

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

PAULA RODRIGUES SABRA

**SILENCIADAS? O PAPEL DA MULHER NA COCONSTRUÇÃO DE
SUA VOZ/SILÊNCIO NO AMBIENTE DE TRABALHO.**

VITÓRIA

2019

PAULA RODRIGUES SABRA

**SILENCIADAS? O PAPEL DA MULHER NA COCONSTRUÇÃO DE
SUA VOZ/SILÊNCIO NO AMBIENTE DE TRABALHO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração a Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Bruno Felix.

VITÓRIA

2019

PAULA RODRIGUES SABRA

**SILENCIADAS? O PAPEL DA MULHER NA COCONSTRUÇÃO DE
SUA VOZ/SILÊNCIO NO AMBIENTE DE TRABALHO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 26 de agosto de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr.: Bruno Felix Von Borell de Araujo
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr.: Daniel Modenesi de Andrade
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr.: Eduardo José Zanoteli
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

RESUMO

O objetivo desse trabalho é analisar como as ações individuais de mulheres, conjuntamente com a Organização em que estão inseridas, contribuem na construção da voz feminina no ambiente de trabalho. Neste trabalho propomos que a voz feminina é orientada por decisões individuais e discricionárias do indivíduo, ao mesmo tempo em que é coletivamente orientada e influenciada pelo contexto organizacional e social em que o indivíduo se encontra inserido, ocorrendo uma coconstrução de um ambiente de voz/silêncio. Para tanto, foi desenvolvida uma teoria fundamentada, tendo como base entrevistas de mulheres inseridas no mercado de trabalho.

Palavras-chaves: Voz; Silêncio; Organização; Mulheres; Ambiente de Trabalho; Teoria Fundamentada.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze how the individual action of women, together with the Organization in which they are inserted, contribute in the construction of the female voice in the work environment. In this work it is proposed that the female voice is guided by individual and discretionary decisions of the individual, while being collectively oriented and influenced by the organizational and social context in which the individual is inserted, occurring a co-construction of a voice/silence environment. In order to do so, a Grounded Theory was developed, based on interviews of women in the labor market.

Keywords: Voice; Silence; Organization; Women; Workplace; Grounded Theory.

SUMÁRIO

Capítulo 1	6
1 INTRODUÇÃO	6
Capítulo 2	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 VOZ E SILÊNCIO: A VISÃO DA LITERATURA DE RELAÇÕES DE EMPREGO	9
2.2 VOZ E SILÊNCIO: A VISÃO DA LITERATURA DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	11
2.3 VOZ/SILÊNCIO FEMININO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	13
Capítulo 3	16
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	16
Capítulo 4	20
4 RESULTADOS	20
4.1 COMPREENDENDO O PAPEL DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	21
4.2 O OUTRO LADO DA MOEDA: O PAPEL DA SUBJETIVIDADE DAS ENTREVISTADAS.....	24
4.3 O PAPEL DAS AÇÕES INDIVIDUAIS	30
Capítulo 5	36
5 DISCUSSÃO	36
Capítulo 6	42
6 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	42
Capítulo 7	41
7 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	41
Capítulo 8	43
8 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento dos movimentos feministas, a emancipação feminina e o ingresso da mulher no mercado de trabalho representaram a conquista da mulher do espaço público e, principalmente, profissional, gerando a necessidade de repensar as formas de interações, ainda hoje, majoritariamente masculinas Tardin, Barbosa, e Leal (2015); Ashcraft e Pacanowsky (1996); Gardiner (1981); Molinier (2002). Consequentemente, frente a esse caráter predominantemente masculino da comunicação no ambiente de trabalho, há uma preocupação da literatura com a voz feminina dentro das Organizações Cotter et al. (2001); Mills e Chiaramont (1991); Marshall, (1993); Foss e Rogers, (1994); Pringle, (1989).

Reconhecendo a existência de uma assimetria no ambiente de trabalho, causada pelo caráter predominantemente masculino da comunicação dentro das organizações Mills e Chiaramonte (1991); Marshall (1993), a literatura aponta a predominância de valores definidos conforme perspectivas masculinas, como competitividade, autopromoção, capacidade de resolução de problemas, tomada de decisões e humor. Tais valores, sob uma aparência de “neutralidade”, criam uma assimetria de poder dentro das Organizações, limitando as possibilidades de ação feminina, impedindo o desenvolvimento Mills e Chiaramonte (1991); Strine, (1992); Webster (1996); Klugman et al., 2014).

Dentro desse ambiente dominado pela “regra de poucos”, a forma como funcionárias podem desafiar a assimetria de poder seria por meio do desenvolvimento de uma consciência de grupo, que lhes permita se fazerem

ouvidas Wood (1995). De outra forma, não havendo essa consciência, as opções comunicativas disponíveis às mulheres permanecerão limitadas pelas regras implícitas que regulam como uma coletividade de pessoas deve trabalhar em grupo Clair (1994); Leite (2018).

O presente trabalho propõe analisar o clima de voz feminina na organização não apenas numa perspectiva externa ao indivíduo, na qual a criação de um clima de voz feminino no ambiente de trabalho dependeria de políticas e ações de iniciativa da organização ou da ação de grupos de representação de uma coletividade. Dessa forma, este trabalho propõe que a voz feminina é orientada por decisões individuais e discricionárias do indivíduo, ao mesmo tempo em que é coletivamente orientada e influenciada pelo contexto organizacional e social em que o indivíduo se encontra inserido, ocorrendo uma coconstrução de um ambiente de voz/silêncio. Esta é uma linha de pensamento ainda não explorada na literatura sobre voz feminina no ambiente de trabalho.

Para preencher essa lacuna este estudo objetiva compreender como trabalhadoras coconstroem um clima de voz/silêncio no ambiente de trabalho em que estão inseridas. Para tanto, será realizado um estudo com mulheres trabalhadoras no estado do Espírito Santo, observando a “suficiência teórica” (Abowd *et al.*, 1999), e será desenvolvida uma Grounded Theory (STRAUSS; CORBIN, 2008).

O presente estudo possui justificativas teóricas e práticas. Em termos teóricos, ampliamos a compreensão de voz feminina em organizações, propondo novas formas de promoção de mudanças institucionais visando o fim da desigualdade entre os gêneros no ambiente de trabalho, além daqueles já

presentes na literatura sobre o tema Cotter et al. (2001); Mills e Chiaramont, (1991); Marshall (1993); Foss e Rogers (1994); Pringle (1989); Tardin, Barbosa e Leal (2015); Ashcraft e Pacanowsky (1996); Gardiner (1981); Molinier (2002). Nos estudos anteriormente apresentados, a mulher é tida como um sujeito passivo na construção do ambiente interno organizacional, cujas mudanças seriam promovidas por meio de ações de iniciativa da organização Mills e Chiaramonte (1991); Marshall (1993) ou por meio da ação de entidades representativas de uma coletividade (Wood, 1995). O presente trabalho possui um caráter inédito no sentido de sugerir que as ações individuais de mulheres contribuem de forma ativa na coconstrução de um ambiente de trabalho mais igualitário.

Em termos práticos, fornece às trabalhadoras uma visão que as permite compreender como suas ações individuais atuam na construção de um ambiente que possibilite maior ou menor expressão de suas vozes, representando mais um passo na integração feminina no mercado de trabalho e na construção de sua identidade profissional. Ao demonstrar as consequências das escolhas de trabalhadoras entre voz/silêncio no ambiente de trabalho, conscientizamos as trabalhadoras da importância de seu papel como agente individual promovedor de mudanças estruturais dentro da organização em que se inserem, contribuindo de forma ativa para a diminuição da assimetria de poder entre os gêneros dentro das organizações.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar da crescente preocupação literária com o estudo da voz feminina dentro do ambiente de trabalho Cotter et al. (2001); Mills e Chiaramont (1991); Marshall (1993); Foss e Rogers (1994); Pringle (1989), há ainda escassez de estudos a respeito de como a atuação da mulher pode contribuir para a formação desse ambiente de voz/silêncio. Aqui são abordadas duas teorias que atuarão como conceitos sensibilizadores, e não teorias de base, sobre a construção da voz: Relações de Emprego e Comportamento Organizacional Barry e Wilkinson (2016); Brinsfield (2014). Complementarmente, são apresentados estudos dentro dessas abordagens que abordam a questão da voz das funcionárias no ambiente de trabalho.

