente desfavorecidos e estabelecer um ambiente organizacional que possa dar voz aos trabalhadores pertencentes a esses grupos (BELL *et al.*, 2011; PRIOLA *et al.*, 2014). Neste estudo, dirigimos a nossa atenção para os trabalhadores gays, que são relativamente menos privilegiados do que outros grupos historicamente desfavorecidos em termos de representação e legislação que combata o preconceito (PICHLER, VARMA, BRUCE, 2010). Indivíduos homossexuais enfrentam um cenário frequente de restrição de direitos e inibição de sua voz no trabalho (KISH-GEPHART e BREAUX-SOIGNET, 2013) e isto tem uma série de conseqüências não intencionais para organizações e indivíduos (BELL *et al.*, 2011).

A literatura sobre a voz dos trabalhadores no local de trabalho tem mostrado avanços significativos que tornaram possível entender como as empresas podem contribuir com a construção de ambientes organizacionais para uma maior expressão e participação individual e coletiva dos trabalhadores. Por exemplo, Dundon *et al.* (2004) sugeriu uma lista de iniciativas organizacionais que podem ser tomadas a fim de facilitar a expressão individual e coletiva nos processos de tomada de decisão e com as questões de insatisfação. Mais tarde, considerando que as empresas muitas vezes perpetuam um clima que silencia minorias, como

trabalhadores homossexuais, Bell *et al.* (2011) apresentaram mecanismos práticos para que as empresas criem um ambiente onde os indivíduos gays possam expressar a sua voz sem ter que pagar os custos sociais atrelados a isso. Por sua vez, Colgan e McKearney (2012) estudaram como os sindicatos podem prever mecanismos de visibilidade e voz para os funcionários gays.

Apesar da relevância dos mecanismos propostos para as organizações e sindicatos a fim de criar um clima de voz (COLGAN e MCKEARNEY, 2012; KING, REILLY, HEBL, 2008), esses estudos se concentram no campo de ação da organização e não enfatizam o papel ativo do indivíduo nesse processo. No entanto, a ação individual e a estrutura social interagem (STRYKER, 1980). Entender como o trabalhador gay age em termos de silêncio / voz no trabalho, diante de constrangimentos sociais, pode ser útil para expandir a literatura a fim de considerar as preferências individuais dos empregados, concedendo a eles um papel raramente visto na pesquisa de voz do empregado (PÖHLER e LUCHAK, 2014).

É importante ressaltar que não temos a intenção de afirmar que ações institucionais são menos importantes, nem sugerir que o indivíduo é o único responsável pela construção de um clima favorável à voz. Argumenta-se aqui que os indivíduos não apenas sofrem a ação, mas podem contribuir para a construção conjunta do contexto social que os rodeia (MCFADDEN, 2015) e que explorar essa lacuna de pesquisa pode nos ajudar a recentrar a atenção no papel dos processos de nível individual na construção e mudança de sistemas sociais, o que é uma pesquisa relevante no campo da Gestão de Recursos Humanos (KOSSEK, LAUTSCH, EATON, 2005; KREINER, HOLLENSBE, SHEEP, 2009). Assim, o objetivo deste estudo foi compreender como a ação individual de funcionários gays influencia na construção de um clima de voz / silêncio no local de trabalho. Para

isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com homossexuais masculinos e femininos. Os resultados são apresentados por meio de um quadro teórico construído com base no método *Grounded Theory*.

Este estudo tem implicações teóricas e práticas. Em termos teóricos, expande-se a compreensão da voz para funcionários gays em organizações como um fenômeno socialmente construído por enfatizar as interações de nível individual na geração de um clima de voz para esse grupo minoritário. Em termos práticos, fornece aos indivíduos homossexuais um quadro que pode ajudá-los a entender como suas ações influenciam na criação de um cenário de maior ou menor favorabilidade para a expressão de suas vozes. Esse entendimento pode tornar os indivíduos mais conscientes dos riscos e possibilidades envolvidos na coconstrução de climas de voz ou silêncio.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTERACIONISMO SIMBÓLICO ESTRUTURAL

Este trabalho aborda o tema de voz dos indivíduos homossexuais nas organizações através da perspectiva teórico-epistemológica do Interacionismo Simbólico Estrutural. Tomando como pano de fundo o Interacionismo Simbólico Estrutural podemos conceber a Voz como um fenômeno socialmente construído, ou seja, recebendo influências tanto da estrutura social como da ação do indivíduo em um determinado contexto (STRYKER, 2002). Defendemos aqui o argumento de que o clima de maior ou menor expressão de voz para os indivíduos homossexuais no trabalho é coconstruído a partir das interações entre esses sujeitos, a estrutura e os demais atores sociais com quem eles estabelecem alguma relação. Dessa forma, diferente do que é comumente encontrado nas literaturas sobre Voz no trabalho (BARRY e WILKINSON, 2016; DUNDON e ROLLINSON, 2011; MORRISON, 2011; WILKINSON e FAY, 2011), consideramos também a ação do indivíduo homossexual como parte do processo de promoção de ambientes corporativos mais ou menos inclusivos.

O conceito do Interacionismo Simbólico Estrutural surge da integração dos pressupostos teóricos da Teoria dos Papéis e do Interacionismo Simbólico chamado tradicional, bem como de suas limitações (STRYKER, 2002). Da Teoria dos Papéis emerge a perspectiva estruturalista, que considera a importância das estruturas sociais nas quais os indivíduos estão situados e as limitações e restrições que elas impõem ao seu comportamento. A Teoria dos Papéis inspira-se na metáfora do

teatro para dizer que os indivíduos apenas representam papéis em roteiros padronizados e impostos pela estrutura, cultura e contexto ao qual eles estão inseridos (GOFFMAN, 2011). Dos atores sociais é esperado que eles ajam em cada papel com base em expectativas pré-concebidas e ensinadas dentro de um determinado contexto social. Evidentemente cada desenho estrutural tratará de compor tais normativas, tomando em conta o local e a época em que o agente estiver interagindo. Nesse sentido, é esperado de um (a) funcionário (a), que ele aja de uma determinada maneira no local de trabalho, com base na cultura e normas daquele contexto organizacional e social. Se esse (a) funcionário (a) for substituído (a) por outro (a) qualquer, possivelmente as mesmas expectativas e restrições estariam sobre este novo indivíduo. O mesmo ocorreria no âmbito dos papéis pessoais existentes em determinada estrutura familiar/social, por exemplo, nos papéis de esposo (a), filho (a), pai, mãe, etc. Desse modo, a Teoria dos Papéis se importa com o impacto das estruturas sociais estáveis nos comportamentos dos indivíduos (BIDDLE, 1986), mas tem como limitação o fato de não considerar que as transformações ocorridas nos padrões atribuídos aos papéis são decorrentes da dinâmica da interação individual.

Por sua vez, o Interacionismo Simbólico Tradicional defende que os seres humanos agem com base nos sentidos que as coisas lhes têm e que esses significados são frutos de suas interações sociais, mas que podem ser modificados através do processo interpretativo pessoal de cada indivíduo (BLUMER, 1986). Desse modo, cada pessoa atribui individualmente a cada objeto, símbolos ou “significados abstratos” que eles usam para interpretar e agir em suas interações (STRYKER, 1980). O Interacionismo Simbólico Tradicional considera os processos ativos e reflexivos do indivíduo como predecessores de seu comportamento e

ênfatiza a sua capacidade de codificar e dar sentido ao mundo que o cerca. Assume, então, um movimento circular onde as pessoas, quando interagem, desenvolvem símbolos que são utilizados mais tarde para estabelecer novas interações e, ainda, que tais interações nem sempre estão previsivelmente associadas a padrões funcionais. A perspectiva simbólico- interacionista, então, importa-se com o processo pelo qual o indivíduo estabelece códigos de forma a modificar a estrutura social (BLUMER, 1986). Tal perspectiva é para Stryker (2002) limitada no sentido de que por ela as possibilidades de comportamentos seriam sempre indeterminadas e imprevisíveis, impedindo, desse modo, observações de consequências em grande escala, como por exemplo, para grupos específicos.

Ao propor o Interacionismo Simbólico Estrutural, Stryker (2002) admite que as estruturas limitam as formas de interação dos indivíduos, fixando e perpetuando os papéis por eles desempenhados (pressuposto estruturalista), mas defende que esses limites podem se modificar ao longo do tempo, especialmente devido ao reflexo da ação individual ao modificar esses papéis através de processos ativos e reflexivos (pressuposto interacionista-simbólico), criando novas configurações dentro do sistema. Para Stryker e Vryan (2006), a estrutura teria um efeito causal, ou seja, ela antecede ao comportamento individual, mas os atores passariam a ser agentes sociais capazes de interagir e provocar modificações na estrutura e não apenas observadores meramente passivos. Para o Interacionismo Simbólico Estrutural, a sociedade não é um organismo estático e pré-formatado, mas é criada e recriada através das interações humanas por meio dos símbolos emitidos pelas pessoas enquanto agentes sociais (STRYKER, 2002). Sendo assim, ao mesmo tempo em que a identidade do indivíduo é construída e transformada pelas interferências contextuais, o ambiente é frequentemente manipulado através dos diversos

símbolos emitidos pelos indivíduos na sociedade (STRYKER e BURKE, 2000).

O Interacionismo Simbólico- Estrutural parece-nos, então, ser uma lente epistemológica consistente para sustentar o argumento deste estudo, que admite as limitações e dificuldades impostas aos trabalhadores homossexuais em ambientes corporativos, bem como a necessidade da criação de instrumentos organizacionais capazes de conceder voz a esses trabalhadores, mas foca a atenção especialmente em como esses indivíduos, através de suas interações, contribuem com a promoção de climas de maior ou menor favorabilidade à sua expressão de voz no trabalho. Mas o que a literatura sobre a voz do empregado e sobre gays no ambiente corporativo tem mostrado? Veremos na seção a seguir.

2.2 VOZ, SILÊNCIO E EMPREGADOS GAYS NO AMBIENTE CORPORATIVO.

Apesar do crescimento na literatura de voz empregado (DUNDON *et al*, 2004; MOWBRAY, WILKINSON, TSE, 2015), ainda há uma escassez de estudos que analisam as particularidades de funcionários gays em relação à voz / silêncio no trabalho. Neste tópico, apresentamos duas perspectivas dominantes na literatura voz: Relações de Emprego e Comportamento Organizacional (BARRY e WILKINSON, 2016; BRINSFIELD, 2014). Adicionalmente, apresentamos exemplos de estudos realizados sobre homossexuais até o momento sobre o tema em ambas as perspectivas e explicamos como este estudo contribui para esse campo de pesquisa.

Na literatura de Relações de Emprego, o foco está na compreensão da voz como uma expressão da intenção do empregado em ser ouvido sobre questões que

o afeta no trabalho (DUNDON e ROLLINSON, 2011). Nessa perspectiva, que se baseia em uma ótica política na qual a voz é uma expressão da democracia industrial (BARRY e WILKINSON, 2016), sindicatos e grupos de representação não sindicais desempenham um papel central em termos de proporcionar voz às reivindicações coletivas de empregados (GOLLAN e PATMORE, 2013; GOMEZ, BRYSON, WILLMAN, 2010; WILKINSON e FAY, 2011). Na literatura específica de voz para empregados gays há exemplos de estudos fundamentados sobre essa perspectiva que destacam a importância dos sindicatos (COLGAN e MCKEARNEY, 2012) e organizações trabalhistas homossexuais (KELLY e LUBITOW, 2015) a fim de proporcionar mecanismos coletivos de visibilidade e voz para os funcionários homossexuais. Em uma perspectiva social, alguns estudos também têm discutido a importância de escolas e universidades para a formação de sociedades em que a voz não seja benefício apenas de grupos dominantes (CARTER, 2013; MOBLEY e JOHNSON, 2015).

Já na literatura do Comportamento Organizacional, a voz é tida como o reflexo da decisão individual e discricionária do funcionário em se engajar de forma intencional em assuntos relacionados ao trabalho (POHLER e LUCHAK, 2014; WILKINSON *et al.*, 2014). Essa visão pressupõe que os interesses individuais e organizacionais sejam congruentes. Pesquisas realizadas nessa perspectiva têm se dedicado em analisar tanto os antecedentes como as consequências da decisão de indivíduos ao expressar sua voz em contextos organizacionais (BARRY e WILKINSON, 2016; MORRISON, 2011). Especificamente na literatura de voz de funcionários gays, estudos situados na perspectiva do comportamento organizacional têm enfatizado as ações que as organizações podem tomar para criar mecanismos de expressão de voz para esses grupos minoritários (BELL *et al.* 2011.;

COLGAN e LEDWITH, 2002; PRIOLA *et al.*, 2014).

Neste trabalho, partimos do pressuposto comportamental de que a voz é a decisão individual e discricionária do empregado em manifestar-se sobre determinadas questões relacionadas ao trabalho. As condições para que isso ocorra nem sempre são favoráveis, e por isso cabe a organizações (BELL *et al.*, 2011; COLGAN e LEDWITH, 2002) e a sindicatos (KELLY e LUBITOW, 2015; MOBLEY e JOHNSON, 2015) a adoção de ações institucionais inclusivas. No entanto, como nem sempre isso acontece, argumentamos aqui que os indivíduos podem considerar a possibilidade de adotar um engajamento político na construção de um clima de voz (MORRISON, WHEELER-SMITH, KAMDAR, 2011), que pode ou não ser algo de interesse organizacional. Tal premissa está diretamente alinhada com a natureza construtivista deste estudo, que considera que os indivíduos não são meramente receptores passivos das condições indesejáveis de expressão de voz. Assim, a nossa abordagem não é totalmente ajustada para qualquer dos dois pontos de vista acima referidos, mas contém elementos de ambos, ou seja, este estudo defende a voz como uma decisão individual e discricionária, mas que também é um fenômeno que acontece numa esfera política, dentro de uma perspectiva coletiva, e que comumente é influenciada pelo contexto social e organizacional em que ela acontece.

Se o indivíduo tem poder potencial para contribuir com a construção de um clima de voz nas organizações, por que razões algumas vezes os trabalhadores gays evitam desempenhar um papel nesse processo? A principal razão pontuada na literatura refere-se ao medo de serem rotulados como inadequados na organização em que trabalham e, com isso, verem diminuídas suas chances de contratação e progressão de carreira (BELL *et al.*, 2011; BARRY e WILKINSON, 2016; DYNE,

ANG, BOTERO, 2003; PICHLER, VARMA, BRUCE, 2010; RAGINS e CORNWELL 2001). Além disso, o fato de muitas organizações não se oporem a ataques heterossexistas no local de trabalho ou colocarem condições para permitir as manifestações da voz, tende a aumentar ainda mais a percepção do risco de exposição individual e aumentar as chances dos trabalhadores homossexuais optarem pelo silêncio (DONAGHEY *et al.*, 2011; WALDO, 1999). No entanto, outras razões localizadas no domínio pessoal do empregado, como preferências individuais pela separação entre a vida pessoal e profissional (DAY e SCHOENRADE, 2000) ou mesmo a pressão por parte de companheiros ou familiares sobre o indivíduo em fazê-lo evitar ou promover a revelação de sua orientação sexual (ETENGOFF e DAIUTE, 2015; GRIFFITH e HEBL, 2002; RYAN, LEGATE, WEINSTEIN, 2015) também contribuem para a opção do indivíduo em não correr os riscos citados. Juntos, esses fatores corroboram para a ocorrência de um clima de silêncio, que são "percepções amplamente compartilhadas entre os empregados de que não vale a pena o esforço para se manifestar ou que isso é, de alguma forma, perigoso" (BELL *et al.*, 2011, p. 135).

No entanto, a escolha pelo silêncio tem uma série de consequências físicas e psicológicas indesejáveis para os trabalhadores homossexuais. Estudos identificaram que a evitação pela divulgação da identidade sexual no trabalho está relacionada com a ocorrência de depressão (ARANDA *et al.*, 2014) e conflitos sociais frequentes nas esferas pessoal e profissional (ETENGOFF e DAIUTE, 2015). Além disso, há também evidências de que a discriminação ocasionada após a divulgação da orientação sexual pode contribuir para o desenvolvimento de baixa autoestima, ansiedade, depressão e predisposição ao suicídio (QUINN *et al.*, 2015). No geral, esses estudos sugerem que a escolha pelo silêncio, que a princípio

protegeria os funcionários homossexuais dos custos de autoexposição, na verdade apresenta alguns efeitos colaterais.

Juntas, essas reflexões revelam um “paradoxo de poder” na construção de um clima de voz para os trabalhadores homossexuais. Por um lado, a falta de mecanismos organizacionais para garantir os direitos do empregado corrobora para que haja ações individuais (STRYKER, 1980). Por outro lado, essas ações, que desafiam as restrições ambientais, são essenciais no processo de promoção de mudanças sociais (KREINER, HOLLENSBE, SHEEP, 2009). Portanto, nós não sustentamos que as decisões individuais são tomadas num vácuo, nem que as condições organizacionais determinam unicamente as escolhas dos indivíduos. Agência e estrutura são interdependentes e, como tais, precisam ser estudadas simultaneamente, a fim de melhor compreendermos como climas de voz / silêncio são construídos nas organizações. Estudos anteriores têm explorado com sucesso a influência dos mecanismos institucionais (por exemplo, BELL *et al.*, 2011) e a presente pesquisa amplia esse quadro, incluindo e enfatizando o papel dos indivíduos a partir dessas dinâmicas de poder. Para fazer isso, propomos a adoção de duas abordagens teóricas como conceitos sensibilizadores em nossa teoria fundamentada: a Teoria das Fronteiras (CLARK, 2000; KREINER, HOLLENSBE, SHEEP, 2009) e a Teoria *P-E Fit* (KULKA, 1979).

2.3 TEORIA DAS FRONTEIRAS

Para os empregados homossexuais, a escolha pela voz ou pelo silêncio no trabalho está atrelada com a decisão de ficar ou não expostos a eventuais custos sociais associados à divulgação de sua orientação sexual (BELL *et al.*, 2011).

