

CAUÊ BORGES DOS REIS MUNIZ

**SILÊNCIO ORGANIZACIONAL E GÊNERO:
ANALISANDO A PERCEPÇÃO DE MULHERES E
HOMENS SOBRE A COMUNICAÇÃO
ASCENDENTE (E HORIZONTAL) EM
ORGANIZAÇÕES NO BRASIL**

Orientador: Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação**

Lisboa

2019

CAUÊ BORGES DOS REIS MUNIZ

**SILÊNCIO ORGANIZACIONAL E GÊNERO:
ANALISANDO A PERCEPÇÃO DE MULHERES E
HOMENS SOBRE A COMUNICAÇÃO
ASCENDENTE (E HORIZONTAL) EM
ORGANIZAÇÕES NO BRASIL**

Dissertação defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias, no dia 25 de Maio de 2020,
perante o júri, nomeado pelo Despacho de
Nomeação nº 93/2020 de 04 de Março, com a
seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Augusto Deodato
Guerreiro

Arguente: Prof. Doutor Jorge Bruno da Costa
Ventura

Orientador: Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2019

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno, meu orientador e espelho. Afortunado sou eu pela oportunidade de absorver os conhecimentos compartilhados pelo professor, assim como pela vossa paciência, carinho, atenção e humildade ao longo de todo este processo. Mais do que a minha gratidão, tens a minha total admiração. O professor é uma das grandes razões por este estudo ser possível. É um privilégio ser vosso aluno.

Ao Professor Doutor Jorge Bruno da Costa Ventura, por todos os ensinamentos, aconselhamentos e suporte ao longo desta incrível jornada.

Aos docentes do curso de Mestrado em Comunicação nas Organizações da ULHT, pelo tempo e carinho dedicados, assim como o conhecimento compartilhado. É através de todos vocês que crescemos e evoluímos como seres humanos.

À minha esposa, companheira e melhor amiga, Laís Biasolo Rissatto. És inspiração diária. Seu amor, carinho e suporte são fundamentais, não apenas para a conclusão deste ciclo, mas em tudo o que faço. O conhecimento alimenta o intelecto, mas é o seu amor que preenche o meu coração.

À minha mãe, Maria Cristina Xavier Borges dos Reis e ao meu pai, Juvêncio Muniz Filho. Vocês são e sempre serão a minha base. Se hoje posso alcançar voos mais altos, devo às asas que vocês me deram. Amor define.

Aos meus familiares e amigos que, enquanto eu estava distante, me deram todo o amor e suporte necessário.

À Portugal e à cidade de Lisboa, por me acolherem e compartilharem o seu solo e a sua tão rica cultura comigo.

Aos meus colegas e amigos de curso, testemunhas e parceiros de uma jornada conjunta. Vocês fizeram com que as dificuldades se tornassem coisas simples, não havendo o que temer.

À Deus, por estar ao meu lado (mesmo quando eu duvido).

Enfim, a todos aqueles que participaram, de forma direta ou indireta, desta conquista.

Dedico esta dissertação, em especial, à minha saudosa colega de Mestrado e amiga, Gina. Onde quer que você esteja, trago você comigo até a linha de chegada. Sorria daí de cima: esta conquista é sua também.

RESUMO

Estudos sobre os temas silêncio organizacional e gênero nas organizações são crescentes, dada a importância da qualidade da comunicação e das relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho. Entretanto, análises feitas de forma interligada sobre estes temas ainda são escassas, especialmente no Brasil, onde o enfoque neste debate mostra-se recente e pouco explorado. Este cenário provém a oportunidade de dar este novo passo, conciliando estas esferas em uma mesma investigação. Desta forma, este estudo vem examinar e debater os rótulos estabelecidos sobre o gênero como fator de influência na comunicação ascendente e horizontal dentro das organizações, positiva ou negativa, do ponto de vista de seus colaboradores abaixo dos níveis de gerência. Para tanto, apresenta-se um histórico da literatura de gênero e silêncio organizacional, visando estabelecer parâmetros investigativos, além de promover uma pesquisa empírica em duas etapas: quantitativa (prévia), por meio de um questionário com perguntas fechadas, proporcionando dados introdutórios, rápidos e superficiais; qualitativa (principal), recorrendo a entrevistas, buscando relatos aprofundados e possíveis padrões.

Desta forma, foi possível identificar diferenças significativas entre homens e mulheres, mas apenas em alguns aspectos avaliativos, além de encontrar padrões de comportamento próprios de cada gênero. Entretanto, o mais notável foi a descoberta de que os participantes pouco creditam o gênero de suas chefias e de seus colegas como influenciadores nas relações interpessoais. Nas exceções em que isto de fato ocorreu, há em comum o fato de estarem inseridas em ambientes com predominância de um único gênero, seja masculino ou feminino. Estes resultados permitem agregar e atualizar conteúdos a ambos os temas, proporcionar novas referências e confrontar estereótipos decretados.

Palavras-chave: Silêncio organizacional, gênero, comunicação ascendente, *grapevine*, comunicação organizacional.

ABSTRACT

Studies on organizational silence and gender issues are growing, given the importance of the quality of communication and interpersonal relationships within the workplace. However, interconnected analyzes on these themes are still rare, especially in Brazil, where the focus on this debate is recent and not usually explored. This whole scenario provides us the opportunity to take one step further by reconciling these themes in one single investigation. Thus, this study examines and discusses the established labels on gender as an element of influence (positive/negative) on upward and horizontal communication within organizations, from the employee's perspective. First, this study presents historical research in gender and organizational silence literature to establish investigative parameters, while in its second part the empirical research delivered in two stages: quantitative – introducing fresh, but superficial data – and qualitative (the main one), through interviews – seeking in-depth reports and potential patterns.

It was possible to identify significant differences between men and women in some evaluative aspects, in addition to finding their gender behavior patterns. Most notable, however, was to notice that participants scarcely credit the gender of their bosses and colleagues as influencers in interpersonal relationships. In the exceptions in which this occurred, it is common that they are inserted in environments with the predominance of a single-gendered organization. These results allow us to confront stereotypes, provide new data and content to both themes.

Keywords: Organizational silence, gender issues, upward communication, grapevine, organizational communication.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
1.1 Gênero e silêncio nas organizações: Relação entre os temas e relevância do estudo conjunto.....	11
1.2 Histórico acadêmico.....	19
1.2.1 1960–1970: Movimento feminista e o Paradigma de Goldberg	20
1.2.2 1970–1980: Primeira Vaga e estudos de gênero nas organizações.....	22
1.2.2.1 Progressos no estudo de gênero nas organizações.....	25
1.2.3 1980–2000: Segunda Vaga e críticas aos estudos de gênero e organização	26
1.2.3.1 Estagnação e crítica aos estudos de gênero e organização	30
1.2.4 Anos 2000 e Presente: Terceira Vaga e gênero e organização no século 21	31
1.2.4.1 Estudo de gênero e organização no século 21	36
1.3 Voz nas organizações x silêncio organizacional.....	37
1.4 Definindo gênero	39
1.5 <i>Grapevine</i> : A rede informal de comunicação	41
1.5.1 Características da <i>grapevine</i>	43
1.5.2 <i>Gossip & rumors</i> – Fofoca e boatos.....	44
1.5.3 <i>Gaprevine</i> em números	46
1.6 Mulheres nas organizações	46
1.7 Chefia masculina <i>versus</i> chefia feminina	50
1.8 Cultura organizacional brasileira	53
CAPÍTULO II – OBJETIVOS, METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS	57
2.1 Objetivos do estudo.....	57
2.2 Metodologia de investigação	57
2.2.1 População e amostra.....	57
2.2.2 Amostra	58
2.2.3 Metodologia e ferramentas para recolhimento de dados.....	61
2.2.3.1 Etapa 1 (Prévia): Quantitativa	61
2.2.3.2 Etapa 2 (Principal): Qualitativa	62
2.3 Análise dos resultados.....	63
2.3.1 Dados quantitativos.....	63

2.3.1.1 Percepção da comunicação dentro da atual organização.....	63
2.3.1.2 Nível de conforto em comunicar-se com a chefia	66
2.3.1.3 <i>Feedback</i> ascendente: Colaboradores avaliando as chefias	68
2.3.1.4 (Principais) fatores que geram desconforto na comunicação ascendente.....	70
2.3.2 Dados qualitativos.....	71
2.3.2.1 Percepções iniciais.....	72
2.3.2.2 Gênero <i>versus</i> modelo de gestão	73
2.3.2.3 Mulheres e homens: postura e comportamento	81
2.3.2.4 Percepção da comunicação dentro da organização.....	94
2.3.2.5 Comunicação horizontal: O <i>status</i> como fator de discriminação	97
2.3.2.6 Verticalidade e horizontalidade: Quando o gênero afeta as relações	100
2.3.2.7 “Rádio peão” e a distribuição de gênero na rede informal	104
2.3.2.8 Rádio peão vertical? Quando as chefias acessam a rede informal	111
CONCLUSÃO.....	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
APÊNDICES	I
APÊNDICE I	II
APÊNDICE II	VI

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I – Barreiras invisíveis enfrentadas pelas mulheres no contexto organizacional	49
Quadro II – Características de chefia da dimensão “masculinidade-feminilidade.....	54
Quadro III – Descrição amostral: Quantitativa.....	59
Quadro IV – Descrição amostral: Qualitativa	60
Quadro V – Pergunta 6: Comunicação dentro da organização.....	64
Quadro VI – Escala de frequência	64
Quadro VII – Pergunta 6: Médias.....	65
Quadro VIII – Pergunta 6: Teste-T	65
Quadro IX – Pergunta 7: Nível de conforto na comunicação com a chefia	66
Quadro X – Níveis de conforto.....	67
Quadro XI – Pergunta 7: Médias.....	67
Quadro XII – Pergunta 7: Teste-T	68
Quadro XIII – Pergunta 8: Avaliação do média das 9 dimensões de <i>Feedback</i> ascendente	69
Quadro XIV – Pergunta 8: Teste-T	69
Quadro XV – Ranking: Principais fatores responsáveis por gerar desconforto	70
Quadro XVI – Ranking: 5 fatores mais citados por cada gênero	71

INTRODUÇÃO

A comunicação é um processo básico de organização (Davis, 1953a). É o “sistema nervoso” que torna as organizações coesas e permite que seus membros cooperem e coordenem (Cooley, 1950). Para Bavelas e Barrett (1951), a comunicação não é um aspecto secundário ou derivado da organização – um “ajudante” das outras funções mais básicas; pelo contrário, trata-se da essência da atividade organizada e é o processo básico do qual derivam todas as outras funções. Heise e Miller (1951) vão além, defendendo que os padrões de comunicação formam uma influência significativa na eficácia organizacional.

Quando se trata da análise de comunicação dentro das organizações – interpessoal; formal ou informal – é indispensável analisarmos também os casos em que esta é silenciada ou “sufocada”. Dentro deste contexto, o tema silêncio organizacional vem sendo cada vez mais estudado por autores e pesquisadores. De acordo com Morrison e Milliken (2000), o silêncio é difundido nas organizações: indivíduos situados abaixo das lideranças de topo possuem suas respectivas preocupações e problemas, mas têm receio de agravá-las ou “aprenderam” a não o fazer. Em uma escala geral, subordinados e gerências intermediárias enfrentam constantemente escolhas difíceis sobre se devem e como devem levantar questões ou iniciativas de potencial importância organizacional. Por um lado, se estes mesmos indivíduos pudessem comunicar estas questões de maneira confiável e eficaz, resultando em retornos organizacionais significativos, tal postura poderia gerar efeitos positivos em suas carreiras. Entretanto, levantar um problema ou assunto polêmico de maneira indevida ou aparentemente ameaçadora pode ter efeitos estigmatizantes (Dutton & Ashford, 1993). Muitos são aqueles que, nas organizações, não sabem ao certo como levantar um problema, uma opinião ou até mesmo uma denúncia e, portanto, permanecem em silêncio sobre o assunto, apesar de sua importância potencial.

Em paralelo, a questão de gênero constitui um tema igualmente estudado e pesquisado com frequência pela literatura organizacional. As diferenças encontradas entre homens e mulheres nas organizações é um tema polêmico – e que por esta mesma razão requer atenção. A análise das questões de gênero nas organizações é hoje mundial, sendo inclusive inseridas em relatórios como “*Engendering Development*” e “*World Development Report 2012*” (The World Bank, 2001; 2012). “À medida que a força de trabalho se torna mais diversificada, as mulheres, como uma parte importante das organizações de hoje, ocupam seu lugar no novo mundo do trabalho” (Deniz^a, Deniz^b, & Ertosun, 2012: 477). Mas qual a relação entre o silêncio organizacional e a questão de gênero nas organizações?

Ainda muito pouco se aborda sobre a relação destas duas esferas, que tão frequentemente interagem em diversos momentos dentro do ambiente de trabalho, mas que raramente é percebido. Ambos os temas se mostram atuais e com amplo espaço para novas descobertas – principalmente através de investigações que unam estes escopos. O silêncio organizacional é um elemento presente nas dificuldades encontradas pelas mulheres dentro das organizações – especialmente na comunicação ascendente –, ao mesmo tempo em as questões de gênero geram ambientes de silêncio no local de trabalho.

Dentre estas duas esferas, a questão de gênero nas organizações permanece central, uma vez que não é totalmente conclusiva ou unânime. Ainda que o silêncio organizacional e as diferentes terminologias dentro do estudo de voz nas organizações tenham abordagens um tanto quanto variadas, suas definições são sólidas e há uma certa unidade formada. Entretanto, a questão de gênero tornou-se um debate amplo e com diversas linhas de interpretação, algumas convergentes e outras divergentes. Ainda que uma grande parcela da literatura aponte os benefícios da igualdade de gênero como saudável para uma organização, há grupos de autores e pesquisadores que se posicionam paliativamente quanto ao tema – isso quando não se opõem a algumas características e *status* estabelecidos pelas ideias mais pulverizadas. Se há divergência, uma investigação teórica e prática faz-se necessária, assim como o confronto ao *status quo*.

É a partir da existência destas divergências que nasce a proposta deste estudo. O silêncio organizacional, como ferramenta de estudo da interação e da comunicação vertical entre níveis hierárquicos e, principalmente, indivíduos, mostra-se extremamente útil e plenamente capaz de auxiliar na investigação e na análise de alguns conceitos estabelecidos sobre o gênero dentro das organizações. Buscando agregar ainda mais ao campo acadêmico em debate, este estudo é direcionado às organizações brasileiras, em razão do Brasil ainda ter um déficit considerável sobre estudos e dados gerados sobre estes temas e contextos.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Esta primeira parte da investigação consiste, basicamente, no enquadramento teórico dos temas de estudo. Primeiramente apresento uma detalhada abertura, visando relacionar os temas silêncio organizacional e gênero na organização. Esta entrada é primordial para que se perceba como conceptualizações tão específicas podem (e devem) ser estudadas de forma conjunta. Trata-se, basicamente, de um exercício de análise e síntese somado a uma demonstração de relevância. Em seguida, introduzo o histórico acadêmico de ambos os temas, visando situar o leitor no processo de desenvolvimento e descobertas sobre ambas as teorias até adentrarmos os tempos atuais e nos cenários em que se encontram. Esta viagem temporal será então seguida de um conjunto de conteúdos complementares, fundamentais para gerar esclarecimento e coesão das ideias abordadas: diferenciação de voz e silêncio no ambiente organizacional; definição do termo gênero; uso da comunicação informal; atual contexto das mulheres nas organizações; abordagem sobre a existência (ou não) de diferenças entre líderes homens e mulheres; e por fim, identificação das características da cultura organizacional brasileira.

1.1 Gênero e silêncio nas organizações: Relação entre os temas e relevância do estudo conjunto

Tanto a omissão da voz por parte dos colaboradores como questões de gênero são fatores de grande influência na formação da cultura, ambiente e produtividade de uma organização. Desta maneira, o estudo de ambos os temas, especialmente quando feito de forma conjunta, torna-se substancial para compreendermos os cenários de diversidade – cada vez mais recorrentes nas organizações – e, conseqüentemente, a maneira como esta mesma diversidade pode trazer restrições e distinções na comunicação interpessoal dentro do ambiente de trabalho. Como sugerido por Fagenson (1990), as experiências das mulheres nas organizações podem ser influenciadas não apenas por seu gênero e pelas atitudes daqueles que estão no poder, mas também pelo contexto organizacional, incluindo a história, a indústria e as políticas de uma empresa. Ainda que também seja um reflexo da postura dos tomadores de decisões, o silêncio organizacional por vezes molda grande parte das políticas da empresa, assim como sua cultura. Portanto, um clima e uma cultura de silêncio devem ser considerados fortes influenciadores nas experiências e percepções de homens e mulheres no ambiente de trabalho, seja na interação

com seus colegas (de mesmo sexo ou não) ou na relação com seus superiores.

Grande parte da literatura sugere que mesmo quando as mulheres não são “caladas” por terceiros (de forma impositiva), elas acabam optando por permanecer em silêncio. Isto ocorre independentemente do seu nível hierárquico. Segundo Skrla (2000), este auto comportamento silenciador por parte de mulheres superintendentes e outras funcionárias corporativas é um subproduto de uma cultura de administração educacional dominada por homens, na qual elas aprendem que estão fora de lugar e devem ficar quietas. Este silenciamento cultural, segundo Mary Daly (1978), é uma estratégia empregada pela cultura dominante para sufocar e apagar as vozes das mulheres, além de impedir a possibilidade de as mulheres se manifestarem contra o sexismo e a discriminação.

Observar as relações entre subordinados e chefias, assim como os efeitos deste vínculo, torna-se indispensável para esta abordagem conjunta de temas. De acordo com Park, Kang e Kim (2018), pesquisas estabeleceram que a supervisão abusiva está negativamente relacionada aos resultados dos funcionários, como satisfação no trabalho, bem-estar psicológico e comportamentos de cidadania e positivamente associados à evitação de *feedbacks* e ao desvio de comportamentos em relação aos supervisores. Portanto, tratar do silêncio nas organizações é necessário para que possamos compreender os rumos tomados pelas atuais lideranças que, consequentemente, moldam o quadro social e cultural dentro das organizações – e a perspectiva que vem sendo criada é de cada vez mais distanciamento entre níveis hierárquicos. Isto é apontado por Detert e Trevino (2010: 264), afirmando que “muitos líderes bem-intencionados estão reforçando involuntariamente um quadro social de classificação de autoridade tão difundido e fundamental que a maioria dos funcionários adentra organizações já considerando ter cautela em torno daqueles que se encontram no poder”.

Se adicionarmos a questão de gênero a esta narrativa de liderança, podemos encontrar respostas ainda mais ricas para problemas mais complexos. Embora as mulheres continuem sub-representadas em posições de chefia, algumas pesquisas sugerem que quando as mulheres conseguem acesso a cargos gerenciais ou de supervisão, elas podem ganhar mais poder para reduzir a desigualdade de gênero entre funcionários em níveis organizacionais mais baixos (Cotter, DeFiore, Hermsen, Kowalewski & Vanneman, 1997). Se a inserção de mulheres em cargos de chefia pode diminuir a disparidade de gênero entre estes colaboradores, por que não acreditar que este fator não influenciaria nas dinâmicas comunicacionais entre subordinados e gerentes? Os autores citados logo acima acreditam que o arranjo estrutural pertinente nas organizações seja uma forte barreira para gerar oportunidades iguais – ao se referir à criação de

situações igualitárias, o nível de oportunidades para falar o que pensam e expressar opiniões, reclamações ou sugestões é com certeza uma delas. Isto é sustentado pela perspectiva de que se as mulheres compartilhassem o poder organizacional de forma mais igualitária, talvez isso pudesse subverter as crenças do *status* hegemônico e reduzir a desigualdade no local de trabalho entre os subordinados. De acordo com Stainback, Kleiner e Skaffs (2015) as mulheres que ocupam cargos de liderança em níveis específicos no local de trabalho (isto é, gerentes) provavelmente têm poder sobre a alocação de recursos organizacionais locais, tomar decisões sobre quem contratar ou promover, quando dar a um funcionário um aumento e quem reter ou dispensar. No entanto, “essa oportunidade de efetuar a mudança no nível local pode depender, em parte, de oportunidades mais altas na hierarquia organizacional” (Stainback, et al., 2015: 8). Como algumas pesquisas anteriores sugerem, mulheres em posições de lideranças corporativas podem minimizar a desigualdade ligada ao gênero nas organizações porque sua presença pode reduzir os estereótipos que influenciam a tomada de decisões (Ely, 1995).

Simultaneamente à relação entre empregados e gerentes, o silêncio organizacional como agente moldador da cultura organizacional pode ser um fator de determinação da imagem criada sobre as mulheres nas organizações. Isto ocorre uma vez que as mulheres tendem a ocupar posições estruturais mais baixas, que reforçam a ordem de gênero (Martin, 2003) e reproduzem as normas e expectativas de gênero por meio de interações do dia a dia (West & Zimmerman, 1987). Três estudos recentes, um na China e dois na Índia, mostram que o aumento das oportunidades para as mulheres no mercado de trabalho se traduz de fato em melhores resultados para as mulheres (Duflo, 2012). Portanto, analisar e compreender a situação das mulheres dentro das organizações, mesmo que abordando uma vertente – neste caso o silêncio – é benéfico, acima de tudo, para elas próprias.

Outro exemplo claro da convergência entre omissão de voz e questão de gênero é encontrado nos casos de assédio sexual dentro das organizações. Incidentes de assédio sexual no local de trabalho são geralmente temas omitidos pelas vítimas ou por aqueles que testemunham ocorrências deste tipo, seja por vergonha, medo ou pelo simples fato destes indivíduos perceberem que as acusações caem em “ouvidos surdos” (ver Peirce, Smolinsk & Rosen, 1998). Em suma, não há a percepção de que atitudes corretivas e melhorias serão aplicadas por parte dos tomadores de decisões. Além disso, ainda que existam alguns casos em que homens são vitimados, os casos de assédio sexual dentro das estruturas organizacionais continuam a se concentrar em quantidade desproporcionalmente elevada sobre as mulheres, representando um quadro de tentativa de domínio sexual no ambiente de trabalho.

Abordar e debater a omissão da voz dos empregados e as questões de gênero é também fundamental na busca de elevar os níveis de produtividade e inovação das organizações. Ainda que sejam diversos os fatores que influenciam na escolha de falar (ou não) quando há informações potencialmente úteis ou fazer uma denúncia, combater o silêncio organizacional mostra-se uma estratégia para elevar a confiança dos colaboradores e gerar melhores desempenhos. Como reflexo mais amplo, “se a voz de um indivíduo for omitida dentro de um contexto organizacional, tanto o desempenho quanto a moral dos funcionários podem ser prejudicados” (Morrison, 2014: 175), gerando assim consequências iminentemente significativas. Referente à inovação, a relação entre líderes e estratégias inovadoras coloca-se cada vez mais presente nos estudos organizacionais. Torchia, Calabrò e Huse (2011) abordam que, dado o fato de a inovação ser vital para uma organização, pesquisadores vêm examinando cada vez mais a relação entre governança e estratégias de inovação.

Se a possibilidade de diálogo aberto e saudável entre empregados e lideranças é essencial para a alçar o desempenho e a inovação, a presença das mulheres neste processo é de equivalente importância. Esta afirmação é possível a partir do ponto de vista de alguns estudiosos, que argumentam que as mulheres podem adicionar perspectivas únicas, experiências e estilos de trabalho em comparação aos seus colegas do sexo masculino (Huse & Solberg, 2006); para Huse e Solberg (2006), as mulheres são geralmente consideradas mais inteligentes e diligentes do que muitos membros do conselho masculino. Além disso, as mulheres são capazes de criar uma boa atmosfera na sala de reuniões, representando diversidade, valores diferentes e questões femininas (Bilimoria & Huse, 1997). Elas podem, de fato, trazer valores diferentes, assim como conhecimento e especialização (Hillman, Cannella & Harris, 2002) para os conselhos, influenciando positivamente o nível de inovação organizacional.

Entretanto, os cenários de diálogo verticalmente aberto nas organizações são raros. Evidências – acadêmicas e práticas – indicam que a voz é de fato sufocada em muitas organizações e que seus respectivos funcionários muitas vezes hesitam em se expressar, especialmente quando a informação pode ser vista pelo destinatário como negativa ou ameaçadora (Detert, Burris & Harrison, 2010; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Apesar de tanto os estudiosos em gestão quanto os profissionais inseridos nas organizações constantemente enfatizarem a importância da contribuição dos funcionários para aprimorar as práticas no local de trabalho, o histórico de pesquisas sugere que muitos colaboradores “hesitam em expressar suas opiniões ou dar voz às suas percepções, uma vez que isso pode levar à

retaliação” (Premeaux & Bedeian, 2003: 1537). Há também razões para crer que os líderes organizacionais muitas vezes desconhecem essa tendência ao silêncio; por muitas vezes as chefias não conseguem enxergar as adversidades, as dificuldades e os problemas que seus subordinados não apenas veem, como também vivenciam, consequentemente levando à presunção de que “nenhuma notícia é boa notícia” e que eles (líderes) sabem e compreendem tudo aquilo que está acontecendo dentro da organização (Ashford, Sutcliffe & Christianson, 2009). Os líderes organizacionais igualmente se enganam ao acreditar que os funcionários se sentem à vontade para se comunicar com eles, deixando de reconhecer a relutância e o medo que muitos funcionários experimentam quando se trata de voz ascendente. Como consequência ao ruído na percepção destas características e tendências, as chefias podem ter um senso distorcido de como sua organização está desempenhando e sobre o nível de apoio às decisões e práticas organizacionais (Tourish & Robson 2006), vindo a falhar nas tomadas de decisões.

Logo, uma cultura de silêncio organizacional é determinante para a confiança e operacionalidade dos colaboradores de uma organização – assim como o tratamento dado ao gênero. Um crescente corpo de literatura tem demonstrado que o clima de diversidade de uma organização pode desempenhar um papel significativo na formação de percepções e comportamentos dos funcionários em relação à organização (como Hicks-Clarke & Iles, 2000; McKay et al., 2007; Singh & Selvarajan, 2013). Este efeito causado pelo clima de diversidade pode ser aplicado à questão da diversidade de gênero. O clima de diversidade para mulheres fora definido, através de pesquisa conduzida por Hyo-Sook Kim (2017) como percepções coletivas sobre até que ponto uma organização é considerada como integradora de mulheres no ambiente de trabalho e políticas justas para as funcionárias. As organizações que valorizam a diversidade de gênero têm um clima inclusivo de diversidade que pode ser expresso por uma força de trabalho com pluralidade de gêneros e fortes práticas de gestão da mesma (Rabl & Triana, 2014). Coincidentemente, a valorização da diversidade de gênero gera um clima inclusivo, da mesma maneira que a abertura ao diálogo por parte dos gerentes e altas chefias para com seus subordinados – dando a estes a oportunidade de vozear –, ouvindo e considerando o que os empregados têm a dizer. Por sua vez, esta eliminação das barreiras na comunicação vertical gera aproximação entre base e topo – de mesmo modo que um clima de diversidade positiva. Kim (2017: 3) aborda que nestes tipos de organizações, “as funcionárias são valorizadas e bem-vindas no local de trabalho”, desta maneira, em uma organização onde é estabelecido um clima favorável à diversidade para as mulheres “as hierarquias sociais baseadas no gênero são minadas”.

A dinâmica na relação interpessoal e na comunicação entre chefias e subordinados apontam para a necessidade de estudo e entendimento não apenas dos fatores e condições que motivam os colaboradores a se manifestarem quando têm sugestões, informações ou opiniões, mas também os motivos que sufocam os mesmos. O silêncio nas organizações pode ser uma faca de dois gumes: muitos colaboradores não se expressam com medo de perderem seus empregos, ao mesmo tempo em que impossibilidade diálogo somada a uma cultura de silêncio organizacional influenciam de maneira significativa na decisão de tantos outros empregados abandonarem suas respectivas organizações. Se as mulheres já enfrentam maiores dificuldades e obstáculos na progressão e no convívio dentro do ambiente de trabalho, as barreiras levantadas por uma cultura de silêncio organizacional potencializam ainda mais a desistência delas em permanecer nas suas ocupações. Quando o fator gênero não determina mais o *status* favorecido em uma organização, os vieses baseados neste mesmo agente são reduzidos, fazendo com que as colaboradoras desejem permanecer na organização (Nishii, 2013).

Este tipo de cenário impacta de forma prejudicial a saúde e o crescimento das organizações, uma vez que a pluralidade de gênero se apresenta cada vez mais positiva e agregadora. Aumentar as taxas de força de trabalho das mulheres não apenas melhora a igualdade de gênero, mas também ajuda a aumentar e manter as taxas de crescimento (Easton, 2015). Em complemento, Kim (2017) argumenta que, no nível individual, um clima de diversidade positiva está ligado a muitos resultados desejáveis, como maior comprometimento de carreira e organizacional, maior satisfação no trabalho, redução das intenções de rotatividade e diminuição do absenteísmo; no nível organizacional, está positivamente associado a indicadores de desempenho cruciais como retorno sobre o lucro, vendas de lojas e satisfação do cliente.

Assim como a questão da diversidade de gênero, o silêncio organizacional também interfere no desempenho da organização, pois trata-se de um grave problema na comunicação. Para se ter uma noção da influência que a cultura de silêncio organizacional no desempenho de uma organização, em um estudo desenvolvido em 2010 pelo *Project Management Institute* e constituído por 200 empresas brasileiras de grande porte aponta que a maioria dos projetos falham devido à falta ou má execução da comunicação. Segundo este mesmo levantamento, 76% das empresas pesquisadas referem ao problema com a comunicação como o principal responsável pelo fracasso de projetos.

Um estudo inter-relacionado entre mulheres – principalmente aquelas fora das posições de chefia – e silêncio organizacional mostra-se também agregador às investigações de

“*glass ceiling*” (ou “teto de vidro”), fenômeno descrito como uma barreira de preconceito e discriminação que exclui mulheres de cargos de liderança de nível superior (Morrison, White & Van Velsor, 1987). Gupta (2018) compreende *glass ceiling* como uma metáfora para examinar as disparidades de gênero entre homens e mulheres no local de trabalho. A ideia da metáfora remete ao vislumbamento da posição de topo à qual não se tem acesso – tal como numa mostra, onde se vê os objetos de desejo, mas não se pode adquiri-los. Assim como o silêncio organizacional, o *glass ceiling* não é tangível ou facilmente perceptível e normalmente se projeta em uma política não escrita e não oficial. Exemplo: um contexto organizacional em que uma mulher possui habilidades, talento e educação superiores, além de melhores resultados do que seus colegas do sexo masculino, mas que é obviamente preterida para promoções.

Para Soufi, Gilaninia e Mousavian (2011), a ideia é que um impacto sistêmico é criado por meio de sistemas formais (como avaliações de desempenho, promoções, treinamento, etc.) e sistemas informais (como quem conversa com quem, por exemplo) de modo a impedir avanço das mulheres para níveis mais elevados. Um sistema ou uma conjuntura coletiva, em que processos formais e informais de comunicação e *feedbacks* agem de maneira a criar barreiras, especialmente de progressão profissional, são também características concretas do silêncio organizacional. Isto ocorre principalmente quando o ambiente de silêncio se refere às questões de gênero, devido ao desconforto causado sobre o tema. Piderit e Ashford (2003: 1447) defendem que “embora a ambiguidade sobre como falar exista para todas as questões, certas questões carregam um fardo extra”. Para estas autoras, algumas questões são problemáticas para indivíduos e organizações porque são controversas ou porque são questões de “negócios” menos consensualmente legítimas. Embora qualquer problema possa ser cobrado em um ambiente específico, alguns problemas parecem estar altamente carregados na maioria das configurações (Piderit & Ashford, 2003).

Como é possível perceber, diversos são os pontos que conectam a voz nas organizações ao gênero no local de trabalho. Entretanto, uma lacuna mantém-se presente nestas esferas dos estudos de organização e gestão: a abordagem conjunta e o paradigma avaliado do ponto de vista da base hierárquica, ou seja, daqueles empregados alocados em posições abaixo das gerências – sejam estas intermediárias ou de topo. Uma considerável parcela dos estudos concentra-se na perspectiva e comportamentos de profissionais em posição de chefia, mas muito pouco se aborda em relação aos colaboradores inseridos sob estes níveis hierárquicos. Mas qual a importância da perspectiva destes empregados?

Primeiramente, os funcionários se tornaram cada vez mais reconhecidos como uma fonte inestimável de ideias para fazer as coisas de maneira melhor (Harrington, 2001). Empregados constantemente veem e experienciam as mais diferentes situações no decorrer de suas jornadas de trabalho. Além disto, interagem com clientes, parceiros, fornecedores e, claro, outros colegas funcionários. Esta interação diz respeito aos problemas que estão surgindo, ineficiências, atividades/execuções inadequadas, oportunidades de melhoria, questões estratégicas, entre outros. No entanto, estes mesmos colaboradores não necessariamente expressam tais observações para seus gestores ou tomadores de decisão dentro das suas respectivas organizações. No caso das mulheres, este bloqueio pode representar mais que o medo de retaliação por parte dos líderes ou a percepção de ineficiência dos tomadores de decisões: o silêncio da voz feminina pode simbolizar um reflexo da tentativa de controle e subordinação dos homens dentro das organizações. De acordo com Wright (2016), as interações informais no local de trabalho são poderosos processos organizacionais que produzem desigualdades no trabalho dominado pelos homens, onde a sexualidade é frequentemente empregada como meio de controle sobre as mulheres. Gênero e voz/silêncio dos colaboradores refletem não apenas a confiança, mas o compromisso organizacional de cada um dentro do local de trabalho.