2.1 VOZ E SILÊNCIO: A VISÃO DA LITERATURA DE RELAÇÕES DE EMPREGO

Para a visão de Relações de Emprego, a voz é o meio pelo qual o empregado expressa sua intenção de ser ouvido sobre assuntos relativos ao trabalho Dundon e Rollinson (2011); Felix, Mello e Von Borell (2016). Nesta visão, voz é um instrumento político de expressão democrática dentro da organização Barry e Wilkinson (2016). Dessa forma, organizações de empregados, tais como sindicatos e grupos de representação, atuam fornecendo voz a reivindicações coletivas de empregados Gollan e Patmore (2013); Felix, Mello e Von Borell (2016).

Na literatura sobre voz feminina, é passivo que a comunicação organizacional é dominada por características masculinas, a qual é imposta sobre todos os funcionários, inclusive os do gênero feminino, sobre o pretexto de ser “natural” ou “normal”, limitando a voz feminina dentro do ambiente de trabalho marcadamente assimétrico Wood (1995); Acker (1990); Calvert e Ramzey (1992); Murphy e Zom (1996); Natelle (1996); Strine (1992), Kramarae (1996). A forma como a mulher desafia ou reforça esse discurso organizacional marcado por características masculinas, dentro da teoria de Relações de Emprego, aponta para a necessidade das mulheres pertencentes a uma coletividade se organizarem para se fazerem ouvidas, como uma voz distinta das demais Wood (1995). O argumento que sustenta essa ideia é o de que, sem uma organização forte, a auto vitimização dessas mulheres contribuir para a manutenção das assimetrias de voz no ambiente de trabalho Clair (1994); Leite (2018).

As conquistas sociais e profissionais rumo a uma voz feminina foram fruto de movimentos femininos que lutaram, e lutam, em prol de reivindicações coletivas das mulheres Tardin, Barbosa e Leal (2015) e são temas centrais nessa abordagem da literatura sobre voz. Também alinhados com essa visão, Ashcraft e Pacanowsky (2013) desenvolveram estudo que buscou apontar, frente a um mercado predominantemente masculino, como uma organização predominantemente feminina desenvolve sua comunicação interna e sua voz dentro do mercado externo. Neste estudo foi identificada a existência de regras e práticas unicamente femininas, quando em comparação com organizações mistas marcadas por regras comportamentais masculinas, identificando uma nova assimetria de poder, na qual os funcionários que se distinguem da maioria

feminino não possuíam um clima de voz. Esse ambiente organizacional feminino foi identificado como amplamente marcada por questões de identidade e personalidade, no entanto, mantendo algumas características tidas como masculinas, tais como capacidade de resolução e problemas e tomada de decisões, uma vez que não poderia a organização se excluir completamente da narrativa masculina do mercado em que estava inserida.

2.2 VOZ E SILÊNCIO: A VISÃO DA LITERATURA DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Por sua vez, a abordagem da voz como Comportamento Organizacional a entende como reflexo de decisões individuais e discricionárias de funcionários de se engajarem de forma deliberada em temas relativos ao trabalho Pohler e Luchak (2014); Wilkinson et al. (2014); Felix, Mello e Von Borell (2016). Nessa linha de pesquisa, há um pressuposto de congruência entre os interesses individuais e organizacionais. Em outras palavras, a voz é entendida como a manifestação de ideias que ajudam uma organização a melhorar seu desempenho, o que a torna altamente desejada pela cúpula organizacional.

Nesta literatura de ênfase mais gerencialista, geralmente os estudos tratam de voz como um fenômeno neutro em termos de gênero. Discutimos majoritariamente os motivos que fazem com que indivíduos aceitem correr riscos e manifestar seus pontos de vista, mesmo quando não há recompensas, quando há risco de retaliação ou de que suas ideias não sejam levadas a cabo Morrison (2014). Nesta abordagem, também se discutem temas como ética e *whistleblowing* no ambiente de trabalho Holland (2019).

Na literatura sobre voz feminina aponta-se que, uma vez que a comunicação organizacional é dominada por características masculinas, determinando regras explícitas e implícitas que ditam como a coletividade deve agir, há uma excessiva limitação às possibilidades comunicativas para as mulheres, impedindo a desenvolvimento de vozes femininas no ambiente de trabalho Mills e Chiaramonte (1991); Strine (1992); Webster (1996); Klugman et al. (2014).

No presente trabalho, propomos uma visão que não se adequa completamente a qualquer das duas perspectivas citadas. Por um lado, da visão de relações de trabalho, adotamos a ideia de que a opção pela voz ou silêncio não ocorre em um vácuo. Ela leva em consideração fenômenos contextuais e estruturais como a existência de suporte para a voz. As condições para a expressão dessa voz não são necessariamente sempre favoráveis, de forma que cabe também às organizações Bell et al. (2011); Colgan e Ledwith (2002); Felix, Mello e Von Borell (2016) e a sindicatos Kelly e Lubitow (2015); Felix, Mello e Von Borell (2016) a adoção de ações organizacionais inclusivas. Uma vez que tais medidas não são sempre adotadas, defendemos que os indivíduos possam assumir uma posição de engajamento na construção de um ambiente de voz que independe do interesse da organização Morrison, Smith e Kamdar (2011). Assim, a decisão de se expressar não é entendida como um fenômeno determinado por constrictões de nível macro. Em vez disso, posicionamos as mulheres como sujeitas que possuem poder de agência, mesmo em condições desfavoráveis para a voz. Assim, nossa abordagem sensibilizadora para a construção deste trabalho envolve um posicionamento macro-micro, que considera a interdependência entre estrutura e escolhas do indivíduo. Tal visão

de coconstrução do ambiente comunicativo organizacional está em acordo com a visão construtivista desse estudo, que defende que os indivíduos não são figuras passivas na formação da comunicação organizacional Felix, Mello e Von Borell (2016).

Adotando tal conceito estrutural-agêntico de voz, foi identificado um estudo anterior que analisou a coconstrução do clima de voz/silêncio por trabalhadores gays dentro das organizações, destacando o papel desses trabalhadores na produção de um ambiente de trabalho mais inclusive Felix, Mello e Von Borell (2016). Paralelamente, apontou a importância de ações por parte das organizações e de seus gerentes para, por meio de políticas percebidas como confiáveis e efetivas, incentivar tais trabalhadores a agirem na construção de um clima de voz.

2.3 VOZ/SILÊNCIO FEMININO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Conforme exposto, propomos uma visão distinta das duas teorias anteriormente apresentadas, ao desenvolver a teoria sobre voz e silêncio de mulheres no ambiente de trabalho. Sugerimos a ampliação do cenário existente ao sugerir que a voz feminina é orientada por decisões individuais e discricionárias ao mesmo tempo que é coletivamente orientada e influenciada pelo contexto organizacional e social em que se encontra, atuando na coconstrução de um ambiente de voz/silêncio. Adotando o conceito de voz exposto, o indivíduo possui potencial para contribuir para a construção de um ambiente de voz nas organizações em que estão inseridos. No caso de mulheres empregadas a literatura aponta que estas evitariam desempenhar seu papel

nesse processo por falta de uma representação coletiva que lhes desse voz (Wood, 1995; Clair, 1994; Leite, 2018; Tardin, Barbosa & Leal, 2015) ou pelas regras comunicativas pré-determinadas que, unilateralmente, excluiria a voz feminina da comunicação organizacional Mills e Chiaramonte (1991); Strine (1992); Webster (1996); Klugman et al. (2014).

Essas visões apontam para a perpetuação de um clima de silêncio, este compreendido como uma apatia generalizada entre os empregados que possuem a percepção de que a manifestação de suas opiniões no ambiente de trabalho é infrutífera ou prejudicial Bell et al. (2011). Essa escolha pelo silêncio, no entanto, possui consequências indesejadas, como a perpetuação da assimetria comunicacional dentro da organização Aschcraft e Pacanowsky (1996), desenvolvimento de doenças e transtornos associados à formação de identidade, como depressão, baixa estima e ansiedade (GARDINER, 1981; MOLINIER, 2002) e menor envolvimento profissional, gerando menores chances de sucesso em sua carreira Gardiner (1981); Aschcraft e Pacanowsky (1996); Molinier, (2002).