Assim, essa decisão pode ser vista como uma questão que delimita diferentes aspectos de sua vida. Neste estudo, utilizamos a Teoria das Fronteiras como uma abordagem de sensibilização para clarear nossa compreensão sobre como funcionários gays coconstroem um clima de voz /silêncio nas organizações. A Teoria das Fronteiras analisa como as pessoas simplificam e classificam objetos, lugares, atores sociais e situações para desenvolver, sustentar ou alterar as fronteiras que delimitam os domínios em sua vida (ASHFORTH, KREINER, FUGATE, 2000). Essa perspectiva teórica foi aplicada no campo da teoria organizacional em pesquisas sobre gerenciamento de identidade em empresas familiares (KNAPP *et al.*, 2013), em equilíbrio entre trabalho-lar (ARAUJO, TURETA, ARAUJO, 2015) e em gestão de identidade em redes sociais (OLLIER-MALATERRE, ROTHBARD, BERG, 2013).

As Fronteiras têm a função de demarcar os espaços ocupados pelos domínios. Elas são coconstruções simbólicas que delimitam como os diferentes aspectos da vida, como a vida privada e pública, são separados uns dos outros (RAU e HYLAND, 2002). Por sua vez, um domínio é definido como "o espaço cognitivo abarcado dentro da fronteira" (KREINER, HOLLENSBE, SHEEP, 2006). Por exemplo, os pares amigos / colegas de trabalho, lar / local de trabalho e fim de semana / dia de trabalho podem ser vistos como domínios opostos, que podem ser separados por fronteiras de diferentes graus de permeabilidade, que é o que determinará o quanto o aspecto de um domínio poderá ter ligação com aspectos de outro (CLARK, 2000). Assim, um funcionário gay pode optar por criar fronteiras impermeáveis (fortes, grossas) entre amigos / colegas de trabalho, o que significa que ele está empenhado em segmentar esses domínios. Ou ainda, pode optar por construir fronteiras permeáveis (fracas, finas) entre esses dois grupos de pessoas, o que permitiria alguma conexão entre esses atores. Assim, as fronteiras são

classificadas numa dimensão bipolar e contínua (ASHFORTH, KREINER, FUGATE, 2000).

Além das preferências do indivíduo homossexual ao gerir suas próprias fronteiras, outros indivíduos e coletividades associadas aos papéis que ele ocupa (por exemplo: seus líderes, liderados, empregadores, colegas de trabalho, familiares, amigos e cônjuge) também manifestam diferentes reações diante do grau de permeabilidade existente entre as fronteiras, revelando também suas preferências por segmentação ou integração (NIPPERT-ENG e FOX, 1998; KREINER, HOLLENSBE, SHEEP, 2006). Em alguns casos, o indivíduo homossexual terá que definir suas fronteiras com base não só em suas preferências, mas considerando também a pressão exercida por “outros significativos”, que são as pessoas com quem ele interage em seus domínios (por exemplo, companheiro (a), patrão, chefe, colegas de trabalho, amigos e familiares). Assim, sabendo das consequências sofridas por empregados homossexuais ao divulgarem ou esconderem sua identidade, de que maneira esses indivíduos podem gerenciar suas fronteiras entre diferentes domínios de sua vida, considerando suas preferências individuais e também as demandas coletivas? Os ajustamentos e incongruências decorrentes das interações entre essas preferências podem ser mais bem compreendidos à luz da teoria *Personal- Environment Fit (P-E Fit)*.

2.4 P-E FIT

Como foi abordado, coletivos situados em cada domínio também manifestam suas preferências por segmentação ou integração, o que pode impor restrições para

o indivíduo quanto à forma com que ele gerencia as fronteiras entre os papéis que exerce (KREINER, HOLLENSBE, SHEEP, 2009). Pesquisas anteriores fornecem evidências de que a (in) congruência entre domínios individuais e ambientais influencia na decisão dos funcionários homossexuais de revelarem aspectos de suas identidades nos domínios de sua vida (RAGINS, 2008) e na decisão de expressar suas vozes no trabalho (BELL *et al.*, 2011). Os conflitos de fronteira ocorrem na interface entre a preferência do indivíduo por integração ou segmentação e sua interpretação do ambiente (KREINER, HOLLENSBE, SHEEP, 2009). A teoria *P-E Fit* sustenta que quando um ambiente (por exemplo: o local de trabalho, incluindo os mecanismos organizacionais que asseguram os direitos dos trabalhadores; ou a vida pessoal, incluindo o cônjuge e outros parentes) satisfaz as preferências do indivíduo quanto ao grau de permeabilidade de fronteiras entre diferentes domínios, um “ajustamento” é alcançado (KULKA, 1979). Por sua vez, o “desajustamento” ou “desajuste” ocorre quando o ambiente não proporciona a configuração de permeabilidade desejada. A teoria P-E defende ainda que os ajustes levam a resultados positivos, como liberdade para a expressão de voz, equilíbrio e bem-estar, enquanto desajustes levam ao silêncio, conflito ou estresse (VELEZ e MORADI, 2012).

Neste estudo, a Teoria das Fronteiras e a Teoria do *P-E Fit* foram escolhidas como abordagens sensibilizadoras para ajudar-nos a desenvolver uma teoria fundamentada a respeito de como os funcionários gays coconstroem um clima de voz/silêncio nas organizações. Combinadas, essas teorias nos permitem focalizar em como as ações de funcionários gays, e de os outros atores significativos com quem eles interagem, influenciam na sua decisão pela voz ou pelo silêncio no local trabalho. Além disso, o aspecto ambiental da Perspectiva *P-E Fit* nos permite fazer

essa análise levando em conta o contexto organizacional. Ao abordar essa questão à luz dos referidos conceitos sensibilizadores, caminhamos para as seguintes questões de pesquisa:

Questão de Pesquisa 1: Quais as consequências do (des) ajuste entre as preferências por fronteiras dos empregados homossexuais e dos atores sociais presentes em seus domínios profissional e pessoal?

Questão de Pesquisa 2: Como essas consequências se manifestam quando as preferências são semelhantes e quando diferentes?

Questão de Pesquisa 3: O que os funcionários gays fazem para mudar um cenário indesejado de expressão de voz no local de trabalho?

Questão de Pesquisa 4: Quais são as consequências dessas ações no curto e no longo prazo?

Questão de Pesquisa 5: Como mecanismos organizacionais influenciam na forma como os funcionários homossexuais coconstroem um Clima de Voz no trabalho?

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

A nossa escolha metodológica para este estudo foi a abordagem *Grounded Theory* (GLASER e STRAUSS, 1967). A escassez de estudos de voz no contexto de funcionários gays e a natureza interacionista- estrutural do objetivo deste trabalho foram as principais razões dessa escolha. Nessa técnica, em que o pesquisador não se aproxima do campo com uma teoria de base, mas utiliza os dados coletados para a fundamentação de uma nova teoria (CHARMAZ, 2014), propusemos um modelo teórico com proposições elaboradas a partir dos relatos.

3.1 GROUNDED THEORY: ORIGENS E ORIENTAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS

A *Grounded Theory* ou “Teoria Fundamentada” é uma metodologia de pesquisa qualitativa desenvolvida na década de 1960 pelos sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss que, embora viessem de diferentes tradições filosóficas e de pesquisa, muito contribuíram para o desenvolvimento do método. Glaser formou-se na Columbia University e foi influenciado pelo austríaco Paul Lazarsfeld, doutorado em matemática na Universidade de Viena e fortemente conhecido pela tradição em pesquisas quantitativas inovadoras. Ao adentrar o campo da pesquisa qualitativa, Glaser reconhecia a necessidade de realizar comparação de dados com o objetivo de explorar e desenvolver conceitos. Entre as principais contribuições de sua formação em Columbia e de seus princípios filosóficos ao desenvolvimento da *Grounded Theory* destacam-se o objetivismo e o positivismo, ou seja, a ênfase na

identificação de relações causais e replicáveis e com a menor interferência possível do pesquisador. Já Strauss formou-se na *University of Chicago*, que possuía longa experiência em pesquisas qualitativas. Suas ideias foram influenciadas pelo pragmatismo e interacionismo contidos nos textos da época. Portanto, Strauss imbuiu ao método que desenvolveria - *Grounded Theory*- ideias que impeliam o pesquisador ao campo para explorar exaustivamente os dados e registrar o que estava acontecendo e premissas que consideravam o papel das pessoas e sua interação com as estruturas a que estão submetidos (STRAUSS e CORBIN, 2008).

Em 1967, Glaser e Strauss trabalhavam na Universidade da Califórnia quando escreveram o livro *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. A obra criticava o método de pesquisa dominante na época, inclusive o paradigma positivista. Contrapunha também a ideia de que a metodologia qualitativa era apenas um instrumento preliminar para o desenvolvimento de pesquisas quantitativas mais robustas. Iconoclástica, a obra oferecia um método com diretrizes e lógicas próprias para a utilização da pesquisa qualitativa. Entre as premissas centrais do novo método destacavam-se: (a) coleta e análise de dados como etapas simultâneas; (b) desenvolvimento de categorias e códigos e não de hipóteses logicamente deduzidas; (c) comparações constantes em todo o processo; (d) desenvolvimento gradual da teoria em cada etapa; (e) produção de memorandos para elaborar categorias e identificar relações e lacunas; (f) seleção da amostra em termos de construção da teoria e não de representatividade da população; (g) realização de revisão bibliográfica apenas após o desenvolvimento da teoria (CHARMAZ, 2009).

A parceria entre Glaser e Strauss não durou muito tempo, talvez por suas diferentes tradições metodológicas e filosóficas. Em 1992, em resposta ao livro

Basics of Qualitative Research (1990), de Strauss e Corbin, Glaser escreve o livro *Basics of Grounded Theory: Emerge vs. Forcing*, onde descreveu a *Grounded Theory* postulada pela dupla como um método que tornava a pesquisa meramente descritiva e que era excessivamente pautada na precisão e verificação dos dados, conduzindo apenas a teorias pré-formatadas (GLASER, 1992). Glaser passa, então, a ser conhecido como o defensor da teoria em seus termos originais e aponta a versão de Strauss e Corbin, e também as publicações posteriores de outros autores, como tentativas de reformulação de seu método (LOCKE, 2001). Nasce, assim, uma separação metodológica entre as chamadas *Grounded Theory* Clássica (ou Objetivista) e a Construtivista. A primeira, de Glaser, defende, dentre outras coisas, que a teoria é descoberta através da pesquisa e sem nenhuma interferência do pesquisador (GLASER, 2003). A última, que recebe grandes contribuições de Charmaz (2006), admite que a teoria adquirida através do método não é descoberta, mas muitas vezes criada através do processo interativo na coleta de dados. A versão Construtivista nos permite atentar para uma das limitações do método: a pesquisa não apresenta um retrato fiel dos dados, mas uma interpretação do pesquisador sobre eles. Assim, e admitindo essa limitação, podemos posicionar a metodologia utilizada neste trabalho como *Grounded Theory* Construtivista, embora os princípios basilares da teoria original não sejam aqui inobservados.

Convém mencionar, porém, que uma das premissas originais que caracteriza a *Grounded Theory* Clássica fora amplamente questionada por trabalhos posteriores. A recomendação de que o pesquisador só deveria fazer pesquisa bibliográfica após ir ao campo fora revista até mesmo por Strauss, ao escrever que todo investigador leva ao campo um conhecimento relativo à área de pesquisa (STRAUSS e CORBIN, 2008). Apesar disso, Glaser manteve-se fiel ao princípio,

contestando que a revisão de literatura fosse feita antes de o pesquisador coletar os dados (GLASER, 2009). Essa posição é considerada ingênua por alguns autores. Para eles é impossível que o pesquisador vá ao campo sem nenhum conhecimento prévio do assunto (DEY, 1999; LAYDER, 1998). Charmaz (2006) também critica a premissa, mas alerta que mesmo que o investigador leve para o campo os chamados “conceitos sensibilizadores” a cerca do tema, ele deve estar sempre aberto aos dados e ao surgimento de novas informações. Encontramos, então, amparo para a adoção dos conceitos “Teoria das Fronteiras” e “Teoria *P-E Fit*” como abordagens sensibilizadoras capazes de nos auxiliar na construção do modelo proposto neste trabalho.

3.2 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os participantes do estudo foram selecionados de acordo com os princípios da amostragem teórica (GLASER E STRAUSS, 1967). Foram realizadas várias etapas consecutivas de coleta, codificação e análise dos dados e nossos resultados e questões preliminares nos guiaram para as próximas perguntas e para os critérios para a seleção de novos entrevistados que nos permitiram fazer comparações para fins de desenvolvimento da teoria. Quando novas entrevistas não traziam mais novos códigos ou proposições para o nosso modelo, paramos a coleta de dados, o que é coerente com o princípio de saturação teórica, ou “suficiência teórica” como sugere Dey (1999).

Foi aplicada a técnica de amostragem “bola de neve” (HECKATHORN, 1997). Uma técnica útil para ter acesso a populações ocultas, como funcionários homossexuais não assumidos, por exemplo. Pedimos que os entrevistados

sugerissem outros trabalhadores homossexuais para participar da nossa pesquisa, criando ondas sucessivas de coleta de dados. A fim de possibilitar uma comparação de dados, por vezes buscamos a indicação de participantes com características específicas em dimensões como estado civil, idade, sexo, nível hierárquico e segmento de trabalho. Esse processo levou-nos ao total de 65 entrevistas entre Janeiro de 2015 e Março de 2016.

Descrevemos aqui a caracterização de nossos respondentes: todos os nossos 65 entrevistados são homossexuais brasileiros. A maioria dos participantes eram homens (42) e a idade média é de 34 anos. Quanto à divulgação de sua orientação sexual, 35 participantes declaravam-se gays publicamente assumidos, 08 disseram não revelar sua identidade sexual em especial no trabalho e 22 alegam preservar sua orientação sexual em circunstâncias específicas e para determinadas pessoas. Além disso, 21 dos nossos entrevistados são casados ou vivem maritalmente com algum parceiro, 19 estão comprometidos, mas vivem em casas separadas, e 25 estão solteiros. Os seguintes setores foram representados no estudo: tecnologia (5), entretenimento (4), saúde (5), produtos de consumo (6), publicidade (6), indústria (5), setor bancário (5), construção civil (4), área médica (3), mineração (3), educação em rede privada ou pública (6), transporte (3), serviços públicos (2), contabilidade (2), administração (2), jornalismo (2) e produtos químicos (2).

3.3 A CONSTRUÇÃO DA TEORIA FUNDAMENTADA

Para a análise das entrevistas também obedecemos aos procedimentos da *Grounded Theory* Construtivista de Charmaz (2006), de forma que a codificação dos

dados foi gradativamente construída à luz desse método. Em primeira mão, realizamos a chamada *codificação inicial*. Nesse processo, o pesquisador se mantém totalmente aberto para explorar as inúmeras possibilidades que emergem dos dados. Por esta razão, Glaser (1967) defendia o princípio da não realização de revisão da literatura antes de ir ao campo. Entretanto, como vimos, é possível ao pesquisador, mesmo de posse de algum amparo teórico, manter-se sensível aos dados. Na codificação inicial identifica-se o que o entrevistado vê enquanto problemática, qual o seu ponto de vista e a qual segmento inicial esses dados remetem. Por conseguinte, o pesquisador analisa paulatinamente as palavras, linhas ou incidentes identificados na fala do participante, produzindo códigos iniciais curtos, simples e analíticos, transitando e realizando comparações constantes entre eles. Os códigos iniciais são também provisórios e tendem a mudar com o avanço da pesquisa (CHARMAZ, 2006).

Com os códigos iniciais em mãos é possível definir um sentido mais analítico aos dados e criar esboços de categorias, ainda que esse processo nem sempre aconteça de forma linear. Essa etapa é chamada de *codificação focalizada*. Os códigos produzidos nesta etapa são mais direcionados, seletivos e conceituais dos que os obtidos na primeira fase. O pesquisador deve atentar-se aos códigos mais recorrentes e significantes da primeira etapa, agora explicitando o que ficou implícito nas falas dos entrevistados. Em alguns casos, os participantes podem ser novamente inquiridos a responder perguntas como “o que você quis dizer com esta afirmação?”, conduzindo-os a revelar informações não declaradas anteriormente (CHARMAZ, 2006). Essa etapa reflete bastante o cerne da teoria fundamentada nos dados, ao conduzir o pesquisador a caminhos que lhe pareciam improváveis antes do contato com os primeiros dados.

A *codificação axial* tem por objetivo classificar, sintetizar e organizar uma grande quantidade de dados. Apresentada por Strauss e Corbin (1987), esta terceira fase de codificação encontra as propriedades de uma categoria e constrói relações possíveis em torno desse eixo, criando categorias iniciais, ainda em desenvolvimento. A análise deixa o campo descritivo e passa a ser mais conceitual do que a utilizada com os códigos iniciais. Aqui, é possível relacionar categorias e subcategorias, geralmente com o uso de gráficos e diagramas que ajudarão o pesquisador a construir uma lógica entre causas, condições, consequências e similaridades entre ações e interações. Apesar de sua utilidade incontestável, a complexidade da codificação axial pode fazer com que o pesquisador decida utilizar os dados da codificação focalizada diretamente na codificação substantiva ou teórica (CHARMAZ, 2006).

Por fim, a *codificação teórica* envolve uma análise de códigos mais abstratos e conceituais do que os códigos iniciais e focalizados. A codificação teórica explica possíveis relações entre as categorias encontradas na codificação focalizada, dando coerência e sentido ao modelo que será proposto e permitindo que os achados caminhem em direção a um avanço teórico (CHARMAZ, 2006). Neste trabalho, os códigos teóricos encontrados foram relacionados entre si como proposições, o que deu forma ao nosso modelo fundamentado. De maneira a sintetizar nossos resultados, omitiremos os achados provenientes dos códigos iniciais e focalizados e apresentaremos apenas o modelo integrador dos códigos teóricos (com alguns axiais) que foram selecionados para compor nossa teoria fundamentada, fragmentos das entrevistas que serviram para fundamentar tais códigos e suas relações propostas.

Ao adentrar no campo de pesquisa, ou seja, ao realizar as entrevistas com os

participantes homossexuais, entendemos necessário tomar ciência do contexto legal relativo a questões que de alguma maneira foram abordadas neste processo, o que pode ajudar a entender alguns dos nossos achados. Na próxima seção fazemos um relato desse contexto.