Portanto, o estudo de voz e silêncio nas organizações junto à temática de gênero no ambiente de trabalho mostra-se uma abordagem relevante e atual. Entender a percepção e o comportamento dos empregados abaixo das posições de chefia – dentro destes contextos – é ainda mais importante, dado o papel fundamental desempenhado por estes indivíduos dentro das organizações e a alta quantidade de estudos voltados apenas para os líderes e gestores. Investigar esta conjuntura traz respostas para questões ainda não abordadas, agregando um rico adendo a ambos os temas e para estudos atuais e futuros.

Antes de mais nada é preciso entender como chegamos até aqui. Os parágrafos anteriores apresentaram a relevância da pesquisa e análise sobre uso e omissão da voz nas organizações, assim como a temática de gênero, em particular a potencialidade do estudo conjunto e do ponto de vista de base hierárquica. Porém, do que se trata exatamente estas conceptualizações? Quais as definições a serem contempladas nesta dissertação dentre as inúmeras geradas em décadas de pesquisas e estudos acadêmicos? Estas classificações são de extrema importância para o desenvolvimento deste projeto. Entretanto, tão importante quanto categorizar as conceptualizações para clarificar a abordagem desejada é entender como se desenvolveu historicamente a literatura referente a ambos os temas. Assim, introduzo a seguir

a revisão da literatura visando inserir leitor ao avanço cronológico da pesquisa de voz, silêncio e gênero nas organizações, desde a introdução destes estudos até os dias atuais.

1.2 Histórico acadêmico

Há décadas pesquisadores vêm estudando o comportamento relativo ao uso da voz por parte dos empregados de uma organização, seja de maneira ativa – dizendo o que pensa (ou “*speak up*”) –, ou calando-se e retendo para si as informações, críticas, sugestões e opiniões. A abordagem deste tema passa por diversos autores e diferentes enquadramentos: relação entre voz e lealdade como resposta às insatisfações com as organizações (Hirschman, 1970); “*MUM effect*”, ou “efeito mudo” (Conlee & Tesser, 1973; Milliken et al., 2003; Rosen & Tesser, 1970); espirais de silêncio (Bowen & Blackmon, 2003; Noelle-Neumann, 1974, 1993); e por fim a abstenção de voz, seja abordada de maneira coletiva (Morrison & Milliken, 2000) ou individual (Pinder & Harlos, 2001), entre tantos outros.

Em paralelo aos estudos da voz, outra temática também vem tomando cada vez mais a atenção de autores e pesquisadores dentro dos escopos de gestão e organização: a questão de gênero dentro do ambiente de trabalho. Este movimento é, inclusive, precursor à voz e ao silêncio nas organizações, tendo seu debate iniciado ainda na década de 1960, junto a uma vaga de movimentos feministas, ocorridos nos Estados Unidos. Através do desenvolvimento da literatura sobre gênero e trabalho, a questão de gênero tem se mostrado parte integral da vida organizacional (Hearn & Parkin, 2001; Hearn, Sheppard, Tancred-Sheriff & Burrell, 1989). Este cenário possui uma ressonância particular nos ambientes dominados pelos homens, onde a sexualidade se torna um foco de interesse quando as trabalhadoras estão presentes (Bagilhole, 2002; Cockburn, 1991).

Para compreender como foi desenvolvido o estudo de voz e silêncio no trabalho, assim como de que maneira se construiu a imagem das mulheres – e seus papéis – no estudo de gênero nas organizações, é necessário percorrer o histórico literário sobre ambos os temas. Entretanto, antes de adentrarmos à cronologia propriamente dita sobre estes gêneros faço abaixo uma breve, mas importante prefácio, preparando o leitor para a linha do tempo que virá em seguida.

Primeiramente, a questão de gênero: a grande ênfase no estudo de gênero e organização foi estabelecida a partir da década de 1960, com a chamada segunda vaga do movimento feminista nos Estados Unidos. Porém, pesquisas iniciais conduzidas por psicólogos organizacionais datam ainda da década de 1940, onde foi instaurada a ideia de “papéis sexuais”

(Parsons, 1942), com o objetivo de explicar as maneiras como as mulheres eram avaliadas em situação de liderança. Posteriormente, a terminologia utilizada foi substituída por “papéis de gênero” e, em tempos atuais, viria tomar para si a nomenclatura de “papéis sociais” (Eagly, 1987; Powell & Butterfield, 2003). Entretanto, independentemente da terminologia aplicada, esses relatos possuíam a mesma esfera de estudo: desde traçar as diferenças entre mulheres e homens a respeito da influência social e do grau de realização nas organizações até a divisão histórica do trabalho – a partir da qual as normas e expectativas específicas para o comportamento de cada um se desenvolveram.

Diferentemente do estudo de gênero nas organizações, que não possui uma cronologia “categorizada” de introduções e acontecimentos, a história dos estudos de voz e silêncio no ambiente organizacional pode ser classificada através de três “vagas” conforme Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009). Na chamada “Primeira Vaga”, ocorrida no período entre 1970 e 1980, buscou-se conceituar o que é a voz; na “Segunda Vaga”, situada entre as décadas de 1980 e 2000, o foco dos estudos os comportamentos que levavam os funcionários a usar a voz (*speak up*), mas tendo ainda uma limitada atenção ao silêncio; por fim, a “Terceira Vaga”, iniciada no início deste século e perdurante até os dias de hoje, passa a estudar o uso da voz nas organizações em suas diferentes situações, consequentemente elevando a atenção ao silêncio. Através destes três arcos surgem variados construtos, que vêm contribuindo para a construção e operacionalização do estudo do silêncio, investigando-o sob as mais diversas perspectivas, ainda que distintas entre si: direcionamento da comunicação (descendente, ascendente e lateral); nível de análise (individual, em grupo ou organizacional); tipo de situação ou preocupação (ideias direcionadas para a melhoria, insatisfação e transgressões éticas) que afeta a decisão do colaborador em comunicá-la ou manter-se em silêncio; e foco – se este é voltado para a supressão ou para o externar da comunicação (Brinsfield et al., 2009).

1.2.1 1960–1970: Movimento feminista e o Paradigma de Goldberg

Calás, Smircich e Holvino (2013: 20) afirmam que, de modo geral, as questões de gênero e organização são “tipicamente enquadradas como questões vinculadas às condições para as mulheres, muitas vezes em comparação com os homens”. O ponto de partida para a abordagem do gênero dentro dos estudos organizacionais e gerenciais deu-se durante as décadas de 1960 e 1970, período este em que o movimento das feministas, junto a outros movimentos sociais, conduziram a uma maior atenção à desigualdade de sexo/gênero no âmbito social. É

preciso registrar, entretanto, que esta não foi a primeira tentativa. Movimentos feministas e abolicionistas anteriores a este estágio já haviam colocado este tema em pauta, mas sem causar o impacto necessário. Isso viria a ocorrer no chamado “feminismo da segunda vaga”, situado na década de 1960. Neste período se articularam os limites aos direitos das mulheres em relação aos direitos dos homens, como uma preocupação social significativa com consequências econômicas (Calás et al., 2013). Dentro deste novo contexto, caracterizado por um conjunto de mudanças de cunho cultural e político, estudiosos e pesquisadores começaram a explorar os obstáculos enfrentados pelas mulheres no momento em que se inseriam nas mais diversas áreas da economia.

Desde então, diversas foram as soluções e tentativas de mudança propostas, como alterações nas políticas organizacionais e programas estratégias gerenciais específicas para o mote. Entretanto, tais mudanças ainda não surtiram efeito desejado como um todo, conforme apontam Calás et al. (2013: 17), afirmando que “independentemente de mudanças nos contextos sociais e econômicos, a desigualdade de gênero/sexo nos mercados de trabalho e organizações permanece”. Ao menos estes movimentos trouxeram luz à causa e vêm gerando cada vez mais estudos: a documentação sobre a duradoura segregação sexual por parte de organizações e ocupações – especialmente através das disparidades salariais entre gêneros, da contínua desvalorização do trabalho das mulheres e sobre a ausência das mulheres em níveis gerenciais e de liderança –, torna-se cada vez mais volumosa. Atualmente, estas disparidades são representadas pela expressão “*gender gap*”, que significa a desigualdade de gênero, especificamente as diferenças sistemáticas no número de homens que participam da atividade econômica e discrepâncias sistemáticas nas recompensas econômicas (Goldin, 1990).

Neste mesmo período encontra-se um interessante experimento sobre gênero, chamado de “Paradigma de Goldberg”. Conduzido pelo pesquisador Philip Goldberg (1968), este estudo trouxe uma compreensão do cenário de disparidade de gênero em relação ao reconhecimento de suas ações. De forma resumida, sua pesquisa solicitava que os participantes – homens e mulheres –, avaliassem ensaios escritos que eram idênticos, exceto pelo nome masculino ou feminino em anexo. Os constituintes não sabiam que seus outros semelhantes haviam recebido material idêntico atribuído a um escritor do outro sexo. Esta experiência inicial demonstrou um viés geral de gênero: as mulheres receberam avaliações mais baixas, a menos que o ensaio fosse sobre um tópico feminino. Infelizmente, cerca de 50 anos depois os experimentos continuam a revelar a manutenção deste viés, porém, dentro do ambiente de trabalho.

É necessário salientar que o pano de fundo no qual a desigualdade entre gêneros, nas esferas social e organizacional, vem mudando fundamentalmente a partir dos movimentos da década de 1960: desde geopolíticas alteradas, mudanças econômicas e culturais articuladas nos processos de globalização até uma expansão da ideologia do mercado neoliberal em todo o planeta. Porém, mesmo com tais mudanças fica a pergunta: A teorização sobre a dinâmica entre gênero e organizações alterou-se suficientemente neste período para lidar de maneira efetiva? Não o suficiente. Como tendência, de modo geral a taxa percentual referente à participação de mulheres na força de trabalho em todo o mundo aumenta de forma constante, mas as disparidades ocupacionais e de renda, associadas à desigualdade entre gênero, persistem em continuar (Blau & Khan, 2000; The World Bank, 2018). Vai-se além: nas publicações sobre gestão, há quem considere este cenário um “progresso parado” (Cohen, Huffman & Knauer, 2009). Tal atestado não se limita à literatura acadêmica: importantes instituições transnacionais como a ONU, o Fórum Econômico Mundial (FEM) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) reconhecem que a questão de gênero nas organizações é um problema fundamental, tornando cada vez mais enfáticas suas preocupações sobre o desenvolvimento econômico e social a partir das consequências do hiato de sexo/gênero que ainda persiste em todo o mundo.

1.2.2 1970–1980: Primeira Vaga e estudos de gênero nas organizações

Durante a década de 1970, as organizações passaram a requerer maior participação de seus colaboradores nos processos de trabalho, processo que continuado nos dias de hoje, onde “a comunicação franca e aberta torna-se vital nesse cenário” (Moura-Paula & Ferraz, 2015: 516). Este quadro fez com que os estudos sobre silêncio e voz no ambiente organizacional passassem a ser estudados com mais profundidade, buscando entender e analisar os comportamentos que levavam os empregados a exprimirem-se ou permanecerem em silêncio, retendo informações. É deste contexto investigativo que viriam a surgir, décadas mais tarde, as conceptualizações de silêncio organizacional (Morrison & Milliken, 2000) e silêncio dos empregados (Pinder & Harlos, 2001).

Brinsfield et al. (2009) defendem que Albert Hirschman foi o primeiro cientista social a considerar a voz como resposta à insatisfação com as organizações, a partir da publicação “*Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*”, publicada no ano de 1970. Seu conteúdo procurava investigar como os consumidores reagiam quando insatisfeitos com as organizações. Para Hirschman (1970), o consumidor pode manifestar a sua

insatisfação de duas maneiras: através da saída/abandono (descontinuando, assim, seu relacionamento com a organização); ou por meio do uso da voz (reclamando e/ou apurando a mudança do que considera incorreto). O autor frisa que a voz envolve mais custos – leia-se riscos e incertezas – do que a própria saída, embora ambas as opções sejam fontes de *feedback* para as organizações. O autor prossegue, apontando que tanto a voz quanto a opção pela saída são formas de expressão que dependem de uma terceira variável, identificada pelo como a lealdade. A lealdade se apresenta como uma ligação especial à organização, uma vez que seus membros podem trocar a segurança da saída pela incerteza sobre a melhoria de um produto degenerado, considerando sua própria capacidade em influenciar os rumos da organização (Hirschman, 1970). Neste contexto, a lealdade pode ser descrita através de três categorias: inconsciente; consciente/passiva, que se converte em silêncio, na espera que a situação melhore; consciente/ativa, expondo uma situação abertamente, buscando mudança ou reparação (Brinsfield et al., 2009). Percebeu-se, neste estágio, que o silêncio estava inserido ao conceito de lealdade.

Tanto a Primeira Vaga quanto a sua sucessora seria responsável por introduzir diversas conceptualizações e nomenclaturas para o tema de voz nas organizações. Entretanto, durante este período a produção de conteúdo foi dada em pequenas escalas. Grande parte das pesquisas e conteúdos apurados sobre o silêncio nas organizações (assim como a voz) seriam gerados somente durante a Terceira Vaga – período que será abordado mais à frente.

MUM effect: Ainda no ano de 1970, a dupla de autores Rosen e Tesser introduzem um conceito importante para o estudo do silêncio nas organizações chamado “*MUM effect*”. Podemos traduzir este termo como “efeito mudo”, que por sua vez representa o silêncio sobre mensagens indesejáveis. Segundo seus autores, este efeito refere-se à relutância em comunicar algo que o indivíduo considere nocivo para determinada audiência. Em adição a este conceito, Conlee e Tesser (1973) argumentaram que as pessoas, de modo geral, tendem a supor que os outros não querem ser informados de más notícias, ao passo que querem sê-lo das boas. Como as más notícias envolvem aquilo que alguém prefere que não ocorra, os indivíduos encarregados de repassá-las podem intuir que o destinatário não quer ouvir que algo ruim de fato ocorreu. Para Rosen e Tesser (1970), a resistência em transmitir más notícias não está necessariamente relacionada à antecipação de recompensas ou punições entre as partes envolvidas. Milliken et al. (2003), apontam que o “*MUM effect*” pode impedir que os empregados externem situações percebidas (que se configurem más notícias), seja no seu ambiente ou no seu processo de trabalho. Desta forma, o funcionário empenha-se em prever as consequências do que tem a

dizer, tanto sobre o receptor da mensagem quanto sobre si próprio (Rosen & Tesser, 1970). Milliken et al. (2003) afirmam ainda que as relações hierárquicas entre superior e subordinados intensificam o “efeito mudo”, uma vez que os subordinados tendem a minimizar informações negativas quando as comunicam aos seus respectivos superiores. Van Dyne, Ang e Botero (2003), por sua vez, apontam que o “*MUM effect*” ilustra uma forma de silêncio defensivo, visto que um indivíduo pode se privar da transmissão de más notícias, evitando assim contestações defensivas por parte do destinatário, desconforto pessoal ou consequências pessoais negativas.

Futuramente, Bisel, Messersmith e Kelley (2012) acrescentariam que, dentre as relações entre os níveis hierárquicos, há um potencial risco para com os colaboradores que discordam de suas chefias. Consequentemente, dá-se espaço para o surgimento de um “efeito mudo hierárquico”. A partir desta ausência da voz, os subordinados se resguardam de uma eventual ameaça dos seus respectivos superiores. De acordo os autores, tal tipo de posicionamento concerne à imagem social que cada indivíduo pretende para si próprio. Logo, nas relações hierárquicas, tanto supervisores quanto subordinados buscam proteger sua imagem social, se resguardando de avaliações negativas, perda de credibilidade e redução/supressão das chances de progressão na organização. Bisel et al. (2012) ressaltam, todavia, que os gestores e líderes têm sua imagem protegida em ampla escala se comparados aos colaboradores, consequentemente caracterizando o “efeito mudo hierárquico” como um evento comunicacional ascendente.

Espiraís de silêncio: Seguindo a linha do tempo surge o conceito das “espirais de silêncio”, desenvolvido por Noelle-Neumann (1974), no âmbito da ciência política. Para Brinsfield et al. (2009), o estudo fornecido por Noelle-Neumann proporciona *insights* de como o silêncio pode surgir e perpetuar-se em concordância com a opinião pública, devido ao medo de isolamento ou dúvida. Por exemplo, caso os indivíduos sentirem que a opinião pública oferece baixo suporte às suas opiniões, estes mesmos relutariam em expressá-las. Desta forma, o silêncio referente a determinada questão em pauta cresce em forma de espiral. Por outro lado, caso os indivíduos tenham a percepção de que a opinião pública perante determinado tema é sólida, estes mesmos passarão a expor seus pontos de vista com elevada confiança e reduzido temor (Brinsfield et al., 2009). Griffin (2009) traz sua própria definição de opinião pública e espiral do silêncio: a primeira incorpora as atitudes que podem ser expressadas sem o perigo de sofrer isolamento, portanto, uma força tangível que mantém as pessoas na linha; a segunda representa a pressão crescente que as pessoas sentem para esconder seus pontos de vista no

momento em que pensam que estão em minoria. Décadas mais tarde, a própria Noelle-Neumann (1993) viria indicar que, em decorrência da natureza social humana, quando as pessoas acreditam que serão abandonadas pelos outros, elas mesmas sofrem ao ponto de deixarem-se guiar ou manipular facilmente. Assim, o medo de isolamento apresenta-se como uma força que põe a espiral de silêncio em movimento.

Bowen e Blackmon (2003) afirmam, através de um estudo focado em minorias no ambiente de trabalho, que as opiniões majoritárias se tornam dominantes com o passar do tempo, ao passo que as minoritárias enfraquecem. Para eles, as espirais de silêncio presentes dentro de grupos podem vir a restringir os debates de forma transparente e aberta, por sua vez essenciais para a melhoria organizacional. Os autores, então, aplicam não apenas a noção de “espiral de silêncio horizontal”, como também propõem uma outra vertente, a “espiral do silêncio vertical”. Esta segunda espiral se desenvolve pela inaptidão do indivíduo em expressar sua identidade dentro do grupo de trabalho devido a um clima negativo de opinião relativo a determinado aspecto dela. A partir deste momento, a espiral do silêncio vertical se propaga em nível micro dentro do grupo de trabalho ou da organização como um todo.

1.2.2.1 Progressos no estudo de gênero nas organizações

Paralelamente, neste mesmo período, o estudo de gênero nas organizações continuava a desenvolver-se. Na década de 1970, como consequência das aspirações e das oportunidades de mudança para as mulheres nas sociedades industrializadas e sua maior presença e influência na economia e na academia, um campo novo de investigação acadêmica começou a tomar forma sob escopo de “mulheres-na-gestão” (“*women-in-management*”). Intrínseco a esta vaga de estudos encontrava-se os traços do feminismo liberal, uma vez que a percepção que começaria a ser gerada sobre as mulheres as considerava tão capacitadas quanto os homens e, conseqüentemente, merecedoras das mesmas recompensas. Já na década de 1980, a sucessão de pesquisas empíricas sobre o tema viria a estabelecer o termo “gênero” como substituto de “sexo”, ainda que a lógica da investigação permanecesse análoga: o objeto de análise continuava a ser sobre mulheres na gestão e os problemas por elas enfrentados dentro das organizações. O mesmo viria a se dizer sobre hoje, mais de 30 anos depois. Diversas são as pesquisas contemporâneas de gênero – inseridas nos estudos organizacionais – que utilizam desta mesma ótica, ou seja, o estudo do gênero nas organizações mantém-se, basicamente, como o estudo com cerne nas diferenças de condições enfrentadas pelas mulheres no ambiente organizacional.

Mais que um estudo em organizações, a preocupação com o gênero viria também a abranger o escopo da sociologia. De acordo com Hearn e Parkin (1983), um dos principais desenvolvimentos dentro da sociologia durante a década de 1970 referia-se à crescente preocupação com a análise sociológica das mulheres e das questões de gênero.

1.2.3 1980–2000: Segunda Vaga e críticas aos estudos de gênero e organização

Este período, situado entre as décadas de 1980 e 2000, caracterizou-se pelo aumento considerável da atenção de pesquisadores e estudiosos à investigação da voz e do silêncio. Brinsfield et al. (2009) apontam que, durante a Segunda Vaga, novos construtos foram introduzidos, dentre estes a denúncia de irregularidades organizacionais (*“whistleblowing”*), a discordância organizacional baseada em princípios (*“principled organizational dissent”*) e a promoção de questões (*“issue-selling”*). Ao longo desta mesma época, foram também conduzidos estudos nos âmbitos da justiça organizacional – com foco no conceito de voz – e da cidadania organizacional. Finalmente, a partir destas investigações seriam introduzidos, por volta da década de 1990, dois novos conceitos: o “ostracismo social” (*“social ostracism”*) e a “síndrome do surdo” (*“deaf-ear syndrome”*).

Whistleblowing: Suas investigações têm início nos Estados Unidos, durante a década de 1980, induzidas por uma série de escândalos corporativos e governamentais e paralelamente à intensificação da atenção pública ao estudo da ética nos negócios (Brinsfield et al., 2009). O termo *“whistleblowing”* possui sua origem relacionada a policiais e árbitros, que soavam seus apitos com o objetivo de interromper uma atividade ilegal ou uma falta esportiva, respectivamente (Sampaio & Sobral, 2013) – no Brasil, esta expressão é popularmente chamada de “pôr a boca no trombone”. De acordo com Near e Miceli (1996), no intuito de ocorrer a exposição de irregularidades organizacionais, é necessária a combinação de três elementos: o transgressor, indivíduo praticante da suposta irregularidade; o delator (*“whistleblower”*), aquele que observa, define e denuncia a irregularidade em questão; e o destinatário, pessoa ou entidade a qual a denúncia é emitida. Portanto, a denúncia de irregularidades organizacionais pode ser estabelecida como uma revelação feita por membros (atuais ou antigos) de uma organização, seja sobre práticas ilegais, imorais ou ilegítimas por parte de seus proprietários, para indivíduos ou entidades que possam tomar atitudes corretivas (Near & Miceli, 1985). Teo e Caspersz (2011) descrevem o termo irregularidade como uma conduta dentro de um vasto conjunto de comportamentos, variando desde condutas seriamente ilegais àquelas impróprias

(ou não profissionais), inseridas no ambiente de trabalho.

Para Milliken et al. (2003), em muitas ocasiões os delatores correm riscos ao colocarem os holofotes sobre um problema, uma vez que há a possibilidade de serem vistos como traidores e, conseqüentemente, sofrerem impactos negativos em suas carreiras. Isto explica a preferência por ocultar irregularidades ao invés de denunciá-las. Por outro lado, Sampaio e Sobral (2013) indicam que a denúncia de irregularidades organizacionais é funcional para as organizações, à medida que possibilita evitar fraudes e má conduta em geral, de forma que tais denúncias deveriam ser incentivadas, não punidas. Neste contexto, faz-se relevante abordar que a questão do gênero também interfere como condição de escolha: Rehg, Miceli, Near e Van Scotter (2008) apontam que, como deladoras, as mulheres tendem a sofrer mais retaliações, assim como perda de poder e *status*, se comparadas aos homens.

Principled organizational dissent: Em adição aos estudos de irregularidades organizacionais, Jill Graham (1986) propõe o conceito de “dissenso organizacional baseada em princípios”, ou “*principled organizational dissent*”. O termo se configura como o esforço feito pelos colaboradores no ambiente de trabalho para protestar e/ou alterar o *status quo* da organização, devido à sua objeção à política ou práticas atuais. O autor ainda sugere a configuração de seis formas distintas de discordância organizacional: o silêncio continuando; o abandono da organização; protestos ou tentativas de mudança através de canais internos da organização (permanência interna); a justificativa da razão pela qual se solicitou o próprio desligamento da organização (desligamento interno); protestos ou tentativas de mudança através dos canais internos da própria organização, no entanto se valendo de pressão externa (permanência externa); saída da organização seguida de externalização pública sobre o motivo de sua retirada (desligamento externo). Percebe-se que as duas primeiras formas são pautadas pela manutenção do silêncio por parte do colaborador, enquanto nas demais o funcionário opta pela utilização da voz.

Justiça organizacional: Brinsfield et al. (2009) consideram Jerald Greenberg o pioneiro na conceptualização para o termo “justiça organizacional”, ou seja, a percepção das pessoas quanto a equidade nas organizações. Para Greenberg (1987), as teorias sobre justiça organizacional estão situadas em duas esferas: a proativa, ou seja, quando há o esforço para alcançar a justiça; e a chamada reativa, que se configura no afimco à correção das injustiças. Os temas dominantes na pesquisa sobre justiça incluem o enfoque na interação interpessoal e nos aspectos da atuação processual. De modo geral, a literatura de gestão compreende que, ao ser ouvido, o colaborador tem a sua percepção de equidade aumentada.

Uma vez gerada a percepção de que os procedimentos da organização são transparentes e justos, os empregados podem desencadear um efeito voz, decorrente da crença de que estes mesmos colaboradores têm o poder de influenciar os resultados de sua respectiva organização, ou que esta mesma organização possui tamanha confiança em seus empregados ao nível de proporcionar-lhes a voz (Thibaut & Walker, 1975; Brinsfield et al., 2009). Para Tangirala e Ramanujam (2008), ao sentirem-se identificados com seu grupo de trabalho, os empregados sentem-se também positivamente conectados à sua profissão e, conseqüentemente, presumem um alto nível de justiça de procedimentos dentro da sua organização. Desta maneira, os colaboradores tendem a ser menos omissos no uso da voz em questões alusivas ao trabalho e à instituição. Por outro lado, o oposto à justiça organizacional também causa consequências na cultura de voz – neste caso, negativas. Aquelas organizações que mantêm uma cultura na qual a injustiça é predominante tendem a induzir o silêncio de seus empregados, uma vez que esta característica cultural leva à violação moral de contratos de bens, serviços, tratamento ou oportunidades (Pinder & Harlos, 2001). Para Rafferty e Restubog (2011), o tratamento abusivo por parte de proponentes impulsiona seus supervisionados a reduzirem o comportamento de voz pró-social (comentários e sugestões que visam o aprimoramento do desempenho da organização), em decorrência da percepção de maus tratos. Soma-se a isto o entendimento de que a supervisão abusiva impacta negativamente no sentido que os colaboradores dão ao trabalho exercido e à sua autoestima.

Issue-selling: De acordo com Dutton e Ashford (1993), a maneira limitada com a qual os dirigentes de topo focam a sua atenção para uma diversidade de questões estratégicas é crítica para que se compreenda como ocorre a adaptação e a mudança nas organizações. Para estes autores, “*issue selling*” (ou “manipulação dos problemas”) concerne ao comportamento individual, que por sua vez visa chamar a atenção de um indivíduo que esteja em posição de tomar decisões referentes às questões estratégicas. Para Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton (1998), embora seja relevante para todos os membros da organização, trata-se de uma atividade tipicamente associada àqueles que têm responsabilidade gerencial. Os tipos de problemas “vendidos” são variados, compreendendo desde alterações no ambiente de uma organização (como tecnológicas ou demográficas) até condições internamente mais geradas, como aumentar a insatisfação do funcionário ou alterar os níveis de meta. Apesar de não prover de um alto volume de pesquisas empíricas desenvolvidas, o “*issue selling*” se faz relevante para auxiliar a compreensão de como fatores situacionais interagem com tipos específicos de questões influenciadoras no engajamento dos empregados em atividades de promoção de questões à

gerência (Brinsfiel et al., 2009).

Além da manipulação dos problemas propriamente dita, aqueles que a promovem são importantes nos processos emergentes da mudança organizacional e na adaptação das organizações ao ambiente externo volátil (Howard-Grenville, 2007). Os “*issue sellers*” necessitam, por muitas vezes, avançar com as questões para as quais a organização está cega, tendo assim que se valer de comportamentos como persuasão racional, uso de dados para fundamentar as escolhas e uma lógica saudável de negociação que envolva os outros (Howard-Grenville, 2007). Os colaboradores levantam questões estratégicas quando percebem que o contexto onde estão inseridos é favorável, ou seja, onde a alta gestão mostra-se disposta a ouvir, em uma cultura organizacional compreendida habitualmente como apoiadora, verificando-se pouca incerteza ou medo de consequências negativas (Dutton, Ashford, O’Neill & Hayes, 1997; Milliken et al., 2003). Segundo Howard-Grenville (2007), a importância daqueles que levantam questões encontra-se na conjuntura entre o seu conhecimento e a paixão por novas questões, que podem gerar repercussões estratégicas para suas respectivas organizações.

Cidadania organizacional: O termo “cidadania organizacional” manifesta-se como comportamentos pró-sociais relativos ao trabalho. Trata-se do elemento capaz de diferenciar membros de não membros de uma mesma organização. Van Dyne et al. (2003) utilizam do conceito de cidadania organizacional para embasar e expor suas rotulagens de voz e de silêncio pró-social, considerando que os colaboradores buscam resguardar informações importantes para organizações de terceiros ou concorrentes, tolerando os inconvenientes do ambiente de trabalho sem pleitear.

Ostracismo social: De acordo com Sommer, Williams, Ciarocco e Baumeister (2001), o termo “ostracismo social” refere-se a um estado altamente difundido de rejeição social. Para estes autores, os indivíduos afetados por ele podem ter sua autoestima diminuída, levando-os à depressão, sentindo-se magoados e solitários, chegando a se questionarem quanto ao sentido de sua própria existência. Para Brinsfield et al. (2009), no contexto das organizações, o ostracismo social pode conduzir a um estado de silêncio organizacional, entretanto, se diferenciando expressivamente de outras formas de silêncio: é uma conduta específica de comportamento, concretizada através da intenção de ignorar ou excluir um indivíduo ou grupo. Desta forma, o indivíduo que se valha do ostracismo pode se recusar a responder cumprimentos (formais ou não), ignorar perguntas que lhe são dirigidas ou não responder a e-mails que lhe foram enviados.

Deaf-ear Syndrome: A expressão “*deaf-ear syndrome*” (ou “síndrome do surdo”) é conceitualizada por Peirce et al. (1998) como a grande falha cometida pelas organizações ao

responderem às queixas de seus empregados, especificamente às ocorrências de assédio sexual. De acordo com Peirce et al., (1998), a despeito do crescimento na condenação – tanto social quanto jurídica –, dos casos de assédio sexual no ambiente de trabalho, muitas organizações se “fazem de surdas” perante as manifestações e denúncias das vítimas. Para estes autores, nestes casos de abuso com conotação venérea, a “síndrome do surdo” causa danos e prejuízos não apenas à organização por si só – seja através de indenizações, custas de processo e atenuação sinuosa da produtividade –, mas também na devastação das vítimas e seus colegas, todos sujeitos a danos psicológicos e fisiológicos, como depressão, frustração, crises nervosas, diminuição da autoestima, entre outros.

A expansão do conceito de “*deaf-ear syndrome*” para além de seu âmbito de origem (assédio sexual) viria anos mais tarde, através da autora Karen P. Harlos (2001). Sua abordagem vem associar esta síndrome com a conceituação de voz de Hirschman (1973). Este vínculo conceitual foi gerado a partir da investigação de como os sistemas de voz, disponibilizados pelas organizações na forma de canais formais, sancionados para que os empregados expressarem seu contentamento ou descontentamento, podem elevar a insatisfação e a frustração dos colaboradores. Isto ocorre, pois, a simples existência destes canais não garante que os subordinados estejam sendo realmente ouvidos. Para Harlos (2001), a presença por si só de alguns sistemas formais de voz como políticas de “portas abertas”, caixas de sugestão e planos de assistência a empregados podem gerar expectativas de que a organização está realmente interessada na voz dos empregados, propagando a crença no ambiente de trabalho de que a organização está comprometida a dar real importância às sugestões e queixas. Entretanto, aquelas organizações e chefias que não concretizam estas expectativas geram descontentamento e frustração dos colaboradores, que criam a percepção de injustiça exacerbada (Brinsfield et al., 2009). A “*deaf-ear syndrome*” mostra-se, portanto, mais do que a falta de ação das organizações em relação ao assédio sexual, tomando um desígnio mais amplo e caracterizando-se como a grande falha das organizações em responder adequadamente às queixas comunicadas por seus colaboradores (Harlos, 2001).

1.2.3.1 Estagnação e crítica aos estudos de gênero e organização

Paralelamente à introdução de novos conceitos no estudo de voz nas organizações, uma corrente de autores apontava para um descaso do estudo de gênero no ambiente de trabalho. Barrett (1980), por exemplo, apontava a preocupação com o gênero como um aspecto central

da vida social que, no entanto, estava sendo seriamente negligenciada em análises de organização (Hearn & Parkin, 1983). Ao final da década anterior, Wolff (1977) já afirmava que pouquíssimos estudos procuravam analisar a relação entre gênero e comportamento organizacional. Portanto, praticava-se a reflexão, ao invés da abordagem consciente dos processos de diferenciação de gênero, conforme condena Mills (1988):

“A ignorância e marginalização de gênero, embora não limitada a qualquer abordagem particular dentro da análise organizacional, é indesculpável diante de uma crescente preocupação com os aspectos experienciais das organizações, particularmente no que diz respeito ao atual interesse pela cultura organizacional” (Mills, 1988: 351).