Assim como para o caso de trabalhadores homossexuais Felix, Mello e Von Borell (2016), também há um “paradoxo de poder” na construção do clima de voz para trabalhadores do sexo feminino. A literatura existente sobre voz feminina aponta que a assimetria de poder nas organizações, causada pelas regras de caráter majoritariamente masculino da comunicação, limita unilateralmente a expressão da voz feminina no ambiente de trabalho Wood (1995); Acker (1990); Calvert e Ramzey (1992); Murphy e Zom (1996); Natelle (1996); Strine (1992); Kramarae (1996). Tal visão é ampliada ao se entender que

a trabalhadora é sujeita ativa na construção do clima de voz por meio de ações que desafiam as restrições existentes, juntamente com as políticas e medidas adotadas pelas organizações para a construção de um clima de voz feminino.

No presente trabalho não se busca afirmar que decisões individuais e condições organizacionais surgem e atuam de forma indiferente umas às outras. Há uma interdependência entre agência e estrutura que faz com que estas precisem ser estudadas simultaneamente. Conforme o exposto, a literatura sobre voz feminina Cotter et al. (2001); Mills e Chiaramont (1991); Marshall (1993); Foss e Rogers (1994); Pringle (1989) explorou com sucesso a influência dos mecanismos organizacionais na construção desse ambiente de voz. A presente pesquisa amplia esse quadro ao buscar apontar a atuação da mulher como sujeito ativo na construção do clima de voz organizacional.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O cenário no qual se contextualiza a pesquisa é a desigualdade de gêneros, mais especificamente, a assimetria de poder entre os gêneros no mercado de trabalho. A igualdade entre os gêneros está prevista em lei, a Constituição Federativa do Brasil de 1988 prevê em seu artigo 3º, inciso IV a vedação ao preconceito de sexo e, em seu artigo 5º, inciso I, expressa previsão de igualdade entre homens e mulheres em direitos e obrigações. O texto constitucional segue criando direitos exclusivos às mulheres, visando a promoção da igualdade de gêneros, tais como licença maternidade (art. 7º, inciso XVIII), incentivo ao trabalho da mulher por meio de normas protetoras (art. 7º XX) e período diferenciado para aposentadoria (art.40, inciso III, alíneas a, b, c e d; art. 202, I, II, III e § 1º). Tal iniciativa legal, juntamente com a atuação de movimentos da sociedade, em âmbitos nacional e internacional, promoveu avanços significativos na construção de um discurso mais igualitário entre os gêneros no Brasil, e no mundo, contribuindo para a maior inserção da mulher no mercado de trabalho e na sua maior valorização profissional Tardin, Barbosa e Leal (2015). A igualdade de gêneros almejada, porém, apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas, ainda não foi alcançada Leite (2018).

Neste contexto, a metodologia escolhida para desenvolver o presente estudo foi a abordagem *Grounded Theory* (GLASER; STRAUSS, 1967). A escolha de tal abordagem foi fundamentada pela falta de literatura na qual a mulher fosse vista como coautora na construção do clima de voz na organização e pela natureza interacionista simbólica do estudo. Tanto a orientação

interacionista quanto a escassez de teorias anteriores sobre o tema são fundamentos para a escolha pela *grounded theory*.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas presenciais semiestruturadas com mulheres inseridas no mercado de trabalho. Primeiramente se construiu questões preliminares que serviram de orientação para as entrevistas iniciais. Em seguida, construímos novas versões do roteiro, assim como critérios emergentes de seleção de novas entrevistadas, permitindo a realização de comparações constantes a fim de desenvolvimento da teoria. Respeitando o princípio da “suficiência teórica” (ABOWD et al., 1999), as entrevistas foram conduzidas até que novas entrevistas não trouxessem novas categorias ao processo de análise de dados, quando a coleta foi interrompida e entendeu-se que havia informações suficientes para que se construa a teoria fundamentada (*Grounded Theory*).

As primeiras entrevistadas foram contatadas de uma lista de 5 (cinco) mulheres inseridas no mercado de trabalho que participaram de um seminário sobre Igualdade de Gêneros, realizado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo no dia 15 de março de 2019. As entrevistadas seguintes foram indicadas pelas participantes anteriores e, para permitir comparações, algumas vezes se solicitou recomendações de participantes com características específicas nas dimensões idade, estado civil, filhos, nível hierárquico, participação na renda familiar e profissão. Esse processo levou à realização de 45 entrevistas conduzidas entre março e junho de 2019, conforme Tabela abaixo:

TABELA 1: DISTRUBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS CONFORME CARACTERÍSTICAS

Faixa etária (anos)	20 a 35	15
	35 a 50	20

	Acima de 50	10
Participação na Renda Familiar (%)	< 50%	20
	= 50%	7
	> 50%	18
Ocupa posição de hierarquia	Sim	15
	Não	30
Estado Civil	Solteira	13
	Casada	27
	Divorciada	5
Possui Filhos	Sim	18
	Não	27
Segmento em que trabalha	Cosméticos	5
	Engenharia	7
	Gestão	5
	Marketing	3
	Pesquisa	5
	Saúde	2
	Segurança	7
	Setor Público	8
	Tecnologia	3

As entrevistas foram conduzidas de forma a se buscar obter um grau adequado de transparência. Na condução das entrevistas se buscou solicitar o relato de incidentes críticos, uma vez que permitiram que a participante relatasse fatos livres de crenças socialmente desejáveis a respeito do fenômeno estudado. Além disso, dado o caráter de desejabilidade social contido no tema, foi adotado um viés informal de condução das entrevistas, de forma a criar um ambiente que propiciasse maior naturalidade nas respostas. As entrevistas foram conduzidas por uma entrevistadora mulher. As questões iniciais foram:

i. Questões caracterizadoras das entrevistas: faixa etária, participação na composição da renda familiar, nível hierárquico de sua ocupação

dentro da organização, trabalharei na iniciativa privada ou na iniciativa pública, estado civil, segmento de trabalho e possui ou não filhos.

ii. Em seu ambiente de trabalho, sente que há abertura para expressar opiniões, ideias, sugestões e descontentamentos?

iii. Poderia citar casos em que o fato de ser mulher fez com que você se silenciasse ou expressasse alguma informação relevante no ambiente de trabalho?

iv. Como reagiu em tais situações?

Os procedimentos da *Grounded Theory* (GLASER; STRAUSS, 1967) também foram observados na análise das entrevistas, a qual foi realizada em duas etapas. Numa primeira etapa, criando-se códigos para representar unidades textuais (codificação substantiva), produzindo uma lista de códigos de primeira ordem em estreita relação com os dados. Numa segunda fase, com o maior aprofundamento das análises, os códigos foram fundidos ou subdivididos, gerando códigos de segunda ordem, de natureza mais abstrata e conceitual. Esses códigos teóricos, gerados nessa segunda fase, serão relacionados entre si como proposições, dando forma à teoria fundamentada proposta por este estudo.

Capítulo 4

4 RESULTADOS

A presente pesquisa proposta explora como mulheres coconstroem um clima de voz em seu ambiente de trabalho. Para tanto, analisamos as consequências das ações individuais de mulheres inseridas no mercado de trabalho e como tais ações contribuem na construção de um clima de voz ou silêncio na organização, conjuntamente com o papel da organização no contexto desse processo. As Figuras 1 e 2 apresentam os códigos utilizados e ilustra a teoria fundamentada proposta e os resultados obtidos após o processo de análise dos dados.



Figura 1. Códigos utilizados para a construção do modelo de coconstrução de um clima de voz/silêncio por mulheres no ambiente de trabalho.