3.4 O CONTEXTO DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Em termos legais, os direitos homoafetivos no Brasil ainda caminham a passos curtos. As principais razões para isso apontam para a morosidade dos trâmites processuais entre a proposição e o sancionamento de uma lei, além da forte oposição que esse tipo de matéria acaba sofrendo por parte da bancada conservadora no Congresso Nacional. Um exemplo disso é o projeto de lei nº 1151¹ apresentado em 1995, que disciplinava sobre a união civil entre pessoas do mesmo sexo. Pioneiro nessa matéria, ao menos na época, o polêmico PL dividiu opiniões e provocou alvoroço nos meios de comunicação de massa, e, após calorosas discussões entre parlamentares e substituição de matéria, o projeto ainda aguarda votação no Plenário da Câmara dos Deputados (DIAS, 2015). Enquanto isso, um grande número de ações judiciais requerendo a união estável e até o casamento civil entre pessoas do mesmo sexo logravam êxito (MACHADO, 2015).

Curiosamente, apesar da legislação brasileira ainda apresentar forte resistência à mudança, decisões do judiciário têm colocado o Brasil em estágio avançado em relação aos reconhecimentos de direitos homoafetivos (MACHADO,

¹ BRASIL. Congresso. Câmara. Projeto de Lei da Câmara nº 1151 de 1995. Disciplina a união civil entre pessoas do mesmo sexo e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=16329>>. Acesso em 26/05/2016.

2015). Fundamentadas no que dispõe o artigo 5º da Constituição Federal de 1988, que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade” (BRASIL, 1988), decisões judiciais, sobretudo na última década, têm autorizado uniões estáveis, casamentos civis e até adoções para casais homoafetivos, além da extensão de direitos previdenciários e trabalhistas e também direito de herança. Desde então, a despeito de não terem legislação correlata para tratar desses casos, tribunais por todo o país têm julgado com base em tais jurisprudências (DIAS, 2015; MACHADO, 2015). Corroborando com a decisão da maioria dos tribunais, a Resolução nº 175² de 14 de maio de 2013 do CNJ (Conselho Nacional de Justiça) trouxe significativo avanço para a discussão, pois proibiu a recusa, por parte de todas as autoridades competentes (como cartórios), a proceder à habilitação, celebração do casamento civil ou conversão de união estável em casamento entre pessoas homoafetivas.

Em termos de conscientização e combate ao preconceito, o governo brasileiro lançou, em 2004, um programa chamado Brasil Sem Homofobia (BSH), que teve como objetivo desenvolver políticas públicas de educação para combater a homofobia. Entretanto, o programa sofreu com a rejeição de camadas mais conservadoras da sociedade brasileira (MOUNTIAN, 2014). Em 2006, a Câmara dos Deputados aprovou a abertura do processo que propunha o Projeto de Lei 122³, cuja matéria tratava da criminalização da homofobia, mas depois de oito anos sendo discutido sem chegar à votação no Plenário, o projeto foi arquivado pelo Senado

² BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 175, de 14 de maio de 2013. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 15 maio 2013. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/resolu%C3%A7%C3%A3o_n_175.pdf>. Acesso em: 25.05.2016.

³ BRASIL. Congresso. Senado. Projeto de Lei da Câmara nº 122, de 2006- Criminaliza a Homofobia. Disponível em: <<http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/79604>>. Acesso em 26/05/2016.

Federal Brasileiro. Também tramitou no Congresso Nacional a PL nº 310⁴ de 2014, que consistia numa proposta de mudança no Código Penal Brasileiro visando punir os crimes resultantes de discriminação ou preconceito de orientação sexual ou identidade de gênero, mas a matéria foi retirada pelo autor no mesmo ano, sendo que projetos com matérias similares também tramitam no Congresso.

É notório que os avanços jurisprudenciais e o programa BSH não suprem o direito e a segurança jurídica que só a lei outorga. Esse contexto demonstra a fragilidade das conquistas de direitos homoafetivos no Brasil, permitindo que pressões conservadoras como o projeto de Lei 6583⁵ de 2013, denominado “Estatuto da Família”, que considera única e exclusivamente a família formada a partir de um homem e uma mulher, crie um cenário de incerteza de que os poucos avanços conseguidos até aqui se esvaíam diante da pressão da bancada conservadora no Congresso Nacional.

⁴ BRASIL. Congresso. Senado. Projeto de Lei do Senado nº 310 de 2014. Altera e a Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989, e o § 3º, do art. 140, do Código Penal, para punir os crimes resultantes de discriminação ou preconceito de orientação sexual ou identidade de gênero. Disponível em: < <http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/118791>>. Acesso em 26/05/2016.

⁵ BRASIL. Congresso. Câmara. Projeto de Lei da Câmara nº 6583 de 2013. Dispõe sobre o Estatuto da Família e dá outras providências. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/>>. Acesso em 26/05/2016.

Capítulo 4

4 RESULTADOS

Neste tópico exploramos as consequências do (des) ajuste entre as preferências por fronteira, como essas consequências se manifestam e o que os funcionários gays fazem para mudar um cenário indesejado de expressão de voz no local de trabalho. Além disso, nós também discutimos quais são as consequências dessas ações e propomos como esses trabalhadores podem contribuir para a construção de um clima de silêncio ou de voz no local de trabalho. Por último, nós introduzimos o papel do contexto organizacional nesse processo. A Figura 1 apresenta nosso modelo fundamentado, que é explicado em mais detalhes nas cinco sessões que visam responder cada uma de nossas questões de pesquisa.

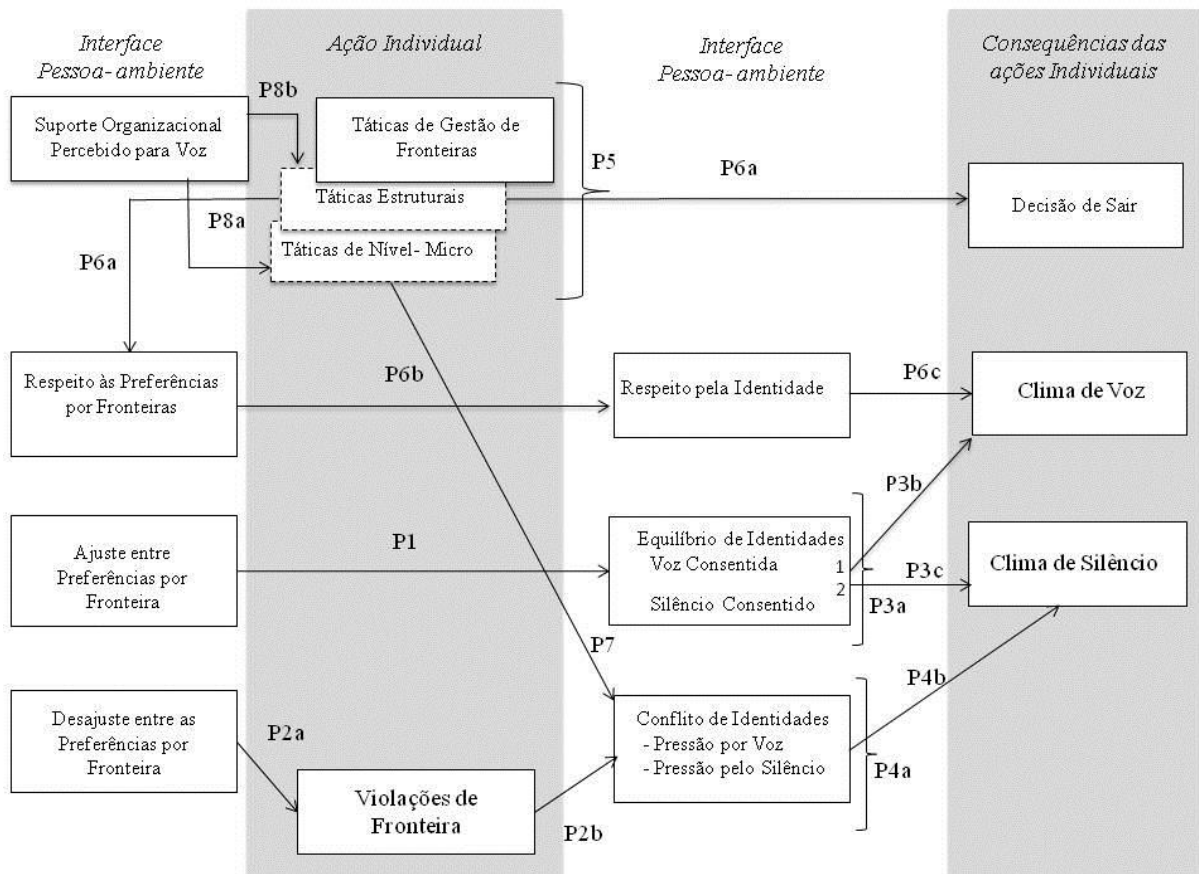


Figura 1: Modelo de coconstrução de um clima de voz / silêncio pelos funcionários gays
 Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

4.1 CONSEQUÊNCIAS DO (DES) AJUSTE ENTRE AS PREFERÊNCIAS POR FRONTEIRAS

Nossa primeira questão de pesquisa argúe sobre as consequências do (des) ajuste entre as preferências por fronteira dos trabalhadores gays e dos atores sociais presentes em seus domínios profissional e pessoal. O (Des) Ajuste entre as Preferências por Fronteiras representam o grau de correspondência entre as preferências por fronteiras de um indivíduo com as preferências de pessoas significativas, presentes em algum de seus domínios. A análise revelou que quando as preferências por fronteiras são compatíveis, os entrevistados experimentam um

Equilíbrio de Identidades, que definimos como um estado generalizado de congruência entre o grau de permeabilidade desejado entre os papéis pessoais e profissionais que alguém exerce. A citação a seguir apoia esta ideia:

Eu prefiro integrar! Eu tive um relacionamento de quase quatro anos e dentro do trabalho todos conheciam o meu parceiro. Faziam questão! Eu tinha que dar alguns plantões nos finais de semana e às vezes eu o levava para dormir comigo no trabalho e isso era tratado de forma muito natural. Meu parceiro adorava! É muito bom fazer essa integração, pois o seu companheiro está vendo o que você faz os horários que você realmente não pode atender ao telefone, os horários que você está muito ocupado. Isso te poupa de muitas explicações [risos]! A integração serve justamente para isso.

A citação anterior relata a experiência do entrevistado ao trabalhar no ramo de hotelaria, que ele aponta como um cenário mais comum para que haja integrações desse tipo. É evidente que o trecho trata de um Equilíbrio de Identidades resultante da congruência entre a preferência do entrevistado e a de seu namorado pela integração dos domínios, além da preferência dos colegas de trabalho. Observe outra fala em que podemos identificar o mesmo ajustamento, agora com contundentes preferências por segmentação entre domínios.

Eu me fecho bastante com esse tipo de coisa. Eu sou um pouco seco e ríspido e mostro que eu não dou liberdade pras pessoas falarem sobre isso. Eu gosto de deixar claro. Teve uma agência que eu trabalhei que o dono já havia sido pastor. Eu percebia certo preconceito nele, mas ele sabia esconder esse preconceito. Parecia que ele queria esconder que não gostava de gays, mas eu sentia que ele estava meio que se segurando. Ele nunca chegou a me agredir, era só uma forma meio ríspida, diferente do tratamento dele com os outros. Eu tenho certeza que ele sabia que eu era gay, mas eu não me importava com isso. Até preferia que ele não tocasse no assunto. Pode ter no ambiente de trabalho pessoas que são preconceituosas, então ali não é o lugar pra você discutir isso e pra querer ser aceito, para bater o pé e querer que as pessoas te aceitem assim. Isso não existe! Eu, por exemplo, não quero saber da vida pessoal de ninguém, então que se dane o que a pessoa faz na vida pessoal dela.

Apesar dos dois exemplos claramente opostos, analisar o Equilíbrio de Identidades com base nas preferências individuais e de outros significativos pode

implicar certa complexidade. Isso porque, de acordo com os achados, constatamos que os gays não estão obrigatoriamente divididos entre “assumidos” ou “não assumidos”, ou seja, entre os que divulgam e os que não divulgam sua sexualidade para as pessoas no trabalho e na sociedade, em geral. Embora tivemos, entre os entrevistados, relatos de pessoas que aparentemente lidam abertamente com a sua sexualidade em todos os domínios de sua vida e também pessoas autointituladas como não assumidas em todos os domínios, observamos que, na maioria dos casos, os entrevistados lidam com a questão da divulgação de sua sexualidade sob o que chamamos de **Paradigma Contextual**- ficando isso abertamente declarado nas entrevistas ou concluído através da observação das narrativas de cada participante.

O que isso significa exatamente? Nomeamos paradigma contextual o conjunto de elementos presentes no ambiente que influenciam na gestão das fronteiras exercida pelo trabalhador homossexual. Por exemplo, tivemos muitos casos de participantes que nos contaram duas ou mais experiências profissionais em que eles tivessem trabalhado, revelando diferentes formas de gestão de fronteiras em cada uma delas. Trechos similares a: “isso depende de um grupo para o outro, de um local de trabalho para outro” foram muito comuns entre nossos achados. Outro participante contou que quando foi trabalhar numa escola na periferia, o que ele chamou de “local de risco”, decidiu adotar outra postura, evitando a divulgação de sua orientação sexual naquele novo ambiente.

Outra fala obtida nas entrevistas e que aponta para o paradigma contextual foi: “depende da intimidade que você tem com a pessoa. Não que eu assumo dois papéis, mas depende do ambiente.” Esse trecho acrescenta ainda, ao elemento contextual, o argumento de que não é apenas o ambiente o determinador das preferências individuais, mas as relações interpessoais que o participante gay

desenvolve individualmente com cada pessoa. Ou seja, é comum que mesmo os homossexuais mais assumidos possuam, em seus domínios, relações pontuais nas quais eles buscam evitar a divulgação de sua sexualidade. O contrário também pode ocorrer. Por exemplo, um participante declarado enfaticamente como não assumido revelou que em um momento em que estava com problemas no relacionamento com o seu namorado, decidiu abordar uma colega de trabalho e revelar a sua orientação sexual. “Eu senti que eu precisava me abrir.” - disse o entrevistado.

Observe também, na fala a seguir, como preferências por integração ou segmentação podem ocorrer em diferentes interações de um mesmo indivíduo. No nosso entendimento, ambas são exemplos de Equilíbrio de Identidades:

Eu me sinto confortável! Eu prefiro separar minha vida pessoal e profissional. A empresa onde eu trabalho também prefere manter minha identidade sexual fora de pauta. O meu ex-companheiro tinha a mesma visão. Então, nós tivemos uma concordância e isso me ajudou a manter as coisas agradáveis. Por sua vez, o meu companheiro atual gosta de manter as coisas integradas no trabalho dele. O chefe dele acha que isso pode ser bom para o negócio, que ser gay é bom para ele, pois ele trabalha na indústria da moda. Então, ele se sente confortável com essa situação também.

O termo Equilíbrio de Identidades é uma construção já existente, definida por Ashforth e Mael (1989) como a percepção pelo indivíduo de que as expectativas de dois papéis são congruentes, nesse estudo, porém, o construto homônimo que nós apresentamos difere dessa definição, pois a congruência aqui referida não é entre dois papéis, mas entre as preferências por fronteiras do indivíduo e cada ambiente com o qual ele interage, ou do indivíduo com cada outro indivíduo de determinado ambiente. Dessa maneira, para analisar o Equilíbrio de Identidades sobre a ótica das preferências por fronteira é preciso analisar as preferências individuais dos agentes e não apenas preferências assumidas como generalizadas naquele domínio.

Diante de todos esses relatos, concluímos que há evidências de que o

Equilíbrio de Identidades esteja ligado com a congruência entre as preferências por fronteiras ocorridas tanto no domínio pessoal, como no profissional. Por isso, propomos o seguinte:

Proposição 1: *O ajuste entre as Preferências por Fronteiras aumenta o Equilíbrio de Identidades*

Por outro lado, muitos dos nossos entrevistados sugeriram que o Desajuste entre as suas Preferências por Fronteiras e as preferências de seus chefes, colegas de trabalho, parentes ou companheiros, conduzem a situações desgastantes nas quais as fronteiras não são tratadas da forma que o empregado espera. Os participantes da pesquisa usaram termos como "violência", "passar do ponto", "desrespeitar limites" e "invadir a privacidade", se referindo a situações em que esperavam maior segmentação /integração, e outros significativos agiram da forma contrária.

É complicado. Eu quero ser eu mesmo, mas às vezes o meu chefe insinua que eu não devo revelar a minha orientação sexual para alguns de nossos clientes. Quando isso acontece, eu vejo isso como um tipo de violência. Às vezes, meu marido também me pede para evitar me expressar tão claramente no trabalho, porque ele conhece alguns dos meus clientes. Isso me chateia profundamente.

Como visto na citação anterior, o desajuste pode ser provocado pela manifestação da preferência de um ator social advindo do âmbito profissional (neste caso o chefe) ou de âmbito pessoal (neste caso o marido) e ainda quando as preferências dos atores de ambos os domínios são conflitantes com a do indivíduo. Entretanto, o desajuste pode também ser fruto de diferentes manifestações paralelas de preferências entre os atores dos dois domínios. Nesses casos, o indivíduo parece

concordar com a preferência imposta por um domínio, ao passo que conflita com a preferência de atores de outro domínio. Observe, a seguir, os relatos de um casal de lésbicas que nos concederam entrevista:

Eu separo totalmente a vida pessoal do trabalho. É uma necessidade da profissão. Apesar de eu não concordar muito, eu faço essa opção de separar totalmente, até porque quando eu escolhi essa área eu não estava com ela, então eu optei por agir assim, pois a minha profissão exige que eu seja assim. Por exemplo, nas festas dos professores, quando há abertura para irem os casais, eu gostaria muito que ela participasse. Mas geralmente ela não participa devido a isso. Então na profissão eu sou uma pessoa que está sozinha até então, pois eles não sabem da minha vida fora dali. Eu gostaria que ela participasse mais, mas devido a essa limitação da área da minha profissão, eu deixo “em *off*”. (I)

Foi a primeira confraternização do trabalho dela depois que já estávamos morando juntas. Foi diferente, foi estranho ter que levá-la e deixá-la na porta do local. Não fiquei chateada com ela, mas com a situação, mas eu sei que na área dela existe um preconceito maior e eu entendi isso, mas não que não doeu deixá-la ali e não poder entrar e participar daquele momento junto com ela. Foi difícil! A gente tem uma ligação, um costume muito grande de estarmos juntas. Um exemplo foi quando eu recebi o convite de casamento da minha prima e falei que se tivesse vindo só no meu nome eu rasgaria o convite. Porque eu penso que eu não sou sozinha e eles sabem disso. Então, automaticamente, se está no meu nome, tem que vir no dela também! Eu acho que ela se recorda desse dia. (II)

Analisando ambos os relatos, acreditamos que a participante fonte da primeira citação gerencia a maneira como lida com sua sexualidade dentro de um cenário de considerável pressão. É até difícil identificar, num primeiro momento, qual é a real preferência por fronteira dessa participante. Trechos como “apesar de eu não concordar muito” e “é uma necessidade da minha profissão”, poderiam sugerir que a sua preferência por fronteira fosse congruente com a de sua parceira, ou seja, que ela também preferisse a integração dos papéis. Entretanto, essa mesma participante revela, em outro momento da entrevista, que já esteve inserida em um contexto profissional diferente e mesmo assim não se sentia à vontade para revelar

sua sexualidade ali. Segundo ela, nesse outro emprego a empresa não fazia qualquer pressão pela não divulgação e existiam outros colegas de trabalho assumidos.