O que viria a seguir, no fim da década de 1980 e ao decorrer dos anos de 1990, seria um conjunto de análises críticas sobre a forma com a qual os conteúdos sobre gênero no ambiente de trabalho foram abordados até então, apontando para as lacunas deixadas. Argumentava-se que os estudos sobre sexualidade nas organizações focavam demasiadamente nas formas coercivas de sexualidade, negligenciando a atuação das mulheres em interações sexualizadas, assim como o aspecto prazeroso da interação “heterossexualizada” que pode estimular o trabalho insípido e a extensão da atividade sexual consensual. Alvesson e Billing (1992: 73) afirmariam que o tema de gênero ganhara “mais interesse nos estudos organizacionais nos últimos anos, depois de ter sido negligenciado na teoria da organização e gestão”.

A partir da década de 1990, num processo de busca para tornar o gênero “visível”, o questionamento da “neutralidade” de gênero das organizações e ocupações tornou-se um foco dominante de grande parte da pesquisa e conteúdos gerados neste período (Alvesson & Billing, 1992; Calás & Smircich, 1989; Collinson^b, Knights & Collinson^a, 1990; Martin, 2000; Mills, 1988).

1.2.4 Anos 2000 e Presente: Terceira Vaga e gênero e organização no século 21

Foi apenas no início da década de 2000 que o silêncio passou a ser compreendido pelos autores e pesquisadores como um objeto repleto de significados e não apenas e restritamente como um estado de ausência de voz. Mesmo assim, Brinsfield et al. (2009) constataram, à época de sua publicação, que ainda muito pouco fora atingido em termos do desenvolvimento do construto, operacionalização ou pesquisas empíricas relativas a fatores independentes,

dependentes e moderadores ao silêncio nas organizações. É curioso notar que até este devido momento o tema vinha sendo estudado sem ainda ter um conceito específico e dedicado a ele mesmo (Knoll & Van Dick, 2013). Entretanto, é neste período que a terminologia “silêncio organizacional” tem sua caracterização definida, moldada e aprofundada. As introdutoras deste conceito são Morrison e Milliken (2000) – afirmação esta corroborada, inclusive, por Brinsfield et al. (2009). É nesta etapa que se desenvolve e configura a abstração de silêncio organizacional como conhecemos hoje: o acesso das mulheres aos cargos de autoridade, a contratação equitativa, o fornecimento de apoio relacionado à carreira, a experiências de assédio e discriminação e a segregação de gênero. Surpreendentemente, estes estudos apresentaram resultados heterogêneos. A maioria das obras apontam para um efeito de melhoria das mulheres líderes sobre as desigualdades de gênero, enquanto algumas estabelecem que os efeitos nulos e outras sugerem que os resultados da desigualdade podem ser aumentados mediante as mulheres em posição de liderança.

Silêncio organizacional: Morrison e Milliken (2000) introduzem o conceito de silêncio organizacional como a retenção de opiniões e preocupações sobre problemas organizacionais por parte dos empregados. Para as autoras, tal reserva não é compreendida como uma circunstância do indivíduo – embora assim se manifeste –, mas como um fenômeno coletivo. Esta alegação parte da constatação de que o silêncio organizacional é contemplado tanto na relação do indivíduo para com seus pares e superiores, como também pode ser considerado uma repercussão de um ambiente propício ao silêncio, em função das crenças hegemônicas existentes e enraizadas em respectivas culturas organizacionais. Bowen e Blackmon (2003) acrescentam que o silêncio organizacional decorre da impossibilidade dos empregados em contribuir livremente para o discurso organizacional.

A Terceira Vaga é também caracterizada pelo amplo conjunto de pesquisas que buscam compreender os fatores que influenciam os colaboradores a manterem-se em silêncio – ou rompê-lo –, através de condutas e atitudes que os levem a se manifestar (“*speaking up behavior*”). Este ato é descrito por Premaux e Bedeian (2003) como declarações abertas, feitas pelo indivíduo, sobre suas opiniões e pontos de vista relacionados ao trabalho. Bowen e Blackmon (2003) apontam que a relutância encontrada pelos colaboradores em manifestar os problemas pode estar vinculada ao temor que os gerentes têm em receber *feedback* negativo, somado ao conjunto de crenças implícitas que estes gestores têm sobre seus empregados. Morrison e Milliken (2000) fundamentam-se da teoria sobre o clima organizacional para propor o conceito de “climas de silêncio”. O clima de silêncio, por sua vez, contempla a ideia de que

para os colaboradores expressarem questões ou problemas de sua organização é tão perigoso quanto inútil. As causas que conduzem uma organização aos climas de silêncio são contempladas pelas estruturas organizacionais, as práticas gerenciais e as diferenças demográficas entre gerência e empregados. Acrescenta-se que os comportamentos de silêncio variam para cada indivíduo, motivados a partir da maneira como estes percebem cada um destes fatores (Vakola & Bouradas, 2005). O clima de silêncio afeta diretamente a vontade individual do colaborador de vozear, seja de forma direta ou indireta (Vakola & Bouradas, 2005; De Maria, 2006; Park & Keil, 2009; Knoll & Van Dick, 2013). Isto ocorre de acordo com o nível de abertura da supervisão/gerência às manifestações dos empregados, sendo um componente extremamente relevante na manutenção do estado de silêncio.

A instauração do silêncio pode ser causada por motivos variados, seja pelo medo, pela recusa em tornar-se o porta-voz de más notícias e ideias indesejáveis, ou até por normas ou pressões sociais existentes em cada grupo (Milliken et al., 2003). Para Kish-Gephart, Detert, Treviño e Edmondson (2009), o fator medo vem apresentando grande valor nas análises das razões responsáveis por fazer os empregados optarem por permanecer em silêncio. Nestes casos, o medo é derivado do temor do colaborador em perder capital social, sofrer retaliações, ser rotulado de maneira negativa, minimizar as possibilidades de progressão na carreira ou até mesmo ser demitido (Kish-Gephart et al., 2009). A inclinação em desencorajar as opiniões e *feedback* dos seus próprios colaboradores põe em risco não apenas comprometer a assertividade da tomada de decisão organizacional, como também expõe as organizações a reações indesejadas dos empregados. Estas reações decorrem da percepção de não valorização, falta de controle sobre suas ações e ter altos níveis de dissonância cognitiva dos colaboradores. Van der Vegt, Van de Vliert e Huang (2005) agregam que a perspectiva de que o silêncio organizacional varia conforme as diferentes culturas, de acordo com a distância hierárquica de poder em cada uma delas. Para este grupo de autores, em países com maior distância de poder nas organizações, os empregados tendem a cumprir as ordens com menor exposição de preocupações/problemas aos seus superiores. Nos países caracterizados pela pequena distância de poder as organizações são associadas a menores níveis de retenção da voz por parte dos colaboradores. Em ambos os casos, a solução para impedir a instauração do silêncio organizacional – ou ao menos diminuí-lo – paira sobre os mecanismos, formais ou informais, que a organização encontra para que seus colaboradores expressem preocupações ou transmitam opiniões.

Silêncio dos empregados: De acordo com Pinder e Harlos (2001), o silêncio dos empregados traduz-se em uma compreensão multifacetada, que engloba a exiguidade de discurso ou expressão formal. Para estes autores, o silêncio dos empregados define-se como toda e qualquer forma de expressão genuína de avaliações individuais, cognitivas ou afetivas (Pinder & Harlos, 2001). Tal premissa ocorre sob o âmbito organizacional e destina-se àqueles indivíduos percebidos como capazes de efetivamente proporcionar os reparos e mudanças necessários. Em complemento, Wang e Hsieh (2013) estabelecem o silêncio dos empregados como a contenção proposital de sugestões, opiniões, informações e/ou preocupações sobre questões organizacionais potencialmente relevantes.

Ampliando e aprofundando o tema, Van Dyne et al. (2003), alicerçados pelos estudos de Morrison e Milliken (2000) e Pinder e Harlos (2001), classificam o silêncio dos empregados em duas categorias: “aquiescente”, que caracteriza a contenção de ideias relevantes em razão de um sentimento de resignação; e “quiescente”, que corresponde ao silêncio como produto de uma reflexão estratégica sobre as ideias que devem ou não ser omitidas. Baseados na cidadania organizacional, estes autores somam uma terceira via, chamada “silêncio pró-social”, por sua vez definida como a retenção de opiniões, informações ou ideias por parte dos empregados, com o objetivo específico de beneficiar outrem ou a própria organização (Van Dyne et al., 2003). Além destas três classificações há, ainda, uma quarta categoria, introduzida por Knoll e Van Dick (2013) e chamada de “silêncio oportunista”: retenção estratégica de ideias relacionadas ao trabalho, opiniões ou informações com a intenção de obter certa vantagem para si, mesmo que isto cause danos para seus pares ou para a própria organização.

Os empregados desenvolvem concepções sobre o uso ou não da voz visando a autopreservação. Isto é, faz-se proveito das estruturas de conhecimento utilizadas para evitar problemas que possam provir do ato de manifestarem-se aos superiores (Detert & Edmondson, 2011). De modo geral, os empregados tendem a se manter em silêncio, ocorrendo independentemente destes indivíduos vivenciarem ou não situações que confirmem suas percepções. Milliken et al. (2003) esclarecem que é possível aprender que se deve ficar em silêncio através da observação de seus pares e como estes são tratados quando fazem (ou tentam) efetivamente fazer alguma crítica e são eventualmente reprimidos pelo respectivo superior hierárquico. Destacam-se também uma série de crenças que induzem os colaboradores a permanecerem em silêncio: ser identificado como alvo para retaliação futura, falta de dados ou soluções para expor algo, impropriedade em sobrepor a chefia, não constrangem os superiores em público e por fim, potenciais consequências negativas à própria carreira em

decorrência daquilo que é expressado (Detert & Edmondson, 2011).

Uma característica inesperada do silêncio dos empregados está contida no fato de que este tipo de silêncio pode ter consequências opostas, podendo ser tanto benéfico quanto prejudicial às organizações (Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005; Tangirala & Ramanujam, 2008). Por um lado, o silêncio dos empregados é positivo em situações nas quais ocorrem a diminuição da sobrecarga de informações aos gerentes, a redução da quantidade de conflitos interpessoais e a elevação da privacidade das informações de seus pares de trabalho. Entretanto, o silêncio dos empregados torna-se prejudicial a partir do momento em que desacelera a inovação no ambiente de trabalho, intercede no processo de mudança organizacional, diminui atitudes positivas – como satisfação e comprometimento com o trabalho – ou resulta, ainda, na não divulgação de casos graves de corrupção dentro das organizações. Portanto, ao ignorar o conjunto de fatores responsáveis por favorecer a ocorrência de silêncio dos empregados, as organizações podem sofrer graves consequências negativas (Morrison, 2011; Wang & Hsieh, 2013).

Withdrawal: As primeiras definições de “*withdrawal*” (abandono/demissão) apareceram ainda na década de 1980, como a exemplo de Bluedorn (1982), que a definia como uma redução da atração sociopsicológica do funcionário para com a sua organização. O comportamento de retirada do trabalho encontra-se vinculado a um conjunto de comportamentos disfuncionais dos colaboradores de uma organização, variando entre queda de desempenho, atrasos frequentes, absenteísmo, rotatividade, negligência e mínimo nível de comprometimento (Sheridan, 1985). Pinder e Harlos (2001) e Van Dyne et al. (2003) sugerem que o silêncio pode ser compreendido como um modo de retirada do trabalho.

Estudos indicam que a preservação dos empregados em seus postos de trabalho pode estar relacionada às formas de comunicação informal. Por exemplo, as pesquisas denotam que ao buscarem expressar seus descontentamentos, aqueles colaboradores considerados “leais” possuem preferência por métodos informais de voz, em detrimento aos métodos formais (Brinsfield et al., 2009). Com base na literatura sobre procedimentos relativos a queixas, os autores apontam que aqueles funcionários que contam com sistemas oficiais de voz em suas respectivas organizações podem muitas vezes ficar mais propensos a atitudes de retirada em comparação àqueles que fazem uso dos canais informais. Este tipo de comportamento está relacionado tanto ao fato de que os canais oficiais podem não fornecer as respostas às queixas de maneira correta, quanto ao fato de que os colaboradores externadores das queixas têm medo de sofrer retaliações (Brinsfield et al., 2009).

Aprendizagem organizacional e transferência do conhecimento: De acordo com Milliken et al. (2003), a decisão de se manter em silêncio é um comportamento habitual no contexto organizacional, uma vez que as informações consideradas negativas configuram uma maior dificuldade em serem repassadas ao longo dos níveis hierárquicos. Este tipo de comportamento vem a comprometer a assertividade das decisões gerenciais, uma vez que o silêncio nas organizações impossibilita a comunicação de um alto volume de dados e informações sobre potenciais problemas aos gerentes (Milliken et al., 2003). No processo de aprendizagem sobre o significado e o desempenho do silêncio nas organizações, Blackman e Sadler-Smith (2009) alegam que o silêncio carrega consigo diferentes significados em um clima organizacional no qual vozear pode ser percebido como inútil ou inseguro: consenso ou afirmação; submissão ou aquiescência; dissidência ou insatisfação. Estes mesmos autores propõem, a partir desta constatação, a introdução a uma taxonomia do silêncio no âmbito do saber e da aprendizagem organizacional, desenvolvendo assim uma tipologia própria, que o desmembra em silencioso e silenciado. Ainda de acordo com Blackman e Sadler-Smith (2009), o silencioso contempla dois grupos: o primeiro, composto por tudo aquilo que não pode ser falado e possuidor de um maior grau de subjetividade; o segundo grupo é composto por tudo aquilo que pode ser falado e contentor de um menor grau de subjetividade. De acordo com estes autores, esta taxonomia auxilia a identificar quando há inabilidade (o silencioso) ou indisposição (o silenciado) no compartilhamento de conhecimento. Esta referência pode contribuir na aprendizagem organizacional, visando a aplicação de ações para facilitar os fluxos de informações, a comunicação e o treinamento nas organizações.

1.2.4.1 Estudo de gênero e organização no século 21

O desenvolvimento de conteúdo visando a compreensão da situação das mulheres no ambiente de trabalho – principalmente comparadas ao *status* dos homens – mantém-se intensa. Por exemplo, uma extensa literatura vem analisando o acesso e o bloqueio de mulheres a posições de poder e autoridade (Baxter & Wright, 2000; Hirsh, 2009; Kalev, Dobbin & Kelly, 2006; Reskin & McBrier, 2000). Além disto, novas conceptualizações foram introduzidas, vide mulheres líderes como “agentes de mudança” ou “engrenagens na máquina” (Cohen & Huffman, 2007). Neste século, a globalização também tem papel importante no estudo sobre gênero e organizações. Moghadam (2000) e Naples (2002) afirmam que os benefícios da globalização residem no fato de que ela mobilizou movimentos de mulheres, incentivou o

ativismo e fez dos direitos das mulheres e dos direitos humanos um aspecto importante da reforma econômica, social e política.

Os novos tempos trazem também o conceito de “pós-feminismo”. Patricia Lewis (2014: 1849) interpreta o pós-feminismo “como um desafio às suposições feministas da segunda vaga”, com ênfase na subversão de significados estáveis de gênero, somado à desestruturação e desconstrução de modelos e práticas autoritativos (Gillis & Munford, 2004). Defende-se a conceptualização de pós-feminismo como mais um passo no movimento evolucionário contínuo do feminismo, caracterizado por um compromisso com a multiplicidade, heterogeneidade e variedade, bem como uma constante reflexão sobre sua conexão com outros movimentos políticos e filosóficos buscando mudanças (Gillis & Munford, 2004).

Em suma, a discussão sobre voz, silêncio e gênero nas organizações é extensa e revela-se uma rica fonte de dados e conteúdos para estudos de comunicação, gestão, diversidade no local de trabalho e outros – não apenas mercadológicos, mas também sociológicos e antropológicos, por exemplo. Todavia, com o avanço das novas estratégias de gestão, assim como as constantes mudanças de dinâmicas entre os gêneros nas esferas sociais e organizacionais, estes campos de investigação se mantêm como solos férteis para a evolução de conceptualizações já estabelecidas, assim como de novas descobertas.

1.3 Voz nas organizações x silêncio organizacional

A partir da elevada quantidade e variedade de conceitos e terminologias apresentadas, faz-se necessário (e didático) clarear ao leitor a diferenciação entre a voz no ambiente de trabalho e o silêncio organizacional. Ainda que sejam escopos complementares dentro da esfera de estudos de gestão e organização, cada uma delas possui características e abordagem distintas.

O termo “voz” tem uma longa e variada história nas ciências organizacionais, incluindo um lugar central na literatura de justiça processual (Bies & Shapiro, 1988; Folger, 1977). Em sua concepção original, o conceito de voz nas organizações refere-se a “qualquer tentativa de mudar, ao invés de fugir, de uma condenável ordem de eventos” (Hirschman, 1970: 30). Até os dias de hoje, entretanto, a voz tem sido usada na literatura de gerenciamento para classificar com ampla abrangência praticamente tudo, desde arquivamento de queixas e participação sindical até reclamações e protestos externos. Para Premeaux e Bedeian (2003), porém, usar a voz possui uma noção mais ampla. Segundo estes autores, usar a voz contempla

não apenas a manifestação de melhorias sugeridas ou necessárias, mas também “declarar abertamente os pontos de vista ou opiniões sobre as ações ou ideias dos outros, bem como abordagens alternativas ou diferentes linhas de raciocínio para tratar de questões relacionadas ao trabalho” (Premeaux & Bedeian, 2003: 1539). O fato é que a literatura de gestão e gerenciamento não possui uma definição universal para o conceito de voz. Portanto, sua definição nas organizações – assim sua compreensão – variaram amplamente no histórico de estudos acadêmicos.

Assim, buscando uma abordagem mais assertiva utilizo duas conceptualizações como parâmetro de voz dos funcionários e sua aplicação. A primeira, estabelecida por Elizabeth Morrison (2014: 174), define o termo “voz dos funcionários” como a “comunicação informal e voluntária feita por um funcionário, sobre ideias, sugestões, preocupações, informações sobre problemas ou opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho para pessoas que poderiam tomar ação apropriada, com a intenção de trazer melhorias ou mudanças”.

Soma-se à abordagem acima a manifestação de Premeaux e Bedeian (2003), que caracterizam “voz nas organizações” como:

“(...) Declarar abertamente os pontos de vista ou opiniões sobre assuntos do local de trabalho, incluindo as ações ou ideias de outras pessoas, mudanças sugeridas ou necessárias e abordagens alternativas ou diferentes linhas de raciocínio para abordar questões relacionadas ao trabalho” (Premeaux & Bedeian, 2003: 1538).

Nota-se, desta maneira, que no contexto organizacional a ação de usar/dar a voz por parte de seus respectivos colaboradores é relacionada e ao mesmo tempo conceitualmente distinta de outras formas de expressão no local de trabalho. Por exemplo, difere-se da discordância organizacional baseada em princípios, da denúncia, da promoção de questões, do assumir o controle ou das tentativas de influência ascendente. Ainda que todos estes conceitos sejam impulsionados pela insatisfação, violações percebidas de princípios pessoais ou tentativas de concentrar a atenção de uma organização em questões estratégicas (Premeaux & Bedeian, 2003), usar a conceptualização de uso da voz dá-se pelo desejo de melhorar uma organização.

Por outro lado, o silêncio organizacional, ainda que como parte componente dos estudos de voz nas organizações, age no outro lado da moeda. O silêncio organizacional busca investigar e compreender a não utilização da voz, seus motivos e a forma como a sua abdicação por parte dos colaboradores gera um quadro de silêncio coletivo. Para tanto, recorro às

principais autoridades sobre o tema, Elizabeth Morrison e Frances Milliken (2000). De acordo com as autoras, quando a maioria dos membros de uma organização prefere manter silêncio sobre assuntos organizacionais, este mesmo silêncio se torna um comportamento coletivo, que por sua vez é referido como silêncio organizacional. O silêncio organizacional pode assumir várias formas, como silêncio coletivo em reuniões, baixos níveis de participação em esquemas de sugestões, baixos níveis de voz coletiva e assim por diante, complementam Huang, Van de Vliert e Van der Vegt (2005).

Por fim, considero relevante, de acordo com esta proposta de estudo, agregar a conceptualização de silêncio dos empregados à definição de silêncio organizacional, unindo as esferas individual e coletiva, respectivamente. Desta forma, adoto como parâmetro a visão dos autores Kish-Gephart et al. (2009), que entendem o silêncio dos empregados como a o ato de reter ideias, sugestões ou preocupações sobre pessoas, produtos ou processos cuja comunicação poderia ser feita verbalmente a alguém na organização com autoridade para agir.

1.4 Definindo gênero

A definição de gênero, por sua vez, mostra-se um tanto complexa. As abordagens são variadas. Oakley (1972), por exemplo, propõe a distinção entre sexo e gênero, argumentando que o sexo se refere às diferenças fisiológicas básicas entre homens e mulheres, enquanto gênero refere-se a padrões de comportamento culturalmente específicos que podem ser ligados aos sexos. Em outras palavras, o gênero contempla um conjunto de suposições sobre a natureza e o caráter das diferenças biológicas entre homens e mulheres; pressupostos que se manifestam em uma série de ideias e práticas, que têm uma influência determinante sobre a identidade, as oportunidades sociais e as experiências de vida dos atores humanos (Mills, 1988). Andersen e Hansson (2011), a partir de Pounder e Coleman (2002), consideram em seu estudo sobre as diferenças entre homens e mulheres no comportamento de liderança, o gênero como uma “coleção de qualidades marcadas como masculinas ou femininas e o sexo como aqueles atributos devido a características biológicas” (Andersen & Hansson, 2011: 429). Uma abordagem mais clara e categorizada é trazida por Calás et al. (2013), que apontam para as duas principais abordagens metateóricas na literatura sobre gênero e organização:

- **Abordagem 1 – “Naturalista”:** Como a própria nomenclatura a descreve, esta abordagem baseia-se em uma orientação com perfil “naturalista” – também caracterizada como “senso comum” em relação ao gênero –, onde o sexo representa as

características biológicas (masculino e feminino), enquanto o gênero é tratado como uma categorização social ou cultural, geralmente associada ao sexo de uma pessoa (masculinidade e feminilidade) e muitas vezes concebidas como traços ou papéis estáveis. Esta perspectiva espelha a tendência da literatura em assumir as pessoas como seres sexuais ou “de gênero”, atuando dentro dos limites de um “contêiner” neutro.

- **Abordagem 2 – “Organizações de Gênero”:** Caracterizada por uma maior complexidade – e subjetividade –, esta perspectiva utiliza-se de abordagens teóricas processuais e construcionistas sociais. Desta forma, ao invés de centralizar a investigação nos indivíduos, assumindo desta maneira um posicionamento binário – “mulheres” e “homens”; “papéis femininos” e “papéis masculinos” –, o estudo fica canalizado no gênero como uma instituição social, que por sua vez é socialmente construída através de “relações de gênero”. Esta abordagem contempla, assim, não somente o sexo dos integrantes de uma instituição social como atores incorporados, mas também a produção cultural de suas subjetividades e a produção material de suas vidas, incluindo a produção/reprodução contínua ao longo das linhas de gênero da estrutura social. Em contraste com o pensamento de gênero como uma posse ou atributo de pessoas que trabalham em organizações, os relatos construcionistas sociais consideram as atribuições de gênero como o resultado ou coprodução de processos organizacionais.

Exemplificando de maneira simplificada a diferença entre as perspectivas acima, pode-se dizer que a primeira abordagem (naturalista) teoriza o gênero nas organizações, enquanto a segunda busca teorizar as organizações de gênero (Calás et al., 2013). Como este estudo busca precisamente estudar a diferença de percepções e comportamentos entre homens e mulheres no que se refere ao silêncio organizacional, entendo que a forma menos abstrata e mais assertiva de definição de gênero para esta investigação seja a abordagem naturalista. Mas que fique claro: o estudo e a compreensão da atribuição de gênero, sejam dentro das organizações ou em meio à sociedade, são de extrema importância para que se perceba os diversos aspectos comportamentais contemporâneos dentro das organizações, uma vez que o tema vem se tornando cada vez mais debatido. Entretanto, a análise que aqui proponho retoma alguns passos para trás, focando em uma diferenciação comportamental feminina em comparação à masculina, preenchendo lacunas que ficaram vazias (ou superficialmente providas), mesmo com o avanço da narrativa e da complexidade das questões de gênero nas organizações.

Portanto, esta investigação não tem como objetivo definir papéis e introduzir novas teorizações de gênero, mas analisar e discutir o comportamento de homens e mulheres – ou seja, gênero na condição de sexo – dentro das organizações.

1.5 *Grapevine*: A rede informal de comunicação

Um empregado, ao manter-se em silêncio sobre uma opinião, sugestão, crítica ou denúncia, determinado o assunto como encerrado? Uma vez não transmitida aos gerentes, a informação retida pode ser considerada como eliminada? Não necessariamente. Estudos mostram que em diversas ocasiões a mensagem reprimida provavelmente será comunicada de forma horizontal na organização. A informação tende, então, a ser repassada aos outros colaboradores de mesmo nível hierárquico (ou semelhante), que estejam alocados em outros departamentos, percorrendo toda ou grande parte da estrutura horizontal da organização. Este efeito (também considerado um tipo de canal de comunicação) é chamado de “*grapevine*”¹. Observação: o termo *grapevine* possui, como tradução direta, a palavra “videira”, entretanto esta não possui utilização prática na literatura de comunicação e gestão. Desta maneira, a nomenclatura aplicada ao longo do estudo será *grapevine*.

A investigação da *grapevine* é extensa e tem seu início datado de um período anterior aos primeiros estudos de gênero e voz nas organizações, principalmente a partir dos estudos conduzidos por Keith Davis (1953a, 1953b) – autor este considerado a maior autoridade no tema. A importância da comunicação informal é por ele explicada como sendo “uma poderosa influência sobre a produtividade e satisfação no trabalho” na qual “ambos os sistemas, formal e informal, são necessários para a atividade em grupo, assim como duas lâminas são essenciais para tornar um par de tesouras viáveis” (Davis, 1967: 212).

De acordo com Newstrom, Monczka e Reif (1974), *grapevine* representa um padrão de comunicação que não é prescrito pela organização formal e os tipos de comunicação encontrados em uma organização são determinados pelos relacionamentos das pessoas envolvidas. Trata-se de um fluxo informal de informações, que percorre a organização e não segue necessariamente a sua estrutura formal, podendo, inclusive, contornar indivíduos sem qualquer restrição. Para Davis e O’Connor (1977), as relações formais (ou seja, organograma)

¹ Em seu artigo “*The informal communication network: Factors influencing grapevine activity*”, Crampton et al. (1998) descrevem que se acredita que o termo *grapevine* tenha se originado durante a Guerra Civil, quando linhas telegráficas eram às vezes amarradas de árvore em árvore, parecendo videiras. Por causa de sua natureza manipulada, esses sistemas de telégrafo frequentemente geravam mensagens ambíguas e deturpadas. Por isso, dizia-se que mensagens distorcidas “vinham da *grapevine*”.

denotam canais formais de comunicação, enquanto as relações sociais dão origem à comunicação informal. Os canais de comunicação formais são inadequados para transportar todas as informações necessárias em uma organização, portanto, os canais informais desempenham um papel primordial na vida da organização.

Mas por que a escolha por esta forma de comunicação? Alguns pesquisadores corroboram a ideia de que a *grapevine* é uma parte inevitável da vida organizacional, uma vez que as redes informais são uma consequência natural das pessoas que interagem (Baskin & Aronoff, 1989; Davis, 1953b), enquanto inúmeros estudos descobriram que este canal informal é mais eficaz do que as linhas formais de comunicação. Para Walton (1959), a *grapevine* possui dois fatores que auxiliam em sua preferência sobre outros meios de comunicação: é amplamente uma comunicação boca a boca ou face a face, inexistente em uma estrutura demasiadamente vertical e burocrática; o segundo fator contempla o aspecto de que esta é livre de restrições organizacionais. Hussey e Marsh (1983) completam, sugerindo que os funcionários possuem uma crença em comum: a *grapevine* geralmente antecipava qualquer coisa que a administração tenha a comunicar. Para Mishra (1990), este sistema caracteriza-se por ser flexível e pessoal, podendo disseminar informações mais rapidamente do que os canais formais de comunicação. Desta forma, “existem *grapevines* em todas as organizações em diferentes graus” (Mishra, 1990: 215).

De modo geral, quanto maior a verticalização hierárquica de uma organização, se restringe (quando não anula) o contato pessoal entre profissionais de diferentes níveis hierárquicos. Além disto, a alta verticalização influencia no nível burocrático e na inserção predominante de canais de comunicação formal – verbal ou escrita. Todos estes fatores são determinantes para a limitação do desenvolvimento de relações interpessoais entre superiores e subordinados. Esta ausência de relações humanas afeta rigorosamente os empregados. Wells e Spinks (1994: 24) apontam que “uma necessidade básica de comunicação dos funcionários é poder identificar e relacionar-se com algum representante ‘de carne e osso’ da organização” e adicionam: “a primeira escolha é o chefe”. Os colaboradores esperam inicialmente obter relações humanas com seus superiores dentro das organizações. No entanto, quando não há esta convivência ou o diálogo mostra-se ineficaz, a rede informal é adotada, uma vez que “ser parte de uma *grapevine* pode ajudar a desenvolver relações humanas sólidas” (Wells & Spinks, 1994: 26). Curiosamente, embora as pesquisas confirmarem que a principal fonte de informação dos funcionários em uma organização remete à *grapevine*, quando perguntado aos funcionários de qual fonte eles preferem obter suas informações, a *grapevine* localiza-se em posições baixas na

lista (D'Aprix, 1982).

Sobre a composição das redes de comunicação informal, cerca de 80% de suas informações são orientadas para o indivíduo, enquanto os 20% restantes dizem respeito à empresa (Nofel, 1985). Os frequentes casos de silêncio organizacional, distância entre níveis hierárquicos e ineficiência dos canais de comunicação formal justificam a quantidade de informação concentrada na *grapevine*. De acordo com DeMare (1989), 70% de toda a comunicação organizacional ocorre no nível da *grapevine*.

O conceito de *grapevine* refere-se também à confiança. O baixo (ou nulo) desenvolvimento de interações interpessoais entre chefia e subordinados causa não apenas um ambiente de silêncio, mas também produz um cenário desprovido de vínculos de confiança. O nível e o histórico de confiabilidade são fatores igualmente considerados na opção de um colaborador em utilizar ou não o sistema de *grapevine* como fonte de informação e canal de comunicação. “Os funcionários tendem a acreditar nas comunicações de fontes que se mostraram confiáveis no passado, seja nas comunicações oficiais ou nas comunicações da *grapevine*” (Wells & Spinks, 1994: 27). Estudos indicam que os empregados confiam na *grapevine* quando: sentem-se ameaçados ou inseguros; encontram-se sob estresse; há uma mudança pendente; os colaboradores sentem que a comunicação da administração é limitada (Brownell, 1990). Para Crampton, Hodge e Mishra (1998), isto, é inclusive, um consenso entre os gerentes: as condições organizacionais negativas, como a falta de confiança, parecem encorajar mais atividade da *grapevine*.

Por fim, a *grapevine* também age como um mecanismo de liberação para o estresse do dia a dia (Mishra, 1990), pois são características intrínsecas aos indivíduos nas organizações o prazer e a necessidade de falar sobre seu trabalho. Isto ocorre uma vez que esta rede “ajuda os funcionários a entender o mundo ao seu redor e, conseqüentemente, fornece uma liberação do estresse emocional e toda a informação informal é indocumentada” (Simmons, 1985: 39).

1.5.1 Características da *grapevine*

Com base na revisão da literatura, Crampton et al. (1998) definem quatro fatores comuns associados às operações da *grapevine*: (I) a intensidade e importância da comunicação para os funcionários; (II) o grau de ambiguidade e falta de clareza da comunicação aos funcionários; (III) um ambiente organizacional inseguro ou ameaçador; e (IV) um clima organizacional em que existe uma falta de confiança entre os funcionários em relação às

comunicações formais. Em acréscimo, o artigo “*Managing your grapevine: A key to quality productivity*”, escrito por Wells e Spinks (1994), explica que a *grapevine* possui diversas características – mais precisamente cinco – que facilitam a sua identificação:

- **Humanamente permanente:** A *grapevine* está presente em todos os negócios e é tão permanente quanto a humanidade é.
- **Extremamente rápida:** Na prática, raramente os funcionários recebem uma comunicação oficial que eles não ouviram antes, mesmo não sendo completa ou totalmente correta.
- **Altamente precisa:** Mishra (1990) cita que em uma situação normal de trabalho, mais de 80% da informação providas da *grapevine* é precisa. No entanto, as pessoas tendem a pensar que a *grapevine* é menos precisa do que realmente é, porque seus erros e imprecisões tendem a gerar consequências mais dramáticas: “uma comunicação pode estar 90% correta em detalhes, mas os últimos 10% são geralmente a parte mais importante da mensagem” (Mishra, 1990: 215).
- **Respostas qualificadas:** São trazidas respostas a todas as perguntas não respondidas aos funcionários – de maneira correta ou não (inclusive uma combinação das ambas).
- **(Geralmente) más notícias:** Quando a *grapevine* é utilizada para replicar perguntas não respondidas ou preencher lacunas na comunicação oficial, as informações fornecidas costumam ser “más notícias”. Geralmente são transmitidas informações em “primeira mão” e os colaboradores não sabem, a princípio, do que se tratam. Assim, recebem-na de forma temerosa, imaginando que se trate de uma informação negativa.