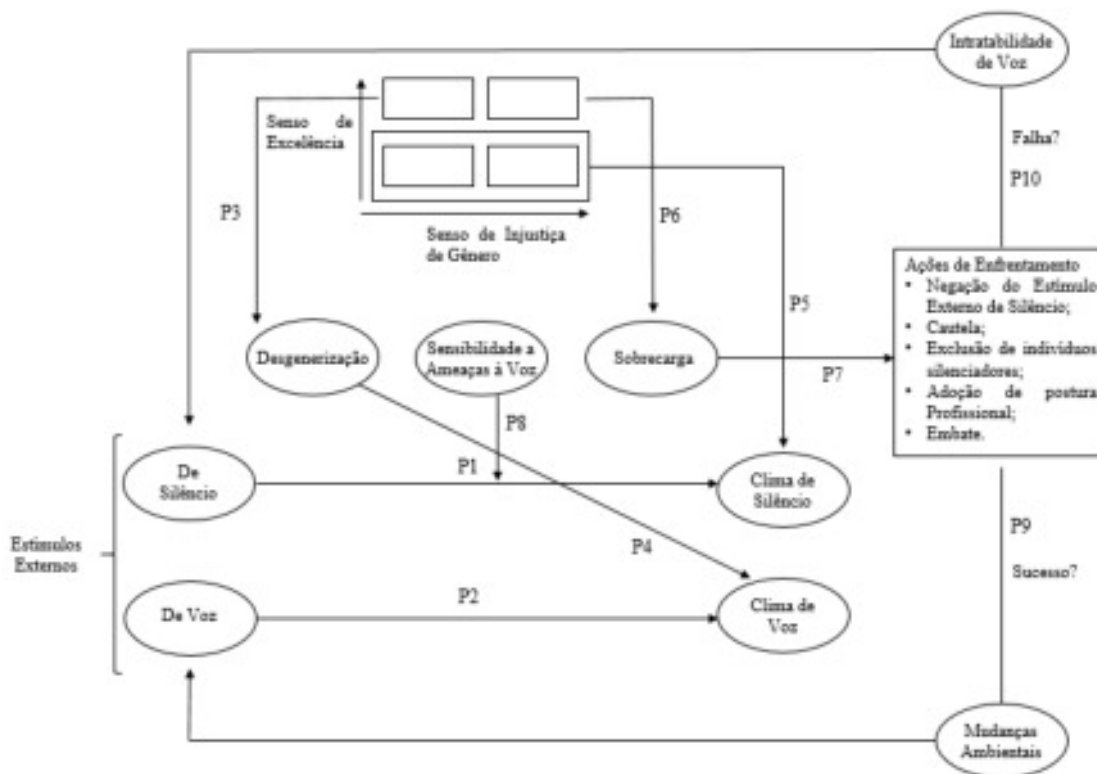


Figura 2. Modelo de coconstrução de um clima de voz/silêncio por mulheres no ambiente de trabalho.

4.1 COMPREENDENDO O PAPEL DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Iniciamos a apresentação do modelo focando no ambiente de trabalho no qual as participantes estavam inseridas. Como já exposto anteriormente, apesar do foco do trabalho ser como as ações individuais de mulheres pode influenciar na criação de um clima de voz/silêncio, entendemos que essa ação não acontece em um vácuo, e sim dentro de um contexto. Dessa forma as perguntas iniciais focaram em compreender de que forma o ambiente organizacional em que as entrevistadas se encontravam inseridas estimulavam um clima de voz/silêncio.

Essa análise nos levou a duas categorias iniciais que intitulamos Estímulos Externos de Silêncio e de Voz.

Estímulos Externos de Silêncio são gatilhos gerados por outros indivíduos ou por coletividades que criam no seu receptor a percepção de necessidade de refrear a expressão de informações no trabalho. Ressaltamos que, sendo o foco da pesquisa a coconstrução de um clima de voz/silêncio por mulheres inseridas no mercado de trabalho, por meio de suas ações individuais, não foram consideradas narrativas de assédio. No presente trabalho, entendeu-se assédio como situações, falas e ações sobre o âmbito pessoal do receptor, relações extratrabalho. O objeto de pesquisa analisado limitou-se a relações no âmbito do trabalho.

Um exemplo de Estímulo Externo de Silêncio é:

Um exemplo foi quando meu chefe me disse para eu ir para uma reunião de um projeto que eu e ele tocaríamos juntos e ele disse para eu não falar nada na reunião, só observar, porque o homem falando na reunião daria mais respeito para o cliente. Que se eu falasse, o cliente iria ver menos valor e querer pagar menos. Um absurdo isso! Mas foi algo que eu vi, sim, como um gatilho para eu me silenciar.

Por sua vez, Estímulos Externos de Voz são gatilhos gerados por outros indivíduos ou por coletividades que criam no seu receptor a percepção de necessidade de expressar as informações no trabalho. Um exemplo pode ser observado na seguinte fala:

Me lembro de uma assembleia com os associados que a Diretoria pediu que eu apresentasse os dados e me posicionasse diante da equipe, falando sobre os problemas que eu via na conduta deles, as coisas que eu achava que estaria atrapalhando o desempenho. Eu fiquei muito surpresa, porque nunca achei que eles pudessem me dar esse espaço, porque era uma percepção minha que seria um certo ato impopular expressar para o grupo. Ali, eu vi que eu teria espaço para dizer minhas ideias.

Esses estímulos, embora não determinem as consequências em termos de voz ou silêncio, em geral produziram consequências de uma tendência a um maior Clima de Silêncio, no caso dos Estímulos Externos de Silêncio, e a um Clima de Voz, no caso dos Estímulos Externos de Voz. Entendemos por Clima de Silêncio o ambiente organizacional em que não há abertura para trabalhadores expressarem suas opiniões, pontos de vista, descontentamentos e ideias, sua voz, individual ou coletivamente, em assuntos relativos ao trabalho. Tal situação pode ser exemplificada pela fala:

Neste trabalho não tem espaço para eu me expressar, não. Ter tem, mas não nas coisas mais sensíveis. Eu noto que o fato de eu ser mulher influencia nisso. Aqui eles têm uma postura bem fechada, talvez pela influência do dono, que é um cara bem conservador, machista, que acaba fazendo com que tenha muitas piadas, um certo clima mesmo, uma nuvem que faz com que as mulheres acabem deixando de expressar o que pensam.

O Clima de voz, por sua vez, se refere a um ambiente organizacional em que há abertura para trabalhadores expressarem suas opiniões, pontos de vista, descontentamentos e ideias, sua voz, individual ou coletivamente, em assuntos relativos ao trabalho. A citação da fala de uma entrevistada ilustra o conceito:

Eu vejo que aqui o fato de eu ser mulher não diminui o meu espaço para dar minhas opiniões. Pelo contrário, eu noto que pelo fato que a gente tem aquela visão de que, sei lá, tem outras empresas em que a mulher não pode falar muito, que é meio desrespeitada, aqui meio que tem um espaço bem aberto para a mulher se expressar. Tem um ambiente favorável para isso.

Dessa forma propomos que:

Proposição 1: Estímulos Externos de Silêncio levam a um Clima de Silêncio.

Proposição 2: Estímulos Externos de Voz levam a um Clima de Voz.

Ou seja, um Clima de Voz ou Silêncio no ambiente de trabalho pode estar diretamente relacionado aos estímulos que o indivíduo recebe em sua organização. Ambientes organizacionais podem levar a um Clima de Voz ou a um Clima de Silêncio, independente da ação individual do trabalhador.

4.2 O OUTRO LADO DA MOEDA: O PAPEL DA SUBJETIVIDADE DAS ENTREVISTADAS

Nossa análise permitiu identificar que, além de Estímulos Externos de Voz ou Silêncio, componentes pertencentes ao ambiente organizacional que independem do indivíduo, existem variáveis subjetivas ao indivíduo que levam a construção de um Clima de Voz ou Silêncio. A seguir, apresentamos duas variáveis relacionadas a processos intrassubjetivos das entrevistadas, dispostos no modelo apresentado em eixos perpendiculares: Senso de Excelência e Senso de Injustiça de Gênero.

Definimos como Senso de Excelência a inclinação de buscar o alto desempenho no trabalho, envolvendo a noção de constante auto superação e execução do trabalho de forma eficaz e eficiente, e o reconhecimento de suas capacidades no ambiente de trabalho visando destaque e/ou promoção. Diversas entrevistadas mostraram um alto Senso de Excelência, enquanto outras apresentaram níveis mais baixos para esta característica individual. Uma fala que o exemplifica é:

Eu sou mulher e eu vivo em um mundo machista. Ponto. Eu sei que, justamente por isso, o meu desempenho tem que ser sempre maior que o dos homens que estão na minha posição. Isso me dá moral para me colocar.

Por sua vez, Senso de Injustiça de Gênero é uma inclinação a possuir percepção de uma desigualdade pré-concebida, independente da qualificação, capacidade e nível hierárquico, em relação ao gênero feminino. Há a noção de que o fato de ser mulher faz com que haja uma desvantagem prévia intrínseca. Essa característica também foi apresentada em diferentes níveis pelas entrevistadas. Esse sentimento é ilustrado na seguinte citação:

Com certeza tem muito preconceito em relação às mulheres! Muito mesmo! É muito injusto, eu sinto que nessa empresa e nas outras duas em que eu já trabalhei era assim. Você é mulher? Ah, então vai engravidar, vai me deixar na mão, não tem pulso, é sei lá o que (...) Eles julgam muito baseados em rótulos assim.