Quanto à segunda citação, cabe registrar que a participante chorou enquanto relatava sobre o momento em que teve que deixar a parceira em uma confraternização do trabalho sem que pudesse acompanhá-la. Durante a entrevista dessa participante, ficou claro que em seu emprego não há objeção quanto a ela assumir sua sexualidade, tampouco quanto a permitir que a sua parceira participe, quando há possibilidade, de alguns eventos empresariais, o que corrobora para a ideia de que, embora ela manifeste o apoio que a parceira necessita devido às limitações de sua profissão, existe uma “expectativa”, ou “pressão velada” para que as coisas fossem diferentes. cremos que essa pressão velada fica exemplificada no trecho final da mesma citação, quando a participante conta que recusaria um convite para um evento de família caso não pudesse levar a parceira.

Sugerimos, então, o termo Violação de Fronteiras, para denominar a interpretação de um indivíduo quando outra pessoa age de uma maneira que diverge de suas preferências individuais, sejam elas por segmentação ou por integração entre os domínios pessoais e profissionais. As Violações de Fronteiras podem se dar tanto no âmbito profissional, quanto pessoal, e com qualquer ator social com quem o indivíduo se relaciona nesses domínios, bastando, para tanto, haver diferenças ou Desajustes entre as Preferências por Fronteiras entre eles. Observamos a seguir um desajuste ocorrido entre as preferências do entrevistado com o seu pai, que manifestou preferir que o filho segmentasse os domínios:

Eu tenho amigos que eu sei que no trabalho falam espontaneamente sobre a sua sexualidade. Eu também não teria problema de fazer isso, mas pelo fato de eu ter um pai que tem preconceito, isso faz com que eu me torne uma pessoa mais fechada em relação a isso no trabalho. Então eu acabo não sendo afeminado, não me soltando mais, não falando besteiras ou gírias gays.

E de outro entrevistado com a sua filha, que demonstrou preferência por integração:

... Então eu percebo que tem um preconceito meu nisso! Sempre percebi. Só que isso é algo que você não conversa com ninguém, você não fala com ninguém, você finge que não existe, e aí aquilo acaba tendo um peso talvez menor. Mas a coisa fica muito grande quando você tem uma criança dentro de casa que te pergunta certas coisas e te faz refletir, te faz ter certeza que você tem um preconceito muito grande. Uma criança que te pergunta “Por que não tem fotos da nossa família no seu *facebook*, por que você nunca postou?” E aí você pensa que não tem o que responder. Que eu nunca postei porque eu tenho vergonha, eu tenho preconceito ou porque eu não consigo.

Como já abordamos, foi muito comum a ideia de que os entrevistados gays manifestam preferências individuais distintas por fronteiras, dependendo do ambiente ou do ator social com quem ele está se relacionando. Observe outra citação do mesmo entrevistado do trecho anterior, no qual ele demonstrara uma atitude de segmentação de domínios diante da sua filha. Nesta segunda ocorrência, o entrevistado demonstra interesse por integração, incongruente com as preferências de fronteiras de seu esposo, que aqui nos parece preferir alguma segmentação.

Ele não se sente à vontade de ir a casamentos de funcionários e eu sou convidado para várias ocasiões sociais desse tipo, mas geralmente ele não quer ir. Ele ainda não chegou ao mesmo nível que eu estou. Gostaria que as coisas fossem mais naturais lá em casa, de não ter que pedir quatro, vezes pra ir ao casamento de um colega de trabalho que eu gosto e que eu sei que me respeita e que não teria problema algum. Mas eu ainda preciso conversar três, quatro vezes. Eu estava falando hoje sobre isso! Um amigo me pediu pra confirmar um convite de casamento. É um colega de trabalho e eu não queria ir sozinho porque eu não sou solteiro, então eu quero realizar ou celebrar esses momentos em família, o que eu acho mais adequado. E eu estou casado, mas nem sempre é possível.

Assumindo que todas essas violações, sejam nos domínios profissional ou pessoal, são influenciadas por diferenças entre as preferências por permeabilidade entre fronteiras, propomos:

Proposição 2a: *O Desajuste entre as Preferências por Fronteiras aumenta as Violações de Fronteiras*

A citação anterior revelou um caráter de violação de fronteira diferente do percebido entre as demais. Pareceu-nos que a necessidade reiterada de negociação de fronteiras causava uma situação mais conflituosa na relação do entrevistado com o seu esposo. Percebemos, então, que Violações de Fronteira são ocasiões pontuais e esporádicas que nem sempre são vistas pelos participantes como responsáveis por um estado generalizado de conflito. No entanto, muitos dos homossexuais entrevistados sugeriram que quando essas violações ocorrem repetidamente, a convivência torna-se "pouco saudável", "insustentável" ou "crônica", como o trecho abaixo ilustra:

Quando esse tipo de situação acontece repetidas vezes, quando a situação não muda, isso significa que temos um problema de verdade. É um problema crônico para o relacionamento. Eu me sinto em conflito. Eu me senti encurralado quando aconteceu. Eu não poderia expressar quem eu sou, eu não poderia dizer o que eu queria dizer em reuniões, porque eu sempre precisava pensar sobre as consequências. Um simples comentário em uma reunião foi motivo para um monte de autoquestionamento. Será que isto vai me trazer algum tipo de problema?

A citação acima faz referência ao que chamaremos de Conflito de Identidades, aqui definida como um estado generalizado de desconforto que surge com as violações recorrentes de fronteira. Conflito de Identidades também foi definido anteriormente na literatura. Por exemplo, Ashford e Mael (1989) e Stryker

(1980) usaram o termo para se referir à congruência entre as expectativas de dois papéis relacionados socialmente diferentes. Aqui esse conceito aponta para o resultado de ações recorrentes de pessoas significativas (que estão nos domínios) e não apenas uma diferença entre expectativas. Observe o seguinte relato de um servidor público.

Na verdade eu tenho passado por uma situação com uma colega que tem se excedido no tratamento dela. Não é só comigo. É uma coisa muito séria! [...] No primeiro momento, até pela minha personalidade, eu tendo a desconsiderar, relevar e se eu vejo que é algo reiterado eu tomo as providências. Nesse caso, obviamente, tentamos conversar, mas vimos que não adiantou [...] A opinião de uma amiga minha é que o tratamento dessa pessoa em relação a mim está relacionado a um preconceito velado.

O entrevistado que nos forneceu a citação anterior nos deu evidências de que enquanto a ação não havia acontecido reiteradamente foi possível contornar a situação, que, até aquele momento, não causava grandes conflitos. Inclusive percebemos pela fala desse participante que só foi possível notar que o tratamento que ele estava recebendo daquela colega de trabalho estava relacionado com a sua orientação sexual, quando as violações começaram a acontecer continuamente. Assim, fazemos a seguinte proposição:

Proposição 2b: *Violações de Fronteira recorrentes levam a um estado de Conflito de Identidades.*

4.2 TIPOS DE EQUILÍBRIO DE IDENTIDADES E DE CONFLITO DE IDENTIDADES

Através da nossa segunda questão de pesquisa, buscou-se compreender como se manifestam as consequências do (des) ajuste entre preferências por

fronteiras (Equilíbrio de Identidades e Conflito de Identidades). Nesse sentido, encontramos dois tipos distintos de Equilíbrio de Identidades, a “Voz Consentida” e o “Silêncio Consentido”. Voz Consentida se refere à decisão pela expressão de voz no trabalho, quando tal decisão é resultado da combinação entre a preferência de um indivíduo e as preferências dos atores sociais encontrados nos domínios pessoal e profissional pela integração. Essa categoria é observada quando tanto o empregado gay, como, por exemplo, o seu chefe, colegas de trabalho, parentes ou companheiro, optam por manter uma fronteira tênue entre os domínios pessoal e profissional. A citação a seguir ilustra essa ideia.

Eu sou quem eu sou. Minha parceira é quem ela é. E meu chefe sabe disso e ele quer que eu seja desse jeito. É até bom para o nosso negócio. Isso atrai um grande número clientes gays. Eu posso dizer tudo o que eu penso e ninguém mostrará nenhum tipo de preconceito. Às vezes eu sinto que eles até valorizam o fato de eu ser gay. É como se eu tivesse o direito de dizer mais coisas do que outras pessoas (Voz Consentida).

Note-se que essa participante sugere que ela não apenas se sente livre para se manifestar no trabalho da maneira que prefere, mas que ela também é mais valorizada por ser homossexual. Outro participante afirmou que, pela sua experiência, ser gay lhe dá um "um crédito positivo em uma conta bancária emocional com o outro", o que permite que ele sintasse livre para falar em situações que, em outros contextos, poderiam ser vistas como arriscadas. Essas situações foram recorrentes, especialmente com aqueles que trabalham em setores de criação, como na indústria da moda.

Como Voz Consentida é um dos tipos de Equilíbrio de Identidades resultante da combinação de preferências por integração, é intuitivo dizer que, nos relatos em que identificamos ajuste entre as preferências por fronteiras por integração, haverá

também a incidência de uma Voz Consentida. Por exemplo, na primeira citação da seção anterior (4.1), quando o entrevistado do ramo de hotelaria relata sobre o namorado e os colegas de trabalho também preferirem, como ele, por integração, ele está descrevendo a ocorrência de uma Voz Consentida nos domínios pessoal e profissional. Ou seja, como o namorado (domínio pessoal) e os colegas de trabalho (domínio profissional) preferem ou não se importam que haja integração entre os domínios, esse participante tem uma voz, consentida por esses agentes, para manifestar sua preferência por integrar o namorado no ambiente profissional.

O segundo tipo de Equilíbrio de Identidades encontrado foi o que chamaremos de Silêncio Consentido. O Silêncio Consentido refere-se à decisão por não se expressar no trabalho quando essa decisão é resultado de uma combinação entre a preferência de um indivíduo e as preferências de outras pessoas presentes em seus domínios pessoal e profissional pela segmentação. Nesse caso, tanto o funcionário gay como o seu chefe, colegas de trabalho, parentes ou companheiro, por exemplo, preferem manter uma fronteira maior entre as identidades pessoal e profissional do indivíduo, como exemplificado neste trecho:

Eu finjo que não sou gay e eu não digo nada no trabalho que possa levantar suspeitas sobre a minha orientação. E tanto a empresa como os meus parentes também preferem dessa maneira. Então está ótimo assim (Silêncio Consentido).

Nesse caso, o participante da pesquisa e os atores sociais de seus domínios pessoal e profissional concordam sobre sua preferência em manter separado do trabalho os aspectos sobre sua orientação sexual. Os participantes que relataram essa interpretação mostraram satisfação com suas vidas e com o acordo pelo silêncio que eles construíram. Outro participante pontuou que quando está se relacionando com alguém, prefere manter isso apenas entre o casal, “nem meus

amigos, nem o trabalho têm acesso a isso, mas ninguém nunca violou esse limite porque sabem como eu sou”- disse o entrevistado.

Da mesma maneira, como Silêncio Consentido é um dos tipos de Equilíbrio de Identidades, agora resultado do ajuste entre preferências segmentadoras de fronteiras, é igualmente intuitivo dizer que nas relações em que se identificou ajuste entre preferências por segmentação, haverá possivelmente a incidência do Silêncio Consentido. Por exemplo, quando o participante citado anteriormente revela sobre o chefe “eu tenho certeza que ele sabia que eu era gay, mas eu não me importava com isso, até preferia que ele não tocasse no assunto”, ele está descrevendo que existia ali um Silêncio Consentido. Ou seja, como o chefe do entrevistado (domínio profissional) preferia que houvesse segmentação desse aspecto da vida de seu subordinado, ele mantinha-se num estado de silêncio, consentido por àquele que também preferia manter os domínios em separado. Assim, propomos:

Proposição 3a: *O Equilíbrio de Identidades pode ocorrer sob a forma da Voz Consentida, quando o empregado gay e os atores dos domínios profissional e pessoal preferem a integração dos papéis e o Silêncio Consentido, quando o empregado gay e os atores dos domínios profissional e pessoal preferem a segmentação dos papéis;*

Voz Consentida e Silêncio Consentido são estados de harmonia da própria pessoa, uma vez que nesses estados o indivíduo não é pressionado a agir contra a sua vontade. No entanto, eles produzem resultados diferentes em termos de clima. Enquanto Voz Consentida contribui para a consolidação de uma percepção de que há um ambiente de trabalho inclusivo para os gays no local de trabalho, o Silêncio Consentido reforça o ambiente organizacional onde os trabalhadores não se

manifestam livremente. Por isso, sugerimos que:

Proposição 3b: *Voz Consentida leva a um Clima de Voz;*

Proposição 3c: *Silêncio Consentido leva a um Clima de Silêncio;*

Também foram encontrados dois tipos de Conflitos de Identidades: Pressão por Voz e Pressão pelo Silêncio. A Pressão por Voz acontece quando o indivíduo prefere não compartilhar aspectos distintos de suas identidades pessoal e profissional, mas aqueles com quem ele interage forçam alguma integração. Nesse caso, em algumas situações, o indivíduo se sente forçado a falar ou revelar sua orientação sexual contra a sua vontade. A citação seguinte é uma das evidências sobre a qual esta categoria foi construída:

Eu trabalho para uma empresa em que os clientes são de mente aberta, com personalidades alternativas. Eu não sou um cara normal, eu tenho tatuagens, meu penteado é um pouco diferente, como você pode ver. Mas eu não gostaria de me sentir pressionado para dizer isto ou aquilo, só porque eu sou gay. Meu supervisor sabe que eu sou gay e ele me estimula a usar isto a fim de melhorar o meu desempenho nas vendas e dar ideias mais inovadoras e arriscadas durante a criação de novos produtos. Eu não quero ter que dar uma ideia específica só porque aquela seria a ideia de um gay ou porque outro gay daria aquela ideia. (Pressão por Voz)

Nota-se que esse participante não relata uma liberdade de ser quem ele é, mas ele interpreta que há um estímulo para manifestar "ideias gays" que outras pessoas poderiam sentir-se desconfortáveis em compartilhar. Outros participantes também relataram que eles se sentem pressionados para revelar sua orientação sexual quando isso poderia estar ligado a um desempenho no trabalho (por exemplo, na indústria da moda e de cosméticos), ou quando o chefe ou colegas de trabalho demonstram interesse em passar uma imagem mais inclusiva, sem

perceber, no entanto que o empregado prefere a discrição, como relatou um de nossos entrevistados em: “meu chefe é heterossexual, mas é *friendly* e sempre chama meu namorado para as festas da empresa, oferece sua casa de praia pra gente ficar aos fins de semana, mas eu nunca gostei de misturar muito as coisas”.

As citações acima são exemplos de Pressões por Voz, oriundas do domínio profissional. No entanto, em alguns casos, os entrevistados revelaram uma preferência individual por segmentação, enquanto seu companheiro exercia pressão para que o mesmo adotasse limites mais permeáveis ou integradores entre os domínios profissional e pessoal. Um dos participantes, diretor de Recursos Humanos de uma empresa, disse que seu namorado gostaria que ele questionasse a resistência da organização em estender o benefício de assistência médica para companheiros de trabalhadores gays, como é feito com os cônjuges de trabalhadores heterossexuais. No entanto, o entrevistado admitiu não querer entrar nessa discussão com medo de ser acusado de estar apenas "advogando em causa própria". Aliás, o receio de incluir o (a) parceiro (a) no ambiente de trabalho foi identificado na fala de outros entrevistados, como mostra o trecho a seguir:

Eu frequentava os eventos no trabalho do meu namorado, mas tinha resistência que ele fizesse isso no meu, só que ele me cobrava. Ele cobrava demais! Ele fazia muito na pressão. Eu, ao contrário, queria que fosse um processo mais leve, com o tempo [...] Eu tive que convencê-lo a ir mais devagar! (Pressão por Voz)

Nós chamamos o segundo tipo de Conflito de Identidades que emergiu de nossos dados de Pressão Pelo Silêncio, que ocorre quando o indivíduo prefere integrar as identidades pessoal e profissional e os atores desses domínios forçam alguma segmentação, de maneira que o indivíduo se sinta constrangido ou impelido

a evitar alguma manifestação ou opinião que possa arriscar a sua reputação. As citações a seguir são exemplos que evidenciam esta categoria:

Há uma pressão para evitar determinados comportamentos, evitar certas opiniões. Eles querem que a gente deixe a nossa identidade em casa. Traga para o trabalho apenas as partes da nossa identidade que são necessárias para fazer o nosso trabalho. Isso não é explícito, mas eu posso perceber isso [...]. Eu gostaria de expressar minhas ideias, relaxar e ser eu mesma, mas eu me sinto constantemente sob pressão. Eu sei que se eu der todas as ideias que eu tenho, eles me vão me julgar pelas minhas falas e dirão que eu estou dizendo àquilo por ser lésbica (Pressão para Silêncio).

Há um ano, num churrasco da empresa com bebida liberada e que eu fiquei mais à vontade, no dia seguinte o meu chefe imediato me pediu “modos”. Pra mim, especificamente pra mim! Ele disse que eu já tinha um cargo de gestão e ele queria que os gestores tivessem uma postura mais adequada. E pra mim aquele “mais adequada” só tinha a ver com essa questão sexual (Pressão para Silêncio).