Por fim, acrescenta-se à *grapevine* o aspecto da contemporaneidade das informações: toda informação passada através desta rede é, provavelmente (e relativamente), recente; as notícias atuais têm muito mais interesse para os funcionários do que notícias antigas (Newstrom et al., 1974).

1.5.2 *Gossip & rumors* – Fofoca e boatos

Em seu estudo, Mishra (1990) utiliza a definição de *grapevine* de acordo com o dicionário, que estabelece: “é a transmissão informal de informação, fofoca ou boato de pessoa para pessoa”. Esta determinação da *grapevine* como um canal de proliferação de rumores e fofocas é corriqueiro na literatura, mas não consensual. Para Nicoll (1994), muitas vezes a

grapevine é o meio utilizado para espalhar rumores e fofocas, em vez de fatos substanciais, e, consequentemente, pode levar a interpretações errôneas dos fatos ou a erros factuais em si.

Uma tendência comum, mas incorreta, ocorre ao tratar os termos fofoca e boato como sinônimos. Há uma distinção, instituída por Gary Fine (1985), que sugere a base dos boatos como a falta de provas, enquanto a fofoca especifica o tópico, mas ignora sua factualidade. Entretanto, Wells e Spinks (1994) defendem que estes tipos de associações podem ser inadequados, devido ao alto grau de precisão alcançado pela *grapevine* na maioria das empresas. Este paradigma mantém-se inconclusivo, porque “como a *grapevine* surge das interações sociais, ela é tão volúvel, dinâmica e variada quanto as pessoas” (Mishra, 1990: 214). Para Mishra (1990), o fato de que quase todas as informações contidas na *grapevine* não são documentadas torna-as abertas a mudanças e interpretações variadas à medida que se movem pela rede.

Mais que um conteúdo da *grapevine*, a fofoca é um elemento intrínseco ao convívio em grupo. Para se ter uma ideia, cerca de dois terços do tempo de conversas envolvem fofocas (Dunbar, Duncan & Marriott, 1997). A fofoca ocorre dentro de vários tipos de redes sociais e tem sido discutida e considerada uma forma de “cimento social” em grupos (Burt & Knez, 1996; Grosser, Lopez-Kidwell & Labianca, 2010; McAndrew, Bell & Garcia, 2007). Além disto, vem sendo argumentado que a fofoca é um meio eficiente de transmitir informações sobre as regras, normas e diretrizes para viver em um grupo ou cultura (Baumeister, Zhang & Vohs, 2004).

Em complemento, Gluckman (1963) propõe que a fofoca constitui uma sanção social e que apenas a ameaça de que alguém pode ser fofocado pelos membros do grupo é suficiente para evitar que estes membros se comportem maneira egoísta às custas do grupo. Definida por Mishra (1990) como um sistema de alerta precoce, a fofoca permite que as pessoas pensem com antecedência no que farão se os rumores se tornarem uma terrível verdade.

Referente aos boatos, há aqueles que consideram este termo um sinônimo para *grapevine*. Para Crampton et al. (1998: 569), “*grapevine*” ou ‘boato’ é o principal meio de comunicação informal em uma organização”. Já Mishra (1990) afirma que muito do que a *grapevine* carrega são boatos. Estes boatos podem ser relativos a qualquer prática ou política da organização ou sobre qualquer pessoa desta mesma. Os boatos possuem duas classificações distintas: “boatos espontâneos” e “boatos premeditados” (Rowan, 1979). Através destas categorizações é estabelecido que “boatos espontâneos” aparecem durante períodos de estresse e prosperam em uma atmosfera de ansiedade, desconfiança, repressão do caos total; entretanto,

dissipam assim que se tornam irrelevantes. Por outro lado, “boatos premeditados” são frequentemente plantados para fins maquiavélicos, particularmente em ambientes altamente competitivos.

1.5.3 *Grapevine* em números

Em seu artigo “*The informal communication network: Factors influencing grapevine activity*”, Crampton et al. (1998) apresentam um estudo quantitativo sobre a *grapevine*. Aqui temos uma ideia prática (em números) deste mecanismo. De acordo com a publicação, a maioria da amostra (98%) acreditava que a atividade da *grapevine* aumenta durante os períodos de incerteza organizacional e quando os funcionários sentem-se sob estresse (82%); a maioria dos gerentes (81%) entrevistados indicou que a falta de comunicação formal de gerenciamento tendia a aumentar o uso da *grapevine*; por fim, quase 68% dos gerentes abordados indicaram que as informações transmitidas via *grapevine* tendem a expressar os medos e ansiedades dos funcionários – os gerentes de alto escalão 68%, os gerentes intermediários 65% e os gerentes inferiores 70%.

A *grapevine* é um componente natural do sistema de comunicação total de uma organização. A partir do momento em que os colaboradores adentram a organização e iniciam seus trabalhos, a atividade da *grapevine* é “ativada”, ocorrendo quase o dia inteiro, seja nos corredores, nas esquinas, nas reuniões e especialmente na máquina de café – especialmente nas pausas e horários de almoço, os quais a gerência possui pouco ou nenhum controle sobre os tópicos de conversação (Mishra, 1990).

Mesmo que não se trate do foco central deste estudo, a abordagem da comunicação informal faz-se necessária, em razão desta rede de informações se desenvolver em decorrência de um ambiente onde o silêncio organizacional é predominante. Além disto, a inclusão da *grapevine* – mesmo que de maneira breve e com moderado nível de aprofundamento – é agregador para análise do comportamento interpessoal dentro das organizações, inclusive no debate sobre as relações entre homens e mulheres, componente da inclusão/segregação de gênero no local de trabalho.

1.6 Mulheres nas organizações

A literatura aponta diferentes tratamentos e experiências para homens e mulheres

dentro das organizações: de modo geral, implicando em uma discriminação negativa e prejudicial às mulheres. Uma extensa gama de estudos estabelece que a segregação de gênero reduz o *status* das mulheres em seu local de trabalho. Por exemplo, em situações onde as mulheres dominam determinados empregos e ocupações, geralmente há uma desvalorização financeira da posição, independentemente do capital humano necessário ou da utilidade do respectivo trabalho desempenhado para a sociedade (Tomaskovic-Devey, 1993; Mandel, 2013). Em complemento às questões de remuneração, a composição de gênero dos empregados também está associada à probabilidade de sofrer discriminação e assédio relacionados ao gênero (Chamberlain, Crowley, Tope, & Hodson, 2008), bem como a probabilidade de receber apoio relacionado ao trabalho de colegas de trabalho (Taylor, 2010). Por outro lado, o histórico de pesquisas e publicações demonstra que ambientes de trabalho integrados ao gênero tendem a fornecer cenários menos discriminatórios e mais favoráveis para as mulheres (assim como para a pluralidade).

Uma série de estudos sobre a vida profissional das mulheres nas organizações – em grande parte conduzidos durante a década de 1990 –, revelaram que elas enfrentam barreiras desde a entrada na força de trabalho (Ng^a, Ng^b, & Tse, 1998), passando pelos estereótipos de gênero (Adkins, 1995), atitudes negativas em relação às mulheres (Ng, 1995), estresse familiar (Emmons, Biernat, Tiedje, Lang & Wortman, 1990), gestão discriminatória de recursos humanos políticas e práticas (Collinson et al., 1990), estando em minoria, sujeita a pressões de “tokenismo” (“*tokenism*”) (Kanter, 1977) e opressão patriarcal (Walby, 1990).

A disparidade entre homens e mulheres, no que se refere às oportunidades e à proporcionalidade de ocupações dentro das organizações, mostra-se diretamente relacionada à predominância masculina em cargos de alta gestão. Uma série de teorias sugere que as mulheres em posições de poder organizacional podem vir a eliminar (ou reduzir) a desigualdade ligada ao gênero entre os subordinados. Por exemplo, em um estudo pioneiro intitulado “*Men and Women of the Corporation*”, desenvolvido por Rosabeth Kanter (1977), revelou que os homens em cargos corporativos de alto nível tendem a contratar outros homens em cargos de gerência de alto nível, um processo que a autora chama de “reprodução homossocial”. No entanto, aumentar a representação das mulheres nos cargos de tomada de decisão pode beneficiar as próprias mulheres, em parte porque estas tomadoras de decisões também podem se envolver na preferência do grupo (Stainback et al., 2015). Em suma, sugerindo que uma maior presença de mulheres em posições de liderança reduziria a desigualdade de gênero (Reskin, 1988; Tomaskovic-Devey, 1993). De acordo com Eagly e Carli (2007), por trás da

discriminação sofrida pelas mulheres dentro das organizações encontra-se, essencialmente, um conjunto de associações mentais, conscientes e inconscientes, amplamente compartilhadas sobre mulheres, homens e líderes. Isto ocorre especialmente quando relacionamos a discriminação de gênero nas posições de liderança. Estudo após estudo afirmam que as pessoas associam mulheres e homens com traços diferentes e ligam os homens às características que conotam liderança (Eagly & Carli, 2007).

Uma característica central da questão de gênero em diversas sociedades tem como forma as associações de mulheres à esfera “doméstica”, em contraste aos homens, constantemente associados às esferas “públicas” (ou “domínio organizacional”) de responsabilidade. Esta ideia é corroborada por um grande número de feministas, especialmente O’Brien (1981), Elshtain (1981) e Stacey e Price (1981), que participaram criticamente na divisão “público-privada”. Seus estudos apontam que não apenas os homens dominam determinadas situações públicas, mas também dominam o que pode ser chamado de “pensamento público”, incluindo a teoria social e política e, portanto, a teoria organizacional.

Bourne e Calás (2013) relatam que a separação do trabalho e da família nas economias ocidentais retoma a um período histórico específico, durante a revolução industrial: a ascensão da produção de mercado e do trabalho assalariado tirou as pessoas de suas casas, especialmente a relação homens e fábricas, mudando os papéis sociais femininos e masculinos. Recorrendo a Cowan (1983), a dupla de autores ainda afirma que antes deste período, mulheres e homens eram co-provedores tanto para a família quanto para a comunidade, dificultando a diferenciação entre o que era trabalho e o que era família. Entretanto, a industrialização viria criar uma forte separação espacial entre os locais de trabalho e família, gerando uma situação na qual a vida é constituída por dois domínios distintos: o “domínio público” – trabalho (produção material); e o “domínio privado” – família (reprodução humana). Como tal, as relações de gênero são incorporadas à organização da vida como esferas separadas. A partir deste momento, o trabalho remunerado institui-se historicamente como “trabalho do homem”, enquanto o trabalho doméstico (não assalariado) tornou-se “trabalho das mulheres” (Bourne & Calás, 2013). Desta forma, a suposição de esferas separadas tem um efeito substancial sobre a vida das mulheres, em que o trabalho feito no domínio privado é muitas vezes não pago, mal pago e subestimado (Folbre, 2001), tornando invisível muito do trabalho real executado pelas mulheres (Lopata, 1993).

As mulheres também lidam com o fenômeno organizacional chamado “*glass ceiling*” (ou “teto de vidro”). Gupta (2018) utiliza o dicionário de negócios para definir o termo,

identificando-o de maneira mais ampla (sem categorização de gênero) como uma barreira invisível, mas real, através da qual a próxima etapa ou nível de avanço pode ser visto, mas não pode ser alcançado por uma seção de funcionários qualificados e merecedores. Jacobs (1999) e Moore (1995) são mais incisivos, argumentando que o termo *glass ceiling* significa uma série de barreiras enfrentadas por mulheres e minorias, à medida que tentam encontrar a melhoria em seu *status* de emprego. Para ambos os autores, a sociedade manteve conscientemente a tradição: “o lugar de uma mulher é em casa”.

Em suma, comparadas aos homens, as mulheres experimentam maiores barreiras (figura 2) e demandam de táticas incomuns (Gupta, 2018). Às vezes, as mulheres experimentam um sentimento de valor e erosão devido à atmosfera da organização; por outras, elas tendem a se sentir indesejáveis ou sem importância; há ocasiões em que as mulheres sentem que sua capacidade de progredir dentro da organização é limitada (Piderit & Ashford, 2003). Isto decorre de eventos ou incidentes que por si só seriam coisas pequenas, mas juntos e repetidos são demasiadamente poderosos.

BARREIRAS INVISÍVEIS	
Ambiente de Trabalho	Conflito trabalho x vida
Família	Social
Individual	Igualdade

Quadro I – Barreiras invisíveis enfrentadas pelas mulheres no contexto organizacional
Fonte: Adaptado de Gupta (2018)

Entretanto, ainda que longe do ideal, as condições para as mulheres no mercado de trabalho vêm demonstrando evolução. A globalização aumentou o compromisso político com a mudança social e com a erradicação das injustiças sociais. Os discursos globais sobre direitos humanos e direitos das mulheres, assim como as atividades das ONGs internacionais das mulheres reafirmaram a consciência feminista coletiva e ajudaram a mostrar a diversidade das identidades femininas na economia global do conhecimento (Krause, 2009). No ano de 2005, por exemplo, o secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, argumentou que alcançar a igualdade de gênero é um pré-requisito para alcançar os outros “Objetivos de Desenvolvimento do Milênio”, incluindo a eliminação da pobreza, a redução da mortalidade infantil, a educação universal e a eliminação o hiato de gênero na educação até 2015 (United Nations, 2005). Deniz et al. (2012) descrevem que publicações de negócios e revistas acadêmicas sugerem que uma “feminização” está ocorrendo no local de trabalho. Este termo é geralmente associado à taxa

crescente de participação feminina na força de trabalho remunerada e seu efeito sobre a composição sexual ocupacional e a entrada de mulheres em campos geralmente masculinos, como direito, negócios e medicina (Cooke-Reynolds & Zukewich, 2004).

Há também uma outra linha de pensamento recente, que refuta o *status* de masculinização das organizações e o vitimismo feminino, definindo como problemático o ato de “definir mulheres primeiramente como vítimas da norma masculina” (Billing, 2011: 303). Billing (2011) sugere que devemos buscar formas alternativas de interpretar as experiências das mulheres nas organizações, pois a variação, a complexidade e a contradição podem ser perdidas devido ao domínio do argumento da “norma masculina”. Em complemento, Cuadrado, Navas, Morelo, Ferrer e Moreales (2012) abordam ser difícil explicar a sub-representação das mulheres em cargos gerenciais apenas porque seu estilo de liderança é claramente diferente do masculino. Para Kim (2017), embora a diversidade pareça ser cada vez mais defendida como uma ferramenta estratégica imperativa – que aumentará a competitividade organizacional –, alguns estudiosos ainda discordam sobre o efeito geral da diversidade, como Gonzalez e DeNisi (2009).

Por fim, acrescento alguns dados quantitativos sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho, extraídos da publicação “*Women’s Empowerment and Economic Development*” (Duflo, 2012) – dados estes que abrangem, inclusive, a área geográfica onde o Brasil está situado. A partir das informações levantadas pela autora, a participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu em 15% no Leste da Ásia e na América Latina entre os anos de 1971 e 1995. Esta taxa de crescimento mostrou-se mais rápida do que a dos homens; a diferença de gênero nos salários igualmente diminuiu. Finalmente, a expectativa de vida das mulheres aumentou em média 20-25 anos nos países em desenvolvimento, no período equivalente aos últimos 50 anos (The World Bank, 2011), enquanto a expectativa de vida masculina não se elevou nesta mesma proporção.

1.7 Chefia masculina *versus* chefia feminina

Para executar um estudo sobre as diferenças de percepções de colaboradores do gênero masculino e feminino em relação à comunicação ascendente é também necessário abordar como se caracterizam as chefias. Calás et al. (2013) estabelecem que uma das mais duradouras orientações de pesquisa no escopo das diferenças de gênero concentra-se na composição mulheres e posições de autoridade. Esta linha de estudo, introduzida acerca da década de 1970,

estabeleceu um novo padrão de investigação, uma vez que pesquisas psicologicamente orientadas revelaram que as atribuições dadas pelos entrevistados ao que estes consideravam “um gestor de sucesso” incluíam características relacionadas aos homens, mas nenhum traço vinculado às mulheres (Schein, 1973, 1975). A existência desta conceptualização, chamada de “*think manager, think male*’ association” (algo como uma associação “pensou em gestor, pensou em homem”) seria abordada e corroborada por diversos estudos (Dodge, Gilroy & Fenzel, 1995; Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996; Schein, 2007; Ryan, Haslam, Hersby & Bongiorno, 2011). Outras pesquisas realizadas nesta mesma época mostraram que as mulheres em posição de gestão/liderança eram submetidas a diferentes padrões de avaliação e, mesmo em condições experimentais, seu comportamento era idêntico ao dos homens (Bartol & Butterfield, 1976). Esta constatação ficaria conhecida como “duplo padrão” (ou “*double standards*”). Em paralelo, na mesma década de 1970, investigações com vertentes sociológicas identificaram que um mecanismo alternativo por trás da criação e recriação da desigualdade de gênero encontrava-se na “generalização do *status*” (Rashotte & Webster, 2005). Esta descoberta foi gerada por sociólogos que, ao estudar pequenos grupos focados em tarefas, observaram que as expectativas de desempenho e as expectativas quanto à legitimidade do comportamento competitivo ou dominante eram afetadas pelos processos de *status* (Berger, Cohen, & Zelditch, 1972; Meeker & Weitzel-O’Neill, 1977).

O estilo de liderança pode ser definido como “padrões relativamente estáveis de comportamento que são manifestados pelos líderes” (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001: 781), ou como “as formas alternativas pelas quais os líderes modelam seu comportamento interativo para cumprir seu papel de líderes” (Bass, 1990: 27). Descobrir se os líderes masculinos e femininos apresentam diferentes estilos de liderança é, inclusive, uma abordagem para a explicação da sub-representação das mulheres em cargos gerenciais (Cuadrado et al., 2012). Fondas (1997: 275) argumenta que “o gênero faz parte da própria conceituação da gestão”, enquanto Brenner, Tomkiewicz e Schein (1989) afirmam que as mulheres possuem certas características, atitudes e temperamentos específicos. Em contraste, há um grande debate que permeia sobre a literatura relacionada ao valor desta linha de pesquisa, como por exemplo Eagly e Carli (2003a, 2003b) *versus* Vecchio (2002, 2003). O fato é que a literatura se mostra vasta quando se trata em afirmar as diferenças comportamentais entre homens e mulheres em posições de liderança e muitos autores comparam seus respectivos estilos de liderança (Cuadrado, Morales & Recio, 2008; Eagl & Carli, 2003a, 2003b; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Wood & Eagly, 2010).

Em complemento, um estudo conduzido por Gibson (1995) descobriu que os homens

em posição de liderança eram mais propensos a enfatizar a dimensão de estabelecimento de metas, enquanto as líderes mulheres enfatizavam mais a facilitação de interação. Há, inclusive, meta análises indicando que as mulheres, de modo geral, tendem a ser mais democráticas ou participativas em sua abordagem, enquanto os homens tendem a ser autocráticos ou diretivos (Eagly & Carli, 2003a).

Em contrapartida, há uma corrente que aponta para a direção oposta: alguns pesquisadores afirmam que há diferenças pequenas ou até inexistentes em comportamentos de liderança (Andersen & Hansson, 2011). Análises de Dobbins e Platz (1986), por exemplo, apontavam que os líderes femininos e masculinos não diferem nos estilos relacionados a relacionamentos e tarefas; Grant (1988) concluiu que aparentemente existem poucas diferenças comportamentais entre os gerentes femininos e masculinos. Em uma investigação apurada sobre conteúdos desenvolvidos sobre o tema, Eagly e Johnson (1990) realizaram um “meta-estudo” incluindo mais de 160 estudos de diferenças relacionadas a gênero no estilo de liderança e concluíram que tanto líderes mulheres quanto homens não diferiram nos dois estilos de liderança de orientação interpessoal e orientação para tarefas. Em outro estudo, Eagly, Makhijani e Klonsky (1992) concluíram que as mulheres eram consideradas mais orientadas para tarefas, em contraste com a visão estereotipada tradicional dos papéis sexuais. Por fim, Ferrario (1991) relatou que as gerentes femininas eram menos abertas e francas com seus colegas do que com os gerentes masculinos.

Há quem seja ainda mais incisivo: ao levar em consideração tanto as descobertas quanto as limitações da pesquisa sobre as diferenças de gênero na liderança, Gary Powell (1990: 74) concluiu que “há poucas razões para acreditar que mulheres e homens são tipos diferentes de gestores”. Ao revisar os resultados de pesquisas sobre diferenças de gênero, Vecchio (2002: 647) concluiu que “em resumo, as diferenças comportamentais foram em grande parte superestimadas”. Estas conclusões sobre a inexistência da disparidade de gênero em situação de liderança são compartilhadas por mais autores, como Gibson (1995) e Van Engen, Van der Leeden e Willemsen (2001).

O silêncio organizacional é resultado não apenas do perfil cultural da organização e da sua relação de confiança e oportunidades de expressão dadas aos seus colaboradores; trata-se também das consequências da maneira como são conduzidas a comunicação interpessoal – formal ou informal – entre empregados e suas respectivas chefias. Mas qual perspectiva adotar? Afinal, mulheres e homens em posição de liderança assumem comportamentos distintos? A literatura posiciona-se ambígua e inconclusiva quanto ao tema. As razões para isso

são variadas. Ao acessar posições hierárquicas elevadas, os ganhos das mulheres podem vir a desafiar as formas de pensar e fazer o gênero dentro da organização. Mas isso não é tão simples – ou exato – como parece. Alguns estudos argumentam que mesmo quando as mulheres obtêm acesso a posições de autoridade, elas contam com uma capacidade limitada de influenciar a desigualdade em níveis abaixo delas, ou porque continuam dispostas a fazer gênero da maneira esperada (Martin, 2003), ou porque seu poder para efetuar a mudança é limitado pela força das normas organizacionais e institucionais existentes (Acker, 1990, 2006; Berrey, 2014). Por exemplo, resultados de entrevistas indicam que as mulheres se sentem forçadas a mudar seu comportamento por meio de “performances” e uso de estratégias de gerenciamento de gênero (Lester, 2008).

1.8 Cultura organizacional brasileira

Um fator imprescindível ao embasamento do estudo de gênero e silêncio organizacional é a identificação do modelo cultural do país em que o estudo se aplica e, consequentemente, de suas organizações. Vincular gênero e cultura na análise da organização é defendido, por autores como Albert Mills (1988), enquanto o silêncio organizacional como consequência de estabelecimentos culturais é amparado por Daly (1978) e Skrla (2000).

Schein (2001) define o termo “cultura organizacional”, como o conjunto de premissas básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por determinado grupo, enquanto aprende a lidar com os problemas de adaptação externa e interna de se pensar. Na cultura organizacional, o agrupamento de valores e pressupostos básicos “tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (Fleury & Sampaio, 2002: 293). Portanto, a cultura organizacional vem determinar, em grande parte, a maneira como os indivíduos e organizações operam no dia a dia. Trompenaars (1994) defende que não há um modelo de cultura melhor que a outro, assim como não existe uma forma ideal de administração organizacional.

Para Kim (2017: 4), “as dimensões da cultura afetam o comportamento de indivíduos pertencentes a grupos culturais”. Desta maneira, estudiosos identificaram diferentes dimensões das culturas. Dentre estes está o pesquisador organizacional holandês Geert Hofstede (2001, 2003), responsável por um experimento inicial sobre cultura feito a partir de mais de 100 mil questionários aplicados em 72 subsidiárias da empresa multinacional norte-americana IBM, entre 1967 e 1973. Experimento este que possibilitou identificar padrões culturais nacionais.

Em um de seus estudos, o autor identificou cinco dimensões culturais fundamentais, que têm sido amplamente utilizadas pelos estudiosos de gestão no estudo do efeito da cultura sobre os comportamentos nas organizações e sociedades. São estas as dimensões: (1) do contínuo entre o “individualismo” e o “coletivismo”; (2) “evitamento da incerteza”; (3) “masculinidade-feminilidade”; (4) “distância do poder”; (5) orientação à longo prazo. Dentre estas, vale destacar a dimensão “masculinidade-feminilidade”, responsável por abordar o valor atribuído pela sociedade aos papéis sociais baseados no gênero. Para Hofstede (2003), as expressões “masculinidade” e “feminilidade” retratam as diferenças entre comportamento de auto-afirmação e comportamento modesto, respectivamente: são masculinas as sociedades constituídas por papéis explicitamente diferenciados – o homem deve ser forte, imponente e dominador do ambiente “público”, enquanto a mulher deve ser modesta e agente da esfera “doméstica”; são femininas as sociedades nas quais os papéis sociais dos sexos se sobrepõem. Ambas as dimensões geram distintos perfis de organização e liderança, conforme a seguir (Quadro II).

Chefe 1 – Dimensão Masculina	Chefe 2 – Dimensão Feminina
Auto-afirmação	“Discreta”
Racional	Intuitivo
Concentração de decisões	Decisões consensuais
Agressividade	Compreensivo

Quadro II: Características de chefia da dimensão “masculinidade-feminilidade”
Fonte: Adaptado a partir das dimensões de Hofstede (2003)

Outro fator fundamental a ser considerado no campo do estudo cultural é a distinção entre as mentalidades ocidental e oriental. Hofstede (2003) identifica que a mentalidade ocidental é voltada para o curto prazo, onde verifica-se o apego pelas tradições, que por sua vez reflete no respeito às obrigações sociais e no apelo ao *status*. Por outro lado, a mentalidade oriental é guiada para o longo prazo e adapta as tradições sociais ao contexto moderno, espelhando um cenário em que o respeito pelas obrigações sociais recebe certos limites, caracterizando-se por uma vontade de subordinação a si próprio em face de um objetivo superior.

Nos dados acessados da pesquisa de Hofstede (2001), o Brasil é mencionado na análise de “masculinidade-feminilidade”. Assim como a Argentina, o Brasil classifica-se em um nível moderado desta esfera, sendo um meio termo entre nações como México, Colômbia e

Venezuela – definidas por um alto valor atribuído à masculinidade – e Chile e Peru, caracterizados por um elevado nível de feminilidade. Desta forma, o Brasil se estabelece como um país onde a diversidade e igualdade de gênero nas organizações alcança um nível somente intermediário, onde a inclusão já é instituída e as definições de *status* e de papéis organizacional e social começam a ser revistas.

Em complemento a esta dimensão, temos a “distância do poder”, elemento de extrema influência no estabelecimento do silêncio organizacional. Este é definido por Hofstede (2003) como a medida do grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder. A quantidade de níveis hierárquicos em uma organização, por sua vez, reflete estas relações de dependência. As organizações caracterizadas pela distância hierárquica reduzida, ou seja, predominadas pela horizontalidade, têm a autonomia dos empregados ampliada, permitindo uma divisão da tomada de decisões. Em contrapartida, as organizações onde a verticalidade hierárquica é elevada, caracterizando uma alta distância entre base e topo, o poder é concentrado nos altos níveis, a autonomia dos empregados é restrita e há uma burocratização exacerbada dos processos organizacionais. Este segundo é mais propenso a estabelecer a presença do silêncio organizacional. Almeida (2007), constata em seu estudo que o Brasil permanece um país majoritariamente hierarquizado. Além disto, as esferas de hierarquia e do autoritarismo no Brasil estão positivamente correlacionadas, ou seja, quanto mais hierárquico, mais autoritário é o indivíduo (Almeida, 2007).

Em um estudo com executivos da cidade de São Paulo, os pesquisadores Chu e Wood Jr. (2008) notaram que a noção de igualdade entre as pessoas é reduzida, refletida no elevado distanciamento vertical entre os níveis hierárquicos dentro das organizações. O personalismo revela-se fortemente presente na cultura organizacional brasileira, à medida em que as pessoas buscam o estreitamento de relacionamentos afetivos no ambiente de trabalho (Chu & Wood Jr., 2008). Estas particularidades encadeiam um sistema onde os relacionamentos são considerados fundamentais para a produtividade da organização, sobrepõem-se às competências e moldam, na visão dos brasileiros, o perfil de empresa ideal para se trabalhar. Por fim, o formalismo constitui a busca pela redução do risco, da ambiguidade e da incerteza (Chu & Wood Jr., 2008). É desta característica que nasce a grande burocratização de processos na sociedade e organizações brasileiras, a partir da prática de controle de ações por meio de regras, normas e procedimentos. O formalismo também estabelece um distanciamento entre a norma e a realidade: quanto mais formal é o sistema, mais o comportamento real dos indivíduos tende a

ser discrepante. Ironicamente, os estudos do autor indicam que ainda há baixa tolerância à normas, regras e procedimentos por parte dos indivíduos. Por fim, devido ao fato de o Brasil estar localizado no campo ocidental a mentalidade de grande parte das organizações nele situadas são voltadas para o curto prazo, com respeito às obrigações sociais e apelo ao *status*.

Com o encerramento desta seção, concluí-se o primeiro capítulo desta dissertação. Na próxima etapa será apresentada a fase empírica deste estudo.

CAPÍTULO II – OBJETIVOS, METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

2.1 Objetivos do estudo

Este estudo consiste em uma investigação qualitativa do *status quo* estabelecido pelo histórico acadêmico e sua narrativa sobre gênero no ambiente de trabalho, através da análise do silêncio organizacional, conforme conteúdo apresentado no Capítulo I. Este dever de “revisão” nasce da constante mudança na comunicação, no comportamento e nas dinâmicas interpessoais entre homens e mulheres, de maneira ascendente ou horizontal, dentro das organizações. Logo, mostra-se válida e necessária a busca por dados atualizados, para incremento dos conteúdos gerados para ambos os temas até este momento, assim como um parâmetro mais recente para estudos futuros. Desta forma, este estudo tem por base as seguintes questões:

(Q1) Se o gênero é um fator de influência significativa na conduta e postura das chefias;

(Q2) Se o gênero é um fator de influência significativa no comportamento e nas relações entre os colaboradores da mesma equipe e entre outros departamentos;

(Q3) Se confirmadas as influências, seriam estas, por sua vez, sintomas de discriminação positiva ou negativa.

Reiterando alguns pontos: este estudo não possui o objetivo de se posicionar a favor ou contra a discriminação de gênero e muito menos sugerir intervenções, soluções ou instituir novas conceptualizações para o termo; esta investigação recorre à linha naturalista para definição de gênero, conforme estabelecido no capítulo anterior (I), portanto, o gênero na condição de sexo, ou seja, masculino e feminino; homem e mulher.

2.2 Metodologia de investigação

2.2.1 População e amostra

De acordo com Polit e Hungler (1995), uma população é constituída por nada mais que um conjunto de casos, apresentando um determinado agrupamento de critérios de referência para o investigador. Tais critérios são, por sua vez, intitulados “critérios de elegibilidade” e referem-se às características particulares que definem a população de interesse a uma

determinada investigação. Portanto, a população do estudo constitui-se de colaboradores de organizações situadas em território brasileiro, tendo os seguintes requisitos complementares:

- (I) Estar alocado(a) presencialmente na organização onde trabalha;
- (II) Ser um(a) colaborador(a) contratado diretamente pela organização;
- (III) Não ocupar posição de chefia (supervisão, gerencial ou acima).

Não contemplam a população do estudo aqueles profissionais classificados como autônomos ou prestadores externos de serviço, tendo em vista que o vínculo com a organização e suas respectivas chefias não ocorre da mesma maneira que os colaboradores contratados diretamente por determinada organização.

Uma vez estabelecida a população, define-se a amostra. Nesta investigação optou-se por estudar elementos não precisamente representativos da população, mas característicos desta. Assim, declino a pretensão de gerar uma representatividade, mas sim um estudo aprofundado das realidades de alguns elementos que se relacionam com o fenômeno e que são característicos deste (ver Quivy & Van Campenhoudt, 1992). Para tanto, a aplicação das entrevistas utilizou-se da regra processual de saturação: a coleta de dados foi interrompida no instante em que a informação adicional recolhida se tornou marginal.

2.2.2 Amostra

Na página a seguir é possível conferir no Quadro III a especificação e categorização da amostra deste estudo.

Gênero	<i>n</i>		
Feminino	30		
Masculino	15		
Total	45		
Setor			
Privado	41		
Público	3		
Outro: Economia Mista	1		
Total	45		
Ocupação			
Administrativo	10		
Arquitetura/Design	2		
Atendimento/ <i>Customer Support</i>	2		
Comercial	9		
Consultoria	1		
Educacional/Pedagógica	4		
Entretenimento	1		
Marketing/Comunicação	10		
Técnica	5		
Saúde	1		
Total	45		
Idade	Mínima	Máxima	Média
Feminino	25	55	31,3
Masculino	26	58	34,4
Tempo de serviço (atual organização)	Mínimo	Máximo	Média
Feminino	5 meses	13 anos	5,1 anos
Masculino	2 meses	20 anos	6,6 anos

Quadro III – Descrição amostral: Quantitativa

A primeira fase de recolha de dados, caracterizada como quantitativa, possui 45 formulários respondidos, sendo que destes, 66,7% ($n = 30$) foram preenchidos por mulheres e 33,3% ($n = 15$) por homens. Deste mesmo grupo, 91,1% ($n = 41$) dos participantes integram o setor privado e 6,7% atuam no setor público ($n = 3$) – em complemento, apenas 1 participante (2,2%) trabalha no setor de economia mista (junção dos setores privado e público em uma mesma gestão). A idade média das mulheres corresponde a 31,3 anos, enquanto a idade média masculina é de 34,4 anos. Referente ao tempo de trabalhando na atual organização, a média apresentada pelas mulheres é de 5,15 anos, enquanto a média dos homens é de 6,62 anos.