O Senso de Excelência e o Senso de Injustiça de Gênero interagem entre si, resultando em diferentes ações individuais na formação de um Clima de Voz ou de Silêncio. Diferentes combinações nos níveis de Senso de Excelência e de Senso de Injustiça de Gênero produzem diferentes efeitos no Clima de Silêncio, na Desgenerização ou na Sobrecarga. Estes dois últimos conceitos são apresentados nos parágrafos a seguir.

Um exemplo de combinação entre Senso de Excelência e Senso de Injustiça de Gênero foi um alto nível da primeira variável e um baixo nível da segunda. Nessa situação, as entrevistadas desejavam obter reconhecimento em seu ambiente de trabalho por meio de seu alto desempenho profissional, ao mesmo tempo em que tinham uma percepção de que o gênero não era um fator de influência no reconhecimento de suas habilidades profissionais. Chamamos de Desgenerização a percepção de que as relações no ambiente de trabalho são meritocráticas e independem do gênero, sendo pautadas por critérios como capacitação, esforço no trabalho e nível hierárquico na organização.

Assim, uma combinação de alto nível de Senso de Excelência e baixo nível de Senso de Injustiça de Gênero tendeu a levar as pessoas a um julgamento de que a organização de fato era um ambiente propício para a expressão da sua voz, tendo como base sua capacidade profissional, e não o gênero. O exemplo a seguir ilustra a situação apontada:

Eu acho que tem muito mimimi nessa história de achar que a mulher é injustiçada. Não vejo assim, mas eu prefiro sempre entregar mais desempenho que os homens porque eu sou assim, eu quero ser a melhor, e gostaria que as mulheres pensassem mais assim. Então quando uma mulher vem até mim reclamar, eu tendo a ver aquela pessoa como uma pessoa, não uma mulher. É mulher, claro, mas também é branca, negra, hétero, gay, rica, pobre, feia, bonita... É muito banal ficar achando que, 'ah, eu sou mulher e o mundo me odeia por isso'. Pessoas são pessoas. É mais saudável pensar assim.

Identificamos na fala citada, e em outras falas de entrevistadas que demonstraram comportamento similar, que, independentemente dos Estímulos Externos de Voz ou Silêncio, mulheres que adotaram a postura de Desgenerização tendiam a não ter a expressão de sua voz influenciada por elementos externos. No trecho destacado, observamos que a percepção de abertura para voz no ambiente de trabalho, para essas mulheres, está relacionada à capacidade profissional, e não a características de gênero. Desta forma, então, propomos:

Proposição 3: Um alto Senso de Excelência com um baixo Senso de Injustiça de Gênero tende a gerar a Desgenerização.

Proposição 4: A Desgenerização, independente de Estímulos Externos de Silêncio/Voz, tende a levar a um Clima de Voz.

Por outro lado, níveis distintos nas variáveis apresentadas demonstraram outros resultados em relação ao clima encontrado na organização para expressão da voz. Nos casos em que se identificou baixos níveis no Senso de

Excelência, ou seja, no desejo de demonstrar alto desempenho no trabalho, independentemente do nível apresentado de Senso de Injustiça de Gênero, ou seja, da percepção do gênero influenciar nas relações de trabalho, essas entrevistadas, geralmente, apresentaram uma tendência a não desejar se manifestar no ambiente de trabalho. Isso ocorreu porque, por não buscarem o Senso de Excelência, é possível que tenham adotado uma posição de maior negligência em relação à manifestação de aspectos que gostariam de expressar no trabalho e preferiram não correr riscos ao expressar sua voz. Dessa forma propomos que:

Proposição 5: Baixos níveis de Senso de Excelência, independentemente do nível de Senso de Injustiça de Gênero, tendem a levar a um Clima de Silêncio.

Além desses casos, verificou-se que a interação entre altos níveis de Senso de Excelência e de Senso de Injustiça de Gênero, concomitantemente, ou seja, quando o indivíduo apresentou desejo de busca pelo alto desempenho no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que possuía a percepção de que gênero era uma fator que influenciava em seu reconhecimento profissional. Denominamos de Sobrecarga a assunção de atividades e atribuições além daquelas de competência na intenção de ratificar sua capacidade no ambiente de trabalho.

Ou seja, uma combinação de alto nível de Senso de Excelência e alto nível de Senso de Injustiça de Gênero tendeu a levar as pessoas a um julgamento de que, apesar do gênero ser um dificultador do reconhecimento feminino no ambiente de trabalho, ações individuais da trabalhadora, de forma a reforçar sua capacidade profissional, poderiam tornar a organização um

ambiente propício para a expressão da sua voz. A fala a seguir ilustra a situação apontada:

A mulher sofre injustiça no trabalho sim, e para compensar isso, eu me dedico muito mais que as demais pessoas. Só chega uma hora que a conta chega. Minha saúde está bem debilitada, tanto a mental como a física. Sinto minha imunidade baixa, mas não posso parar.

Na fala destacada observamos que a entrevista possui a percepção de haver um paradoxo de poder na construção do clima de voz para trabalhadoras do sexo feminino. No entanto, reconhecendo essa situação, a entrevistada, e as demais entrevistadas que apresentaram comportamentos similares, busca, por meio de ações afirmativas individuais e coletivas, se auto afirmar como mulher trabalhadora em seu ambiente de trabalho, visando a criação de um Clima de Voz feminina. Assim, propomos:

Proposição 6: Um alto Senso de Excelência com um alto Senso de Injustiça de Gênero tende a levar à Sobrecarga.

Proposição 7: A Sobrecarga leva a Ações de Enfrentamento.

Paralelamente às possíveis interações entre diferentes níveis de Senso de Excelência e Senso de Injustiça, a pesquisa verificou outra variável relacionada ao processo intrassubjetivo das entrevistadas que influenciou na percepção de um Clima de Voz/Silêncio. Deu-se o nome de Sensibilidade a Ameaças à Voz à tendência individual a interpretar situações ambíguas em que outras pessoas podem objetivar influenciar sua voz ou silêncio como estímulos externos de silêncio ou de voz.

Isto sugere que os mesmos gatilhos podem ser interpretados como estímulos de voz/silêncio ou como neutros, dependendo da sensibilidade a ameaças à voz do indivíduo em questão. Esta situação é demonstrada pela fala:

Não me sinto muito à vontade (para me expressar no ambiente de trabalho). Por uma característica pessoal, sou um pouco tímida, sinto que o ambiente de trabalho estimula muito pouco que me expresse. Apesar de ter liberdade para fazê-la, não me sinto muito à vontade, sinto que sou sempre julgada por meus colegas.

Da análise das entrevistas observamos que determinados Estímulos Externos eram percebidos de formas distintas pelas entrevistadas. Estímulos similares, dependendo da trabalhadora, poderiam ser vistos com Estímulos de Voz, de Silêncio ou neutros. Essa maior ou menor sensibilidade afetou a forma como a entrevistada percebia a abertura à expressão de sua voz no ambiente de trabalho. O trecho destacado exemplifica a situação de uma entrevistada que, mesmo reconhecendo possuir abertura para voz em sua organização, possui uma percepção de que, em o fazendo, receberá Estímulos Externos Silenciadores, optando pelo silêncio. Dessa forma, propomos:

Proposição 8: A Sensibilidade a Ameaças à Voz aumenta a influência dos Estímulos Externos de Silêncio na construção de um Clima de Silêncio.

Das proposições apresentadas, observa-se que as Proposições 3, 4, 5, 6 e 7 demonstram a importância do engajamento da mulher com seu trabalho. Um baixo Senso de Excelência, independente de outras variáveis, leva a um Clima de Silêncio. Quando associado a baixos níveis de Senso de Injustiça de Gênero, o Senso de Excelência, por meio da Desgenerização, permite que a trabalhadora se integre no discurso organizacional independentemente de características de gênero.

Também é o Senso de Excelência que, quando associado a altos níveis de Senso de Injustiça de Gênero, levando à Sobrecarga, permite ao indivíduo a adoção de ações individuais visando desafiar o discurso organizacional silenciador ao gênero feminino.

4.3 O PAPEL DAS AÇÕES INDIVIDUAIS

As entrevistadas que apresentaram um alto nível de Senso de Excelência e um alto nível de Senso de Injustiça de Gênero, adotando a posição de Sobrecarga, conforme dito no item anterior, adotaram ações individuais visando desafiar o discurso organizacional silenciador e tornar a organização um ambiente propício para a expressão da sua voz. A essas ações se denominou Ações de Enfrentamento, tratam-se são ações individuais ou coletivas de mulheres no ambiente de trabalho visando gerar Mudanças Institucionais para estimular a voz nesse ambiente.