A maioria dos nossos participantes da pesquisa nos forneceram evidências para esta categoria. Não era rara a interpretação de que ser gay conduz a julgamentos dos outros, o que os faz pensar duas vezes antes de manifestar suas opiniões em reuniões, *brainstormings* ou outras interações. Essa percepção de risco produz uma pressão que inibe a manifestação de indivíduos homossexuais no local de trabalho. Como mostra a segunda citação, a Pressão pelo Silêncio foi também percebida em relatos pontuais dos entrevistados. Por exemplo, um dos participantes revelou que o chefe do seu antigo trabalho fazia no ambiente de trabalho pequenas críticas, frequentemente coadunadas com outras opiniões de colegas, a respeito de casais de homossexuais em novelas, o que pressionava o entrevistado a ficar calado sobre sua sexualidade ali. Outro relatou que a sua patroa reunia os funcionários todos os dias antes de começarem o expediente para fazerem uma oração e que geralmente usavam esse momento para criticarem temas como a homossexualidade. “Muitas vezes ela dá até um tapinha em mim durante a oração.

Ela já pediu desculpas, disse que é automático, que foi o Espírito Santo”- disse o entrevistado.

Os relatos acima são exemplos de Pressões pelo Silêncio oriundas do domínio profissional. No entanto, embora não tão frequentes como em Pressão por Voz, os entrevistados revelaram que, em alguns casos, agentes presentes em seu domínio pessoal demonstraram alguma pressão para que os participantes estabelecessem fronteiras mais robustas entre seus domínios, ou seja, não se revelassem como gays naquele ambiente. Por exemplo, um dos entrevistados confessou que sempre gerenciou suas características no trabalho, pois seu pai exercia uma grande pressão para que ele o fizesse. Segundo ele, o pai sempre lhe disse que “o gay tem que se dar ao respeito e conquistar o seu espaço no local de trabalho”. Outro entrevistado, pressionado ao silêncio pelo namorado, nos forneceu o seguinte relato:

Eu já tive um namorado que não gostava dessa exposição. Ele tinha a cabeça fechada. Ele não conseguia respeitar o meu espaço, mas eu conseguia respeitar o dele. Por exemplo, no trabalho dele eu conseguia me portar assim, mais discreto, mas ele queria que eu me comportasse assim o tempo todo [...] Eu me sentia dentro de uma gaiola e eu não gosto de me sentir preso. Acho que se eu tivesse que ficar fazendo isso pra agradar alguém, eu não seria eu mesmo.

Todas essas evidências nas quais Pressões por Voz ou Silêncio, partindo tanto do âmbito profissional como do pessoal, foram percebidas como conflituosas pelos entrevistados, nos conduziram à seguinte proposição:

Proposição 4a: *Os Conflitos de Identidades podem se manifestar nas formas de Pressão por voz, quando os domínios profissional e/ou pessoal exigem mais integração de papéis do que o empregado gay prefere; e Pressão pelo Silêncio,*

quando os domínios profissional e/ou pessoal exigem mais segmentação de papéis do que o empregado gay prefere.

Os participantes da pesquisa que relataram terem experimentado os diferentes tipos de Conflito de Identidades (Pressão Pressão por Voz e pelo Silêncio) forneceram evidências de que essas tensões tendem a produzir uma atmosfera generalizada que restringe a manifestação de voz no local de trabalho. Parece intuitivo dizer que a Pressão pelo Silêncio corrobora para a construção de um Clima de Silêncio. No entanto, os nossos dados também sugerem que a Pressão por Voz pode contribuir para a ocorrência do Clima de Silêncio. Um exemplo dessa tensão é a seguinte:

Quando eles tentam me vender a ideia de que por eu ser gay eu estou predisposto a me comportar de uma maneira específica ou que eu quero dizer alguma coisa, eles não estão fazendo-me sentir livre. Na verdade, eu estou me sentindo oprimida. Isso me impede de expressar o que eu realmente penso. Eles não querem saber realmente o que eu tenho a dizer, então eu fico em silêncio.

Embora a Pressão por Voz pode inicialmente sugerir que exista um ambiente inclusivo, não é isso que as interpretações dos nossos participantes da pesquisa revelam. Muitos deles relataram que não são respeitados pelo que eles têm a dizer, mas sim se eles disserem o que os outros esperam deles. Isso também os impede de se manifestar e participar de algumas decisões no trabalho. Relatos como “eu não quero ser o cara diferente, eu só queria igualdade, ser igual a todos, dar minha opinião...” evidenciaram que qualquer tipo de pressão, mesmo pela voz, incomoda os entrevistados e corrobora para um clima pouco favorável à expressão. Diante disso propomos:

Proposição 4b: *Os Conflitos de Identidades, seja a Pressão por Voz ou Pressão pelo Silêncio, levam ao Clima de Silêncio.*

4.3 TÁTICAS DE GESTÃO DE FRONTEIRAS

O que os funcionários gays fazem para mudar ativamente um cenário indesejado de expressão de voz no local de trabalho? Eles seriam apenas espectadores passivos das Violações de Fronteira? Embora pesquisas anteriores sobre voz / silêncio de funcionários gays no trabalho têm se concentrado em ações de nível organizacional para promover um Clima de Voz (COLGAN e MCKEARNEY, 2012; KING, REILLY, HEBL, 2008), nós abordamos o que essas pessoas fazem quando enfrentam tais violações. Para responder à nossa terceira pergunta de pesquisa, perguntamos aos participantes o que eles fazem ativamente quando enfrentam desajustes entre as preferências por fronteiras. Usamos o termo “Táticas de Gestão de Fronteiras” para descrever as ações tomadas pelos indivíduos a fim de negociar o grau de integração ou segmentação entre os domínios profissional e pessoal. Nossa análise teórica nos levou a dois grupos de táticas. Os Quadros 1 e 2 apresentam uma breve lista de táticas, suas descrições e uma citação, retirada dos relatos com os entrevistados, que pode representar cada uma dessas táticas.

Táticas de Fronteira Estruturais	Descrição	Citação
Negociando Expectativas	Discutir com antecedência o que é uma violação de fronteira	"Eu quero ser livre para dizer o que eu quero dizer e para me manter em silêncio quando eu quiser. A decisão é minha. Então, quando eu começo em um novo emprego, eu prefiro abrir o jogo logo nos primeiros dias, com alguns dos meus colegas de trabalho, a fim de explicar a eles o que eu espero deles. E eles não veem isso como uma atitude agressiva. Eles me agradecem por isso, porque agora eles sabem o que eu espero."
Discutindo Expectativas	Ter conversas a fim de esclarecer qualquer aspecto mal entendido referente ao acordo das fronteiras já negociadas	"Aquele cara fez uma piada quando eu expressei a minha opinião em uma reunião. Quando a reunião terminou, eu gentilmente perguntei-lhe o que aconteceu, e ele reconheceu imediatamente seu erro."

Quadro 1: Táticas de Fronteira Estruturais
Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Nomeamos o primeiro grupo de estratégias como “Táticas de Fronteira Estruturais”, que consistem em ações que levam o indivíduo a confrontar diretamente a fonte das violações com o objetivo de que elas não aconteçam novamente. São táticas de comunicação que podem ser realizadas antes (Negociando Expectativas) ou depois (Discutindo Expectativas) da ocorrência das Violações de fronteira. Ao lançar mão desse tipo de tática, os indivíduos buscam uma mudança na consciência do outro, de forma que eles possam ser vistos da mesma maneira que o outro e consigam provocar uma mudança nas interações.

As táticas estruturais nem sempre são baseadas em interesses individuais e em situações pontuais, mas também podem ser orientadas para o coletivo e para o longo prazo. Por exemplo, a tática que chamamos de “Negociando Expectativas” nos pareceu um grupo de táticas utilizadas não só para manifestar preferências individuais em relação à voz, mas para trazer às pessoas conhecimento ou

esclarecimentos sobre o tema da homossexualidade, o que pode trazer benefícios não só para o indivíduo que as utiliza como também para outros homossexuais, dentro ou fora do mesmo contexto organizacional, como fica implícito no trecho que a seguir transcrevemos:

Para aquelas pessoas que eu percebi que o desconforto era por desconhecimento, aí eu me coloquei na posição de esclarecer, de educar, vamos dizer assim. Dando informações, falando como era na minha casa, como que funciona o meu relacionamento até pra desconstruir a imagem coletiva que nem sempre é construtiva ou completa.

Por outro lado, as Táticas Estruturais também podem ser utilizadas para manifestar preferências por segmentação. Nesses casos, o indivíduo gay “negocia” ou “discute” suas expectativas em termos de não revelar sua sexualidade no trabalho, ou impedir que o assunto seja ventilado. A negociação aqui não é verbal, mas o indivíduo cria uma espécie de **Parede** para que os demais não se aproximem do assunto. Relatos como “eu só faço minhas refeições sozinho porque eu não quero que ninguém entre nesse assunto”, chamaram nossa atenção. Chamou-nos também a atenção o relato de um professor de séries iniciais ao falar sobre piadas que ouve no local de trabalho. “Você tem que ter uma postura tão enérgica para eles nem chegarem ao ponto de fazerem as piadinhas, senão você começa a perder o respeito”- disse o entrevistado a respeito dos seus alunos. Observe também o relato deste outro participante:

Eu não gosto de me envolver. Eu acho que tem que ter um clima amigável na empresa, mas não tem que ter intimidade e envolvimento. Eu nunca gostei muito dessas confraternizaçõeszinhas que eles fazem. Eu sempre achei isso muito forçado. Tentar forçar essas amizades eu acho chato. Se você dá liberdade para as pessoas, elas acabam abusando. Então eu não gosto de dar liberdade pra nada, muito menos em relação à sexualidade. Então se eu não dou liberdade pra brincadeira de espécie nenhuma -o que eu acho ridículo- a vida sexual, então, eles subentendem que eu não vou dar liberdade também. Então as pessoas não violam esse limite.

Usadas para informar preferências por integração ou segmentação, as Táticas Estruturais têm um impacto mais profundo nas relações, podendo causar confrontos diretos com preferências de outras pessoas presentes no respectivo domínio (quando usadas para manifestar preferência por integração) ou podendo comprometer os níveis de relacionamento e engajamento do indivíduo no grupo (quando usadas para manifestar preferência por segmentação). Por esse motivo, as táticas estruturais são, por vezes, evitadas. A tática estrutural que chamamos de **Litígio**, por exemplo, embora possa trazer resultados mais efetivos, foi algumas vezes cogitada, mas nunca utilizada pelos nossos participantes de acordo com os seus relatos. “Chamar a polícia”, “entrar com processo” ou “levar às autoridades”, por exemplo, foram argumentos ditos ou cogitados, mas dos quais nossos entrevistados decidiram não lançar mão. Desse modo, paralelo à evitação do uso das táticas estruturais, outro grupo de estratégias de consequências mais brandas emergiu dos nossos dados- as Táticas de Fronteira de Nível- Micro.

Chamamos o segundo grupo de estratégias de “Táticas de Fronteira do Nível- Micro”, que são ações que os indivíduos tomam no intuito de promover um clima harmônico nos relacionamentos, sem, no entanto, desafiar a raiz de tais problemas. Encontramos exemplos de táticas comportamentais (Usando Outras Pessoas e Usando Redes Sociais Online), físicas (Manipulando de objetos físicos) e cênicas (Usando o Humor de Evitação e Usando o Humor Autodestrutivo) utilizadas pelos entrevistados para gerir as fronteiras entre os domínios pessoal e profissional, conforme exemplificado no Quadro 2.

Táticas de Fronteira de Nível-Micro	Descrição	Citações
Usando outras pessoas	Contar experiências de outras pessoas para comunicar preferências por fronteiras	"Quando eu vejo que eu não tenho espaço para dizer o que eu penso, eu peço para que outras busquem por essa tolerância. Mas eu me lembro de uma situação em que o oposto aconteceu. Eles queriam que eu participasse de um vídeo para uma campanha de marketing sobre um produto para gays. Eu não estava me sentindo bem com aquilo. Então eu pedi para que um amigo lhes dissesse que o fato de eu ser gay não significava que eu gostaria de fazer parte do vídeo."
Gerenciando redes sociais online	Desenvolver diferentes fronteiras entre o que é público ou privado para determinadas pessoas nas redes sociais	"Eu uso a minha página de <i>facebook</i> para dizer aos meus contatos o que eu penso. Nesse caso, eu não estou cara a cara com eles, por isso é mais fácil para mim, por exemplo, me queixar de alguma discriminação. No entanto, tem algumas pessoas específicas para quem eu não quero mostrar essas opiniões. Então eu bloqueio essas pessoas no <i>facebook</i> . Assim, eu decido quem vai ver o que eu estou dizendo ali."
Manipulando objetos físicos	Utilizar ou omitir artefatos físicos para indicar suas preferências por fronteiras	"Em algumas empresas onde eu trabalhei eu queria ter a liberdade de dizer o que eu pensava, então eu exibia uma grande quantidade de informações pessoais na minha mesa, incluindo uma imagem minha com o meu companheiro. Mas na última empresa que eu trabalhei, por exemplo, eu sei que isso iria me trazer problemas. Então eu decidi manter minha mesa limpa, sem informações pessoais."
Usando o humor de Evitação	Usar o humor como uma estratégia para evitar uma questão ou a difusão de uma situação	"Eu finjo que não entendi piadas de outras pessoas, comentários que não estão alinhados com as minhas preferências. Se eu não quero ter voz para mostrar a minha identidade como um gay e eles tentam fazer com que eu me comporte dessa maneira, eu faço uma gracinha e eu finjo que eu não entendi. O mesmo acontece quando eu quero dizer algo e eu sinto que existe alguma censura; eu uso o humor para contornar essas fronteiras."
Usando o humor Autodestrutivo	Usar o humor para proteger-se de discriminações colocando a si mesmo como alvo das piadas	"Algumas semanas atrás, eu queria opinar sobre a contratação de um novo funcionário. O candidato que eu ia indicar é um homem muito bonito. Antes que eu dissesse o que eu queria, eu brinquei com o fato dele ser bonito. Porém, eu fiz isso de forma natural. Eu fiz isso porque eu não quero que outras pessoas façam isso comigo."

Quadro 2: Táticas de Fronteira de Nível- Micro
Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A Tática de Nível-Micro que chamamos de “Usando Outras Pessoas” foi a estratégia utilizada para comunicar preferências utilizando, para tanto, alguém que esteja presente em algum dos domínios do indivíduo. Aliás, concluímos com os nossos achados que homossexuais frequentemente “utilizam outras pessoas” não só para comunicar suas preferências, mas também como uma forma de tomar o outro como exemplo para si, como vemos em “a história do meu colega me influenciou, por causa desse cara que trabalha comigo eu fui me libertando”; ou usando a si mesmo como exemplo para outrem, geralmente ditando regras ou manifestando a ideia de que existam padrões ideais de comportamentos gays como em “olha, nós somos iguais! Olha como eu lido com as pessoas e como você lida. Somos da mesma irmandade”- como aconselhou um dos nossos entrevistados ao seu colega de trabalho.

Pelos nossos achados, a Tática “Gerenciando Redes Online” é muito utilizada pelos nossos entrevistados em vários níveis. Muitos revelaram estratégias como não adicionar pessoas do trabalho, não postar fotos que revelem intimidade nas redes sociais, restringir contatos ou gerenciar a privacidade das publicações, como forma de segmentação de domínios. Muitos outros demonstraram utilizar as redes online como forma de empoderamento de sua sexualidade ou de seus relacionamentos, ainda que de forma não consciente. Percebemos isso em “eu fazia altas declarações para o meu namorado em redes sociais, as pessoas têm que começar a entender que é normal”, em “então eu comecei a postar aleatoriamente a minha família no *facebook* [...] eu tinha a necessidade de mostrar pra eles a minha vida de verdade” e em “quando a minha filha me confrontou, eu decidi postar a primeira foto da nossa família, pois eu não queria propagar esse preconceito pra ela”.

Outra Tática de Nível-Micro encontrada foi “Manipulando Objetos Físicos”, que consiste em utilizar ou esconder artefatos físicos com o intuito de forçar, respectivamente, integração ou segmentação em relação à vida pessoal dos gays entrevistados. Por exemplo, um dos nossos participantes nos contou que nas sextas-feiras em que levava mochila para o trabalho, os colegas já sabiam que ele iria visitar o namorado que morava em outra cidade. Isso evitava uma série de perguntas do tipo “o que você vai fazer neste fim de semana?”. No sentido oposto, outro entrevistado confessou que todos os dias, ao entrar no trabalho, retirava a aliança que ele e seu namorado utilizavam para simbolizar seu compromisso. Segundo ele, aquele objeto tinha uma importância muito grande para os dois, mas poderia lhe trazer uma série de perguntas inoportunas no ambiente de trabalho.

Além dos exemplos anteriores e do exemplo utilizado no Quadro 2, em que o funcionário gay gerenciava a exposição de fotos em sua mesa de trabalho, existem também os artefatos utilizados no corpo, como roupas, calçados e acessórios. Praticamente todos os entrevistados relataram lançar mão dessa estratégia dependendo da imagem que gostariam de passar em determinado ambiente. Muitos deles declararam que quando começam em um novo trabalho, usam o mínimo de acessórios físicos e, em percebendo um clima amigável, passam a utilizá-los ao seu gosto. O contrário também ocorreu, ou seja, alguns reduziram a quantidade de objetos físicos que davam uma pista sobre a sua sexualidade ou sobre a possibilidade de uma relação homoafetiva ao perceber que o clima da organização não era aberto para isso. Esse gerenciamento das características pessoais influenciadas pelos padrões de comportamento emitidos pelo ambiente reforça a existência do Paradigma Contextual já citado anteriormente.

Observe ainda que a manipulação de objetos físicos também pode ser utilizada no âmbito pessoal como forma do homossexual se assumir e sentir-se empoderado:

Conhecendo a minha família como eu conheço, eu acho que por eles seria melhor se eu fosse um robozinho. De camisa polo, calça mais larga, cabelo cortadinho. É o que eu sinto [...] O que eu fiz em relação a isso? Eu coloquei muita pinta nisso! Eu coloquei roupa feminina misturada com masculina. Eu os afrontei, praticamente. Porque é a forma de você mostrar seu espaço. É uma forma de você gritar. Se eu for tudo o que eles quiserem que eu seja, e eu? Eu vou ser o que? O que eu sinto? O que eu almejo pra minha vida?