Ao fim de cada questionário foi perguntado aos participantes se estes estavam dispostos a participar de uma entrevista sobre o tema “silêncio organizacional e gênero”. Dentre os 45 questionários preenchidos, cerca de 29 participantes – equivalente a 64,4% – responderam que gostariam de participar desta entrevista.

Ao iniciar a fase qualitativa, o ponto de saturação foi alcançado ao fim da aplicação de 19 entrevistas, sendo destas cerca de 63,2% ($n = 12$) foram respondidas por mulheres (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E14 e E19) e 36,8% ($n = 7$) por homens (E5, E10, E13, E15, E16, E17 e E18). As mulheres entrevistadas possuem uma média de idade de 29,9 anos, enquanto a média de idade deste grupo de homens é de 30,4 anos. Dentre este grupo, as participantes do sexo feminino apresentam uma média de 5,2 anos de contribuição à atual organização (tempo mínimo registrado de 5 meses e máximo de 12 anos), enquanto os entrevistados do sexo masculino possuem uma média de 4,1 anos dentro de suas respectivas organizações (tempo mínimo registrado de 2 meses e máximo de 9 anos). A descrição detalhada desta amostra pode ser visualizada no quadro (IV), logo abaixo.

Gênero	<i>n</i>		
Feminino	12		
Masculino	7		
Total	19		
Sector			
Privado	17		
Público	2		
Total	19		
Ocupação			
Administrativo	4		
Arquitetura/Design	1		
Atendimento/ <i>Customer Service</i>	1		
Comercial	2		
Educacional/Pedagógica	2		
Marketing/Comunicação	6		
Técnico	2		
Saúde	1		
Total	19		
Idade	Mínima	Máxima	Média
Feminino	29	33	29,9
Masculino	24	36	30,4
Tempo de serviço (atual organização)	Mínimo	Máximo	Média
Feminino	5 meses	12 anos	5,2 anos
Masculino	2 meses	9 anos	4,1 anos

Quadro IV – Descrição amostral: Qualitativa

2.2.3 Metodologia e ferramentas para recolhimento de dados

A proposta deste estudo é obter um estudo qualitativo dos temas abordados, entretanto, sua fase empírica é constituída por uma etapa prévia quantitativa. Recorreu-se ao quantitativo visando proporcionar rápida visão inicial (poucas questões e muitos respondentes) e obter uma avaliação inicial da presença de diferenças na percepção de homens e mulheres. Esta etapa utilizou-se de um questionário contendo perguntas fechadas, em sua maioria com medição níveis/ graus de frequência, conforto e avaliação. Desta maneira, permitiu-se uma avaliação ágil e superficial, aplicando uma mecânica envolvendo simples contagem, cálculo de médias e testes de significância.

A segunda e principal etapa da fase empírica recorreu à análise qualitativa, visando aprofundar (via muitas questões e poucos respondentes) e desenvolver as questões abordadas, além de agregar novos assuntos. Esta opção de abordagem proporciona mais liberdade ao respondente para elaborar e explicar o seu ponto de vista. Desta maneira, dá-se mais atenção às nuances, procurando expandir o alcance da compreensão, ainda que os resultados sejam mais dispersos, com maior variabilidade. Neste caso, a exploração dos dados qualitativos foi efetuada através da análise dos conteúdos das entrevistas, à procura de regularidades e tendências.

Ao passo que se identifica como qualitativa, as entrevistas caracterizam-se como exploratórias. Através do modelo exploratório podemos nos familiarizar com o fenômeno investigado e até mesmo obter uma nova compreensão do mesmo. Por fim, a realização de uma pesquisa neste molde mostra-se oportuna, dado o modesto volume de publicações e pesquisas a agregar os temas silêncio organizacional e gênero, especialmente no Brasil.

O processo de recolha de dados foi iniciado através de uma fase teste, aplicando um questionário piloto e de uma entrevista piloto. O objetivo destes ensaios foi avaliar a compreensão das questões por parte dos respondentes selecionados aleatoriamente, assim como verificar a duração de conclusão de ambas as etapas.

2.2.3.1 Etapa 1 (Prévia): Quantitativa

Apesar deste estudo ter como objetivo principal a obtenção de dados qualitativos, a necessidade de uma etapa predecessora no modelo quantitativo mostra-se presente para que: (1) seja possível estabelecer previamente às entrevistas que as questões propostas pelo estudo possuem evidências significativas; 2) configure-se um cenário, ainda que superficial, da

dinâmica entre silêncio organizacional e gênero nas organizações situadas no Brasil; 3) seja ponto de apoio para as perguntas do guião de entrevista.

Esta etapa inicial foi constituída pela distribuição *online* de um questionário utilizando a plataforma *SurveyMonkey*, entre os dias 13 de maio e 24 de junho de 2019. A estrutura e o conteúdo do questionário têm como referência alguns dos exercícios introduzidos por Arménio Rego (2007) – sendo estes adaptados e ajustados de acordo com os objetivos de investigação.

O questionário foi estruturado em dez questões: as cinco primeiras referem-se a dados sócio-demográficos (sexo, idade, ocupação profissional vigente, “tempo de casa”* e setor de atuação da organização atual); três questões de caráter avaliativo, buscando mensurar a percepção do(a) respondente em relação à comunicação dentro da organização, o nível de conforto em comunicar-se com a sua respectiva chefia em determinadas situações e avaliar percepção do participante em relação à sua chefia e o *feedback* ascendente; uma questão de múltipla escolha, buscando definir os principais fatores que geram desconforto por parte do(a) colaborador(a) em comunicar-se com a sua chefia; por fim, uma última questão para verificar o interesse do(a) participante em ser entrevistado(a) sobre o tema.

2.2.3.2 Etapa 2 (Principal): Qualitativa

Trata-se do estágio máximo da fase empírica deste estudo. A análise qualitativa é responsável por selecionar elementos da amostra que possuam o potencial de evidenciar e confirmar, refutar ou desafiar teorias existentes (Eisenhardt, 1989). Para Polit e Hungler (1995), os estudos qualitativos usualmente resultam em grandes quantidades de texto narrativo, razão esta pela qual torna-se incongruente a existência de amostras demasiadamente amplas ou representativas. Para execução desta etapa, optou-se por investir em um estudo exploratório descritivo simples, pelo qual fora empregado uma análise de conteúdo de tipo temático.

A recolha dos dados qualitativos ocorreu em seguida à fase quantitativa. Conforme os respondentes do questionário assinalavam positivamente à última questão deste – na qual confirmavam o interesse em participar da fase qualitativa –, as entrevistas eram prontamente agendadas. Para manter o anonimato no questionário, sua questão final solicitava que os interessados em participar da entrevista informassem seus respectivos endereços de e-mail, possibilitando o futuro contato para agendamento. Uma vez alcançado o ponto de saturação, as entrevistas cessadas e não houve a necessidade de uma segunda emissão de questionários.

As entrevistas foram aplicadas individualmente, entre os dias 27 de maio e 13 de junho de 2019. Visando abranger pessoas em diferentes cidades e estados, assim como a flexibilidade em ajustar-me às agendas dos participantes, as entrevistas foram feitas de maneira remota, através de chamadas *online* de áudio ou vídeo, utilizando as plataformas *Skype* e *WhatsApp*. Estas entrevistas foram conduzidas através de um guião semiestruturado, constituído por questões abertas, baseadas nas alternativas selecionadas pelos respondentes em seus respectivos questionários. Por questão ética, previamente à aplicação das entrevistas, os participantes foram informados de que seus nomes, o nome de suas respectivas organizações e o nome de outros colegas que viessem a ser citados durante os depoimentos seriam mantidos em sigilo, não sendo incluídos nesta dissertação e que notas seriam tomadas a partir das declarações dadas pelos entrevistados. Havendo consentimento entre ambas as partes sobre estas duas premissas, a entrevista poderia ser iniciada. A eleição das temáticas abordadas nas entrevistas é sincrônicas aos objetivos estabelecidos para este estudo, em função da interdependência dos assuntos por este introduzidos.

Posteriormente à conclusão das entrevistas, foi feita uma compilação dos pontos relevantes e de destaque dos depoimentos, de acordo com os principais temas abordados durante a conversa. A técnica utilizada foi a “análise de conteúdo”, que descreve o conteúdo da comunicação de maneira objetiva, para a compreensão do contexto abordado.

2.3 Análise dos resultados

Conforme especificado anteriormente, a coleta de dados ocorreu em duas fases, sendo a primeira quantitativa e a segunda qualitativa. Desta maneira, os resultados serão apresentados nesta mesma ordem, visando primeiramente apontar um direcionamento, ainda que amplo e superficial, das tendências e diferenças de percepções entre homens e mulheres, através dos dados quantitativos. Em seguida, abordarei os relatos e impressões recolhidas na fase de entrevista, onde busco extrair exemplos e percepções mais detalhados e profundos.

2.3.1 Dados quantitativos

2.3.1.1 Percepção da comunicação dentro da atual organização

O primeiro ponto levantado pelo questionário foi a percepção dos entrevistados em relação a diversos aspectos diferentes da comunicação dentro da organização. Esta questão tem

como objetivo buscar mensurar a frequência com que sete situações específicas ocorrem durante o dia a dia dos entrevistados em seu ambiente de trabalho. Neste caso, a frequência é determinada através de um índice com quatro níveis: “raramente”, “por vezes”, “quase sempre” e “sempre”. Ainda sobre estes quatro níveis, é estabelecida uma associação de qualidade, onde “raramente” representa uma percepção extremamente negativa em relação à comunicação dentro da organização, enquanto o índice “sempre” corresponde a uma percepção muito positiva.

Na tabela abaixo (Quadro V) é possível visualizar os resultados obtidos. Neste quadro, os valores “*n*” correspondem à quantidade de homens e mulheres que assinalaram cada uma das opções de escala de frequência, a partir de cada uma das afirmações.

Situação	Gênero	Frequência com que ocorre				Total
		Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre	
		<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	
1. Sou mantido(a) bem informado(a) sobre os planos e progresso do meu grupo (equipe/ depto) de trabalho.	Feminino	7	8	9	6	30
	Masculino	1	3	8	3	15
2. Sou mantido(a) bem informado(a) sobre os planos e o progresso da organização onde trabalho.	Feminino	8	12	5	5	30
	Masculino	0	5	7	3	15
3. Tenho oportunidades para expressar minhas ideias com a chefia, sem qualquer hesitação.	Feminino	7	8	10	5	30
	Masculino	0	3	3	9	15
4. Há uma boa comunicação entre os membros da minha equipe de trabalho.	Feminino	4	8	13	5	30
	Masculino	1	3	7	4	15
5. Existe uma boa comunicação entre pessoas em diferentes áreas/ departamentos da organização.	Feminino	9	13	8	0	30
	Masculino	2	7	6	0	15
6. A informação que recebo diariamente provém exclusivamente das chefias.	Feminino	9	12	9	0	30
	Masculino	4	5	3	3	15
7. Recebo informações confiáveis da minha chefia.	Feminino	4	9	10	7	30
	Masculino	0	0	8	7	15

Quadro V – Questionário: Pergunta 6 – Comunicação dentro da organização

Para avaliar se as diferenças de percepção são estatisticamente significativas, foi aplicado o “*Teste-T Student*”. Primeiramente, deve-se obter a média dos resultados. Para tanto, quantificou-se a escala de frequência com valores de 1 a 4, sendo 1 a menor frequência e 4 a maior frequência possível (ver Quadro VI).

ESCALA	VALOR
Raramente	1
Por vezes	2
Quase sempre	3
Sempre	4

Quadro VI – Escala de frequência

SITUAÇÃO	MÉDIAS	
	Mulheres	Homens
1. Sou mantido(a) bem informado(a) sobre os planos e progresso do meu grupo (equipe/depto) de trabalho.	2,4667	2,8667
2. Sou mantido(a) bem informado(a) sobre os planos e o progresso da organização onde trabalho.	2,2333	2,8667
3. Tenho oportunidades para expressar minhas ideias com a chefia, sem qualquer hesitação.	2,4333	3,4000
4. Há uma boa comunicação entre os membros da minha equipe de trabalho.	2,6333	2,9333
5. Existe uma boa comunicação entre pessoas em diferentes áreas/departamentos da organização.	1,97	2,27
6. A informação que recebo diariamente provém exclusivamente das chefias.	2,00	2,33
7. Recebo informações confiáveis da minha chefia.	2,67	3,47

Quadro VII – Questionário: Pergunta 6 – Médias

Uma vez encontrada a média de frequência, aplica-se o Teste-T para igualdade de médias. Este processo – que virá a ser reprisado para a análise de outros resultados – foi executado através do software *IBM SPSS Statistics*. Na tabela abaixo (Quadro VIII), as colunas identificadas como S1, S2, S3, S4, S5, S6 e S7 correspondem a cada uma das situações apresentadas nesta questão (ex.: S1 corresponde à Situação nº 1).

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
Média variável “Mulheres”	2,4667	2,2333	2,4333	2,6333	1,9667	2,0000	2,6667
Média variável “Homens”	2,8667	2,8667	3,4000	2,9333	2,2667	2,3333	3,4667
Desvio padrão variável “Mulheres”	1,07425	1,04000	1,04000	0,92786	0,76489	0,78784	0,99424
Desvio padrão variável “Homens”	0,83381	0,74322	0,82808	0,88372	0,70373	1,11270	0,51640
F	4,177	2,408	1,567	0,726	0,002	4,167	7,088
Sig.	0,047	0,128	0,217	0,399	0,963	0,47	0,011
t	-1,373	-2,100	-3,132	-1,038	-1,272	-1,037	-3,552
df	35,183	43	43	43	43	21,254	42,879
Sig. (2-tailed)	0,178	0,042	0,003	0,305	0,210	0,311	0,001
Diferenças significativas entre as médias	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM

Quadro VIII – Questionário: Pergunta 6 – Teste-T

Para atestar a existência de diferenças significativas entre as médias apresentadas por homens e mulheres, o *p-value* (*p*) deve ser menor que 5%, portanto, $p < 0,05$. Em todas as situações os homens apresentaram médias de frequência mais elevada – portanto, mais positiva –, se comparadas às mulheres. Entretanto, apenas três situações possuem diferenças significativas entre as médias: “Sou mantido(a) bem informado(a) sobre os planos e progresso do meu grupo (equipe/depto) de trabalho” (S1; $p = 0,047$); “A informação que recebo

diariamente provém exclusivamente das chefias” (S6; $p = 0,047$); e “Recebo informações confiáveis da minha chefia” (S7; $p = 0,011$).

2.3.1.2 Nível de conforto em comunicar-se com a chefia

O segundo cenário investigado é o grau de conforto/desconforto que os indivíduos sentem ao terem que se comunicar sobre alguns temas específicos e em situações variadas. Em complemento, o quadro de respostas abaixo também apresenta um comparativo entre os gêneros.

		NÍVEL DE CONFORTO				
		Muito desconfortável (não consigo fazê-lo)	Desconfortável (não gosto de fazê-lo)	Confortável (não me importo em fazê-lo)	Muito confortável (é fácil fazê-lo)	Total
A) Sobre um problema ou preocupação que você tem no trabalho.	Fem.	3	8	14	5	30
	Masc.	0	0	11	4	15
B) Sobre um problema ou preocupação pessoal.	Fem.	6	15	8	1	30
	Masc.	1	2	11	1	15
C) Sobre uma ideia que poderia resultar em uma melhoria para a organização.	Fem.	1	8	11	10	30
	Masc.	0	1	6	8	15
D) Diante de um problema relacionado a uma atividade/ atitude que seja insegura, ilegal ou imoral.	Fem.	5	11	9	5	30
	Masc.	0	2	10	3	15
E) Em uma reunião individual.	Fem.	5	5	12	8	30
	Masc.	0	0	12	3	15
F) Como parte de um grupo representativo de seus pares.	Fem.	3	7	12	8	30
	Masc.	1	2	10	2	15
G) Em uma reunião com pessoas que você conhece bem.	Fem.	1	2	15	12	30
	Masc.	0	0	7	8	15
H) Em uma reunião com pessoas que você desconhece ou não conhece bem.	Fem.	3	11	14	2	3
	Masc.	0	5	9	1	15

Quadro IX – Questionário: Pergunta 7 – Nível de conforto na comunicação com a chefia

Nesta questão foi solicitado que o participante assinalasse o grau de conforto que mais se identificava dentro de oito situações. Deste conjunto, quatro situações caracterizam-se como temas a serem abordados com a chefia: (A) um problema ou preocupação com o trabalho; (B) problema ou preocupação pessoal; (C) ideia que poderia resultar em uma melhoria para a organização; (D) um problema relacionado a uma atividade/atitude que seja insegura, ilegal ou

imoral – caracterizando uma denúncia. Em complemento, as conjunturas restantes contemplavam diferentes contextos em que a comunicação com suas respectivas chefias ocorreria: (E) em uma reunião individual; (F) como parte de um grupo representativo de seus respectivos pares; (G) em uma reunião com pessoas as quais o(a) respondente conhece bem; (H) em uma reunião com pessoas desconhecidas ou de pouca convivência. Assim como na questão anterior, o quadro acima (V), possui os valores “*n*”, que correspondem à quantidade de homens e mulheres que assinalaram cada uma das opções de escala de frequência, a partir de cada uma das afirmações.

O processo analítico desta questão contempla a mesma técnica aplicada previamente. Portanto, será novamente aplicado o “*Teste-T Student*”. Desta forma, para obter a média dos resultados também foi quantificado o nível de conforto com valores de 1 a 4, sendo 1 “muito desconfortável” e 4 “muito confortável”. Logo:

ESCALA	VALOR
Muito desconfortável	1
Desconfortável	2
Confortável	3
Muito confortável	4

Quadro X – Níveis de conforto

SITUAÇÃO	MÉDIAS	
	Mulheres	Homens
A) Sobre um problema ou preocupação que você tem no trabalho.	2,7000	3,2667
B) Sobre um problema ou preocupação pessoal.	2,1333	2,8000
C) Sobre uma ideia que poderia resultar em uma melhoria para a organização.	3,0000	3,4667
D) Diante de um problema relacionado a uma atividade/atitude que seja insegura, ilegal ou imoral.	2,4667	3,0667
E) Em uma reunião individual.	2,7667	3,2000
F) Como parte de um grupo representativo de seus pares.	2,8333	2,8667
G) Em uma reunião com pessoas que você conhece bem.	3,2667	3,5333
H) Em uma reunião com pessoas que você desconhece ou não conhece bem.	2,5000	2,7333

Quadro XI – Questionário: Pergunta 7 – Médias

Na tabela a seguir (Quadro XII), as colunas identificadas como A, B, C, D, E, F, G e H correspondem à mesma letra responsável por indicar e ordenar cada uma das situações contidas nesta questão. Dentro de cada coluna encontra-se o resultado obtido através aplicação do Teste-T para verificação das significâncias de diferença entre as médias.

	A	B	C	D	E	F	G	H
Média variável “Mulheres”	2,7000	2,1333	3,0000	2,4667	2,7667	2,8333	3,2667	2,5000
Média variável “Homens”	3,2667	2,8000	3,4667	3,0667	3,2000	2,8667	3,5333	2,7333
Desvio Padrão variável “Mulheres”	0,87691	0,77608	0,87099	0,97320	1,04000	0,94989	0,73968	0,77682
Média Padrão variável “Homens”	0,45774	0,67612	0,63994	0,59362	0,41404	0,74322	0,51640	0,59362
F	5,818	0,731	0,431	9,399	10,912	2,452	0,611	2,464
Sig.	0,020	0,397	0,515	0,004	0,002	0,125	0,439	0,124
t	-2,848	-2,830	-1,838	-2,557	-1,989	-0,119	-1,249	-1,022
df	42,856	43	43	41,089	41,634	43	43	43
Sig. (2-tailed)	0,007	0,007	0,073	0,014	0,53	0,906	0,218	0,313
Diferenças significativas entre as médias	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO

Quadro XII – Questionário: Pergunta 7 – Teste-T

Mais uma vez, os homens apresentaram médias mais elevadas – por sua vez, um nível de conforto mais elevado –, se comparados às mulheres, em todas as situações. No entanto, aqui temos, novamente, três situações onde as diferenças de nível médio de conforto entre os gêneros são significativamente diferentes: “Sobre um problema ou preocupação que você tem no trabalho” (A; $p = 0,020$); “Diante de um problema relacionado a uma atividade/atitude que seja insegura, ilegal ou imoral” (D; $p = 0,004$); e “Em uma reunião individual” (E; $p = 0,002$).

2.3.1.3 *Feedback* ascendente: Colaboradores avaliando as chefias

Neste exercício do questionário, correspondente à questão 8, abordou-se a percepção dos entrevistados sobre postura e comportamento de suas chefias. Esta avaliação foi adaptada do “Exercício 17: *Feedback* ascendente”, da obra “Comunicação Pessoal e Organizacional – Manual de Exercícios” de Arménio Rego (2007). O objetivo principal desta atividade é a medição do grau em que os superiores dos participantes se mostraram abertos ao *feedback*.

Este item do questionário solicita a avaliação obrigatória de 18 afirmações, através de cinco níveis – sendo cada um destes detentores de valores diferentes: “a afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha chefia” (1 ponto); “em geral, a afirmação não se aplica à minha chefia” (2 pontos); “a afirmação aplica-se um pouco à minha chefia” (3 pontos); “a afirmação aplica-se à minha chefia” (4 pontos); e “a afirmação aplica-se completamente à minha chefia” (5 pontos). Nesta escala crescente de 1 a 5, a nota 1 corresponde à avaliação mais negativa; a nota 5, por sua vez, corresponde à avaliação mais positiva. Em seguida, as afirmações e suas respectivas avaliações foram agrupadas em nove dimensões distintas, sendo duas afirmações específicas por dimensão – de acordo com o manual de exercícios –, tendo a soma das notas divididas por dois, para alcançar a avaliação média de cada dimensão. São estas dimensões: “*Coaching*/apoio” (afirmações 3 e 7), “Comunicação” (afirmações 9 e 10), “Criação do espírito

de equipe” (afirmações 6 e 8), “Justiça” (afirmações 14 e 15), “Integridade e respeito” (afirmações 12 e 17), “Participação/*empowerment*” (afirmações 1 e 13), “*Feedback* facultativo aos colaboradores” (afirmações 11 e 16), “Valorização dos colaboradores” (afirmações 2 e 4) e “Empenhamento na qualidade e na melhoria contínua” (afirmações 5 e 18).

Abaixo é possível conferir a avaliação média dos entrevistados para cada uma destas dimensões. As quantidades (*n*) estipuladas nas colunas “Mulheres” e “Homens” correspondem ao número de indivíduos de cada gênero que responderam ao exercício, não à quantidade de chefias masculinas e femininas que foram avaliadas.

DIMENSÃO (D)	Avaliação Média	
	M (Mulheres)	H (Homens)
D1. <i>Coaching</i> /apoio	2,567	3,700
D2. Comunicação	2,967	3,500
D3. Criação do espírito de equipe	2,867	3,600
D4. Justiça	3,533	4,367
D5. Comunicação	2,983	3,700
D6. Participação/ <i>empowerment</i>	3,217	3,500
D7. <i>Feedback</i> facultativo aos colaboradores	2,567	3,600
D8. Valorização dos colaboradores	3,050	3,933
D9. Empenhamento na qualidade e na melhoria contínua	2,600	3,200

Quadro XIII – Pergunta 8: Avaliação da média das 9 dimensões de *Feedback* ascendente

A princípio podemos verificar que, comparados às mulheres, os homens novamente agregam médias avaliativas mais positivas em todas as dimensões. Para verificação da significância estatística na diferença avaliativa, recorreu-se mais uma vez ao Teste-T. Na tabela abaixo (Quadro XIV), as colunas identificadas são identificadas por D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 e D9, onde a letra “D” corresponde à inicial de “Dimensões”, enquanto o número identifica a qual esta se refere. Ao aplicar o Teste-T, encontramos os resultados a seguir.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Média variável “Mulheres”	2,567	2,967	2,867	3,533	2,983	3,217	2,567	3,050	2,600
Média variável “Homens”	3,700	3,500	3,600	4,367	3,700	3,500	3,600	3,933	3,200
Desvio Padrão variável “Mulheres”	1,2015	1,2030	1,0662	1,3386	1,1483	1,0313	1,2299	1,2272	1,2063
Média Padrão variável “Homens”	0,7020	0,7792	0,8494	0,6114	0,5278	1,0177	0,8283	0,6230	0,6211
F	4215	3,672	0,193	7,171	7,849	0,62	3,829	10,876	8,096
Sig.	0,046	0,062	0,662	0,010	0,008	0,804	0,57	0,002	0,007
t	-3983	-1,557	-2,317	-2,864	-2,866	-0,873	-2,930	-3,203	-2,202
df	41,777	43	43	42,810	42,841	43	43	42,959	42,915
Sig. (2-tailed)	0,000	0,127	0,025	0,006	0,006	0,388	0,005	0,003	0,033
Diferenças significativas entre as médias	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM

Quadro XIV – Questionário: Pergunta 8 – Teste-T

Podemos assim, concluir que ao todo, cinco dimensões contêm médias de avaliação significativamente diferentes. São estas: “*Coaching/apoio*” (D1; $p = 0,046$); “*Justiça*” (D4; $p = 0,010$); “*Comunicação*” (D5; $p = 0,008$); “*Valorização dos colaboradores*” (D8; $p = 0,002$); e “*Empenhamento na qualidade e na melhoria contínua*” (D9; $p = 0,007$).

É válido e significativo ressaltar que mesmo significativamente diferentes, as médias avaliativas atreladas à dimensão “*Justiça*”, são as mais altas, tanto para as mulheres quanto para os homens. Esta dimensão contempla o nível em que suas respectivas chefias os tratam de maneira digna, respeitosa e justa, independentemente da raça, religião, sexo ou nacionalidade do colaborador. Portanto, esta avaliação apresenta uma tendência – a ser verificada e validada (ou não) ao longo das entrevistas – de que o fator gênero não exerce influência significativa na maneira como as chefias tratam seus funcionários.

2.3.1.4 (Principais) fatores que geram desconforto na comunicação ascendente

A nona questão do questionário caracteriza-se pela múltipla escolha, visando a seleção e classificação dos principais fatores considerados responsáveis por gerar desconforto para o colaborador na comunicação com as suas chefias dentro da organização. Os resultados (Quadro XV) foram ranqueados e agrupados de acordo com os gêneros masculino e feminino.

<i>Ranking Feminino</i>	<i>n</i>	<i>Ranking Masculino</i>	<i>n</i>
1º Sentimento de que nada irá mudar	18	1º Sentimento de que nada irá mudar	8
2º Conduta e postura da chefia	16	2º Cultura organizacional	7
3º Cultura organizacional	14	3º Conduta e postura da chefia	5
4º Receio de prejudicar o relacionamento com a chefia	12	4º Distância hierárquica entre a base e o topo	5
5º Desencorajamento do envolvimento dos colaboradores	10	5º Desencorajamento do envolvimento dos colaboradores	4
6º Receio de ser rotulado(a) como “encrenqueiro(a)”	7	6º Receio de prejudicar o relacionamento com a chefia	4
7º Inexistência de ferramentas de comunicação formal	6	7º Receio de ser rotulado(a) como “encrenqueiro(a)”	4
8º Receio de ser demitido(a)	6	8º Receio de prejudicar o relacionamento com a equipe	3
9º Receio de retaliação por parte da chefia	3	9º Receio de retaliação por parte da chefia	2
10º Receio de prejudicar o relacionamento com a equipe	3	10º Receio de ser demitido(a)	2
11º Distância hierárquica entre a base e o topo	3	11º Receio de retaliação por parte da equipe	2
12º Sexo (masculino/feminino) da chefia	3	12º Outro	1
13º Receio de retaliação por parte da equipe	2	13º Sexo (masculino/feminino) da chefia	0
14º Outro	1	14º Inexistência de ferramentas de comunicação formal	0
15º O nível hierárquico da minha ocupação dentro da organização	0	15º O nível hierárquico da minha ocupação dentro da organização	0
Não sinto desconforto algum em comunicar-me com a minha chefia	3	Não sinto desconforto algum em comunicar-me com a minha chefia	4

Quadro XV – Ranking: Principais fatores responsáveis por gerar desconforto na comunicação entre colaborador e chefia

O foco desta análise está nos cinco mais citados por cada gênero. No Quadro XVI, a coluna “n” representa a quantidade de entrevistados de cada gênero que selecionaram os respectivos fatores.

Top 5: Feminino	Top 5: Masculino
1º Sentimento de que nada irá mudar	1º Sentimento de que nada irá mudar
2º Conduta e postura da chefia	2º Cultura organizacional
3º Cultura organizacional	3º Conduta e postura da chefia
4º Receio de prejudicar o relacionamento com a chefia	4º Distância hierárquica entre a base e o topo
5º Desencorajamento do envolvimento dos colaboradores	5º Desencorajamento do envolvimento dos colaboradores

Quadro XVI – Ranking: 5 fatores mais citados por cada gênero

Percebe-se que os fatores mais citados por ambos os gêneros são praticamente os mesmos, com exceção de um: enquanto as mulheres consideram o receio em prejudicar o relacionamento com suas chefias um impedor, os homens entendem que distância hierárquica se sobressai a outras causas. Em complemento, tanto para os homens quanto para as mulheres as principais barreiras na omissão da comunicação ascendente não estão atreladas única e exclusivamente a fatores comportamentais e humanos ou organizacionais, mas a um conjunto que inclui elementos com as duas características.

Por fim, é necessário apontar que o fator “*Sexo (masculino/feminino) da chefia*” não se encontra entre estas cinco primeiras escolhas, ocupando a 12ª posição no *ranking* das mulheres e a 13ª no *ranking* dos homens – sendo que, neste segundo caso, nenhum deles assinalou esta alternativa da questão.

2.3.2 Dados qualitativos

O segundo momento da pesquisa deu-se a partir da aplicação de uma entrevista, com o objetivo de colher dados qualitativos sobre o tema silêncio organizacional e gênero. É neste instante que se obteve as descrições de percepções, noções e experiências em relação à comunicação ascendente e horizontal dentro da organização. São estes depoimentos que vêm a destrinchar e explicar as direções e cenário inicialmente introduzidos pelos resultados quantitativos do questionário. Portanto, esta é fase é considerada crucial.

O guião utilizado como base para a entrevista é composto por temas pré-estabelecidos, assim como perguntas abertas e específicas. As perguntas abertas propuseram-se a obter relatos amplos e espontâneos dos entrevistados. Em complemento, as perguntas específicas foram

introduzidas apenas quando necessárias, possuindo três objetivos claros: esclarecer pontos particulares da narrativa oferecida pelos participantes; retomar aos temas centrais, caso o entrevistado estivesse se distanciando do assunto abordado; complementar as respostas, caso determinadas temáticas não estivessem incorporadas nos relatos apresentados. Os testemunhos e resultados apresentados a seguir não estão necessariamente ordenados conforme o guião de entrevista, mas de acordo com temáticas e fluência da narrativa.

2.3.2.1 Percepções iniciais

Introduzo a análise das entrevistas com uma percepção inicial sobre a diferença como homens e mulheres interagem com os temas abordados pelo guião. Esta assimilação dá-se a partir do tom da voz, do detalhamento e da complexidade das respostas dadas pelos entrevistados. Durante o processo de conversação foi notado que os homens se expressam sobre estes temas, de maneira geral, por via de respostas mais curtas e sucintas sobre cada enunciado, com ritmo de fala mais calmo. Ao longo das conversas foi, inclusive, necessário estimular a o desenvolvimento de conteúdo, relatar exemplos e direcionar as perguntas de forma mais ativa, com o objetivo de extrair o máximo de informações. Mesmo assim, as explicações dadas foram breves. Este tipo de postura, junto ao conteúdo das respostas, sugere que os homens compreendem as dinâmicas de relações profissionais e comunicação ascendente como elementos comuns e, de certa forma, exclusivas à esfera profissional. Para eles, não há razões complexas ou grandes mistérios. Pelo contrário, as situações aparentam ser simples e óbvias. Eles demonstram menos indignação e assimilam muito pouco destas dinâmicas à esfera pessoal ou emocional.

Estas características de condutas e discernimentos vêm por si só auxiliar no entendimento das avaliações e percepções, representadas pelo elevado índice de positividade nos resultados obtidos anteriormente, portanto, nos formulários preenchidos. Por outro lado, as mulheres mostraram-se mais interessadas, entusiasmadas e até mesmo ansiosas em responder às indagações levantadas durante as conversas. De maneira geral, as entrevistadas corresponderam melhor às questões abertas e apresentaram respostas mais minuciosas, com exemplificações obtidas de maneira espontânea. Foram recorrentes os momentos prévios aos inícios das entrevistas – ou ao término destas –, em que as participantes exaltaram a oportunidade em falar sobre os temas deste estudo. Este tipo de reação, somado ao detalhamento de descrições, expõem o quanto estas mulheres se sentem afetadas no convívio

organizacional diante da interação com suas chefias – e pouco se expressam sobre isto no ambiente de trabalho.