O modelo identificou Ações de Enfrentamento adotadas pelas entrevistas para a construção de um Clima de Voz no ambiente organizacional. Algumas entrevistadas, diante de um Estímulo Externo Silenciador, propositalmente, fingiam a não percepção do caráter silenciador do estímulo, de forma a simular a existência de um Clima de Voz, negando possíveis tentativas de implementação de um Clima de Silêncio. A essa situação e a outras com significado similar, designamos o código Negação do Estímulo Externo de Silêncio. A fala a seguir exemplifica:

Eu faço cara de paisagem e tento ignorar. Nunca entrei em embate. Me faço de desentendida e continuo a conversa, como se nada tivesse acontecido.

Uma das ações individuais identificadas como adotadas por trabalhadoras para criar um Clima de Voz em seu ambiente de trabalho foi o não reconhecimento intencional de Estímulos Externos Silenciadores. Na fala exemplificativa, a entrevistada percebe o Estímulo Silenciador, no entanto, como uma forma de “desobediência”, nega a reação esperada e busca reafirmar sua voz, não se silenciando.

Também foi identificada a utilização de modulações tanto de assuntos a serem compartilhados no ambiente de trabalho quanto de indivíduos com os quais se relacionar na organização. Tais ações tinham por objetivo evitar assuntos e indivíduos propensos a gerar Estímulos Externos Silenciadores. Quando a modulação se deu em relação a temas a serem compartilhados no ambiente organizacional, chamamos de Cautela. Essa Ação de Enfrentamento é demonstrada na fala:

Há determinados assuntos que prefiro não me manifestar sobre porque sei que vai gerar um desgaste desnecessário que pode afetar a forma como serei vista no futuro.

Na situação destacada, bem como nas demais situações similares narradas, assuntos que, seja por experiências anteriores ou por uma percepção pessoal, poderiam levar a Estímulos Externos Silenciadores, são evitados, de forma a evitar tais estímulos e manter seu Clima de Voz.

Por outro lado, quando a modulação ocorreu na escolha de indivíduos em relações interpessoais no ambiente de trabalho, denominamos a ação de Exclusão de indivíduos silenciadores, conforme demonstrado pela fala:

Sempre que podia escolher, não trabalhava diretamente com ela. E como minhas outras colegas, assim como eu, já estavam desconfortáveis de trabalhar com ela, e mesmo conversar de coisas da vida com ela. Com o tempo ela foi ficando meio excluída no trabalho.

De forma similar com a escolha de assuntos a serem comunicados para a manutenção de um Clima de Voz, algumas entrevistadas selecionavam os interlocutores com os quais expressariam sua voz. Assim como na Cautela, o objetivo era de evitar Estímulos Externos de Silêncio, visando a manutenção do Clima de Voz.

Identificamos também ações em resposta direta a Estímulos Externos Silenciadores. Conforme a percepção da trabalhadora dos resultados que tal resposta pode ter em relação à construção de sua visão como profissional dentro da organização ela pode evitar o confronto direto, adotando uma postura de maior impessoalidade, demonstrando seu descontentamento por meio da assunção de um posicionamento estritamente profissional que demande da outra parte também uma postura de maior profissionalismo nas relações interpessoais; ou responder diretamente ao Estímulo Externo Silenciador, de forma a verbalizar seu descontentamento com o ocorrido e demonstrar abertamente seu opinião sobre a situação.

Ao primeiro caso apresentado, chamamos de Adoção de Postura Profissional. A situação é demonstrada pela fala:

Normalmente saiu de fininho, porque também não quero ser grosseira ou mal-educada. Quando algo assim acontece eu simplesmente me afasto daquela pessoa e adoto uma postura mais profissional, não dou mais abertura para intimidade, porque acho que aquele perfil de pessoa não é legal para mim e sinto que vou receber aquele comentário de novo. Quando preciso conversar algo do trabalho com essas pessoas sou bem direta e falo apenas o necessário.

Na fala citada, bem como na fala de demais entrevistadas que narraram a adoção de ações similares, após a ocorrência de um Estímulo Externo Silenciador, adotou-se um posicionamento profissional mais formal, de maior distanciamento em relação ao responsável pelo Estímulo Silenciador recebido

anteriormente. Essa maior impessoalidade em suas relações interpessoais no ambiente de trabalho teve por objetivo um estreitamento das possibilidades comunicativas com aquela pessoa, de forma a evitar futuros Estímulos Silenciadores, mantendo, assim, um Clima de Voz.

Ao segundo comportamento apresentado, denominamos Embate. A situação pode ser exemplificada pela fala:

Não vou servir de escada para os outros com o meu conhecimento, e sempre deixo isso muito claro. Vou falar sim, porque tenho capacidade e qualificação. Posso ajudar, dando as diretrizes para irem atrás, mas silenciar para que utilizem do meu conhecimento para poder fazer o nome deles, não.

Diferentemente de entrevistadas que adotaram um distanciamento pessoal de autores de Estímulos Externos Silenciadores como forma de manutenção do Clima de Voz, outras entrevistadas narraram demonstrar abertamente seu descontentamento frente ao Estímulo Silenciador. Essa contra argumentação direta teve como objetivo apontar o caráter de reprovabilidade do Estímulo Silenciador, desqualificando-o, como forma de manter o Clima de Voz.

Com base nas narrativas apresentadas pelas entrevistadas verificamos que as Ações de Enfrentamento, que visam desafiar o discurso organizacional silenciador ao gênero feminino, a longo prazo, podem obter sucesso ou fracasso. O sucesso de tais ações geraram Mudanças Institucionais que estimularam a voz em seu ambiente. Por outro lado, o fracasso levaria a uma Intratabilidade de Voz que resultaria num Clima de Silêncio.

Na hipótese do sucesso, as Mudanças Institucionais, alterações na organização, provocadas pelas Ações de Enfrentamento, levaram a instituição a estimular a voz no ambiente de trabalho, aumentando os Estímulos Externos de

Voz e, assim, levando a um Clima de Voz na organização. A situação pode ser exemplificada na fala:

Na Polícia Civil, até pelos índices assustadores que o estado tem em violência contra a mulher, após anos de subvalorização da policial mulher, a própria instituição começou a adotar medidas afirmativas de valorização. Não vou dizer que tudo foi resolvido, mas melhorou muito.

Ações de Enfrentamento, quando bem-sucedidas, podem, em vista a criar um Clima de Voz, levar a mudanças institucionais, que aumentam os Estímulos Externos de Voz. Na fala destaca, a entrevistada narra as transformações ocorridas em sua organização, a longo prazo, de forma a passar a adotar uma postura de maior proatividade no incentivo à voz feminina no ambiente de trabalho. Dessa forma, propomos:

Proposição 9 - Ações de Enfrentamento, quando bem-sucedidas, geram Mudanças Ambientais que aumentam os Estímulos Externos de Voz.

Por outro lado, na hipótese do fracasso das Ações de Enfrentamento, a Intratabilidade de Voz representa a percepção individual de que as ações individuais não serão suficientes para produzir um Clima de Voz na organização. Nessa situação, diante da continuidade dos Estímulos Externos de Silêncio apesar das Ações de Enfrentamento, o indivíduo desiste de suas ações individuais e opta por um Clima de Silêncio. A situação pode ser observada na fala:

Acabei desistindo, porque cansa muito. Quando eu percebi que teria que ficar a vida inteira nisso, tendo que me provar a todo momento para ser reconhecida no ambiente de trabalho apenas por ser mulher. É muito desgastante ter que ficar se provando.