Também foi muito comum a ideia de que os entrevistados gays se utilizam do humor como estratégia para sair de situações embaraçosas ou ainda para manifestar suas preferências por fronteiras. Identificamos, porém, que eles lançam mão de dois tipos diferentes de humor: o humor de evitação e o humor autodepreciativo. A tática “Usando o Humor de Evitação” é utilizada quando funcionários gays não desejam entrar em discussões que evidenciem sua sexualidade. Por exemplo, um dos nossos entrevistados nos contou que quando um aluno de sua escola perguntou se ele gostava de homens, ele respondeu “eu gosto de pessoas”. Outro, diante de uma brincadeira inoportuna respondeu “eu não sabia que a gente era amigos a esse ponto”. Em ambos os casos os participantes relataram que as suas respostas tinham sempre um tom bem-humorado, mas, ao mesmo tempo, eram evasivas o suficiente para que o assunto cessasse naquele momento. Um grande número de entrevistados nos forneceu evidências dessa tática, muitas vezes assumindo declaradamente o seu uso, o que eles chamariam popularmente de “fazer a egípcia”, “fazer a Kátia Cega” ou “fazer-se de besta”. Não tivemos evidências concretas de que essa tática tenha sido usada para manifestar a preferência do empregado gay por integração.

Outros entrevistados relataram utilizar um humor autodestrutivo para manifestar suas preferências por fronteiras. No Quadro 2, a tática “Usando o Humor Autodepreciativo” é exemplificada com o caso de um participante que decidiu brincar com o fato de um homem que ele estava indicando para trabalhar na empresa, ser um homem bonito, antes que alguém relacionasse a indicação a tal fato. Nesse caso, entendemos que o indivíduo está se permitindo expor uma parte da sua vida pessoal de forma humorada no intuito de evitar possíveis comentários ainda mais pejorativos. Os usuários dessa estratégia se antevêm a alguma possível crítica usando a si mesmos como alvo das chacotas. A ideia aqui não parece ser gostar de ser vilipendiado, mas tomar o controle da situação e delimitar os caminhos por onde a brincadeira pode percorrer, como nos contou o entrevistado que respondeu “eu não gosto (de mulher) não; eu odeio”, quando incitado a falar sobre sua sexualidade. O Humor Autodepreciativo não nos pareceu em princípio ser uma tática muito utilizada para manifestar preferências por segmentação de domínios, mas os entrevistados acreditam que, em alguns casos, o uso desse tipo humor desvia o foco da orientação sexual para a piada em si. O que eles chamam de “deixar no ar” ou “nem dizer, nem negar”.

Com exceção das duas últimas táticas (Usando o Humor de Evitação e Usando o Humor Autodepreciativo), todas as táticas Estruturais e de Nível-Micro nos pareceram servir tanto para manifestar interesse do indivíduo gay em integrar os domínios de sua vida, quanto para segmentá-los. Cada uma, evidentemente, utilizada de acordo com as características e preferências individuais, com o nível de profundidade e alcance desejado e com o Paradigma Contextual sobre o qual as relações se constituem. Sugerimos, então, a seguinte proposição:

Proposição 5: *A Gestão de Fronteiras pode ocorrer nas formas de “Táticas de Fronteira Estruturais”, que são ações que desafiam as condições contextuais e de “Táticas de Fronteira de Nível Micro”, que são ações que promovem a harmonia imediata para a interação dos envolvidos.*

4.4 AS CONSEQUÊNCIAS DAS TÁTICAS DE GESTÃO DE FRONTEIRA

O que acontece quando os funcionários homossexuais lançam mão dos diferentes tipos de Táticas de Fronteira apresentados anteriormente? A fim de responder a nossa quarta questão de pesquisa, investigamos junto aos participantes quais seriam as consequências de suas estratégias de gestão de fronteiras, especialmente em termos da construção de um Clima de Voz ou de Silêncio, conforme descrevemos a seguir.

A maioria dos entrevistados demonstrou que quando eles utilizam as táticas que nós codificamos como Táticas de Fronteira Estruturais, a tendência é a criação de um estado de harmonia baseada na tentativa de desafiar a estrutura ou cerne das relações. Esses participantes revelaram acreditar que ter coragem para fazer isso é essencial para que as outras pessoas comecem a mudar a crença de que o empregado gay busque por um ajustamento com o ambiente. Como mostra a citação a seguir, um entrevistado sugeriu que enfrentar e negociar sua liberdade de autoexpressão é fundamental para conduzir o discurso sobre a questão do (des) ajuste entre preferências, para uma pauta sobre a necessidade de respeito, acima de tudo. A mesma interpretação foi encontrada em trechos fornecidos por outros participantes da pesquisa, como exemplificamos a seguir:

Quando eu me sinto silenciado, eu ajo com eles de uma forma que eu tento deixar claro que nós estamos no mesmo nível, no sentido de que eu mereço a liberdade de me expressar e de ter uma voz no trabalho. Eu sinto que isso os força a me verem como um ser humano, como alguém. Ver o outro como outro, sabe? Quando eu faço isso, eu vejo que eles respeitam a maneira como eu lido com a minha identidade. Não importa se eu quero misturar a vida pessoal com o trabalho ou não. Não importa se eu quero ficar quieto ou se quero me expressar. É a minha escolha e tudo que eu preciso é de respeito- (Respeito pelas Preferências de Fronteiras).

Em casos como esse, os entrevistados acreditam que essa foi uma estratégia eficaz para "forçar" o respeito dos outros. Esse e outros participantes sugeriram que tal tática requer uma aplicação de longo prazo e que é também orientada para o bem coletivo, como vemos em "é importante compreender que esse respeito não é só para mim; é para o que eu represento para eles, minha identidade, para o grupo no qual eles me encaixam: o grupo de homossexuais". Usamos o termo "Respeito às Preferências por Fronteiras" para representar a noção apresentada por esse e outros participantes da pesquisa de que a preferência do indivíduo pela integração ou segmentação dos domínios é uma questão de livre escolha e não deve necessariamente ser norteadada pelo (des) ajuste com as preferências de outros indivíduos. Com base nas descrições dos participantes da pesquisa, entendemos respeito como um direito conferido a alguém por outras pessoas. É um estado sobre o qual os indivíduos podem construir suas interações com os outros (por exemplo, chefe, companheiro), podendo, assim, gerenciar de forma mais eficaz a interface pessoal-profissional.

Por outro lado, nossos entrevistados admitiram que o uso das Táticas de Fronteira Estruturais pode ser uma estratégia arriscada, pois em alguns casos, esse "desafio à estrutura" não produz harmonia, mas conflitos nas relações, tornando-as insustentáveis e culminando na decisão, por parte desses empregados, de deixar a organização. Um de nossos participantes confessou que enfrentar os violadores é

uma “faca de dois gumes”, pois pode revelar a discriminação das pessoas, tornando o ambiente de trabalho desagradável para empregados homossexuais. Algumas vezes esse clima insustentável nas relações levou nossos participantes à “Decisão de Sair”, como mostra o trecho a seguir:

Eu tentei confrontar abertamente um grupo de colegas que agiram com preconceito, eu assumi o risco. O pessoal do RH me disse que eu deveria ser mais maleável, que eu não deveria levar as coisas tão a sério. Depois disso, tudo ficou ainda pior, então eu tive que deixar o meu emprego (Decisão de Sair).

A Decisão de Sair de uma organização é uma consequência drástica tomada por empregados homossexuais que, ao desafiarem a estrutura das relações com Táticas Estruturais, não se percebem respeitados pelos agentes de determinado domínio. Seria intuitivo supor que tal medida esteja vinculada a um paradoxo de poder existente nas relações. Ou seja, que os empregados homossexuais que detivessem maior poder dentro de determinada organização (como elevado nível hierárquico, acesso direto a chefias ou órgãos de gestão de recursos humanos, etc) pudessem reduzir os riscos de ter que deixar a estrutura por falta de apoio e respeito; e, por sua vez, os empregados que detivessem menor poder dentro da organização poderiam enfrentar maior dificuldade em obter respeito ao usarem táticas estruturais. Entretanto, nossos resultados demonstram que, embora tomada como último recurso, a Decisão de Sair da organização também partiu de funcionários em níveis hierárquicos privilegiados, como deste gerente geral de uma indústria de confecções:

Eu me senti retraído nas vezes que ele me chamou de **viadinho [grifo nosso]**, que ele ameaçou a falar com a minha mãe o quão homem eu era [...] Acho que esse foi o período que eu mais sofri e senti medo na minha

vida. É claro eu pensei nisso quando decidi pedir demissão daquela empresa. Um dos motivos foi isso, a homofobia (Decisão de Sair).

E, até mesmo de um dos sócios de determinada empresa:

Uma das coisas nessa minha decisão de sair da empresa tem a ver com isto. Eu não posso dedicar parte da minha vida, da minha energia, a minha confiança e o meu caráter pra uma empresa que não quer nem saber quem eu sou. Pra uma empresa que nunca perguntou da minha filha, do meu marido! Hoje eu não quero mais conviver com isso. Eu quero e eu tenho certeza que eu mereço ter uma vida plena, igual a de todo mundo. Então eu quero começar tudo de novo. Eu quero ter um diálogo completo com os meus pares de trabalho, com os meus chefes, aonde quer que eu esteja. O que não significa que eu vou sair falando pra todo mundo, mas eu quero ter o direito de falar com quem eu sentir vontade e de forma natural, não é? Não quero fazer disso uma preocupação.

Em conversa com os dois participantes acima, ou seja, com o ex-gerente geral e com o ex-sócio, ambos revelaram que ao romper com seus vínculos profissionais pretendiam não só dar um fim aos relacionamentos conflituosos que descreveram nos respectivos trechos, mas começar uma nova experiência de trabalho se comportando de outra forma. O primeiro de uma maneira mais discreta, evitando a divulgação de sua sexualidade e o segundo assumindo a sua condição sexual e família homoparental. Ou seja, ambos almejavam obter, em seus novos locais de trabalho, Respeito às suas Preferências por Fronteiras, utilizando uma Tática Estrutural, qual seja discutir suas expectativas ou estabelecer os limites desejados de forma antecipada, Assim, propomos que:

Proposição 6a: *O uso recorrente de Táticas de Fronteira Estruturais aumenta o Respeito pelas Preferências de Fronteiras. Por outro lado, pode levar a Decisão de Sair.*

Nossos dados sugerem que quando as preferências de fronteira de um indivíduo são respeitadas, isso produz a sensação de um estado generalizado de liberdade no que se refere à decisão individual de integrar ou segmentar suas identidades pessoal e profissional, o que chamamos de Respeito pela Identidade. Os entrevistados que nos forneceram evidência empírica para essa categoria sugeriram que, quando percebem esse estado generalizado, concluem que gerenciar as impressões dos outros e observar congruências entre indivíduos são assuntos menos relevantes, porque sentem que há um cenário propício para que eles possam ser eles mesmos. O respeito é uma variável percebida nesses relacionamentos e a sua consequência é a promoção de um ambiente de trabalho onde as pessoas se sentem confortáveis para expressar suas ideias sem temer os custos sociais em relação à sua reputação, o que nos dá evidência de uma associação entre o Respeito pela Identidade e um sustentável Clima de Voz. Por exemplo, um dos nossos entrevistados concluiu:

As organizações para as quais eu tenho trabalhado e que respeitaram as minhas preferências no que diz respeito a revelar ou esconder a minha identidade, ficar em silêncio ou me expressar, eram aquelas em que eu senti um relacionamento de harmonia mais sustentável. Nessas organizações existia uma atmosfera que nos permitia escolher entre falar ou ficar em silêncio. Cabia a nós. Quando isso acontece, a maioria das pessoas que são gays, ao menos na minha experiência, acaba participando mais ativamente da vida da organização e, na maioria dos casos, pode se expressar, ser quem ela é, dizer o que ela tem a dizer.

Note-se que nessa citação o participante da pesquisa sugeriu que sair da perspectiva do (des) ajuste entre preferências de fronteira para uma abordagem de respeito à identidade e vontade individuais foi essencial para criar um clima onde os trabalhadores homossexuais se sentissem confortáveis para serem eles mesmos e expressarem suas ideias no trabalho. Observe nesta outra entrevista como três falas

de uma mesma participante revelam a mesma conexão que evidenciamos entre Respeito às Preferências por Fronteiras, Respeito à Identidade e Clima de Voz.

Os meus colegas de trabalho não sabiam pela minha boca, mas acho que deduziam pelas fotos em rede social, coisas assim. Mas eu não tinha essa intimidade de sentar com eles e conversar certos tipos de coisa, mas independente de qualquer coisa, eles sempre me respeitaram [...] (I).

[...] e como eu sabia do respeito que eles tinham por mim, eu nunca fiquei retraída ou cismada em levar a minha parceira nas oportunidades que eu tinha de levá-la em algum evento empresarial por ficar imaginando o que eles iriam pensar [...] (II).

[...] eu acredito que nessa empresa que eu trabalhei foi onde eu mais tive esse espaço. Meu gerente tinha muita confiança em mim, sempre ouvia minhas opiniões e perguntava também. Foi o lugar onde eu cresci muito profissionalmente e realmente pude expor minhas opiniões, ideias. (III)

Observe que a entrevistada parece revelar, num primeiro momento, preferências por segmentação entre domínios. Em seguida, relata que o respeito que os colegas demonstravam à sua pessoa fazia com que ela se sentisse segura em aproximar a sua parceira em eventos do trabalho, mesmo sem indicar que houvesse uma preferência por parte desses colegas em integrar ou segmentar. Por fim, ela admite que aquele local de trabalho havia sido onde ela mais se sentiu livre para manifestar suas ideias e crescer profissionalmente. Note que não se fala em ajuste de preferências, mas em respeito à vontade dessa funcionária. Desse modo, concluímos que, quando não pressionado nem a falar, nem a se calar, e lhe sendo permitido decidir como gerenciar a divulgação de sua orientação sexual, o indivíduo gay, mesmo com preferências segmentadoras entre domínios, se sente seguro e impulsionado a dar ideias e a participar mais ativamente da vida organizacional. Essas conexões nos levaram às seguintes proposições:

Proposição 6b: *O Respeito às Preferências por Fronteira levam ao Respeito pela Identidade.*

Proposição 6c: *O Respeito pela Identidade promove um Clima de Voz.*

Mas e quais são as consequências da utilização das Táticas de Fronteira de Nível-Micro? Diferente das Táticas de Fronteira Estruturais, essas não desafiam a estrutura social ou organizacional, tampouco reivindicam o Respeito pela Identidade. As Táticas de Nível-Micro também não ameaçam a harmonia dos relacionamentos, mas são uma resposta paliativa às Violações de Fronteira a fim de evitar ou minimizar os Conflitos de Identidades, mesmo não impedindo novas ocorrências de tais situações indesejadas. A citação a seguir ilustra a perspectiva de um funcionário:

Eu costumava ser muito cuidadoso em situações que podiam me colocar em posições desconfortáveis. Eu usei humor, piadas, eu fingi que não tinha entendido o que foi dito, porque eu não queria ameaçar a qualidade das minhas relações. Às vezes, algumas dessas pessoas deixaram de fazer piadas ou fazer outras coisas para me envergonhar, mas eu não senti consideração, respeito ou qualquer coisa assim. Era como se tivéssemos criado uma aparência superficial de harmonia, mas eu sabia que as piadas persistiam. Eu não estava mais sendo ofendido com palavras, mas você sabe [...] Os olhos deles ainda estavam dizendo. O desrespeito ainda estava ali e por isso a atmosfera não se alterou. Pelo menos minha atenção voltou pra o trabalho e não para eles.

Como podemos observar na fala do entrevistado, essas táticas têm um impacto de curto prazo e se concentram apenas em contornar pontuais violações de fronteira. As Táticas de Nível-Micro não confrontam a raiz da violação nem tem qualquer pretensão de provocar mudanças na forma como o outro enxerga, mas promovem apenas um alívio imediato para as relações. Observe na próxima citação

o relato de um servidor público contando sobre as táticas que seu colega de setor utiliza para evitar que sua orientação sexual esteja em pauta.

Eu tenho um colega no trabalho que só se abre comigo. Perto dos outros eles fingem ser “hétero”. Mas não adianta. Todo mundo sabe que ele é gay, as pessoas vêm falar comigo, perguntar se ele é gay, dizer que ele não engana a ninguém. Muitas vezes ele me coloca como alvo das piadas para evitar que alguém toque no assunto da orientação sexual dele. Eu não ligo. Eu sou muito bem resolvido com a minha sexualidade. Mas não adianta ele fazer isso. As pessoas continuam falando dele por trás.

Note como o entrevistado descreve a utilização, por parte de seu colega de trabalho, da Tática de Nível- Micro “Usando outras Pessoas”. Nesse caso, o narrador está sendo usado como estratégia de fronteira do outro funcionário. Na mesma narrativa, o participante revela a combinação de outros artifícios, como o Humor de Evitação e a Manipulação de Objetos Físicos e das Redes Online como formas daquele indivíduo desviar a atenção da sua sexualidade. Como podemos ver no trecho final da citação, os artifícios até contornam a situação no momento, mas não promovem o respeito pela preferência do empregado em segmentar sua vida pessoal do âmbito profissional, tampouco o respeito pela Identidade do mesmo. Observe a confissão de outro participante:

O gay é assim, a gente tem a necessidade de sair bem de qualquer situação. A gente não se deixa abater por comentários. Se insinuam que eu sou efeminado, por exemplo, eu já falo logo que eu sou “pintosérrima”. Um pouco de sarcasmo cabe bem em qualquer lugar... No fundo eu acho que não adianta. O preconceito está nas pessoas. Você não consegue mudar a cabeça de ninguém.