A priori, estas noções sutis sobre o formato de interação e volume de narrativas apresentadas – ainda sem considerarmos seus conteúdos – vêm corroborar com o cenário de diferença entre os gêneros para com a comunicação ascendente dentro das organizações, previamente estabelecidos pelos formulários recolhidos. Portanto, resta agora analisar os dados obtidos, buscando identificar os fatores que proporcionam estas diferenças e similaridades na percepção e no comportamento dos gêneros.

2.3.2.2 Gênero *versus* modelo de gestão

O ponto de partida consiste na averiguação de como os entrevistados descrevem seus respectivos chefes e que características destes superiores afetam o relacionamento e a comunicação entre as partes. Neste ponto temos a primeira similaridade. Ao relatarem a maneira como viam as formas de comunicar e gerir adotadas por suas chefias, os entrevistados apontavam para a mesma direção: não há um entendimento consensual que estabelece o gênero como um fator essencialmente preponderante na forma de abordagem das chefias – ainda que em alguns casos se mostrasse relevante. Esta percepção é válida tanto na geração de contentamento quanto insatisfação dos entrevistados com seus superiores.

“Minha área possui 19 pessoas – quatro homens e o restante mulheres –, sendo que deste grupo dois são gerentes: uma mulher e um homem (...) eu não vejo diferença entre eles. São tratamentos muito parecidos” (E1, mulher, analista júnior).

“Trabalho em uma empresa reconhecida internacionalmente por sua ética (...) Minha chefe direta é mulher, mas o diretor local, por exemplo, é homem e mostra-se muito aberto às pessoas e conhece praticamente todo mundo pelo nome (...) é alguém de fácil acesso” (E2, mulher, executiva de contas).

“Ela (gerente) tem dificuldades com conflitos (...) Já tive quatro gerentes, sendo um homem e três mulheres; destes, a minha atual chefia é a segunda a apresentar esta dificuldade – a outra também foi uma mulher (...) Fizeram um estudo de comportamento e a minha gerente teve um resultado extremamente racional e muito pouco emocional” (E8, mulher, analista sênior).

“A atual organização onde eu trabalho tem uma quantidade de homens e mulheres bem balanceada. Eu acho que o homem é um pouco mais estável emocionalmente (...) mas tem muitas características que são do perfil da pessoa. Já tive chefe homem que era horrível, diferente do meu atual superior. No fim, o que vale é a transparência” (E13, homem, programador).

“Eu respondo muita coisa diretamente à minha gerente – ela é uma pessoa muito aberta. Já inclusive falei com ela sobre mudar de área, recebendo o seu parecer sobre os pontos bons e ruins desta possível mudança (...) falo com ela e alguns assuntos pessoais, como sobre o meu filho. Ela é bem comunicativa. Eu vejo que é o perfil da pessoa (...) já tive uma experiência parecida com um gerente anterior. Ele era alguém superaberto comigo (...) Já tive também outras duas chefes com as quais eu não dialogava, uma porque era fraca profissionalmente, enquanto a outra era mau caráter” (E16, homem, analista sênior).

“Minha atual chefia direta hoje é um homem. Já foi mulher em outros momentos. No caso, para mim não teve diferença quanto a abertura para tratar de assuntos profissionais (...) Você acaba convivendo com as chefias em horário de almoço, ou em uma carona após o expediente (...) mas há uma pequena diferença nos tipos e filtros de conversas pessoais e informais que se tem com uma chefia feminina e em comparação com uma masculina” (E18, homem, gestor de comunicação governamental).

“Como minha chefia eu tenho o dono da agência, com quem eu não tenho muito contato – mas também não sei se é porque eu não me esforço muito para isso –, e o *head* criativo, que atua como meu chefe direto. No caso deste segundo, por trabalharmos de maneira muito próxima e termos afinidade ele aceita bem as minhas sugestões – ele é uma pessoa bem aberta (...) Das poucas vezes que eu falei com o dono da agência ele também se mostrou receptivo ao que eu tinha a dizer” (E19, homem, designer).

Em complemento, toma-se como exemplo o depoimento abaixo, que de maneira comparativa e explícita, demonstra como chefias do mesmo gênero e inseridas numa mesma organização podem apresentar comportamentos completamente discrepantes:

“No meu caso, tive experiências distintas com mulheres na chefia, dentro da organização onde trabalho. Tive uma chefe anteriormente que era muito ruim, me tratava mal. Eu enxergava como uma gestão abusiva e, mesmo recebendo este tipo de tratamento, as pessoas viam o que estava acontecendo, mas não faziam nada (...) O gerente geral permitia que essa minha antiga chefe se portasse assim. É um perfil mais preocupado com os resultados do que com as pessoas – mesmo que a cultura da empresa pregue o contrário (...) Estou fazendo terapia devido a essa experiência, inclusive” (E1, mulher, analista júnior).

Se para os entrevistados o gênero não é fator determinante, resta entender quais são os coeficientes responsáveis pela postura das chefias que se sobressaem à masculinidade/feminilidade. Como condição *sine qua non*², os depoimentos mostram que tanto os homens quanto as mulheres expõem os perfis de gestão como a condição preponderante na qualidade com que seus superiores se comunicam e relacionam com os colaboradores – e que estes perfis não estão atrelados ao gênero. De acordo com os entrevistados, as chefias que adotam uma gestão com baixo nível de suporte e voltada unicamente para resultados – independentemente dos meios necessários –, são descritas como causadoras de grande desconforto e experiências negativas por parte de seus colaboradores.

“A questão da conduta e postura da chefia passa pelo histórico, como ela reagiu a certas ações e situações. Por exemplo, eu tive uma chefe que justificava os fins para utilizar os meios. Ela sempre reagia com este tipo de argumento” (E3, mulher, analista de marketing).

“Nós, funcionários de nível sênior, por exemplo, não podemos reclamar. Há sempre a mesma argumentação por parte da gerente de que ‘você é um funcionário sênior, você tem que resolver isso’, mas ela mesma não ajuda a resolver (...) É muita insensibilidade. A gente reclama, pedimos, pleiteamos..., mas nada acontece. Consequentemente, nós mesmos da equipe acabamos por nos ajudar” (E8, mulher, analista sênior).

Este perfil voltado aos resultados e pouco apoiador é também relacionado ao baixo índice de justiça – que neste caso, contempla o tratamento justo para com os subordinados:

“Já tive uma gerente na época em que eu era analista júnior e trabalhava junto com uma especialista – cargo superior ao meu naquele período – (...) ela (gerente) começou a demandar a mesma quantidade de trabalho para ambas” (E7, mulher, especialista de marketing).

Por outro lado, gestores que praticam o suporte à solução de problemas e preocupação com o lado humano são aqueles que mais geram empatia, confiança e conforto de seus subordinados.

² *sine qua non*: **loc adj.** Que é indispensável, obrigatório; **loc subst.** A condição obrigatória para um ato ou circunstância se realizar ou se completar (Fonte: Dicionário Michaelis Online).

“O fato de ela ser uma pessoa aberta a receber um *feedback*, buscar saber se os demais colaboradores também sentem a mesma coisa (...) e porque eu sei que ela está disposta a lutar por aquilo que se tem que lutar” (E6, mulher, administradora de contratos).

“Eu acho que existem poucas pessoas dispostas a abraçar a causa e ajudar a resolver as coisas dentro da organização. Conheço um funcionário que também é sênior, mas que está hierarquicamente acima de mim e possui funções de chefia (...) apesar de cobrar muito dos colaboradores dele, ele faz de tudo para ajudar” (E8, mulher, analista sênior).

“Ela (diretora) é uma chefe que independentemente da situação que eu leve a ela, será resolvida. Se você sente essa confiança fica tudo muito mais tranquilo (...) Eu não falava com a minha antiga gerente porque nada era resolvido” (E7, mulher, especialista de marketing).

“Por exemplo, no meu primeiro dia de trabalho tivemos um encontro (eu e meu chefe), onde ele disse que faria cobranças, claro, mas que sempre estaria lá para conversar, se eu precisasse de qualquer coisa, inclusive de ajuda. E isso se comprova no dia a dia. Ele cumpre o que diz – e isso dá confiança” (E13, homem, programador).

Porém, é preciso ressaltar que o fato de as chefias se auto intitularem “abertas” não garante que o colaborador seja realmente ouvido. São diversos os relatos de chefes que se manifestam como indivíduos receptivos, mas que na prática têm dificuldade de receber *feedbacks* e opiniões/sugestões conflitantes à maneira como pensam. Isto também vale para os casos em que as chefias executam de maneira deficiente aquilo que pregam.

“Por estarmos localizados no mesmo prédio, a minha gerente passa no departamento em que eu trabalho diversas vezes durante o dia (...) Ela é muito transparente e aberta (...), mas é também uma pessoa que tem dificuldades de receber opiniões contrárias ou adversas – e não é só comigo. Isso gera um receio muito grande em abordá-la, seja na frente de colegas ou em reuniões individuais (...) tenho receio de abordar tanto assuntos pessoais quanto profissionais. Por exemplo, eu sinto desconforto em negociar uma emenda de feriado com ela (...) uma vez ela nos encaminhou um *survey* para avaliar o seu trabalho como gerente. De 0 a 5 ela tirou 4.25 (...) marcou uma reunião para discutir o resultado da avaliação, mas não foi receptiva. Questionou o porquê de a nota não ter sido a máxima, ao invés discutir sobre daquilo que poderia ser melhorado (...) para mim isso mostra imaturidade, para falar bem a verdade” (E8, mulher, analista sênior).

Algumas entrevistas mostraram que a imagem de pessoa receptível é sempre uma forma natural de gerar, ao menos a princípio, conforto. Entretanto, se isso não ocorrer de fato,

quebra-se a confiança e é gerado um bloqueio. Porém, chefias que não demonstram acessibilidade, mas que ao serem indagadas recebem abertamente o que lhes é dito geram um sentimento de conforto duradouro. Portanto, mais importante do que mostrar-se aberta, a chefia precisa ser compreensível e ouvidora na prática. Esta consideração pode ser constatada conforme o trecho abaixo. Neste relato, os diretores da organização não são habituados a demonstrarem abertura à abordagem ascendente, mas na prática, a receptividade é percebida e influencia no nível de conforto da subordinada.

“A proporção é ‘50/50’. Eu não tenho problemas em falar, assim como os diretores recebem bem o que eu tenho para dizer (...) Se a receptividade não fosse positiva talvez influenciaria no meu nível de conforto em me comunicar com eles” (E11, mulher, analista de marketing e mídia).

As mesmas considerações podem ser vinculadas à cultura organizacional. Citada constantemente pelos entrevistados como objeto condutor na postura das chefias, o fato de uma organização ostentar uma cultura de “portas abertas” não significa que a prática ocorra da mesma maneira. Este é mais um elemento que gera o receio dos colaboradores em levar problemas ou sugestões aos seus superiores – esta conjuntura mostra-se a principal responsável por gerar a sensação de que nada irá mudar. Portanto, a relação entre palavra e execução é um coeficiente substancial na geração da confiança entre as partes:

“A minha organização se considera ‘portas abertas’, mas tem horas que é desperdício de tempo, porque você pode falar, reclamar ou sugerir e, mesmo assim, nada acontece” (E9, mulher, administradora).

“Ela (gerente) se mostra pouco flexível (...) talvez pela posição ocupada, ela tenta ser mais firme. Porém, isso gera uma certa inconsistência: ela pensa muito em inovação, seja em processos ou até mesmo na comunicação, mas devido ao elevado fluxo de trabalho isso não ocorre. No entanto ela nos cobra inovar mesmo assim” (E8, mulher, analista sênior).

“A minha chefe quer abraçar o mundo e acaba deixando a minha equipe sem uma atenção próxima (...) temos poucos momentos de *feedback*. Nestes momentos eu consigo me comunicar com a minha chefe. Mas são momentos raros (...) Minha chefe é mulher, mas eu acho que é mais uma questão de estrutura do que de gênero” (E15, homem, atendente júnior).

“O sentimento de que nada irá mudar está relacionado ao fato de eu trabalhar aqui há algum tempo e não ter visto muita coisa mudar. Não há uma mentalidade de mudança na organização” (E18, gestor de comunicação governamental).

Ainda sobre a cultura organizacional, os entrevistados atrelam a esta a maneira como as chefias agem, independentemente do gênero. O fator cultural pode vir a agir como um vetor de diferenciação positiva...

“Em comparação a outros gerentes do mesmo departamento, a minha chefe é mais aberta e direta. Ela vem de uma outra organização, ou seja, de uma cultura diferente” (E2, mulher, executiva de contas).

“Eu sinto a minha organização se tornando mais aberta para tomar riscos e, conseqüentemente, eu acredito estar confortável em levar um problema sobre trabalho à minha chefe” (E16, homem, analista sênior).

... assim como pode gerar uma resistente barreira para a solução de problemas:

“O que mais me incomoda é a falta de transparência na organização (...) Minha gerente é mulher e é muito aberta a ouvir todos, seja referente a problemas profissionais ou pessoais (...) Mas sabemos que alguns ‘calos’, ou seja, assuntos delicados sobre a empresa, principalmente financeiros – pagamento correto dos benefícios, por exemplo –, ela dirá que não tem a informação ou será impedida de falar devido à cultura da empresa” (E6, mulher, administradora de contratos).

Para os homens, uma cultura organizacional permissiva e aberta à discussão (de acordo com a qualidade da argumentação) somada a um considerável tempo de experiência dentro organização – ou na função exercida – torna o cenário extremamente favorável ao *feedback* ascendente:

“Eu sinto a minha organização se tornando mais aberta para tomar riscos (...) Na minha área da organização o melhor e mais embasado argumento é o que vale em uma discussão – não existe essa de ‘carteirada’ (...) outro fator que influencia é o meu tempo de experiência – 4 anos neste departamento –, o que me dá embasamento e segurança para falar” (E16, homem, analista sênior).

Em adição aos fatores citados até aqui, a distância hierárquica entre o topo e a base também foi considerada preponderante na modelagem das relações e da comunicação

ascendente – independentemente do gênero da chefia. Com raríssimas exceções, as entrevistas apontaram para uma maior retenção de informação e um nível de acessibilidade extremamente reduzido em cargos de alta hierarquia, como por exemplo, a posição de direção.

“São vários os fatores que geram o conforto, mas os principais são a abertura para diálogo e o nível hierárquico da chefia – eu tenho muito mais intimidade com a minha gerente do que com a minha diretora” (E3, mulher, analista de marketing).

“Sinto que eles (diretores) retêm muito mais a informação. Parece que eles têm receio transmiti-la diretamente aos colaboradores ou que a informação deve ser repassada apenas para as gerências” (E15, homem, atendente júnior).

“Nesse caso é uma questão de oportunidade. Com a minha chefia direta a comunicação é boa. Porém, as chefias hierarquicamente mais altas não têm uma boa comunicação vertical – não é uma via de mão dupla. É fácil eles chegarem a mim, por exemplo, mas o oposto não, seja por agenda ou prioridade deles” (E18, homem, gestor de comunicação governamental).

A distância hierárquica pode afetar não apenas a relação entre topo e base, mas também a confiabilidade de informações transmitidas por chefias diretas ou intermediárias:

“Não recebo informações 100% confiáveis da minha chefia porque, às vezes, nem ela recebeu a informação correta dos diretores, que constantemente, mudam aquilo que foi passado instantes depois de a informação ser transmitida pela minha gerente” (E6, mulher, administradora de contratos).

Por fim, outro elemento preponderante está inserido na questão temporal: há quanto tempo a chefia está na organização ou o período de experiência dos superiores atuando na posição de gestores. Em ambos os casos, quanto menor for este tempo, mais falha é a relação entre chefe e funcionários.

“Eu trabalho nessa organização há um tempo, mas a minha atual chefia local foi contratada recentemente (...) Ela não tem os mesmos conhecimentos que eu. Isso acaba gerando uma desconfiança sobre as informações que ela me passa. Por exemplo, quando ela me diz que determinado processo é urgente, mas eu sei, pela minha experiência, que não é” (E4, mulher, *technical leader*).

“Acho que pelo fato de a minha chefe ser nova na organização e não saber de tudo faz com que ela se mostre aberta comigo. Isso possibilita a troca constante de *feedbacks*, positivos e negativos. Porém, se limitam a *feedbacks* de conteúdo técnico ou processual. Para temas pessoais ou comportamentais ela não se abre comigo (...) estávamos fazendo reuniões para identificar pontos de melhorias, de forma coletiva, dentro de sala, onde as pessoas colocavam sugestões em *post-its**. Tínhamos a ideia de fazer essas reuniões constantemente, para avaliar o projeto. No entanto, após o terceiro encontro a gerente solicitou que cessássemos as reuniões, pois o nosso papel era técnico e não este. Eu acho que isso ocorre pela insegurança que ela tem devido ao seu pouco tempo na organização” (E4, mulher, *technical leader*).

“Eu vejo que a organização não prepara bem os novos gerentes – são casos pontuais em que isso ocorre. Porém, não acho que esteja relacionado ao gênero, mas à experiência na função e ao tempo de organização. Quanto mais antigo (em termos de tempo de casa) os gerentes são mais ‘humanos’ (...) os mais novos focam mais nos processos e resultados do que nas pessoas” (E8, mulher, analista sênior).

É preciso ressaltar que aqui o fator tempo (apontado logo acima) não está diretamente atrelado à idade biológica, necessariamente. Portanto, a receptividade descendente não está necessariamente atrelada às chefias com idade avançada. Pelo contrário, os participantes sugerem que as chefias com idades relativamente superiores à média de idade da amostra ($M = 29,9$; $H = 30,4$) retêm mais informação e são mais distantes dos colaboradores.

“Eu acredito que o local onde eu trabalho não se atualiza (em relação à comunicação). Tudo é muito bonito na integração, mas na prática não é bem assim (...) Vejo que chegam para mim coisas que poderiam ser passadas aos gerentes, mas eles (colaboradores) têm medo, pois os gerentes são pessoas mais ‘antigas’, entre 45 e 50 anos, que batem na mesa e gritam (...) são praticamente todos assim, com exceção de um, que é homem (...) Em um total de 12 gerentes, apenas 2 são mulheres. Acho que eles se portam desta maneira porque estão há muito tempo na empresa, subiram de carreira aqui e sofreram o mesmo tipo de tratamento enquanto subordinados e acham que gerir é assim” (E10, mulher, pedagoga).

“O que eu sinto é que se deve ao fato de eu ter bastante ‘tempo de casa’ e porque a minha função demanda reuniões constantes com todos os diretores (explicando o porquê da facilidade em comunicar-se com as chefias). São todos homens, pelo menos dez anos mais velhos do que eu (...) Com o restante dos colaboradores eu sinto que a comunicação é bem falha” (E11, mulher, analista de marketing e mídia).

Finalmente, outro ponto tratado por alguns entrevistados foi o preparo de novos gestores. Independentemente do gênero das chefias, muitos depoimentos questionavam a qualidade da formação de um gerente ou outra chefia imediata para assumirem seus respectivos cargos, assim como atualizações constantes daqueles que já ocupavam uma posição de chefia. Portanto, este é mais um elemento responsável por formar as posturas e atitudes das chefias.

“Por terem uma carga de trabalho muito pesada, estendendo a jornada regular, vejo que os gerentes não têm interesse em estudar” (E10, mulher, pedagoga).

Desta forma, pode-se estabelecer que os fatores sobressalentes ao gênero são inteiramente organizacionais – à exceção da idade biológica, especificamente a maior sinergia entre indivíduos da mesma geração.

2.3.2.3 Mulheres e homens: postura e comportamento

O primeiro passo consistiu-se na análise do topo; agora é a vez da base. Conforme averiguado previamente, entrevistas sugeriram os fatores que se sobrepõem ao gênero quando tratamos da forma como gerir seus colaboradores. Dando sequência às camadas da hierarquia organizacional, nesta seção será investigado se há diferenças de comportamento dos entrevistados (portanto, na posição de subordinados) no que se refere ao gênero e como esta se desdobra.

De acordo com as conversas, as posturas tomadas por homens e mulheres diferem-se dentro do contexto de silêncio organizacional, seja na maneira como se comportam ou porque se calam. O primeiro ponto a se destacar é que os homens demonstraram muito menos receio em abordar as suas chefias, sobre quase todos os temas, mesmo que não se sintam necessariamente confortáveis em fazê-lo.

“Se você percebe que um companheiro que está fazendo algo errado é preciso falar com a chefia. É inevitável que isso não gere um ruim na equipe (...), porém, se a pessoa está fazendo algo errado e não acerta, ao mesmo tempo em que você fica preocupado em fazer as coisas darem certo, você pensa tanto na organização quanto como vai ficar o clima. É complicado (...), mas se tiver alguém atrapalhando um projeto em que eu esteja envolvido, eu falaria para o meu chefe. Independentemente de qualquer coisa” (E13, homem, programador).

“Apesar de o contato com a chefia ser difícil, devido à falta de oportunidades, quando ela existe o diálogo é bem franco. Mas acho que é por causa dos nossos perfis. Não sou daquele tipo que se sente desconfortável em falar algo que me incomoda, seja qual for a situação (...) Não procuro falar com um(a) superior(a) mais aberto(a) que a minha porque acredito que isso poderia gerar um atrito” (E15, homem, atendente júnior).

Percebe-se, portanto, que os homens são menos sensíveis ao sentimento de conforto. Isto não se mostra, necessariamente, um impeditivo. Eles se ratificam como indivíduos mais racionais e menos emocionais nas relações profissionais, além de demonstrarem um pouco influenciados pelas possíveis consequências da abordagem ascendente. O fato de afetar algum indivíduo da equipe é por vezes ponderado, mas não é transformado em um impedor. Aliás, nenhum entrevistado expôs temer ser demitido; apenas um deles sugeriu que os colaboradores não fazem denúncias com receio de criar uma imagem de “encrenqueiro” – ainda assim, de forma hipotética, uma vez que fora recentemente contratado pela organização.

Entretanto, se por alguma circunstância estes entrevistados não conseguiram abordar suas chefias, a chance de buscarem alternativas é praticamente nula. A priori, os homens expressaram ter mais paciência e insistência para aguardar uma oportunidade de diálogo. Porém, se por ventura isto não ocorrer, tratando-se especificamente de informações/diretrizes de trabalhos ou tomada de decisões, a solução encontrada é buscar resolver a situação por conta própria, uma vez que a posição hierárquica lhes permita, caso tenham perícia sobre o assunto ou ambos.

“Se for uma insatisfação, existem algumas pessoas que você confia e que pensam igual a você. Nestas situações acontecem de eu comentar algo. Se foram diretrizes de trabalho, por eu ter uma certa experiência, eu mesmo valido aquela informação; se tenho alguma dúvida eu a guardo para mim e espero uma oportunidade para poder tratá-la com a minha chefia” (E18, homem, gestor de comunicação governamental).

Caso contrário, seja qualquer outro tipo de assunto, os homens não tentam falar com outras chefias ou utilizar um canal de comunicação propício – principalmente se perceberem que este é inútil. Nestas situações o conteúdo permanece retido com o emissor:

“Se eu não consigo falar algo para o meu chefe ou para o dono da agência eu guardo para mim e não toco mais no assunto” (E19, homem, designer).

Apesar de fatores externos aos entrevistados do sexo masculino não afetarem demasiadamente suas decisões de comunicarem-se com suas chefias, há um elemento em específico que reduz drasticamente o nível de segurança e confiança em gerar este tipo de diálogo: o ‘tempo de casa’. Os homens constantemente pontuaram que os momentos em que não se sentem (ou sentiram) confortáveis em manifestarem-se aos seus superiores decorreram do pouco tempo como funcionários daquelas organizações. Portanto, quanto mais recente a contratação, menor foi a abertura para com as chefias.

“Se eu não consigo falar algo para a minha chefia eu costumo guardar para mim. Fico mais na minha (...) Isso pode ter um pouco de influência pelo fato de eu estar há pouco tempo na organização” (E15, homem, atendente júnior).

“(...) já tive uma experiência parecida com um gerente anterior. Ele era alguém superaberto comigo. Entretanto, eu não me comunicava tanto com ele quanto como faço com a minha gerente porque na época eu era recém contratado e ainda estava um pouco fechado” (E16, homem, analista sênior).

“Porque eu não tenho muita proximidade com o dono, além de eu ser o colaborador com menos tempo de casa. Não sinto que eu tenha toda essa autonomia porque eu estou na agência há pouco tempo” (E19, homem, designer).

Isto demonstra um senso de observação e confiança a ser conquistada. Foi possível notar que os entrevistados do sexo masculino não procuravam interpelar seus chefes. Portanto, ao serem contratados, os homens observam mais, buscam compreender as características da organização e gerar um ambiente com a menor possibilidade possível de frustração para si ou quebra de confiança entre as partes. Assim, solidifica-se a ideia de não buscarem alternativas caso o diálogo direto com as chefias não seja possível. Isto porque quando eles notam (via observação a outros colegas) que a organização e seus canais de comunicação formal não têm um histórico seguro de resolução de problemas (ou denúncias), os homens não levam o assunto à diante.

“Eu já ouvi casos onde as pessoas fizeram denúncias no canal (formal) de denúncias da organização e nada aconteceu, principalmente se for contra alguém ‘grande’ dentro da empresa. Ao mesmo tempo eu também soube de ocorrências de assédio que levaram à demissão de gerentes (...), mas por saber do lado que não funciona, me causa receio, mesmo que para falar direto com a minha chefia” (E16, homem, analista sênior).

Em suma, estas características formam um modelo comportamental no qual os homens são mais precisos e objetivos, sem bloquear a comunicação ascendente em decorrência de possíveis consequências ligadas à imagem ou consequência a outros profissionais ao seu redor – mesmo eles considerando e ponderando estes aspectos previamente à abordagem aos seus superiores. O elemento moderador de conforto é temporal, especificamente o período em que está naquela organização. Porém, caso tenham receio em dialogar com suas chefias, os homens não procuram outros caminhos. Portanto, pode-se dizer que jogam no que é seguro para eles mesmos. É importante expor que uma massiva quantidade de casos de desconforto apontado pelos homens baseia-se na observação de consequências sofridas por outros colegas, ao invés de si próprios. Em complemento, a falta de oportunidade ou qualidade no diálogo com suas chefias pode até incomodá-los, mas os homens tendem a lidar como algo profissional, limitado àquele ambiente e não levam para o lado pessoal – seja o indivíduo como pessoa ou para além das paredes da organização. De modo geral, nenhum homem apontou ter problemas ou um nível elevado de desconforto ao comunicarem-se com suas chefias. Algumas vezes foi relatado de maneira hipotética, pois pessoalmente nunca sofreram uma retaliação.

“Vejo muita coisa que foi passada ou feita errada pela minha equipe, mas que se fosse informada para a gerência poderia gerar um certo tipo de retaliação por parte deles (colegas). Acredito que essa retaliação seria, por exemplo, falar mal de quem reportasse isso” (E15, homem, atendente júnior).

Aliás, mesmo nas situações em que isto ocorre eles não transpareceram uma influência exacerbada em suas respectivas rotinas de trabalho. De modo geral, não grandes contestações por parte dos homens à relação com suas respectivas chefias.

“Eu nunca passei por uma situação em que eu não pudesse falar com a minha chefia. Se isso acontecer um dia, eu provavelmente guardarei o assunto para mim, não falaria para ninguém do trabalho” (E14, homem, professor).

“Eu acho que sempre dei muita sorte (...) Eu me comunico bem e gerei um ótimo relacionamento (com o meu chefe), bem amistoso, falando de coisas profissionais e pessoais” (E17, homem, coordenador).

As mulheres, por outro lado, apresentam características que contrastam este quadro. Como ponto inicial, as entrevistadas apresentaram uma sensibilidade elevada em relação a fatores organizacionais, que por sua vez as fazem ponderar ou até mesmo não interpelar suas chefias. Dentre estes fatores, eis os que mais se destacaram: o potencial impacto no relacionamento com colegas, a possível imagem gerada e o receio de serem demitidas.

“Acho que é a questão da imagem. De falar algo que não agrada e ficar à mercê de ser demitida” (E11, mulher, analista de marketing e mídia).

“É uma questão de perfil. Eu procuro trabalhar como se não tivesse chefe (...) me incomoda não conseguir resolver um problema – não quero que personifiquem o problema em mim. Se eu não consigo solucioná-lo, tenho dificuldade em comunicar isso à minha chefia, mesmo que ela dê toda abertura” (E7, mulher, especialista de marketing).

“Não trabalho sozinha. Eu preciso que outros profissionais me auxiliem, inclusive a minha chefe, para que eu possa alcançar objetivo de um paciente. Um problema de relacionamento, por mais mesquinho que seja, pode ser prejudicial (...) A falta de afinidade entre as diretrizes de trabalho e a minha área de atuação geram um mal-estar – minha chefia possui uma priorização de diretrizes própria dela” (E12, mulher, terapeuta ocupacional).

Além disto, o simples fato de saber que sua chefia não pensa da mesma maneira sobre determinado assunto, situação ou conduta pode inibi-las de abordar suas chefias – mesmo que a gestora também seja mulher.

“Eu penso que isso não acontece nos momentos em que eu acredito em algo diferente da minha chefe. Nestes casos eu prefiro me preservar” (E12, mulher, terapeuta ocupacional).

Ademais, as mulheres mostram-se mais sensíveis ao tema abordado. Elas externaram ficar à vontade para tratar de diretrizes de trabalho e conteúdos técnicos, inversamente ao que ocorre quando o assunto é pautado por problemas comportamentais, denúncias ou questões particulares.

“O tipo de reunião depende do assunto. Me sinto mais à vontade quanto trato de temas gerais relacionados ao trabalho ou diretrizes em reuniões com o pessoal da minha área” (E1, mulher, analista júnior).

“Depende do tema. Se tenho conhecimento técnico eu não vejo problema em abordar. Agora, questões de comportamento ou pessoais já é completamente o oposto” (E3, mulher, analista de marketing).

Apesar do conforto em tratarem de motes de trabalho, há, no entanto, um tópico que elas não confrontam, chamado no Brasil de “carteirada”³. Este termo é utilizado especialmente para ordens diretas, emitidas pelos autos executivos de uma organização e que não possuem margem para indagação. A carteirada foi definida como um tipo de determinação praticamente inabordável para as entrevistadas, pois foi considerado o conteúdo de nível profissional com maior probabilidade de gerar um desgaste de imagem e relacionamento com suas respectivas chefias.

“Alguns temas são mais sensíveis que outros e evito abordá-los porque não quero criar uma imagem de resistente, por mais que eu tenha uma boa relação com ela (chefe) (...) um tema mais sensível é, por exemplo, tratar de uma ordem ‘*top-down*’ que não tem abertura para questionamento (...) a chamada ‘carteirada’ (E3, mulher, analista de marketing).

Desta forma, há uma maneira clara e concisa de resumir o comportamento feminino em contraste ao masculino, expressada por uma das entrevistadas:

“Eu acho que para a mulher pesa mais o emocional. Elas pensam mais se reagem e não transparecem o que realmente sentem. Os homens não” (E8, mulher, analista sênior).

Um aspecto constantemente mencionado e reforçado pelos entrevistados é a confiança. Este, porém, trata-se de um influenciador comum a ambos os gêneros. Todavia, apesar de essencial a ambos os gêneros, a relação com a confiabilidade difere entre os entrevistados dos sexos masculino e feminino. Os homens se revelaram mais racionais em referência às razões que tornam confiáveis as informações de seus gestores. Eles entendem que a informação a princípio é frequentemente segura, pois não enxergam motivos para que seus gestores apontassem diretrizes desalinhadas àquelas estipuladas pela organização.

³ No âmbito jurídico, a “Carteirada” não é legal e representa uma situação na qual se busca obter vantagem ou privilégio em decorrência de seu cargo, profissão, condição financeira ou social. No entanto, os entrevistados explicaram este termo como a representação de ordens e diretrizes proveniente diretamente da alta cúpula e que não proporcionam margem para argumentação.

“Uma série de gestores me passam informações e eu confio nelas (...) não faz sentido que todos eles, ainda mais nestas posições hierárquicas, transmitam informações desalinhadas às diretrizes da organização ou de determinada operação” (E16, homem, analista sênior).

“Não é porque a pessoa não é confiável, mas porque a agenda é muito dinâmica e, conseqüentemente, a informação muda constantemente” (E18, gestor de comunicação governamental).

Desta maneira, o nível de desconfiança dos homens em relação às informações e no trato com seus superiores é consideravelmente reduzido, principalmente se comparado ao das mulheres. Para mais, uma vez estabelecida a confiança entre o homem e sua chefia, independente do gênero desta, gera-se uma grande facilidade de abordá-la sobre uma ampla diversidade de assuntos.

“Eu acho que é uma relação de confiança (...) A minha relação com o meu chefe é de muita confiança, posso falar de tudo ele. O mesmo com a minha diretora, que está acima dele. Porém, isso não ocorre com todo mundo. Tem muita gente que não gosta (supervisor e diretora) e não os dirige a voz (...)” (E14, homem, professor).