A fala citada, como outras falas de entrevistadas em situações semelhantes, demonstra consequências do fracasso de Ações de

Enfrentamento. Apesar da adoção de ações individuais e coletivas com vistas a criar um Clima de Voz em sua organização, a recusa da organização em promover Mudanças Ambientais que estimulassem a expressão de voz feminina e a continuidade dos Estímulos Externos Silenciadores, levaram essas trabalhadoras a desistirem de suas ações em prol de Clima de Voz, optando pelo silêncio. Assim, propomos:

Proposição 10 - Ações de Enfrentamento, quando falham, chegando à Intratabilidade de Voz, aumentam os Estímulos Externos de Silêncio.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

Apesar dos avanços promovidos pelos estudos anteriores sobre voz feminina no ambiente de trabalho, havia uma lacuna de pesquisas sobre como mulheres trabalhadoras, como indivíduos ativos, eram capazes de coconstruir um clima de voz em seu ambiente organizacional. A grande maioria dos estudos desenvolvidos até então não enfatizavam o papel da ação individual nesse processo, atribuindo a estruturas sociais e organizacionais a responsabilidade exclusiva pela construção de um clima de voz/silêncio Wood (1995); Acker (1990); Calvert e Ramzey (1992); Murphy e Zom (1996); Natelle (1996); Strine (1992); Kramarae (1996); Ascraft e Pacanowsky (2013). A *Grounded Theory* proposta neste trabalho propõe um modelo que fornece conceitos e proposições para explicar a construção de um clima de voz/silêncio por trabalhadoras como agentes ativos desse processo.

Inicialmente demonstramos como o Ambiente Organizacional leva à construção do clima de voz/silêncio (Proposições 1 e 2). Na sequência o modelo apresenta como as diferentes combinações de variáveis subjetivas ao indivíduo influenciam seu comportamento no ambiente de trabalho, levando a um Clima de Silêncio, a um Clima de Voz ou a Ações de Enfrentamento (Proposições 3 – 8). Finalmente, apresentamos as consequências dessas Ações de Enfrentamento ao longo prazo, podendo gerar Mudanças Ambientais Organizacionais e, assim, levar a um Clima de Voz (Proposição 9), ou chegar a uma situação de Intratabilidade de Voz, levando a um Clima de Silêncio (Proposição 10).

O processo de construção de um clima de voz/silêncio por trabalhadoras por meio de ações individuais, objeto da pesquisa desenvolvida, acrescenta à literatura sobre voz feminina no ambiente de trabalho de quatro formas principais. Primeiramente, o estudo contribui para a pesquisa sobre voz. Consideramos a voz de trabalhadoras como uma parte fundamental do processo de construção de um Clima de Voz na organização. Estudos anteriores apontaram o papel relevante de como organizações e grupos representantes de classes em fornecer instrumentos que facilitassem a expressão de voz por mulheres no ambiente de trabalho Wood (1995); Acker (1990); Calvert e Ramzey (1992); Murphy e Zom (1996); Natelle (1996); Strine (1992); Kramarae (1996); Ascraft e Pacanowsky (2013). O presente trabalho contribui para uma visão mais global, que inclui o nível de interações individuais e expande a área de compreensão do processo de construção da voz feminina no trabalho. As teorias de Relações de Emprego e Comportamento Organizacional fornecem perspectivas de análise que permitem ampliar a visão e entender a trabalhadora como sujeita ativa na construção do clima de voz por meio de ações que desafiam as restrições existentes, juntamente com as políticas e medidas adotadas pelas organizações para a construção de um clima de voz feminino.

Em segundo lugar, concordamos com os estudos anteriores que apontavam para a importância do papel organizacional para a criação de um ambiente de trabalho favorável à voz feminina Wood (1995); Acker (1990); Calvert e Ramzey (1992); Murphy e Zom (1996); Natelle (1996); Strine (1992); Kramarae (1996); Ascraft e Pacanowsky (2013). No entanto, para entender o fenômeno de voz é necessário incluir na pesquisa a forma como mulheres, como indivíduos, reagem a hostilidades do ambiente. Essa visão está em consonância

com a abordagem de pesquisa em que se presta atenção ao nível individual na análise dos processos Kossek et al. (2005); Poelmans (2005); Felix, Mello e Von Borell (2016). Essa perspectiva busca fornecer informações a indivíduos que, se encontrando em situações não ideais, buscam agir na transformação de realidades socialmente construídas. A perspectiva adotada na presente pesquisa oferece soluções práticas para problemas cotidianos.

Em terceiro lugar, a presente pesquisa explora como diferentes variáveis subjetivas ao indivíduo podem levar a diferentes comportamentos individuais, e como tais comportamentos podem levar a diferentes formas de construção de um clima de voz. Estudos anteriores apontavam para a existência de um “paradoxo de poder” na construção de um clima de voz para trabalhadores do sexo feminino. Essa assimetria de poder nas organizações seria causada pelas regras de caráter majoritariamente masculino da comunicação organizacional, que limitaria a expressão da voz feminina Wood (1995); Acker (1990); Calvert e Ramzey (1992); Murphy e Zom (1996); Natelle (1996); Strine (1992); Kramarae (1996); Ascraft e Pacanowsky (2013). Para criar um clima de voz, a literatura até então existente apontava para a necessidade da trabalhadora, por meio de coletividades de classe, desafiar o discurso institucional Wood (1995). No entanto, a pesquisa identificou a possibilidade da mulher, individualmente, se inserir na comunicação organizacional independentemente de a desafiar. Determinadas variáveis subjetivas ao indivíduo permitem à mulher, como indivíduo ativo, romper as limitações à expressão de sua voz, levando a um clima de voz.

Finalmente, na sequência dos estudos anteriores Cotter et al. (2014); Mills e Chiaramont (1991); Marshall (1993); Foss e Rogers (1994); Pringle (1989); Ascraft e Pacanowsky (2013), o modelo proposto ratifica a importância da organização em assegurar às mulheres trabalhadoras que serão amparadas em sua decisão de expressar sua voz. Esse apontamento reforça a compreensão de que voz não é uma decisão unicamente individual e que ocorre sob determinadas condições. Estímulos Externos encorajam a adoção de ações individuais que desafiam a estrutura e produzem mudanças a longo prazo que promovem um clima de voz.

Ou seja, o presente estudo preenche um vácuo existente na literatura ao apresentar mulheres trabalhadores como indivíduos ativos na construção de suas realidades. A ênfase em ações implementadoras de voz (Ações de Enfrentamento) e a análise de suas consequências a longo prazo na construção de um clima de voz/silêncio (Mudanças Institucionais/Intratabilidade de Voz) são as contribuições de maior relevância deste estudo para a literatura.

Capítulo 6

6 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A compreensão de como mulheres coconstroem um clima de voz/silêncio em seus ambientes de trabalho gera algumas implicações práticas. Trabalhadoras podem utilizar o modelo apresentado para melhor compreender as consequências de suas ações a curto e longo prazo, para objetivos individuais e coletivos. A categoria Ações de Enfrentamento é a principal contribuição prática do estudo desenvolvido. Mulheres podem adotar tais ações caso desejem contribuir para Mudanças Organizacionais, visando a expressão de voz no ambiente de trabalho.

Apesar do enfoque da teoria nas ações individuais de trabalhadoras, o presente estudo também possui implicações para organizações. Estas podem fornecer suportes externos para encorajar trabalhadoras e para promover um clima de voz. Gestores buscam evitar consequências negativas de climas indesejáveis no ambiente de trabalho. O presente estudo aponta a importância de variáveis organizacionais em encorajar a expressão da voz feminina para a criação de um clima de voz.

Capítulo 7

7 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Descrevemos quatro limitações ao presente estudo, acompanhadas de algumas sugestões para pesquisas futuras. Primeiramente, a amostra utilizada abarcou mulheres inseridas no mercado de trabalho de diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações em que trabalham. No entanto, não foram feitas diferenciações com base em tais níveis hierárquicos. Pesquisas futuras podem explorar o papel que diferentes níveis hierárquicos possuem na teoria.

Em segundo lugar, a teoria apresentada propõe algumas relações que ocorrem em diferentes momentos no tempo, mas as informações obtidas não são longitudinais. O caráter transversal das informações coletadas não permite demonstrar evidências longitudinais de relações de causa e consequências. No entanto, uma vez que os discursos das participantes do estudo possuem informações passadas, baseadas em suas memórias e interpretações, tais discursos foram utilizados para sugerir que tais relações temporais podem ocorrer, estratégia previamente utilizada Kreiner et al. (2009); Felix, Mello e Von Borell (2016). Para fortalecer as evidências empíricas utilizadas para a presente pesquisa, recomendamos a realização de estudos longitudinais para testar esta teoria fundamentada.

Em terceiro lugar, as Ações de Enfrentamento, ponto principal da teoria desenvolvida, foram apontadas com base nas ações adotadas apresentadas pelas entrevistadas. No entanto, para respeitar a parcimônia da teoria desenvolvida, optamos por introduzir apenas algumas dessas ações. Pesquisas

futuras podem melhor explorar as dimensões de tais ações e explorar como elas se inter-relacionam entre si.