Aqui o participante admite usar o Humor Autodestrutivo como tática de gestão de fronteiras, mas não acredita que isso consiga provocar uma mudança na mente

das pessoas, o que implicaria, conseqüentemente, em relações mais respeitadas. Todavia não há ainda que se falar em invalidar as Táticas de Nível-Micro, pois, como vimos nas próprias citações, elas trazem algum resultado para aqueles que a utilizam. Assim, o servidor que usa seu colega de trabalho para desviar-se do foco das conversas indelicadas está conseguindo, de alguma maneira, evitar momentos de maiores desconfortos no local de trabalho e, do mesmo modo, o entrevistado que utiliza o humor para se autodepreciar sente que está “saindo-se bem das situações” ou “não se deixando abater pelos comentários”. Considerando essa natureza paliativa das Táticas de Nível-Micro, sugerimos:

Proposição 7: *As Táticas de Fronteiras de Nível-Micro diminuem, no curto prazo, o Conflito de Identidades.*

Como a recorrência de Violações de Fronteira promovem o Conflito de Identidades (P2b), que, por sua vez, leva a um Clima de Silêncio (P4b), podemos sugerir que as Táticas de Fronteira de Nível-Micro amenizam o Clima de Silêncio no curto prazo.

4.5 O PAPEL DOS MECANISMOS DE VOZ ORGANIZACIONAIS

Como vimos na seção anterior, a escolha de determinadas táticas pode gerar diferentes resultados para o empregado gay. Dissemos que em alguns casos as Táticas Estruturais não conseguiram promover o Respeito pelas Preferências por Fronteiras, mas impeliram o funcionário a sair da estrutura organizacional. Apontamos também que as Táticas de Nível-Micro, embora tragam alguma harmonia imediata e livra empregados gays de situações embaraçosas, não tratam a raiz dos

problemas nos relacionamentos, podendo deixar o ambiente insalubre para a permanência desses indivíduos no trabalho. Parece-nos, então, que existe uma condicionante estrutural para que as relações se deem de maneira equilibrada. De fato nossa teoria enfatiza o papel da decisão individual de empregados gays no processo de promover o direito de expressarem suas ideias e insatisfações no trabalho, quando quiserem fazê-lo. No entanto, como sugerido em nossa quinta questão de pesquisa, a decisão pela voz também depende do contexto no qual ela ocorre. Alguns contextos são mais favoráveis para homossexuais trabalharem e se expressarem ou mesmo para realizarem a escolha das táticas mais assertivas- em havendo algum Conflito de Identidades. Em alguns ambientes, os funcionários optarão pela adoção das Táticas de Fronteira Estruturais, enquanto, em outras situações, o uso de estratégias menos arriscadas, como das Táticas de Nível- Micro, é mais provável de ocorrer.

Ao considerar o elemento estrutural como influenciador da questão da voz, identificamos que a estabilidade e segurança podem direcionar os funcionários gays em termos comportamentais e em sua decisão individual de expressarem sua voz. Na opinião de alguns dos nossos entrevistados, o serviço público seria mais propício para funcionários gays engajarem-se no trabalho, pois “ali eles não têm poder pra intimidar o funcionário como na empresa privada”, conforme disse um participante. Os entrevistados que nos forneceram relatos nesse sentido revelaram que é comum que esses ambientes sejam menos heterossexistas do que na iniciativa privada e que, quando existe alguma ocorrência de preconceito explícito, existem também mecanismos institucionais que dão conta de resolver a situação, conforme concluímos em relatos como o transcrito a seguir:

Como eu trabalho no ambiente público eu acho que as pessoas tomam muito mais cautela antes de fazer algo desse tipo, porque senão tem a comissão de ética! Pode ser uma pessoa hierarquicamente superior a mim [...] Eu não tenho nenhum receio de ser dispensado por medo de falar “olha, isso não tá legal” ou mesmo fazer um relato pra comissão de ética. Também as pessoas têm medo de serem processadas por assédio moral. Então, num ambiente público, os trabalhadores são muito bem informados, principalmente em questão de direitos e punições. Então eu vejo que a maioria das pessoas toma cuidado no tratamento com as outras e só fazem a partir do momento que você dá liberdade.

Observe que esse servidor declara não ter medo de confrontar algum colega diante de uma discriminação, pois sabe que dificilmente seria dispensado por esse motivo (estabilidade) e que a sua tranquilidade é amparada no fato de que mecanismos efetivos fornecidos por ordenamentos legais e/ou institucionais possam assegurar sua integridade e permanência na organização mesmo se ele vier a protestar contra ações de pessoas que lhe forem hierarquicamente superiores (segurança). No mesmo trecho, o entrevistado revela acreditar que nesse ambiente as pessoas evitam agir de forma preconceituosa por terem um nível de conhecimento sobre os direitos dos empregados e das punições relativas a alguma infração. Desse modo, é possível concluir que a mera existência dos mecanismos institucionais teria um efeito profilático em relação às ocorrências discriminatórias e ao tolhimento da voz do empregado.

Se os mecanismos institucionais garantem o respeito aos trabalhadores gays e, mais, se a sua simples existência inibe os opressores de forma a conceder voz ao empregado, poderíamos concluir que os indivíduos homossexuais buscam ou deveriam buscar por empresas que possuem esses dispositivos. Destacamos a seguir um trecho no qual um participante confessa ter escolhido trabalhar no serviço público justamente pela garantia de que estaria amparado pelos instrumentos legais e/ou organizacionais. Cabe-nos, contudo, reconhecermos que as limitações desta

pesquisa em torno de seu objetivo principal não nos permitem adentrarmos nessa seara, mas apontar como sugestão para futuras investigações.

Mas eu busquei o serviço público por causa disto, por certo receio da questão da sexualidade. Porque você imagina numa construção civil, um engenheiro de segurança do trabalho tentando lidar ali com o *peão*, um termo até pejorativo, gente com menos instrução, e você ter que exercer algum tipo de imposição, sabe? É obrigação do cara, mas sempre acontecem coisas desse tipo e você pode ter ali um conflito de trabalho que poderia ser prejudicado por essa questão [...] Sim, eu levei isso em consideração na hora de escolher o serviço público. Até, por exemplo, numa seleção. Se eu estou participando de uma entrevista e o cara perceber que eu sou homossexual, fala que gostou do meu currículo, mas me desclassificar por causa disso. E aí?

Consideramos, porém, que nem as empresas privadas e nem mesmo as repartições públicas estão eximidas dos eventuais desajustes entre preferências de seus funcionários por fronteiras ou mesmo de situações incômodas para os funcionários gays. Diante desses momentos, quais táticas de gestão de fronteiras os trabalhadores gays lançarão mão? Em linhas gerais, nossa pesquisa revela que em organizações (públicas ou privadas) que oferecem algum suporte organizacional para voz do empregado, os funcionários sentem-se livres para utilizarem táticas que desafiam a raiz do problema, por terem a garantia de que não sofrerão retaliação ou que terão algum canal de amparo organizacional caso a sofram.

Por exemplo, um entrevistado relatou que em uma ocasião específica em que percebera abuso por parte de uma colega de trabalho, tentou conversar abertamente com a mesma, mas reincidindo a ocorrência, tomou outras providências. “Então eu acho que o bom senso é tentar conversar antes. Se não resolver, aí você tenta resolver administrativamente, se não der pra resolver administrativamente aí você resolve judicialmente” - disse o entrevistado, revelando a existência de uma via “administrativa” para resolução da referida contenda. Outro

funcionário, compartilhando suas experiências em empresas privadas distintas em termos de Suporte Organizacional para Voz, revelou o uso de diferentes táticas em cada uma delas, como observamos a seguir:

Eu trabalhei em três empresas nos últimos anos. Numa delas, eles não tinham nenhuma iniciativa para ajudar os gays, para promover o respeito por nós. Eu sei de alguns caras que não contavam para as outras pessoas que eles eram gays. Naquele lugar, quando alguém me discriminava, eu evitava problemas. Eu apenas fazia piadas. A empresa não estaria ali por mim se eu decidisse posicionar a minha voz contra eles, você entende? Mas nas últimas duas empresas em que eu trabalhei, eles tinham políticas para proteger-nos de preconceitos. Isso nos ajudava muito! Eu sempre me comportei normalmente no trabalho, mas quando alguém me desrespeitava, eu confrontava! Eles estavam ali também por mim, sabe? Eu sabia que eles estariam comigo.

Todos esses relatos sugerem que, embora a voz seja uma decisão individual, ela é influenciada pelo suporte oferecido pelas organizações. De acordo com muitos entrevistados, a ausência de mecanismos institucionais para promover voz influencia na decisão de alguns participantes em optar pelo silêncio. Nesse caso, quando eles se manifestaram contra as Violações de Fronteira, eles frequentemente lançaram mão de Táticas de Fronteiras de Nível-Micro, em vez de Táticas de Fronteiras Estruturais, a fim de bloquear essas violações de forma harmoniosa. Entre os mecanismos organizacionais declarados pelos entrevistados está a criação de canais para denunciar o assédio, os conselhos de diversidade, conselhos de ética e a inclusão de tópicos de identidade sexual em indicadores de RH. Chamaremos essa interpretação dos entrevistados quanto à existência de tais mecanismos como “Suporte Organizacional Percebido para a Voz”. Diante disso, propomos:

Proposição 8a: *Quanto menor o Suporte Organizacional Percebido para a Voz, maior a probabilidade de que os trabalhadores homossexuais usem Táticas de Fronteira de Nível-Micro em resposta às Violações de Fronteiras.*

Proposição 8b: *Quanto maior o Suporte Organizacional Percebido para a Voz, maior a probabilidade de que os trabalhadores homossexuais usem Táticas de Fronteiras Estruturais em resposta às Violações de Fronteiras.*

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apesar dos avanços de pesquisas anteriores sobre a Voz dos trabalhadores gays, faltava nesses estudos uma abordagem capaz de compreender como os indivíduos homossexuais podem coconstruir ativamente um clima de voz. Assim, a nossa abordagem enquanto teoria fundamentada nos levou a um modelo conceitual que forneceu um conjunto de conceitos e proposições que teve como objetivo explicar a construção de um clima de voz ou de silêncio que trata esses empregados como protagonistas nesse processo. Nós começamos a mostrar como a combinação entre as preferências do indivíduo por segmentar ou integrar identidades pessoais e profissionais e as exigências ambientais produz estados esporádicos e generalizadas de Equilíbrio de Identidades ou Conflito de Identidades (Proposições 1-2b). Na parte seguinte do modelo, descrevemos diferentes tipos de Equilíbrio/Conflito de Identidades e mostramos como eles se relacionam com um Clima de Voz/ Silêncio (Proposições 3a, 3b), em seguida, introduzimos os dois tipos de táticas que os entrevistados revelaram como estratégias utilizadas para negociar o grau de integração ou segmentação entre os domínios pessoal e profissional (Proposição 4). Finalmente, apresentamos as consequências desses diferentes tipos de táticas (Proposições 6a-7) e como as condições organizacionais facilitam ou dificultam a adoção dessas estratégias (Proposições 8a e 8b). A seguir vamos explicar como nossos achados contribuem para a literatura sobre Voz para empregados gays.

Em primeiro lugar, este estudo contribui para a pesquisa de voz considerando a voz do empregado como uma parte importante e fundamental do processo. Estudos anteriores já forneceram até agora uma visão relevante do que as

organizações, sindicatos e grupos de representação não sindicalizados podem fazer para fornecer instrumentos que facilitem a expressão de voz dos trabalhadores homossexuais (BELL *et al.*, 2011; COLGAN e MCKEARNEY, 2012; KELLY e LUBITOW, 2015). Aqui, nós contribuimos para uma visão mais holística que inclui o nível de interação e, em seguida, estende o nosso campo de compreensão do processo no qual os homossexuais contribuem para um clima de voz ou silêncio no trabalho, o que pareceu-nos faltar na pesquisa de voz do empregado (PÖHLER e LUCHAK, 2014). A Teoria das Fronteiras e a Teoria *P-E Fit* concederam-nos lentes para analisar as negociações que acontecem na interface entre o trabalhador gay e seu ambiente, o que nos permitiu incluir não apenas as pressões de atores sociais relacionadas com a organização, mas também de parentes, companheiros e também do próprio empregado. O conceito de Violações de Fronteira, já utilizado em outras literaturas (CLARK, 2000; ARAÚJO *et al.*, 2014), parece promissor para a literatura de voz, uma vez que nos permite destacar eventos específicos que podem inibir ou estimular a manifestação de voz no trabalho. Esses acontecimentos não se referem apenas a situações onde o silêncio é imposto, mas também naquelas em que há uma pressão para expressar opiniões que são convenientes para os atores sociais envolvidos.

Em segundo lugar, reconhecemos a relevância de pesquisas anteriores que estudam o preconceito, discriminação ou outras formas de criação de um ambiente de trabalho que iniba manifestações pessoais (OZTURK, 2011; PICHLER, VARMA, BRUCE, 2010). No entanto, para a compreensão do fenômeno de voz, a investigação deve incluir a maneira como os indivíduos reagem a esses contextos ambientais hostis. Essa posição está de acordo com uma série de obras que centram a atenção sobre o nível micro- individual dentro do processo (KOSSEK,

LAUTSCH, EATON, 2005; POELMANS, 2005). Tal perspectiva tem como objetivo oferecer conhecimento prático para os indivíduos que desejam agir diante de condições não tão ideais e, em seguida, transformar suas realidades socialmente construídas. Então, entendemos que esta abordagem faz jus às origens pragmatistas da perspectiva interacionista simbólica (STRYKER, 1980) adotada neste estudo, uma vez que oferece possibilidades práticas de ação para problemas cotidianos.

Em terceiro lugar, nós exploramos como os diferentes grupos de táticas podem levar a resultados distintos e mostramos como os resultados obtidos pelo emprego de tais táticas são condicionados ao tempo. As Táticas do Nível- Micro parecem ser uma estratégia muito explorada por funcionários gays para resolver Conflitos de Identidades no trabalho, uma vez que minimiza os riscos individuais enfrentados quando expressam suas vozes no trabalho e quando mantêm relações de divergências explícitas. As estratégias de nível organizacional, já identificadas em estudos anteriores (BELL *et al.*, 2011; PRIOLA *et al.*, 2014), têm a sua importância, principalmente por causa da resistência dos indivíduos em correr tais riscos solitariamente. No entanto, oferecer aos indivíduos uma perspectiva coletiva e de longo prazo, comumente encontrada na literatura das Relações de Emprego (COLGAN e MCKEARNEY, 2012; KELLY e LUBITOW, 2015), pode oferecer um quadro mais amplo para os trabalhadores gays a cerca das vantagens de empregar as Táticas de Fronteira Estruturais. Nossos resultados mostraram que quando diferentes trabalhadores optam por usar essas estratégias individualmente, cria-se, nos infratores, uma relevante Pressão pelo Respeito. Isso também permite novas lentes na construção de um mecanismo de “pressão política”, da qual sindicatos e

grupos de representação não sindicais podem se beneficiar (GOLLAN e PATMORE, 2013; GOMEZ, BRYSON, WILLMAN, 2010; WILKINSON e FAY, 2011),

Em quarto lugar, concordando com os estudos anteriores sobre os mecanismos organizacionais de voz (BELL *et al.*, 2011; COLGAN e LEDWITH, 2002; PRIOLA *et al.*, 2014), o nosso modelo destacou a importância de assegurar aos trabalhadores homossexuais que eles serão assistidos em relação a sua decisão individual por expressão de voz. Nossos resultados confirmam o entendimento de que a voz não é apenas uma decisão individual que ocorre em um contexto particular. Os mecanismos organizacionais de voz estimulam a adoção de ações individuais que desafiam a estrutura e produzem resultados em longo prazo, em termos da promoção de um Clima de Voz.

Em suma, este estudo preenche uma lacuna importante na literatura (PÖHLER e LUCHAK, 2014) ao considerar os trabalhadores homossexuais como coconstrutores ativos de sua realidade. O foco em táticas que podem ser implementadas e a análise de suas consequências na produção de um Clima de Silêncio ou de Voz, no curto e no longo prazo, parecem ser as contribuições teóricas mais relevantes desta pesquisa.

5.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A compreensão de como os funcionários homossexuais coconstroem nas organizações um clima de voz/silêncio traz algumas implicações práticas. Os funcionários gays podem usar nossa estrutura para melhor compreender as consequências de suas ações no curto e no longo prazo, tanto para fins individuais, como coletivos. Entendemos que a categoria "Táticas de Fronteira Estruturais" é a

principal contribuição prática deste estudo. Esses profissionais podem adotar tais estratégias se quiserem contribuir para uma mudança nas condições de expressão de Voz de forma mais coletiva e orientada para o longo prazo.

Alternativamente, esses trabalhadores podem usar as "Táticas de Fronteira de Nível-Micro" se eles querem promover uma harmonia nas relações sem confrontar a estrutura de silêncio. Apesar da nossa teoria afirmar que tal escolha não colabora de maneira a criar um clima de voz, alguns trabalhadores podem estar mais preocupados com seus problemas imediatos e individuais. Se esse for o caso, esse grupo de táticas pode ser de grande valor.

Embora o foco de nossa teoria se concentre no nível individual dos trabalhadores gays, este estudo tem também implicações para empresas e governos. As empresas podem dar apoio cultural para encorajar tanto gays, como não gays a promover um clima organizacional de voz para todos. A maioria dos gestores, geralmente, busca mitigar as consequências negativas de um clima de trabalho indesejável e nosso estudo deixa evidente como um cenário que desestimula a adoção de Táticas de Fronteira Estruturais pode fazer a promoção de um clima de voz ainda mais inatingível. Os governos também podem usar a nossa teoria como uma inspiração para o desenvolvimento de políticas públicas que empodere cidadãos homossexuais e promovam o respeito para com a diversidade sexual na sociedade em geral.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Quais foram as limitações desta pesquisa e o que está por vir? Nós apresentamos quatro limitações deste trabalho e de algumas sugestões para futuras pesquisas. Em primeiro lugar, a amostra foi limitada a empregados homossexuais masculinos e femininos, de modo que não foram incluídas as perspectivas dos trabalhadores bissexuais e transgêneros, tampouco as diferenças de nível hierárquico. Pesquisas futuras podem explorar, por exemplo, as especificidades de cada gênero (homossexuais masculinos e femininos), que, de acordo com estudos anteriores, tendem a enfrentar diferentes problemas de voz no trabalho (HUXLEY, CLARKE, HALLIWELL, 2014). Além disso, bissexuais, transgêneros e outras definições relevantes sobre orientação sexual e identidade de gênero seriam um campo vasto para fortalecer os achados da teoria fundamentada aqui desenvolvida. Também vemos alguma relevância em pesquisas que explorassem o papel que o nível hierárquico (ao qual esses funcionários estão submetidos) desempenha na teoria, as relações de poder existentes nos contextos organizacionais e as similaridades e diferenças do fenômeno de voz em empresas públicas e privadas- como brevemente abordamos na seção 4.5.