Por fim, não houve relatos de situações de quebra de confiança individual por parte dos entrevistados do sexo masculino. Isto é notado a partir do entendimento de que os homens se demonstraram mais racionais e observadores antes de tomar qualquer decisão de abordar a chefia ou tratar um assunto em específico. É curioso perceber que, apesar de manifestarem muito menos “amarras” ao dirigirem-se aos seus gestores, os homens calculam com mais precisão o momento certo de falar e são mais assertivos. Além disto, o fato de tomarem muitos conflitos como “coisas do trabalho”, ao invés de como algo pessoal, gera o sentimento de que a confiança não está sendo abalada ou contraditada. Houve apenas um relato no qual se relatou que a confiabilidade da informação transmitida pela chefia era perceptível. Entretanto, em nenhum momento o entrevistado designou esta postura como algo pessoal, mas relacionado à estrutura da organização – mais especificamente à distância hierárquica.

“A questão da postura e conduta refere-se ao fato de a minha gerente esconder informações, não ser clara. Acho que isso também tem relação com a distância entre a base e o topo – isso influencia muito! Quando se percebe que a comunicação é clara os colaboradores se sentem mais tranquilos” (E15, homem, atendente júnior).

Para as mulheres entrevistadas, o maior empecilho no convívio com suas chefias é a quebra de confiança, questão frequentemente mencionada. Observou-se que isto é o produto da soma de dois fatores: a ruptura da confiança inicial e a alta carga emocional e pessoal por elas depositadas nas relações interpessoais. O termo “confiança inicial” foi adotado para denominar o comportamento apresentado pelas mulheres, no qual é dado um “voto de confiança” às suas chefias logo no início da relação entre as partes. Esta confiança depositada (junto a expectativas) fez com que elas, inicialmente, abordassem suas chefias sem a mesma apuração prévia praticada pelos homens. Desta forma, ao serem mal interpretadas ou não correspondidas, as mulheres sentem que o vínculo de confiança foi rompido.

“Me sinto desconfortável por motivos de quebra de confiança. Uma vez fui mal interpretada por questão de ciúmes e isso prejudicou a relação” (E3, mulher, analista de marketing).

Em complemento, a característica emocional tem um grande peso nesta equação de confiabilidade. Na maioria das situações em que os homens tomam o comportamento de suas chefias como algo profissional e comum a dinâmica organizacional e hierárquica – mesmo que não aprovem ou que não sejam atendidos –, as mulheres, por sua vez, tomam como algo pessoal. Esta interpretação gera um desgaste mais contínuo no contato com as suas respectivas chefias, assim como na informação transmita por elas.

“Tenho desconfiança. Ela (gerente) é mais séria comigo porque não consegue me controlar. Eu não me abro com ela, mas ela não muita coisa para reverter isso (...) tem dias que ela está mais disposta, outros não” (E8, mulher, analista sênior).

“(...) Às vezes ficamos sabendo de coisas que ele (diretor regional) retém e que só descobrimos quando a matriz nos informa da situação, ao fazer a solicitação de confirmação de recebimento” (E10, mulher, pedagoga).

“Quando há uma competição entre os colaboradores, mas a chefia não percebe ou simplesmente não interfere, isso gera uma quebra de confiança, que por sua vez cria um certo desconforto em dirigir-se a este (ou esta) respectivo superior” (E7, mulher, especialista de marketing).

“Não faço mais. Já foi feito uma vez e foi bem recebido, mas depois disso não foi bem planejado ou discutido, ou seja, não recebeu muita atenção” (E12, mulher, terapeuta ocupacional).

Para as mulheres, a prática que mais fortalece a confiança é constituída pela aplicação da justiça – leia-se o quão justo e igualitário a chefia se porta perante os colaboradores – e, novamente, a postura voltada para a solução de problemas.

“Eu respondo direto para a diretora, sem qualquer intermediário (...) tenho uma relação de confiança com ela. É uma líder voltada para a solução” (E7, mulher, especialista de marketing).

Esta diferença no ponto de vista sobre a confiança pode ser observada no relato a seguir. Neste, o entrevistado é o único docente do sexo masculino na equipe, possui uma chefia masculina direta e uma chefia feminina no topo. Ele relata como uma mesma situação de quebra de confiança afetou a ele e às mulheres de sua equipe de maneira oposta.

“No meu setor tem apenas eu e o meu chefe de homens, as demais mulheres não se dão bem com nenhum dos dois chefes (...) Acontece que a minha diretora chegou, inicialmente, para ser mais uma pedagoga na equipe. Não sei como ela se tornou diretora, mas ao assumir este cargo, ela ‘derrubou’ o antigo supervisor, do qual todas as pedagogas gostavam (...) estes tipos de ações geraram um desafeto entre as mulheres da equipe e ela” (E14, homem, professor).

Um quadro que reforça o diagnóstico da conduta feminina é discorrido adiante, a partir da descrição comportamental de uma entrevistada, que possui uma postura associada às diretrizes consideradas até aqui como “masculinizadas”.

“São poucos aqueles que se impõem e se dão o devido respeito. Eu me imponho e sou firme, por isso nunca fui destrutada pelos gerentes (...) me sinto confortável (em comunicar com as chefias) por causa da firmeza na minha postura. Vou sem receio de que irão se impor sobre mim, mas sempre com o assunto específico em mente e com possibilidades de solução” (E10, mulher, pedagoga).

“As pessoas que não se direcionam a ele (diretor) agem assim medo, devido ao seu alto nível hierárquico. Eu não. Penso que somos todos funcionários da mesma organização e se a minha função exige que eu aborde certos assuntos com ele ou qualquer outra chefia, eu vou fazer, mas sempre com respeito à hierarquia (...). Eu sinto que quando eu ajo assim, a resposta pode não ser positiva, mas a postura e a abertura da chefia é.” (E10, mulher, pedagoga).

Entretanto, esta entrevistada não vê sua postura como masculinizada, mas como uma atitude de autopreservação, justa e eficaz, tanto para as partes – colaborador e chefia – como para a organização em si. Ela acredita que prender-se aos rótulos de gênero gera um bloqueio e resultados não tão proveitosos.

“Eu acho que são muitos os fatores que levam ao comportamento de algumas pessoas (...) As pessoas acabam se prendendo e agindo pelos rótulos estabelecidos (sobre gênero)” (E10, mulher, pedagoga).

Uma vez investigado como homens e mulheres agem perante o relacionamento com suas chefias, o que ocorre nos momentos em que a comunicação ascendente não é possível? Neste cenário, os comportamentos também se diferem de acordo com o gênero.

Tratando-se do sexo feminino, as entrevistadas relataram com frequência que, ao não estabelecerem um contato com suas chefias, elas buscam algum canal alternativo para a resolução de uma situação, seja este formal ou informal.

“Existem pessoas que são o ponto focal de comunicação de cada área da organização e que são chamados de ‘*business partners*’ (...) Quando eu não consigo falar com as chefias eu me direciono ao *business partner* do setor de Recursos Humanos, que então me dá conselhos de como agir” (E3, mulher, analista de marketing).

“Quando eu não consigo falar com a chefia, muitas coisas eu guardo, porque tem horas que cansa (...) outras coisas que eu quero e realmente preciso falar são comentadas com as minhas colegas e juntas procuramos uma solução” (E9, mulher, administradora).

Esta maneira de proceder vem a fundamentar o porquê de apenas as mulheres terem relatado, na fase qualitativa, que um dos fatores geradores de desconforto na comunicação com as chefias é a ausência de canais de comunicação formal, por exemplo. Este tipo de canal gera preservação em não se exporem, uma vez que se sentem influenciadas por diversos fatores organizacionais que as inibem de dirigir a voz aos seus superiores de forma direta.

“Por ser pequena, há uma certa burocracia (...) Temos alguns problemas devido ao fato de muita coisa ser verbal e não formal, o que por sua vez gera muitos ruídos e torna a informação vinda da chefia não confiável. O que eles (diretor e gerente) falam, no dia seguinte já mudou completamente (...) parece que temos que ficar ‘armando provas’ para atestar que aquilo que foi falado, como, por exemplo, tentar trocar o máximo de e-mails possíveis” (E9, mulher, administradora).

Mas não é apenas de antagonismo que os comportamentos de homens e mulheres se caracterizam. Há duas particularidades que se assemelham, de acordo com os relatos: o desconforto de tratar de assuntos pessoais ou de abordar suas chefias, pessoalmente, diante de indivíduos que os entrevistados pouco conheçam ou desconheçam completamente.

Em relação aos assuntos pessoais, curiosamente notou-se que ambos os gêneros apresentaram a mesma justificativa, afirmando que se trava do seu o “próprio perfil”, como pessoa – caracterizado pela timidez em tratar deste tópico com seus superiores.

“Minha atual gerente é muito aberta e solicita com todos. Eu não falo de assuntos pessoais devido ao meu próprio perfil” (E1, mulher, analista júnior).

“Por mais que eu tenha toda essa abertura, eu não me sinto muito à vontade de falar sobre qualquer tipo de assunto pessoal, mas é por uma questão de timidez minha” (E14, homem, professor).

Em acréscimo à timidez sugerida acima, muitos entrevistados consideraram que seus chefes não vivenciam suas vidas pessoais, portanto não faz sentido isso ser relatado. Esta característica abrange o campo da confiança e se assemelha à alegação dada quando se trata do receio em dirigir-se à chefia na presença de pessoas estranhas ou com baixo nível de intimidade: se os chefes não conhecem a conjuntura de uma situação, a chance da informação ser mal interpretada ou não receber a atenção devida é elevada.

“Eu acho que por ser algo pessoal. Eu prefiro compartilhar isso com alguém mais próximo e que vivencie a minha vida social – eles (diretores) vivenciam apenas o meu lado profissional” (E11, mulher, analista de marketing e mídia).

No caso das mulheres, por mais que elas busquem alternativas em ocasiões onde não conseguem se dirigir às suas chefias – seja por falta de oportunidade ou receptividade –, quando se trata de assuntos pessoais, ainda assim a informação fica retida.

“Eu tento insistir em falar com as minhas gerentes, senão vou atrás de outras chefias e por fim, caso eu não tenha êxito, busco pessoas mais próximas a mim. Neste último caso, apenas quando se trata de assuntos específicos do projeto em que estrou trabalhando, como falhas, mesmo que sejam por parte da gerência (...) quando se trata de assuntos pessoais eu guardo para mim” (E4, mulher, *technical leader*).

No entanto, apesar de se tratar de um tema que gera desconforto, há aqueles que comunicam questões pessoais para suas chefias. Porém, tanto para homens quanto para as mulheres que o fazem, isto ocorre quando se mostra necessário e vem a influenciar, de alguma forma, na rotina da pessoa entrevistada (dentro da organização).

“Sobre os aspectos pessoais, se for algo que é importante para mim e influencia no meu trabalho eu não tenho problema em falar para a minha chefia” (E12, mulher, terapeuta ocupacional).

“No meu caso, assuntos pessoais não devem se misturar com assuntos profissionais. Se há a necessidade de falar, por alguma circunstância, eu falo” (E18, homem, gestor de comunicação governamental).

Se assuntos pessoais é o tema, expressar-se para suas respectivas chefias diante de indivíduos desconhecidos é a situação que mais causa acanhamento, para ambos os gêneros. É importante estabelecer que os indivíduos desconhecidos são caracterizados por pessoas as quais os entrevistados não conhecem ou possuem muito pouca intimidade. Praticamente todos os participantes relataram que sentem um grande desconforto neste tipo de situação, sempre com dois argumentos em vista: a confiança e, novamente, a timidez.

Primeiramente, a questão de não ser um tipo de cenário confiável é associada à insegurança de como estas pessoas desconhecidas irão receber, interpretar e repassar determinada mensagem.

“Se eu não conheço as pessoas (que estão participando da reunião), tenho receio de como irão receber a informação, assim como esta será absorvida, interpretada e repassada” (E2, mulher, executiva de contas).

“Não gosto de interagir com a minha chefia na presença de pessoas que eu desconheço, pois, além de ser o meu jeito, não sei o quanto elas sabem sobre a situação que será abordada e como irão interpretar a minha mensagem” (E6, mulher, administradora de contratos).

“Eu me sinto desconfortável com pessoas que eu não conheço ou que não tenho o hábito de trabalhar junto. Na minha área há muitas maneiras de se tratar um caso e isso varia bastante de acordo com o que cada colaborador acredita, de como cada um deles enxerga a área da saúde. Estes tipos de questões me fazem sentir desconfortável – mas é algo pessoal” (E12, mulher, terapeuta ocupacional).

Esta característica, apesar de mais explicitada pelas mulheres, também foi relatada pelos homens:

“Acho que é o meu jeito (...) um pouco de timidez minha. Não é confortável como falar com uma pessoa que você não conhece bem (...) Dependendo do que você tem que fazer e falar, passa pela cabeça dos outros o que vão falar de você e como vão interpretar aquilo” (E13, homem, programador).

Referente à timidez, apesar de os homens mostrarem-se pessoas pouco inibidas ao comunicarem-se com pessoas desconhecidas – internas ou externas à organização –, quando se trata de dirigirem-se às chefias na presença destes indivíduos, um bloqueio é percebido. Entretanto, os participantes não souberam esclarecer o porquê desta timidez. A timidez foi apontada como uma característica intrínseca à suas personalidades, sem explicações complexas e detalhadas.

“Quando há pessoas que eu não conheço, faz com que eu me sinta mais tímida” (E10, mulher, pedagoga).

Tratando de características intrínsecas, a questão da timidez e da desconfiança neste tipo de situação apresentou um padrão altamente recorrente. Praticamente todos os participantes citaram que percebem estes dois aspectos como seu “jeito de ser”. Por estar evidenciado como um padrão, pode-se afirmar que estes traços, neste cenário em específico, não estão associados ao gênero.

Por fim, houve uma entrevistada que levantou um ponto de vista diferenciado a esta conjuntura. Em seu depoimento, ela reitera a essencialidade da confiança, mas não necessariamente atrelada à intimidade com as pessoas presentes em uma reunião com a chefia. Esta participante afirma que não se trata de uma questão de intimidade pessoal, mas respeito profissional, vinculando este segundo à maturidade da pessoa, não necessariamente ao nível de empatia:

“Geralmente são reuniões em que eu confio em quem estiver presente. Esta pessoa pode até não gostar de mim pessoalmente, mas me respeita profissionalmente, não vejo empecilho (...) Mas acho que isso é uma questão de amadurecimento, por exemplo, quando você confia no que está falando e a outra pessoa acredita no que é dito” (E7, mulher, especialista de marketing).

Enfim, enquanto alguns comportamentos se assemelham entre homens e mulheres, outros, por sua vez, se contrastam entre si. Porém, ambos os gêneros possuem limitações na comunicação ascendente, mesmo que de maneira desproporcional. Isto é muito bem resumido e representado no trecho a seguir.

“Esse é o lado ‘político’ do mundo corporativo: você não pode falar tudo o que lhe vem à cabeça” (E7, mulher, especialista de marketing).

2.3.2.4 Percepção da comunicação dentro da organização

Este tópico buscou observar a percepção dos gêneros masculino e feminino sobre o acesso à informação dentro da organização. Neste caso, são consideradas as informações institucionais e/ou diretrizes de trabalho, transmitidas pelas chefias ou por alguma outra fonte. Este tipo de verificação também se faz necessário devido à ação do *glass ceiling* sobre as mulheres (vide Capítulo I). Uma vez estabelecido pela literatura organizacional que há uma “barreira invisível” para a progressão das mulheres dentro das organizações, faz-se coerente a utilidade de verificar se, dentre os obstáculos encontrados, está o acesso à informação dentro do local de trabalho. A priori, os testemunhos obtidos ao decorrer das entrevistas estabelecem que tanto os homens quanto as mulheres não associam a dificuldade de acesso à informação com o gênero ao qual pertencem ou de terceiros. Aponta-se para componentes como a alta volúpia de tarefas, a estrutura da empresa, os canais de comunicação falhos e o desalinhamento de alguns profissionais para com as diretrizes da organização.

“O fato de eu ser mulher é o que menos influencia (...) O trabalho em equipe é um dos pilares da organização onde eu trabalho. As pessoas que trabalham desalinhadas à cultura da organização não permitem que a comunicação seja 100% eficiente entre pessoas e departamentos” (E2, mulher, executiva de contas).

“Existem dois canais de comunicação formal: por vídeo e por e-mail (...), mas as pessoas não leem os e-mails (...) Aqui as pessoas são muito focadas nas suas respectivas tarefas e não interagem. Talvez devido ao alto volume de trabalho” (E8, mulher, analista sênior).

“Eu trabalho em um hospital. Quando se trata de assistência, que é a minha área, eu tenho acesso a essas informações. Agora, quando muda alguma posição, missão ou mapa estratégico sou apenas informada depois que tudo já aconteceu – são mudanças feitas de maneira muito rápida. É tudo muito ‘truncado’ (E12, mulher, terapeuta ocupacional).

“Eu acho que é mais pelo ritmo de trabalho ou má vontade, acontece em todo lugar (...) o acesso às pessoas existe, mas há esses entraves. Isso vai mais da pessoa, não se é homem ou mulher” (E13, homem, programador).

O mesmo se pode afirmar dos grupos de convívio. No nível horizontal, homens e mulheres mencionaram que o maior convívio e frequência de comunicação estão diretamente associados a dois fatores: a distribuição geográfica dos colaboradores dentro da organização e à atividade desempenhada. Consequentemente, os indivíduos com quem os participantes mais se relacionam no local de trabalho são seus colegas do mesmo departamento. A relação com os gêneros é simplesmente congruente à quantidade de homens e mulheres dentro de um mesmo time de trabalho. Já nos casos em que os entrevistados reportaram a mesma proximidade de convívio com colegas de outras áreas (ou departamentos), esta relação é configurada pelas funções exercidas ou projeto desenvolvido pelo(a) próprio(a). Portanto, este encadeamento de relações interpessoais é configurado, de modo geral, aos profissionais vinculados ao desenvolvimento de uma mesma tarefa ou a um projeto em comum.

“Tenho mais convívio com pessoas da equipe de trabalho e os ‘*business partners*’ de outros departamentos. No caso destes segundos, o convívio é por volumetria de trabalho” (E3, mulher, analista de marketing).

“Recebo informações de outras áreas e pessoas que fazem parte do mesmo processo no qual eu estou inserida” (E5, mulher, coordenadora).

“Na sala em que eu trabalho ficam eu e outras duas pessoas, uma mulher e um homem. Todos com funções diferentes, mas interligadas e conversamos bastante – sobre tudo. São as pessoas com quem eu tenho mais contato” (E10, mulher, pedagoga).

“Eu me relaciono bem com muitas pessoas, inclusive colaboradores de outras áreas ou equipes (...) A minha equipe deve ter cerca de nove homens e duas mulheres – elas são bem tranquilas, fáceis de lidar e eu tenho um bom relacionamento. Inclusive, isso é algo bem legal nesta organização: temos muitas desenvolvedoras mulheres, função a qual geralmente predominam (em quantidade) os homens” (E13, homem, programador).

“As informações que eu recebo são provenientes das pessoas do meu departamento, consequentemente, tenho mais contato com mulheres. São as pessoas com quem eu mais me relaciono” (E15, homem, atendente júnior).

“É mais pela setorização, não porque é homem ou mulher. Neste caso o que há de diferença é como o departamento é composto: a criação, onde eu trabalho, é composta apenas por homens, enquanto o departamento de atendimento é constituído somente de mulheres” (E19, homem, designer).

Verticalmente, a proximidade hierárquica foi notada como principal componente facilitador da recepção de informação, independente do gênero do entrevistado ou da chefia a qual se referem. Esta proximidade pode ser estabelecida pelo cargo exercido, tipo de função desempenhada ou equipe reduzida e situada de maneira geograficamente próxima dentro da organização.

“(...) porque a minha função demanda reuniões constantes com todos os diretores (...) com o restante dos colaboradores eu sinto que a comunicação é bem falha” (E11, mulher, analista de marketing e mídia).

“Eu acho que um dos motivos de sermos bem informados é que hoje temos um departamento menor. Essa proximidade entre todos da equipe – assim como com os gerentes, o superintendente e a diretora – faz com que isso aconteça” (E16, homem, analista sênior).

A frequência com que é proporcionada a disponibilidade em dialogar com a chefia, mais precisamente em termos de agenda, também é facilitadora no acesso à informação. Isto foi apontando tanto por homens quanto mulheres, independentemente do gênero de suas respectivas chefias.

“Onde eu trabalho, há reuniões diariamente, nem que sejam de 15 minutos. Apesar da verticalização hierárquica, há muita liberdade, inclusive para falar com o CEO (...) sinto que isso é possível para todos, não só para mim” (E13, homem, programador).

Por outro lado, a supressão de oportunidades para o diálogo e a baixa assiduidade presencial das chefias demonstrou causar o efeito oposto. Por exemplo, organizações que não possuem reuniões de *follow-up* frequente impedem que uma informação seja distribuída de maneira plena. Isto, inclusive, estimula a utilização de meios informais para obter informações.

“Primeiro, porque as informações são concentradas nos PL’s (*Project Leaders*) de cada departamento. Não há tempo para reuniões e muita coisa acaba chegando de maneira informal, em um horário de café, por exemplo” (E4, mulher, *technical leader*).

“Além disso, trata-se de uma empresa muito dinâmica. As pessoas vão fazendo as coisas, comunicam isso para um ou outro colega e esquecem de todo o restante” (E5, mulher, coordenadora).

Nos casos em que os gestores não geram ou estimulam o contato interpessoal com seus funcionários, constroem-se um distanciamento evidente e, em alguns casos, desconforto e clima de pouca valorização do trabalho desempenhado.

“Pelo fato de o dono estar pouco presente – vejo ele a cada duas semanas, aproximadamente. Isso acaba gerando um distanciamento (...)” (E19, homem, designer).

Finalmente, exponho que a disponibilidade de agenda não pôde ser considerada uma condição consensualmente determinante na geração de empatia e conforto na abordagem ascendente. “Postura e receptividade da chefia” nestes encontros é o fator mais essencial, independentemente do gênero. De nada adianta reuniões recorrentes e fixadas no calendário organizacional se, na prática, a abertura para o diálogo não ocorrer. As mulheres, por exemplo, demonstraram ser mais afetadas pela questão da agenda de seus superiores, enquanto os homens não sofrem o mesmo impacto. De modo geral, os homens se conformam com este tipo de indisponibilidade, entendendo ser algo comum ao cargo ou à posição hierárquica – conforme já analisado anteriormente.

Em suma, alguns elementos comuns ao ambiente organizacional influenciam o nível de acesso à informação dentro da organização. Entretanto, o gênero não é um destes fatores. Não foi demonstrado um sentimento de isolamento ou discriminação relacionado ao gênero quando se trata da comunicação horizontal ou institucional.

2.3.2.5 Comunicação horizontal: O *status* como fator de discriminação

Em complemento às percepções dos entrevistados sobre o acesso à informação dentro da organização (seção 2.3.2.3), foi abordado se estes sentiam-se discriminados ao buscarem informações em nível horizontal. De forma mais minuciosa, este questionamento empenhou-se

em apurar se homens e mulheres se sentiam privilegiados, boicotados ou de alguma maneira diferenciados por colaboradores de outras áreas ou departamentos.

A partir das respostas concluiu-se que tal cenário não ocorreu com nenhum dos entrevistados. Há sim, uma segregação percebida, entretanto, associada ao *status* dentro da organização. Portanto, os participantes afirmaram sentir discriminação devido ao cargo que eles ocupam.

“Não sinto diferença de tratamento por causa de gênero, mas sim devido ao cargo ocupado”
(E1, mulher, analista júnior).

“Não que eles tratem mal os cargos menos representativos, mas se alguém de nível mais elevado solicita uma informação, há a tendência de receberem uma atenção diferenciada”
(E3, mulher, analista de marketing).

“Eu costumo ter contato com praticamente todos os departamentos e não vejo diferença de tratamento por causa do gênero (...) Eu vejo diferença de tratamento de acordo com o *status* (...) Acontece constantemente e as pessoas reclamam bastante (...) Isso ocorre também em relação à comunicação, principalmente se comparado aos cargos mais elevados – estas posições recebem mais informações que nós” (E4, mulher, *technical leader*).

“Se eu pedir é uma coisa, se meu gerente ou superintendente pedir exatamente a mesma coisa, o tratamento é completamente diferente” (E5, mulher, coordenadora).

“Dentro da organização, nós separamos os níveis de profissionais. Temos reuniões constantes para discutirmos diretrizes e casos, mas isso não ocorre em todos estes níveis” (E12, mulher, terapeuta ocupacional).

“Sinto que há uma competição entre pessoas e departamentos. Dentro da organização existem departamentos de funções similares, mas remunerações diferentes (...) A competição acaba sendo mais por *status* – o gênero pouco influencia” (E15, homem, atendente júnior).

“Talvez devido à cultura da empresa, pelo fato de as pessoas não darem valor aos cargos ‘menores’, sempre precisando da validação de alguém com *status* hierárquico mais elevado”
(E17, homem, coordenador).

Uma das entrevistadas foi além, especificando que os tipos de área dentro da organização, de acordo com o perfil de atividade exercida, também diferenciam o tipo de

tratamento dado. Ela sugere que os profissionais de departamentos relacionados às áreas de humanas, como comunicação e recursos humanos, são mais difíceis de lidar, pois são contaminadas por conflitos e vaidade, em detrimento aos profissionais das áreas técnicas.

“Eu vejo que é bem diferente a relação de pessoas em áreas de humanas, como Comunicação e Recursos Humano, onde há mais conflitos e vaidade, do que se comparadas às áreas mais técnicas e exatas, como T.I., por exemplo” (E7, mulher, especialista de marketing).

Outro relato indica que não somente o *status* hierárquico, mas também o *status* de departamentos dentro da organização agem como influenciadores. Neste depoimento, o *status* é caracterizado pela representatividade financeira (rentabilidade) de um determinado departamento e o tipo de público a quem este se direciona.

“Eu sinto a diferença de tratamento pelo tipo de área e pela proximidade que você tem com aquela pessoa, de determinado departamento (...) Tem áreas em que as pessoas são mais ‘nariz empinado’, só porque trabalham com um segmento mais rentável. Isso faz com que essas pessoas achem que não deveriam estar te ajudando (...) apesar de serem áreas e segmentos diferentes, a empresa é a mesma!” (E16, homem, analista sênior).

Houve apenas um caso no qual foi relatado algum tipo de discriminação relacionada ao gênero na comunicação com colaboradores de outras áreas da organização – mesmo assim, o *status* também se mantém determinante. Uma das entrevistadas afirmou que sente uma certa diferença de tratamento por parte de colaboradores do sexo masculino, especificamente em um único departamento, situado na base do nível hierárquico da organização.

“Eu sinto diferença de tratamento de pessoas de outros departamentos para comigo, mas relacionado ao meu *status* dentro da organização. Isso ocorre mais especificamente com o departamento de produção – os homens desta área não são tão receptivos a uma mulher que possua um *status* acima do deles (...) as mulheres são mais receptivas neste nível hierárquico” (E2, mulher, executiva de contas).

Mas este quadro mostrou-se uma exceção, por tratar-se de apenas um departamento dentro de toda uma organização em específico. Portanto, reforça-se que, dentre os entrevistados não houve o sentimento de discriminação de gênero ao longo da comunicação entre colegas e departamentos dentro da organização.

2.3.2.6 Verticalidade e horizontalidade: Quando o gênero afeta as relações

O fato de o gênero não ter sido predominantemente apontado como fator primário e determinante até este momento não significa a inexistência de ressalvas – sejam estas horizontais ou ascendentes. Parto, inicialmente, da comunicação ascendente. Algumas mulheres alegaram sentirem-se mais confortáveis em abordar chefias do sexo feminino, conforme elucidado nos trechos logo a seguir.

“Eu sentia bastante a questão do gênero quando eu lidava diretamente com a presidência. Os homens do topo costumavam ser mais agressivos e até mesmo pomposos (...) esta é a primeira diretora mulher a qual eu me reporto. Tenho muito abertura com ela do que com os diretores que eu tive anteriormente, sempre muito atrelados à posição hierárquica, além de formais e sem *‘by-pass’* (...) Entre as mulheres de mesmo nível há uma competição natural, mas as mulheres no topo reduzem a distância hierárquica. É como eu me sinto, pelo menos. Temos seis vice-presidentes, sendo apenas uma mulher e eu tenho um relacionamento muito mais aberto com ela se comparado aos demais. Entretanto, não sei se é porque eu também sou mulher” (E3, mulher, analista de marketing).

“O que para mim é mais nítido, devido à minha experiência, é que ganhar a confiança deles (diretores) foi muito difícil. Foi um ano duro. Mas não sei se foi por causa da minha idade na época em que eu entrei, se pelo fato de eu ser recém-contratada ou se porque eu sou mulher” (E11, mulher, analista de marketing e mídia).

Por meio destes depoimentos exemplifica-se a percepção de que, para algumas mulheres, o fato de as suas respectivas chefias compartilharem do mesmo gênero pode também influenciar no nível de receptividade à comunicação ascendente – no caso, de maneira positiva. Entretanto, não se pode considerar tal prerrogativa algo conclusivo: primeiramente, não se trata de um senso, uma vez que apenas uma parcela das entrevistadas expressaram esta sensação; em complemento, todas as participantes que compartilharam deste mesmo sentimento sugeriram que esta “facilidade” poderia estar vinculada ao fato de também serem mulheres. Em contrapartida, algumas entrevistadas sugeriram que as dificuldades encontradas para lidar com chefias masculinas poderia ser consequência da diferença de idades ou de seu pouco tempo de atuação dentro da organização. No caso dos homens, nenhum destes mencionou perceber uma alteridade de abertura de acordo com o gênero de seus superiores.

Apesar disto, houve um cenário que muito chamou a atenção e que merece ser analisado, relatado de maneira muito semelhante por duas mulheres, oriundas de diferentes

organizações. Ambas as entrevistadas relataram desconforto e uma forte discriminação baseada em sexismo, por parte de seus chefes – nestes casos, todos homens. O que difere estes testemunhos das respostas obtidas do restante da amostra não é somente a percepção do gênero como influenciador primário no relacionamento interpessoal ascendente, mas a conjuntura singular onde este cenário está inserido. Para ser mais preciso, estas ocorrências sucedem de organizações de micro (até 20 funcionários) ou pequeno porte (até cerca de 100 funcionários), onde a maioria dos colaboradores são homens e as chefias, especialmente os mais altos executivos, são todos do sexo masculino. Além disto, referem-se a organizações caracterizadas pelo um histórico de cargos de topo do nível hierárquico sempre ocupados por homens. É neste tipo de conjuntura que as mulheres se sentem extremamente boicotadas por chefias do sexo masculino.

“Tem casos em que a informação é concentrada na chefia, mas às vezes, por eu ser a única mulher da equipe, sinto que a informação fica muito presa aos homens apenas” (E5, mulher, coordenadora).

“A empresa tem poucas pessoas, cerca de 10 funcionários (...) Nenhum diretor ou gerente que passou por lá possuía um preparo para lidar com pessoas (...) Hoje eu respondo para o diretor, que é a chefia máxima. No caso dos gerentes, estes sempre foram homens, nunca houve uma mulher sequer (...) eu os vejo um pouco machistas e são mais ‘frios’ (E9, mulher, administradora).

Nestas ocorrências, percebe-se que o desconforto criado afeta estas mulheres de maneira a extrapolar a relação profissional, com posturas agressivas e invasivas, que geraram momentos de humilhação, histórico de decisões pautadas em sexismo e até afetando decisões relacionadas à vida pessoal das entrevistadas.

“Eu recebo que aqui eles (chefias) valorizam mais os homens. Aham que as mulheres servem para marcar atas, ou seja, fazer serviço de secretariado” (E5, mulher, coordenadora).

“Quanto mais pessoas disserem a mesma coisa e gerar convencimento. Hoje, minha equipe é composta por três mulheres e tentamos não ir para uma reunião de forma individual, para não parecer algo como um capricho próprio ou que é simplesmente ‘coisa de mulher’. Além disso, às vezes a chefia se exalta (...) nunca faz uma reunião para elogiar, apenas para apontar dedos” (E9, mulher, administradora).

“Às vezes, eles (diretor e gerente) são preconceituosos. Por exemplo, em uma entrevista de emprego o diretor não aceitou o fato de a candidata ser uma mulher de 30 e ainda estar solteira. Ela não foi contratada com a alegação de que provavelmente ela deveria ter algum tipo de problema por não ser cada nessa idade (...) teve uma vez que ele (diretor) contratou uma mulher que na época afirmava que não pretendia engravidar. A relação era boa, mas ela acabou engravidando um tempo depois e isso alterou drasticamente o tratamento que ele dava a essa ex-funcionária. Cerca de um ano após ter o bebê ela saiu” (E9, mulher, administradora).

Em um dos cenários, o nível de machismo e destrato mostrou-se tão exacerbado que afetou a saúde da entrevistada, criando um estado de extrema desconfiança e gerando o receio de ser demitida:

“Eu sou administradora, mas tenho que carregar caixas frequentemente (...) devido a isso eu lesionei meu obro e o operei recentemente. Volto a trabalhar na próxima segunda-feira, mas descobri que contrataram uma pessoa temporária para o meu lugar, uma mulher, com chances de efetivação. Tenho o receio de que quando eu retornar ao trabalho serei demitida (...) é por isso que temos receio de tratar de assuntos pessoais. Fiquei sabendo disso através de uma colega da minha equipe – foi uma surpresa para todos” (E9, mulher, administradora).