Por fim, em se tratando a presente pesquisa de uma *Grounded Theory*, ela está sujeita à crítica de que teria dado demasiada ênfase a aspectos micro de fenômenos sociais, ignorando importantes aspectos estruturais contextualizadores de tais interações. O presente estudo focou mais nas ações individuais do que na estrutura na qual elas ocorreram. Não se trata de uma limitação, uma vez que o objetivo do estudo era examinar interações de nível individual. Porém, futuros estudos podem explorar como aspectos estruturais, tais como cultura organizacional ou nacional, e ramo de atuação, podem auxiliar a melhor compreender e articular o impacto de interações entre ações individuais e estruturas sociais na coconstrução de um clima de voz/silêncio.

Capítulo 8

8 CONCLUSÃO

O presente estudo focou no papel da mulher como sujeito ativo na coconstrução de um clima de voz/silêncio no ambiente de trabalho. A categoria apresentada de Ações de Enfrentamento se destaca como principal contribuição da pesquisa desenvolvida. Ela representa um avanço teórico, ao apontar que ações individuais de trabalhadoras influem na construção de um clima de voz organizacional, frente à visão anteriormente presente na literatura de que tal papel caberia predominantemente à organização e a entidades coletivas de classe. O estudo representa também um avanço prático, ele aponta ações que podem ser adotadas por mulheres que desejam contribuir para a expressão de voz no ambiente de trabalho.

Apesar do enfoque em ações individuais, o trabalho também destaca o papel da organização na produção de um clima de voz/silêncio no ambiente de trabalho. As variáveis Ambiente Organizacional e Mudanças Institucionais revelam a organização como principal influenciadora na promoção de um ambiente de expressão de voz feminina. A pesquisa apontou a importância da importância de ações positivas das organizações na criação de um clima de voz para suas trabalhadoras.

Cabe ressaltar que, apesar do argumento aqui proposto de que mulheres possuem um papel ativo – e não de uma mera receptora de ações de outrem – o estudo não pretende se posicionar como agêntico e negar a influência da estrutura organizacional no fato de muitas mulheres acabam silenciando-se no

trabalho. A abordagem aqui apresentada propõe uma interdependência entre estrutura e ação, de tal forma que se sustenta que mulheres podem ativamente contribuir para que se estabeleça um clima de voz ou silêncio no trabalho.

REFERÊNCIAS

Abowd, G. D., Dey, A. K., Brown, P. J., Davies, N., Smith, M., & Steggles, P. Towards a better understanding of context and context-awareness. In: International symposium on handheld and ubiquitous computing. Springer, Berlin, Heidelberg, 1999. p. 304-307.

Acker, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

Ashcraft, Karen Lee; Pacanowsky, Michael E. "A woman's worst enemy";: Reflections on a narrative of organizational life and female identity. 1996.

Baroni, Raphaël; Jeanneret, Thérèse. Parcours de vie, identités féminines et trajectoires d'apprentissage. *Langage et société*, n. 3, p. 101-124, 2008.

Barry, Michael; Wilkinson, Adrian. 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.

Baxter, Judith (Ed.). *Speaking out: The female voice in public contexts*. Springer, 2016.

Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. 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.

Brinsfield, Chad. Employee voice and silence in organizational behavior. *Handbook of research on employee voice*, p. 114-131, 2014.

Calvert, Linda McGee; RAMSEY, V. Jean. Bringing women's voice to research on women in management: A feminist perspective. *Journal of Management Inquiry*, v. 1, n. 1, p. 79-88, 1992.

Clair, Robin P. Hegemony and harassment: A discursive practice. *Conceptualizing sexual harassment as discursive practice*, p. 59-70, 1994.

Colgan, Fiona; Ledwith, Sue. Gender and diversity: Reshaping union democracy. *Employee Relations*, v. 24, n. 2, p. 167-189, 2002.

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. The glass ceiling effect. *Social forces*, v. 80, n. 2, p. 655-681, 2001.

Dundon, Tony; Rollinson, Derek. *Understanding employment relations*. McGraw-Hill Higher Education, 2011.

Felix, Bruno; Mello, Alciades; Von Borell, Diana. Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 29, n. 5, p. 805-828, 2018.

Foss, K. A.; Rogers, R. A. Particularities and possibilities: Reconceptualizing knowledge and power in sexual harassment research. *Conceptualizing sexual harassment as discursive practice*, p. 159-172, 1994.

Gardiner, Judith Kegan. On female identity and writing by women. *Critical Inquiry*, v. 8, n. 2, p. 347-361, 1981.

Glaser, Barney; STRAUSS, Anselm. The discovery of grounded theory. *London: Weidenfeld and Nicholson*, v. 24, n. 25, p. 288-304, 1967.

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.

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.

- Holland, Peter. Workplace Bullying and the Role of Voice and Ethical Leadership. In: *Employee Voice at Work*. Springer, Singapore, 2019. p. 129-146.
- Kelly, Maura; Lubitow, Amy. Pride at Work: Organizing at the Intersection of the Labor and LGBT Movements. *Labor Studies Journal*, v. 39, n. 4, p. 257-277, 2014.
- Klugman, J., Hanmer, L., Twigg, S., Hasan, T., McCleary-Sills, J., & Santamaria, J. Voice and agency: Empowering women and girls for shared prosperity. The World Bank, 2014.
- Kossek, Ellen Ernst. Workplace policies and practices to support work and families: Gaps in implementation and linkages to individual and organizational effectiveness. *Workforce/workplace mismatch*, p. 97-116, 2005.
- Kramarae, Cheri. Centers of change: An introduction to women's own communication programs. 1996.
- 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.
- Leite, Manuela Souza. Mulher, Educação e Cultura. *Lex Cult: Revista do CCJF*, v. 2, n. 2, p. 148-159, 2018.
- Marshall, Judi. Viewing organizational communication from a feminist perspective: A critique and some offerings. *Annals of the International Communication Association*, v. 16, n. 1, p. 122-143, 1993.
- Meyerson, Debra E.; Fletcher, Joyce K. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, p. 126-136, 2000.
- Mills, Albert J.; Chiaramonte, Peter. Organization as gendered communication act. *Canadian Journal of Communication*, v. 16, n. 3, 1991.

- Molinier, Pascale. Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle: perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail. *L'orientation scolaire et professionnelle*, n. 31/4, p. 565-580, 2002.
- Morrison, Elizabeth W. Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, v. 1, n. 1, p. 173-197, 2014.
- 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.
- Murphy, Bren O.; Zorn, Ted. Gendered interaction in professional relationships. *Gendered relationships*, p. 213-232, 1996.
- Natalle, Elizabeth J. Gendered issues in the workplace. *Gendered relationships*, p. 253-274, 1996.
- Poelmans, Steven AY. *Work and family: An international research perspective*. Psychology Press, 2005.
- Pohler, Dionne M.; Luchak, Andrew A. Balancing efficiency, equity, and voice: The impact of unions and high-involvement work practices on work outcomes. *ILR Review*, v. 67, n. 4, p. 1063-1094, 2014.
- Pringle, Rosemary. Bureaucracy, rationality and sexuality: The case of secretaries. *The sexuality of organization*, v. 158, p. 177, 1989.
- Rago, Margareth. Epistemologia feminista, gênero e história. Masculino, feminino, plural. Florianópolis: Ed. Mulheres, p. 25-37, 1998.
- Richter, Judith. *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Marilyn J. Davidson and Cary L. Cooper, Paul Chapman Publishing Ltd., London, 1992. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 2, p. 191-193, 1994.
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Artmed, 2008.

Strine, Mary S. Understanding “how things work”;;: Sexual harassment and academic culture. *Journal of Applied Communication Research*, v. 20, n. 4, p. 391-400, 1992.

Tardin, Elaine Borges; Barbosa, Murilo Tebaldi; LEAL, Polliana da Costa Alberone. Mulher, trabalho e a conquista do espaço público: reflexões sobre a evolução feminina no Brasil. *Revista Transformar*, n. 7, p. 119-135, 2015.

Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Golledge, J., & Scabini, E. Beyond self-esteem: influence of multiple motives on identity construction. *Journal of personality and social psychology*, v. 90, n. 2, p. 308, 2006.

Webster, Juliet. *Shaping women's work: Gender, employment and information technology*. Routledge, 2014.

Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. Employee voice: Charting new terrain. *The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace*, p. 1-16, 2014.

Wood, Julia T. Feminist scholarship and the study of relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, v. 12, n. 1, p. 103-120, 1995.