Em segundo lugar, a teoria aqui emergida considera algumas relações que ocorrem em diferentes momentos da vida do entrevistado. Contudo, nossos dados não foram longitudinais. Assim, o caráter transversal dos nossos dados nos levaria a suposição de que eles são incapazes de mostrar evidências longitudinais de que a ocorrência de um fenômeno que subjaz uma categoria específica também influencia sobre a ocorrência de outra categoria. No entanto, como o discurso dos entrevistados contivera relatos retrospectivos com base em suas memórias e interpretações, utilizamos o seu discurso para sugerir que essas relações temporais podem ocorrer- estratégia que já fora utilizada na literatura (por exemplo, KREINER,

HOLLENSBE, SHEEP, 2009). A fim de reforçar as evidências empíricas para essas relações, estudos longitudinais seriam recomendáveis para enriquecer os achados desta teoria fundamentada.

Em terceiro lugar, a categoria "Táticas de Gestão de Fronteiras" desempenha um papel muito importante nesta teoria e nós fornecemos uma lista de estratégias adotadas pelos entrevistados. No entanto, optamos por introduzir apenas uma breve descrição de algumas das táticas encontradas. Mais pesquisas podem se empenhar em descobrir novas táticas não abordadas aqui, se aprofundar nas dimensões das táticas aqui apresentadas, explicar como elas se relacionam entre si e verificar se elas são também aplicáveis a outras finalidades que não a promoção da Voz do empregado- como modestamente introduzimos ao mencionar as táticas "Negociando Expectativas" e "Usando Outras Pessoas". Nossos dados forneceram indícios de que os entrevistados estabelecem fronteiras para segmentar ou integrar domínios com base em dimensões tais como tempo (agindo de maneiras diferentes dependendo do momento), espaço (mudando a ação dependendo do lugar em que ela ocorre- **Paradigma Contextual**) e conveniência (dependendo das relações interpessoais).

Em quarto lugar, teorias fundamentadas são muitas vezes criticadas por enfatizar aspectos de nível micro de um fenômeno social e ignorar aspectos importantes do contexto estrutural em que ocorrem essas interações. O Interacionismo Simbólico, uma das principais raízes da metodologia *Grounded Theory* (GLASER e STRAUSS, 1967) recebe a mesma crítica. Na verdade, este estudo centrou-se mais na ação do que na estrutura, o que não pode ser visto como um problema, dado que o nosso principal objetivo estava baseado nas interações no nível individual. No entanto, novas pesquisas poderiam explorar aspectos

estruturais, como a cultura organizacional e nacional (GEDRO *et al.*, 2013), além do tipo de setor, que também pode nos ajudar a entender melhor a articulação e o impacto da interação entre ação e estrutura social na construção conjunta de climas de voz / silêncio.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho temos buscado preencher a lacuna que aponta para a voz individual do trabalhador como elemento ausente nos estudos de Voz do Empregado (Pöhler e Luchak, 2014). Entendemos que, apesar da vasta gama de trabalhos localizados nas duas correntes literárias da Voz, considerar o indivíduo como protagonista deste processo ainda nos pareceu necessário. O protagonismo aqui foi concedido aos indivíduos gays (homens e mulheres homossexuais), que enfrentam várias questões em termos profissionais, seja nos desafios nas contratações ou nas próprias relações de trabalho, especialmente em ambientes heterossexistas (Waldo, 1999; Donaghey *et al.*, 2011), o que de fato justifica a preocupação das empresas em propor mecanismos institucionais para que os ambientes de trabalho sejam propícios ao desenvolvimento e crescimento pessoal desses trabalhadores, como os relevantemente propostos no trabalho de Bell *et al.* (2011). Entretanto, nossa aposta aqui foi identificar quais os mecanismos utilizados pelo próprio trabalhador gay em ambientes que oferecem (ou não) um quadro de ações institucionais semelhantes às sugeridas por àquela pesquisa.

Em termos de Equilíbrio de Identidades pudemos observar, através de alguns relatos, que a Voz Consentida é bem presente nas atividades profissionais onde os gays são mais aceitos. Quanto ao Silêncio Consentido, nos parece um estado interessante no relacionamento, pois, embora ele não colabore para quebra de preconceitos e na transformação dos locais de trabalho em espaços mais inclusivos, ele nos revela que às vezes os homossexuais querem apenas não ser identificados

como tais, o que também deve ser respeitado. Quando essas condições não são atendidas, ocorre um Conflito de Identidades seja pressionando o empregado a compartilhar o que ele prefere manter em discrição (Pressão por Voz) ou impedindo que ele assuma sua identidade pessoal quando ele deseja fazê-lo (Pressão pelo Silêncio). Nossos dados sugerem que os dois tipos de pressão são encontrados nas mesmas proporções, o que coloca em discussão se os mecanismos institucionalizados de voz dariam conta de abarcar todas as questões sobre o tema.

Ao ouvir os relatos, construímos o entendimento de que os funcionários gays buscam mais do que um ambiente empresarial ou familiar ajustável às suas preferências individuais, mas entendem que deve haver Respeito independente de quais sejam suas Preferências por Fronteiras. Em muitos locais de trabalho, o uso das táticas que desafiam a estrutura levou a esse respeito, mas em outros, as condições organizacionais não deram o suporte necessário para que o clima fosse amenizado, o que motivou nos funcionários a Decisão de Sair da empresa. Essa conclusão revela o paradoxo de poder existente nessas relações. Por um lado temos homossexuais que optam pelo silêncio e que querem apenas ser respeitados e tratados como funcionários e não como “funcionários gays”, o que a princípio, parece invalidar os mecanismos organizacionais de voz. Por outro lado, se ao usar táticas de harmonia imediata, eles não se sentem totalmente protegidos e quando usam táticas estruturais elevam consideravelmente os riscos de ter que deixar a estrutura por não ter força necessária para modificá-la. Fica clara a necessidade de que haja algum Suporte Organizacional para que eles decidam quais estratégias tomar diante de diferentes contextos.

Deste modo, entendemos que não há como invalidar os mecanismos institucionais de voz propostos pela literatura. Pelo contrário, reforçamos que as

organizações devem incluir o diálogo sobre as condições de trabalho para os empregados homossexuais em suas agendas e possibilitar mecanismos de voz para o caso desses funcionários quiserem utilizá-los. Entretanto compreendemos que as empresas devem, sobretudo, buscar a promoção de um ambiente de respeito pela maneira como o seu funcionário deseja ser tratado. Sem cerceá-lo de seus direitos de expressão e participação, mas também sem exercer algum tipo de pressão ou constrangimento quando a preferência deste for, ainda que momentaneamente, não colocar-se como gay naquele ambiente. E como pudemos extrair dos dados, essa decisão individual envolverá também as preferências impostas por outras coletividades a ele associadas, além do suporte que a organização oferece para manifestações de insatisfação por parte desses empregados. Acreditamos que esse dualismo, amplamente amparado pelo Interacionismo SimbólicoEstrutural e pelo caráter construtivista desta pesquisa, permitirão relevantes reflexões para empresas, empregados gays e para todos os demais envolvidos, especialmente se coadunados com os achados anteriores.

7 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.

ARAUJO, Bruno Felix von Borell de et al. Understanding the adaptation of organisational and self-initiated expatriates in the context of Brazilian culture. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 18, p. 2489-2509, 2014.

ARAUJO, Bruno Felix von Borell de; TURETA, Cesar Augusto; ARAUJO, Diana Abreu von Borell de. How do working mothers negotiate the work-home interface?. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 5, p. 565-581, 2015.

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.; KREINER, Glen E.; FUGATE, Mel. All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. **Academy of Management review**, v. 25, n. 3, p. 472-491, 2000.

BARRY, Michael; WILKINSON, Adrian J. Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour. **British Journal of Industrial Relations**, v. 54, n. 2, p. 261-284, 2016.

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.

BIDDLE, Bruce J. Recent development in role theory. **Annual review of sociology**, p. 67-92, 1986.

BLUMER, Herbert. **Symbolic interactionism: Perspective and method**. Univ of California Press, 1986.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 15.05.2016.

BRINSFIELD, Chad. Employee voice and silence in organizational behavior. **Handbook of research on employee voice**, p. 114-31, 2014.

CARTER, Bruce Allen. "Nothing Better or Worse Than Being Black, Gay, and in the Band" A Qualitative Examination of Gay Undergraduates Participating in Historically Black College or University Marching Bands. **Journal of Research in Music Education**, v. 61, n. 1, p. 26-43, 2013.

CHARMAZ, Kathy. **Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis** (Introducing Qualitative Methods Series). Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.

CLARK, Sue Campbell. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. **Human relations**, v. 53, n. 6, p. 747-770, 2000.

COLGAN, Fiona; LEDWITH, Sue. Gender and diversity: reshaping union democracy. **Employee Relations**, v. 24, n. 2, p. 167-189, 2002.

COLGAN, Fiona; MCKEARNEY, Aidan. Visibility and voice in organisations: Lesbian, gay, bisexual and transgendered employee networks. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 31, n. 4, p. 359-378, 2012.

DAY, Nancy E.; SCHOENRADE, Patricia. The relationship among reported disclosure of sexual orientation, anti-discrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees. **Personnel review**, v. 29, n. 3, p. 346-363, 2000.

DEY, Ian. **Grounding Grounded Theory: Guidelines for Qualitative Inquiry**. San Diego. Academic Press, 1999.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de direito das Famílias**. 10ª Edição, São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

DONAGHEY, Jimmy et al. Reconceptualising employee silence problems and prognosis. **Work, Employment & Society**, v. 25, n. 1, p. 51-67, 2011.

DUNDON, Tony et al. The meanings and purpose of employee voice. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 6, p. 1149-1170, 2004.

DUNDON, Tony; ROLLINSON, Derek. **Understanding employment relations**. McGraw-Hill Higher Education, 2011.

DYNE, Linn Van; ANG, Soon; BOTERO, Isabel C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1359-1392, 2003.

ETENGOFF, Chana; DAIUTE, Colette. Clinicians' Perspective of the Relational Processes for Family and Individual Development During the Mediation of Religious and Sexual Identity Disclosure. **Journal of homosexuality**, v. 62, n. 3, p. 394-426, 2015.

FRAGA, João Batista; SILVA, Vinícius Augusto Brunassi. Board diversity and firm performance: an empirical investigation in the Brazilian Market. **Brazilian Business Review**, 11(2), 2014.

GEDRO, Julie et al. Going global: Professional mobility and concerns for LGBT workers. **Human Resource Development International**, v. 16, n. 3, p. 282-297,

2013.

GLASER, Barney G. **Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.

GLASER, Barney G. **The grounded theory perspective II: description's remodeling of grounded theory methodology**. California: Sociology Press, 2003.

GLASER, Barney G. **Jargonizing: Using the grounded theory vocabulary**. California: Sociology Press, 2009.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. Piscataway, NJ: Transaction, 1967.

GOFFMAN, Erving. A representação do eu na vida cotidiana. In: **A representação do eu na vida cotidiana**. Vozes, 2011.

GOLLAN, Paul J.; PATMORE, Glenn. Perspectives of legal regulation and employment relations at the workplace: Limits and challenges for employee voice. **Journal of Industrial Relations**, v. 55, n. 4, p. 488-506, 2013.

GOMEZ, Rafael; BRYSON, Alex; WILLMAN, Paul. **Voice in the wilderness?: the shift from union to non-union voice in Britain**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

GRIFFITH, Kristin H.; HEBL, Michelle R. The disclosure dilemma for gay men and lesbians: "coming out" at work. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 6, p. 1191, 2002.

HECKATHORN, Douglas D. Respondent-driven sampling: a new approach to the study of hidden populations. **Social problems**, v. 44, n. 2, p. 174-199, 1997.

HUXLEY, Caroline J.; CLARKE, Victoria; HALLIWELL, Emma. A qualitative exploration of whether lesbian and bisexual women are 'protected' from sociocultural pressure to be thin. **Journal of health psychology**, v. 19, n. 2, p. 273-284, 2014.

KELLY, Maura; LUBITOW, Amy. Pride at Work Organizing at the Intersection of the Labor and LGBT Movements. **Labor Studies Journal**, p. 0160449X14567806, 2015.

KING, Eden B.; REILLY, Clare; HEBL, Michelle. The best of times, the worst of times: Exploring dual perspectives of "coming out" in the workplace. **Group & Organization Management**, 2008.

KISH-GEPHART, Jennifer J.; BREAUX-SOIGNET, Denise M. 3. Fear and silence in the workplace. **Voice and Whistleblowing in Organizations: Overcoming Fear, Fostering Courage and Unleashing Candour**, p. 92, 2013.

KNAPP, Joshua R. et al. Managing boundaries through identity work: The role of individual and organizational identity tactics. **Family Business Review**, p. 0894486512474036, 2013.

KOSSEK, Ellen Ernst; LAUTSCH, Brenda A.; EATON, Susan C. **Flexibility Enactment Theory: Implications of Flexibility Type, Control, and Boundary Management for Work-Family Effectiveness**. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005.

KREINER, Glen E.; HOLLENSBE, Elaine C.; SHEEP, Mathew L. On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. **Human Relations**, v. 59, n. 10, p. 1315-1341, 2006.

KREINER, Glen E.; HOLLENSBE, Elaine C.; SHEEP, Mathew L. Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. **Academy of management journal**, v. 52, n. 4, p. 704-730, 2009.

KULKA, Richard A. Interaction as person-environment fit. **New directions for methodology of behavioral science**, v. 55, p. 71, 1979.

LAYDER, Derek. **Sociological Practice: Linking Theory and Social Research**. SAGE, 1998.

LOCKE, Karen. **Grounded theory in management research**. London: Sage, 2001.

MACHADO, Débora Batista de Oliveira Costa. **O julgamento da união estável dos homossexuais**: um estudo acerca dos julgamentos do Supremo Tribunal Federal que reconheceram a união estável homoafetiva como entidade familiar nos autos da Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 4277 e da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental n. 132. Dissertação (Mestrado em Interinstitucional em Direito) Centro Universitário da Bahia- UNICEUB e Centro Universitário de Eunápolis – UNIEVANGÉLICA, Brasília, 2015.

MCFADDEN, Ciarán. Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Careers and Human Resource Development A Systematic Literature Review. **Human Resource Development Review**, v. 14, n. 2, p. 125-162, 2015.

MOBLEY, Steve D.; JOHNSON, Jennifer M. The role of HBCUs in addressing the unique needs of LGBT students. **New Directions for Higher Education**, v. 2015, n. 170, p. 79-89, 2015.

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.

MORRISON, Elizabeth Wolfe; WHEELER-SMITH, Sara L.; KAMDAR, Dishan. Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 1, p. 183, 2011.

MOUNTIAN, Ilana. **A critical analysis of public policies on education and LGBT rights in Brazil**. IDS Evidence Report 61, Brighton, 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.

NIPPERT-ENG, Christena; FOX, Bonnie. [Home & Work: Negotiating Boundaries through Daily Life]. **Resources for Feminist Research**, v. 26, n. 1/2, p. 139, 1998.

OLLIER-MALATERRE, Ariane; ROTHBARD, Nancy P.; BERG, Justin M. When worlds collide in cyberspace: How boundary work in online social networks impacts professional relationships. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 4, p. 645-669, 2013.

OZTURK, Mustafa Bilgehan. Sexual orientation discrimination: Exploring the experiences of lesbian, gay and bisexual employees in Turkey. **Human Relations**, p. 0018726710396249, 2011.

PICHLER, Shaun; VARMA, Arup; BRUCE, Tamara. Heterosexism in employment decisions: The role of job misfit. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 40, n. 10, p. 2527-2555, 2010.

POELMANS, Steven A (Ed.). **Work and family: An international research perspective**. Mahwah :Psychology Press, 2005.

POHLER, Dionne M.; LUCHAK, Andrew A. The missing employee in employee voice research. **Handbook of research on employee voice**, p. 188-207, Northampton: *Elgar*, 2014.

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.

QUINN, Gwendolyn P. et al. The importance of disclosure: lesbian, gay, bisexual, transgender/transsexual, queer/questioning, and intersex individuals and the cancer continuum. **Cancer**, v. 121, n. 8, p. 1160-1163, 2015.

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.

RAGINS, Belle Rose; CORNWELL, John M. Pink triangles: antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. **Journal of applied psychology**, v. 86, n. 6, p. 1244, 2001.

RAU, Barbara L.; HYLAND, Mary Anne M. Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. **Personnel psychology**, v. 55, n. 1, p. 111-136, 2002.

REIS, Germano Glufke et al. Brazilian Multinationals Competences: Impacts of a "Tug of War" Between Cultural Legacies and Global Mindedness. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 55, 2015.

RYAN, William S.; LEGATE, Nicole; WEINSTEIN, Netta. Coming out as lesbian, gay,

or bisexual: The lasting impact of initial disclosure experiences. **Self and Identity**, v. 14, n. 5, p. 549-569, 2015.

STRYKER, Sheldon. **Symbolic interactionism: A social structural version**. Benjamin-Cummings Publishing Company, 1980.

STRYKER, Sheldon. Traditional Symbolic Interactionism, Role Theory, and Structural Symbolic Interactionism. In: Jonathan H. Turner. **Handbook of Sociological Theory**. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2002.

STRYKER, Sheldon; VRYAN, Kevin D. The symbolic interactionist frame. In: **Handbook of social psychology**. Springer US, 2006. p. 3-28.

VELEZ, Brandon L.; MORADI, Bonnie. Workplace support, discrimination, and person–organization fit: Tests of the theory of work adjustment with LGB individuals. **Journal of counseling psychology**, v. 59, n. 3, p. 399, 2012.

WALDO, Craig R. Working in a majority context: A structural model of heterosexism as minority stress in the workplace. **Journal of Counseling Psychology**, v. 46, n. 2, p. 218, 1999.

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

WILKINSON, Adrian et al. Employee voice: charting new terrain. **The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace**, Cheltenham: Edward Elgar.p. 1-16, 2014.