Os testemunhos narrados por estas duas mulheres foram todos muito intensos e detalhados, demonstrando de maneira clara o impacto causado pela discriminação de gênero por parte das chefias. Estes casos sugerem que o fator gênero tende a sobrepor-se à maneira de gerir a equipe neste perfil singular de estrutura e composição organizacional. Uma vez que a mudança de mentalidade é viciada e unissexuada – neste caso, masculinizada –, há uma inclinação concreta para a instauração do *glass ceiling*. O fato de serem organizações de menor porte intervém diretamente neste cenário, uma vez que a presidência/diretoria é a mesma desde a fundação ou sofreu poucas renovações. Estas organizações são reflexo de das decisões, gestões e culturas estabelecidas por estes altos executivos.

“Porque ele (meu chefe) não presta. Ele é mau caráter e impulsivo, manipula e distorce a informação. Sei disso por experiência de convívio (...) Ele é muito ruim mesmo, tanto como pessoa quanto como profissional. Somente o presidente não vê isso – porque se importa apenas com aqueles que querem bajulá-lo” (E5, mulher, coordenadora).

Uma vez que a alternância de profissionais no topo hierárquico é baixa (ou nula) a chance de mudança é remota. Talvez esta seja a razão mais provável do porquê outras

organizações, especialmente de grande porte ou multinacionais não apresentam esta espécie de recorte. Por serem organizações com mais tempo de desenvolvimento ou possuírem uma melhor estruturação hierárquica, geralmente geridas por um maior número de diretores ou até mesmo acionistas e com maior alternância no poder, agregando uma gama cultural diversificada, atenuando a influência do gênero como fator determinante. Apesar de alguns departamentos serem compostos em proporções discrepantes de gênero (ex.: departamentos de comunicação e recursos humanos geralmente são compostos demasiadamente por mulheres, em detrimento às áreas técnicas, como engenharia e T.I.), o fato de haver uma considerável abundância de setores permite que a variedade de gênero seja comum à organização.

Entretanto, há uma interessante variante. Foram observadas situações em que a balança se inverte e o gênero feminino é influenciador ambiental e comportamental, mas em nível horizontal – curiosamente sendo notado apenas a partir das respostas de mulheres. Em departamentos onde a quantidade de mulheres é predominante, revelou-se um nível elevado de competitividade entre elas. Nestes casos, o relacionamento com os homens mostrou-se até mais amigável e harmonioso.

“(...) minha área tem apenas um homem e eu me dou muito bem com ele. O fato de ter muita mulher às vezes gera muita competitividade” (E3, mulher, analista de marketing).

Na comunicação com colaboradores de outros departamentos, as mulheres mencionaram que os homens costumam ser mais atenciosos e pacientes.

“Costumo me relacionar com pessoas da minha própria equipe, principalmente de mesmo nível hierárquico (...) Tanto faz se são homens ou mulheres. No caso de outros departamentos, sinto a diferença de tratamento entre pessoas mais por causa do tempo que os indivíduos envolvidos estão na organização. Às vezes não há paciência para explicar, por exemplo (...) neste caso, os homens dão, inclusive, mais respaldo” (E6, mulher, administradora de contratos).

“Tenho contato com o pessoal da área técnica, composta por apenas homens. Com eles a comunicação é bem mais tranquila (...) eles se sentam ao seu lado e explicam com calma e atenção, sem preconceitos por sermos mulheres. Mas creio que isso também se deve a termos idades similares (...) As chefias têm idade bem mais avançada e pensam de outra maneira” (E9, mulher, administradora).

Mesmo em situações onde a quantidade de homens é dominadora, as mulheres não têm problema de relacionamento com estes em nível horizontal.

“Eu trabalho com pessoas de diversas áreas e níveis hierárquicos. Tenho melhor relacionamento com os homens, mas por causa da alta quantidade em toda a organização (...) eu tenho boa relação com algumas mulheres” (E5, mulher, coordenadora).

Portanto, pode-se dizer que em posições hierárquicas niveladas as mulheres tendem a relacionarem-se melhor com os homens do que com outras mulheres. De maneira oposta às mulheres que apontaram ter dificuldade na relação ascendente com o sexo masculino, quando se trata de colegas de equipe ou dos demais departamentos as considerações foram positivas e consensuais. Neste ponto certas observações devem ser feitas. Primeiramente, como um todo, os entrevistados demonstraram facilidade na relação com ambos os gêneros, de forma horizontal. Porém, as mulheres relataram maior harmoniosidade no convívio com os homens. Além disto, em certos momentos, algumas das entrevistadas sugeriram a semelhança de idades como um fator que justificaria a proximidade com os colegas do sexo masculino.

Esta verificação não trata do acesso à comunicação, mas das relações interpessoais. Não houve reclamações sobre barreiras à obtenção de informação devido ao gênero, conforme constatado na seção 2.3.2.2. Por fim, nenhum homem declarou ter mais ou menos dificuldade no relacionamento com um gênero específico, seja verticalmente ou horizontalmente.

2.3.2.7 “Rádio peão” e a distribuição de gênero na rede informal

Rematando os tópicos de interesse deste estudo, foram investigadas as percepções e comportamentos dentro da *grapevine*, mais precisamente a participação de homens e mulheres, assim como os tipos de conteúdo inseridos nesta rede.

Desde já estabeleço que todos os entrevistados, sem exceção, afirmaram que há a existência de uma rede de comunicação informal, pautada por fofocas e rumores e que se conduz de forma mais ágil que as chefias.

“(…) por exemplo, vamos mudar de espaço físico nesta semana. Perguntamos para ela (gerente), que por sua vez não nos disse nada sobre o assunto. Daí eu fico sabendo desta informação porque eu conheço profissionais responsáveis por desenvolver o layout do *workspace* (...) ela não gosta de fofoca, mas também não coopera. Tem coisas que ela nos fala quando na verdade todos da equipe já sabem. A rádio peão chega primeiro” (E8, mulher, analista sênior).

Antes de prosseguir, esclareço que a nomenclatura utilizada pelos entrevistados é configurada pela expressão “rádio peão”, ao invés de *grapevine* ou, simplesmente “videira” (tradução literal na língua portuguesa). A “rádio peão”, também conhecida no Brasil como “rádio corredor”, corresponde ao nome informal designado à rede de rumores dentro das organizações. Esta rede constitui o canal pelo qual se propagam fofocas e informações incorretas ou imprecisas.

Reforça-se que é significativa a análise da rádio peão devido à ligação desta como silêncio organizacional. Uma vez que a informação é retida pela chefia e a comunicação, assim como o *feedback* ascendente, são deficientes – ou inexistentes –, os colaboradores tendem a buscar outros canais para obter ou alastrar uma informação de maneira mais ágil, assim como desabafar sobre as tensões no convívio com as chefias.

“Normalmente, tudo o que vem da chefia foi passado a esta pela presidência (...) mas na maioria das vezes em que um colaborador ou uma colaboradora percebe uma situação, como atraso de salário ou um feriado no qual teremos que trabalhar, normalmente este mesmo colaborador transmite a informação para os demais colegas, sendo então apenas confirmada pela chefia, uma vez abordada” (E6, mulher, administradora de contratos).

“Uma vez eu fiquei revoltada com uma situação e, primeiramente desabafei com dois colegas, um homem e uma mulher. Só depois disso eu reporteí à gerente sobre a minha indignação” (E8, mulher, analista sênior).

A relevância da verificação em relação ao posicionamento do gênero nesta rede nasce das supostas resistências encontradas pelo sexo feminino, conforme a literatura organizacional apresentada na fase teórica. Se as mulheres encontram mais barreiras dentro da organização, dentre estas na comunicação vertical, consequentemente a inclinação para elas acessarem esta rede deveria ser mais eminente e recorrente. Entretanto, será que isto ocorre na prática? Qual o conteúdo contido nas mensagens propagadas por esta rede informal?

Pois a percepção entre os entrevistados mostrou-se ímpar: tanto os homens quanto as mulheres afirmaram não enxergar alteridade entre os gêneros e o acesso à rádio peão. De acordo com os relatos, há homogeneidade quando se trata da diversidade de gênero dentro desta rede, ou seja, tanto homens como mulheres usufruem desta na mesma proporção.

“A ‘rádio peão’ acontece com grande frequência e é sempre mais rápida que a comunicação formal (...) Referente a quem mais a utiliza, não há uma distinção entre homens ou mulheres, depende do departamento” (E3, mulher, analista de marketing).

“A maior parte das pessoas que trabalham comigo são homens, portanto as fofocas vêm deles. Mas informações gerais da organização ou diretrizes de trabalho vêm de outros departamentos ou sedes da organização. Neste caso, a proporção entre homens e mulheres é de 50/50 (em relação a quem passa essas informações)” (E4, mulher, *technical leader*).

“Ali (na organização) tanto faz. A minha empresa hoje possui cerca de 80% dos cargos preenchidos por homens, mas a quantidade de homens e mulheres que repassam rumores e fofocas é proporcionalmente igual” (E5, mulher, coordenadora).

“Eu não acho que há um perfil para que usa a ‘rádio peão’. Na minha área os homens falam, mas por exemplo, no setor de contas industriais, que é composto por mulheres, são elas quem passam as informações (rumores e fofocas) (...) eu mesma acesso a rádio peão, dependendo do que acontece – se eu não obtenho a informação de outra maneira” (E8, mulher, analista sênior).

“Todo lugar comenta (fofoca/ruído), não tem como não acontecer (...) Tanto faz se é homem ou mulher, a proporção é a mesma, porque, inclusive, a quantidade de homens e mulheres na organização onde eu trabalho é parelha” (E13, homem, programador).

“Tem a questão das fofocas também, que são informações nem sempre fidedignas, mas que são passadas por pessoas confiáveis (...) É a rádio peão (...) sinceramente, eu acho que aqui é bem dividido. Se eu não me engano, são mais mulheres do que homens na minha organização. Portanto, teoricamente são mais as mulheres que repassam as fofocas, mas proporcionalmente é igual entre os gêneros” (E18, homem, gestor de comunicação governamental).

Se a homogeneidade não é necessariamente percebida ela pode ser deduzida conforme os trechos a seguir. Nestes casos, alguns entrevistados identificam um dos gêneros como preponderante no acesso à rádio peão. Entretanto, são situações onde este mesmo gênero

apontado é predominante também na configuração do quadro de funcionários, portanto a proporcionalidade equivalente se mantém.

“Essas informações (rádio peão) não provém exclusivamente do mesmo departamento (...) Geralmente são as mulheres que o fazem, até porque o número de homens na estrutura é pequeno” (E6, mulher, administradora de contratos).

“Muitas vezes eu recebo a informação através da rádio peão. São muitas vezes comentários, não diretrizes de trabalho. Neste caso são mais as mulheres que praticam. No meu departamento, cerca de 70% são mulheres” (E15, homem, atendente júnior).

“Talvez uma ou outra mudança na área, como mudança de chefia ou promoção de algum funcionário (...) Algo que a superintendente não comunica e acabamos sabendo por terceiros, como pessoas de outros departamentos (...) São mais os homens que passam esse tipo de informação, até porque cerca de 90% dos funcionários da área onde eu atuo dentro da empresa são homens” (E17, homem, coordenador).

Houve, porém, uma entrevistada que trouxe uma posição divergente ao restante do grupo de participantes. Em seu depoimento, a profissional afirmou que as mulheres são as responsáveis em disseminar os rumores e fofocas e que estas mensagens não eram emitidas por homens sensatos e prudentes. No entanto, a entrevistada prossegue sua narrativa sugerindo que homens e mulheres alocados em níveis hierárquicos mais baixos espalhavam fofocas na mesma proporção.

“É difícil para mim admitir isso, mas são as mulheres quem espalham mais rumores e fofocas. Homens mais ‘maduros’ e bem resolvidos não fazem estes tipos de comentário (...) Em níveis hierárquicos mais baixos, porém, ambos espalham esse tipo de informação, constantemente se fazendo de vitimizados e culpando suas respectivas chefias (...) Nas poucas vezes em que eu interajo com os analistas, principalmente os de nível júnior, eles estão falando de algo que a chefia deles ainda não passou – um rumor. É muita especulação, geralmente relacionada à demissão ou promoção de um ou mais colaboradores” (E7, mulher, especialista de marketing).

Ainda que não conclusiva, pois se trata de uma perspectiva atípica àquelas apresentadas ao longo das conversas, este trecho vem ao menos questionar os fatores que determinam as características daqueles que acessam a rede informal. É possível supor que, talvez, quanto mais baixo o nível hierárquico maior é o acesso à rádio peão, independentemente do gênero. Além disto, ao mencionar e enfatizar os atributos “maduro” e “bem resolvido”, a

entrevista sugere, mesmo que superficialmente, a possibilidade de que fatores como a geração e questões pessoais sejam mais influentes do que o próprio gênero.

Dando sequência à análise, pôde-se afirmar que os conteúdos das mensagens disseminadas na rádio peão não contemplam assuntos técnicos ou diretrizes de trabalho, conforme aquilo que foi relatado nas entrevistas. Pelo contrário, referem-se a comentários e rumores, em grande parte referentes às pessoas dentro da organização, questões financeiras e mudanças estruturais. Dentre os temas destacam-se os rumores e fofocas sobre demissões e promoções – dependendo do ramo de atividade da empresa, alguns outros assuntos estão inseridos na rádio peão (vide trecho da participante E12), mas foram constatados como exceção dentro da amostra. É imprescindível destacar a homogeneidade de gênero também nos conteúdos das mensagens: não foram relatadas diferenças de temáticas atreladas ao gênero do emissor, ou seja, de acordo com os entrevistados, homens e mulheres propagam o mesmo tipo de fofoca ou rumor.

“Na rádio peão o que mais se fala é sobre demissões, promoções ou mudanças estruturais e questões relacionadas a benefícios” (E3, mulher, analista de marketing).

“Dos ‘corredores’ (...) eu vivo em um ambiente muito feminino, pois cerca de 90% das pessoas que trabalham no hospital são mulheres. As fofocas geralmente ocorrem nos corredores e envolvem informações de pacientes, como discussões de casos sigilosos e mudanças e de cargo, por exemplo” (E12, mulher, terapeuta ocupacional).

“Há vezes em que as informações chegam de um colega, que por sua vez recebeu de outro colaborador e a qual a chefia vem a confirmar cerca de dois dias depois (...) o que mais ouvimos através da rádio peão são temas como trocas de área de colaboradores (...) para assuntos técnicos isso raramente acontece, devido à concentração destas informações pela diretoria” (E16, homem, analista sênior).

Ainda se tratando dos gêneros na rádio peão, o tipo de comportamento de homens e mulheres é inconclusivo. Algumas entrevistas relataram a maneira como a informação é apurada e repassada. Nestes casos os mesmos aspectos foram atribuídos a homens e mulheres, mas através de pontos de vista opostos, conforme os relatos a seguir.

“A meu ver os homens têm menos filtro, enquanto as mulheres possuem uma preocupação maior com a credibilidade da informação antes de repassá-la” (E4, mulher, executiva de contas).

“Às vezes eles (gerentes) falam de coisas pessoais de determinado colaborador na frente de outros colegas, de maneira inapropriada (...) esse clima de receio e constrangimento contamina os recém-contratados. Eles entram pensando maravilhas sobre a empresa, mas os funcionários mais antigos contam o que acontece no dia a dia (...) as mulheres que entram na empresa geralmente escutam essas coisas e já vêm falar diretamente comigo, mas os homens são diferentes. Ainda que eles ouçam sobre situações e ocorridos, eles não repassam a mim e querem sentir na pele para ver se é verdade; eles ‘pagam para ver’. Já as mulheres me questionam sobre algo que ouviram, mas que sequer aconteceu com elas especificamente” (E10, mulher, pedagoga).

Da mesma maneira que a distribuição de gênero é homogênea dentro da rádio peão, a forma como homens e mulheres assumem acessá-la também é semelhante.

“Dentro da empresa eu tenho um amigo, que entrou junto comigo e que hoje ocupa um cargo de gestão. Eu não tenho medo algum em falar com ele (...) além disso, eu tenho um outro amigo, em um departamento distinto do meu, com quem eu desabafo sobre qualquer coisa (...) também tenho proximidade com as pessoas do meu departamento” (E8, mulher, analista sênior).

“É difícil passar batido. A gente sempre acaba comentando com alguém com quem temos mais intimidade. Há sempre um ou outro momento de lamento (risos). Não dá para estar feliz com a organização o tempo todo” (E13, homem, programador).

“Se for uma insatisfação, existem algumas pessoas que você confia e que pensam igual a você. Nestas situações acontecem de eu comentar algo. Se foram diretrizes de trabalho, por eu ter uma certa experiência, eu mesmo valido aquela informação; se tenho alguma dúvida eu a guardo para mim e espero uma oportunidade para poder tratá-la com a minha chefia” (E18, homem, gestor de comunicação governamental).

Curiosamente, apesar de os entrevistados reconhecerem a existência de uma rede informal de comunicação, de terem consciência do conteúdo inserido nas mensagens propagadas e “ouvirem coisas”, poucas foram as ocasiões em que homens e mulheres assumiram abastecer ou transmitir algo na rádio peão. Por exemplo, em diversos relatos, como este a seguir, os participantes souberam identificar com clareza as fontes das informações, inclusive rumores e fofocas.

“Informações de trabalho e *feedbacks* eu recebo do meu *head* de criação, mas às vezes recebo esse tipo de comunicação das colaboradoras do setor de atendimento (...) Quando são algumas fofocas, geralmente vêm dos meus colegas de departamento ou da moça da faxina – se você quiser que a agência inteira saiba de algo é só falar para ela, porque ela é bastante fofoqueira” (E19, homem, designer).

Portanto, como receptores de mensagens via rádio peão a constatação foi unânime, ainda que de maneira desejada ou não e com variações de intensidade e frequência. Contudo, sempre que questionados se acessavam a rádio peão, como emissores ou propagadores de mensagens nesta rede, as respostas não foram tão congruentes. Em grande parte dos casos os participantes afirmavam apenas escutavam os rumores ou as fofocas, mas que não às criavam ou repassavam. Ao invés disto, homens e mulheres frequentemente sugeriram que falavam apenas com colegas aos quais confiassem plenamente e que sabiam que estes não espalhariam a informação tratada.

Finalizando, uma última constatação deve ser feita. Na fase de quantitativa, ao serem questionados se as informações que recebiam diariamente provinham exclusivamente da chefia, as respostas foram variadas, sendo que a resposta foi pulverizada entre “raramente”, “por vezes” e “quase sempre” e com índices semelhantes entre homens e mulheres. Porém, apenas alguns homens sinalizaram que sempre recebiam informações exclusivamente das chefias – cerca de 20%. Entretanto, isso não significa que as mulheres não assinalaram esta opção porque acessam mais constantemente a rede informal. Muitos entrevistados, homens e mulheres, mencionaram que têm acesso à informação através de canais formais, não apenas das chefias. Isto mostrou-se comum àqueles que trabalham em filiais, onde algumas informações são compartilhadas via canais de comunicação formal (nacionais ou globais), como a *intranet*.

“A gente tem a *intranet*, pois é uma empresa com unidades em diversas partes do mundo” (E9, mulher, administradora).

Mais do que isto, caso a organização seja incorporadora da cultura de “portas abertas” de maneira prática e efetiva ou o indivíduo ocupar um cargo que tenha acesso a todos os departamentos, a obtenção da informação passa a ser descentralizada.

“Geralmente de outras pessoas da minha equipe (...) pode vir de qualquer lugar, não apenas do meu chefe. É uma cultura de ‘portas abertas’ (E13, homem, programador).

“Normalmente é da chefia imediata ou da que estiver acima dela. Porém pode acontecer de eu receber informações de outros colegas, porque o meu departamento atua de maneira muito transversal, tendo acesso a praticamente todas as áreas da organização” (E18, homem, gestor de comunicação governamental).

Este último ponto vem justificar os pareceres de que nem todos os entrevistados são dependentes exclusivamente de suas chefias, quando se trata do acesso à informação – e que isto não necessariamente configura obtê-las através de fofocas.

2.3.2.8 Rádio peão vertical? Quando as chefias acessam a rede informal

Como fechamento do tema *grapevine* (ou rádio peão) e, conseqüentemente, da análise das respostas das entrevistas, introduzo a inserção das chefias na comunicação horizontal. Este cenário foi identificado por algumas mulheres, que relataram ocorrências nas quais seus superiores acessaram a rádio peão. Os propósitos manifestados pelos chefes foram variados. Em um dos casos, por exemplo, uma gerente perguntou a uma das entrevistadas, de maneira verbal e informal, o que outros colegas estavam comentando sobre uma determinada situação de tensão dentro da equipe.

“Minha gerente uma vez perguntou o que as pessoas estavam comentando sobre uma situação de tensão em relação à perspectiva de cortes e eu contei a ela” (E8, mulher, analista sênior).

Ainda que não se qualifique necessariamente como uma fofoca, ao invés de abordar sua equipe em uma reunião formal, esta gerente procurou obter uma informação do que estava sendo comentado dentro da rádio peão. Este caso foi relatado como uma ação da chefia que visava a compreensão do ambiente de trabalho naquele momento, portanto, indicou uma tentativa de administrar uma situação comum à atmosfera organizacional. Infelizmente, um outro testemunho denotou uma intenção não tão nobre da chefia.

“Assuntos pessoais nós não falamos, senão eles pegam ‘ranço’ (...) eles (diretor e gerente) são invasivos. Se percebem que algo privado está acontecendo com alguém eles ficam perguntando aos outros o que está acontecendo, gerando inclusive piadas de mal gosto. Até ir ao médico eu evito para não gerar este tipo de situação” (E9, mulher, administradora).

Neste contexto, a chefia acessou a rádio peão com o intuito de obter informações pessoais da entrevistada de outras colaboradoras do sexo feminino. Estes conhecimentos referiam-se a assuntos privados e desassociados às funções profissionais e ao ambiente corporativo. Tais acontecimentos geraram, inclusive, um estado de total desconforto em abordar as sobre questões particulares, temática já apontada anteriormente como a mais indesejada em ser comunicada às chefias.

Mas não é apenas a coleta de informações que levam as chefias em interagir com a rádio peão. Uma participante afirmou que sua chefia transmitiu uma fofoca sobre ela para outra subordinada. Rapidamente o conteúdo da fofoca chegou aos ouvidos da entrevistada.

“Por exemplo, eu fiquei sabendo que a minha gerente local falou de mim para outra pessoa – no caso, algo pessoal meu. Essa pessoa então comentou com um colega meu que, por fim, comentou comigo. Tentei falar com ela sobre isso, mas ainda não consegui por uma questão de agenda e estou aguardando a melhor oportunidade” (E4, mulher, *technical leader*).

Por fim, há a circunstância na qual a chefia utiliza a fofoca dentro da rádio peão como ferramenta para manipular e disseminar informações. Neste caso, a chefia não opta por canais formais (verbal ou escrito) para propagar uma mensagem, com o intuito de utilizar e comunicar a mensagem da maneira como bem deseja. Esta intenção é percebida pois, ao receber da matriz a informação de maneira oficial e imutada, a entrevistada percebeu que o conteúdo da mensagem havia sido manipulado pela maneira como foi transmitido através da rádio peão.

“Lá tem o diretor da loja e acima dele o diretor regional, mas é a matriz que passa diretamente as informações mais confiáveis. Quando a informação passa pelos diretores, algumas coisas não são repassadas (...) parte das informações é manipulada como fofoca, para que desta maneira as repassemos aos demais colaboradores” (E10, mulher, pedagoga).

Como se pode notar, não são apenas os colaboradores da “base” que acessam a *grapevine*. Por conseguinte, pode-se questionar uma extensão vertical em meio à rede de comunicação horizontalizada. Entretanto, não é possível concluir se há uma predominância de gênero das chefias que acessam a *grapevine*, tendo em vista que os relatos são variados, não consensuais e demonstram intenções distintas entre cada superior citado. Além disto, tanto gestores do sexo masculino quanto do sexo feminino foram mencionados nos relatos, sem apresentar um comportamento padrão associado a cada gênero.

CONCLUSÃO

O cenário do gênero nas organizações é um tema ambíguo e distante de uma caracterização precisa. Os resultados deste estudo sugerem que em apenas algumas situações e contextos específicos o gênero se mostrou um fator de influência significativa na comunicação e relações interpessoais dentro do ambiente organizacional. Mais precisamente, o gênero como diferenciador de comportamento está vinculado à posição hierárquica e à vertente comunicacional. No entanto, estas distinções não correspondem às expectativas, sobretudo tendo em conta a literatura disponível, tanto sobre os temas de gênero nas organizações como sobre o silêncio organizacional.

Ao longo da fase quantitativa, as médias avaliativas atribuídas pelos homens foram sempre superiores às atribuídas pelas mulheres. Entretanto, somente em algumas esferas essa discrepância de percepções se mostrou estatisticamente significativa. No âmbito da comunicação vertical, os homens se sentem consideravelmente mais bem informados sobre os planos e processos da equipe a qual fazem parte, dispõem de um maior volume de informações exclusivamente oriundas da chefia e se revelam mais confiantes nestas informações. Isto tornou-se claro ao longo das entrevistas, onde os homens se revelaram pouco afetados por um número reduzido de fatores de desconforto e atribuindo à confiança na comunicação vertical uma visão racional e profissional. As mulheres, por outro lado, sentem-se influenciadas por uma extensa dimensão de barreiras – pessoais e organizacionais –, além de relacionarem a confiança ao campo pessoal, o que vem a fragilizar as relações e a convicção nas informações recebidas. Esta discrepância comportamental entre homens e mulheres gera uma proporcional distinção no nível de conforto ao tratar de uma preocupação com o trabalho e a apresentação de denúncias.

Ainda sobre a comunicação ascendente, as entrevistas confirmam aquilo que os questionários já anunciavam: os fatores que mais influenciam a relação entre chefia e subordinado conferem o perfil de gestão adotado, conduta e postura dos superiores e a cultura organizacional. O perfil de gestão e o comportamento do superior são os responsáveis por gerar receio de prejudicar a relação vertical ou estabelecer a confiança entre as partes, tendo a distância hierárquica como um coeficiente potencializador, ou seja, quanto maior o distanciamento, menor é a confiabilidade. As chefias que adotam um perfil mais participativo e orientado para pessoas proporcionam maior conforto e confiança, em detrimento de uma orientação gerencial voltada a tarefas e resultados. Esta percepção foi obtida a partir dos relatos

de homens e mulheres, mas que não agregaram estas características de gestão ao gênero de suas chefias, assim corroborando com os estudos de Dobbins e Platz (1986), Grant (1988), Eagly e Johnson (1990) e Powell (1990). Ainda que ao longo das entrevistas o perfil de gestão e a cultura organizacional tenham recebido maior destaque, o sentimento de que nada irá mudar esteve sempre presente, caracterizado como um produto da conjuntura destes dois fatores.

Por outro lado, a questão de gênero na comunicação horizontal é menos imprecisa. Na relação com os colegas de trabalho e ao longo da comunicação horizontal informal, o gênero não foi considerado um influenciador significativo nas dinâmicas hierarquicamente niveladas. Além de atestarem que a *grapevine* é uma parte inevitável da vida organizacional (ratificando Baskin & Aronoff, 1989; Davis, 1953b), as entrevistas exploram que tanto os homens quanto as mulheres integram esta rede – na mesma proporção. Não foi constatada discriminação de gênero quanto às pessoas com quem mais se relacionam ou se comunicam, assim com o conteúdo das mensagens ao longo da cadeia informal mostraram-se similares. Nesta conjuntura, o principal fator de influência significativa é o *status*, que age como um elemento de discriminação negativa: a disponibilidade e qualidade da informação recebida é diretamente proporcional à posição hierárquica que o(a) solicitante ocupa.

É importante ressaltar alguns episódios nos quais o gênero se destacou como influenciador mais incisivo da comunicação interpessoal: organizações majoritariamente masculinas constituem um contexto de reprodução homossocial, consequentemente gerando um ambiente de discriminação negativa; por outro lado, organizações e departamentos compostos predominantemente (ou completamente) por mulheres resultaram em ambientes com elevado grau de competitividade e relações mais complexas e, por vezes, instável. Entretanto, são exceções pertencentes a uma conjuntura de cenários específicos e vertentes comunicacionais distintas.

O gênero se configura como um influenciador significativo na percepção dos colaboradores em relação à comunicação e relações dentro da organização, porém, não ocorre de forma padronizada e generalizada a todos os tipos de situações, contextos e chefias. O mais notável é que, apesar da influência exercida sobre a maneira como mulheres e homens percebem as dinâmicas no ambiente de trabalho, muito pouco se associa ao gênero de seus respectivos colegas e chefias.

Por fim, é importante destacar que a diversidade de gênero se mostrou saudável ao longo de todo estudo. Esta consideração não vem criticar apenas organizações altamente masculinizadas, mas também aquelas caracterizadas por uma estrutura composta

predominantemente por mulheres. O equilíbrio parece ser a solução. As organizações descritas como predominadas ou dominadas por um único gênero produzem consequências negativas ao local de trabalho. Isto refere-se tanto ao clima organizacional como ao grau de desconforto na comunicação e nas relações interpessoais; sejam ascendentes ou horizontais – e isto não se limita apenas ao gênero minoritário inserido nestes contextos. Portanto, a pluralidade de gênero não é saudável e bem-vinda apenas às mulheres, mas a todos.

Apesar de não conduzirem a conclusões definitivas, os resultados alcançam o propósito principal desta investigação: gerar novos dados e confrontar os rótulos superficiais e definitivos, gerados até aqui sobre o tema proposto. Portanto, um sólido ponto de partida (e de referência) sobre o estudo de gênero e silêncio nas organizações brasileiras acaba de ser estabelecido. Se tivermos o cuidado de escutar, observar e analisar, o silêncio organizacional ainda tem muito a nos dizer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- Adkins, L. (1995). *Gendered work: Sexuality, family and the labour market*. Buckinghamshire, UK: Open University Press.
- Almeida, A. C. (2007). *A cabeça do brasileiro*. Rio de Janeiro, RJ: Record.
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (1992). Gender and organization: Towards a differentiated understanding. *Organization Studies*, 13(1), 73–102.
- Andersen, J. A., & Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 428–441.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. W. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23–57.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In J. Greenberg & M. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 175–202). Bingley, ENG: Emerald.
- Bagilhole, B. (2002). *Women in non-traditional occupations: Challenging men*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Barrett, M. (1980). *Women's oppression today*. London, UK: Verso.
- Bartol, K. M., & Butterfield, D. A. (1976). Sex effects in evaluating leaders. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 446–54.
- Baskin, O., & Aronoff, C. (1989). *Interpersonal communication in organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York, NY: Free Press.
- Baumeister, R. F., Zhang, L., & Vohs, K. D. (2004). Gossip as cultural learning. *Review of General Psychology*, 8(2), 111–121.
- Bavelas, A., & Barrett, D. (1951). An experimental approach to organizational communication. *Personnel*, 27, 366–371.

- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2), pp. 275–294.
- Berger, J., Cohen, B. P., & Zelditch, M. Jr. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37, 241–255.
- Berrey, E. (2014). Breaking glass ceilings, ignoring dirty floors: The culture and class bias of corporate diversity management. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 347–370.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 676–685.
- Bilimoria, D. & Huse, M. (1997). A qualitative comparison of the boardroom experiences of U.S. and Norwegian women corporate directors. *International Review of Women and Leadership*, 3(2), 63–73.
- Billing, Y. D. (2001). Are women in management victims of the phantom of the male norm? *Gender, Work and Organization*, 18(3), 293–317.
- Bisel, R. S., Messersmith A. S., & Kelley, K. M. (2012). Supervisor-subordinate communication: Hierarchical MUM Effect meets organizational learning. *Journal of Business Communication*, 49(2), 128–147.
- Blackman, D., & Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40(5), 569–585.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2000). Gender differences in pay. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 75–99.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135–153.
- Bourne, K. A., & Calás, M. B. (2013). Becoming ‘real’ entrepreneurs: Women and the gendered normalization of ‘work’. *Gender Work and Organization*, 20(4), 425–438.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662–669.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Brownell, J. (1990). Grab hold of the grapevine. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 31(2), 78–83.

- Burt, R. S., & Knez, M. (1996). Trust and third-party gossip. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 68–89). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Calás, M. B., & Smircich, L. (1989). Using the F word: Feminist theories and the social consequences of organizational research. *Academy of Management Proceedings*, 1989(1), 355–359.
- Calás, M. B., Smircich, L., & Holvino, E. (2013). Theorizing gender-and-organization: Changing times...Changing Theories? In S. Kumra, R. Simpson, & R. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations* (pp. 17–52). London, UK: Oxford University Press.
- Chamberlain, L. J., Crowley, M., Tope, D., & Hodson, R. (2008). Sexual harassment in organizational context. *Work and Occupations*, 35(3), 262–295.
- Chu, R., & Wood Jr., T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: Global ou local? *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969–991.
- Cockburn, C. (1991). *In the way of women: Men's resistance to sex equality in organizations*. London, UK: Macmillan.
- Cohen, P. N., & Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681–704.
- Cohen, P. N., Huffman, M. L., & Knauer, S. (2009). Stalled progress? Gender segregation and wage inequality among managers: 1980–2000. *Work and Occupations*, 36(4), 318–342.
- Collinson^b, D. L., Knights, D., & Collinson^a, M. (1990). *Managing to discriminate*. London, UK, & New York, NY: Routledge.
- Conlee, M. C., & Tesser, A. (1973). The effects of recipient desire to hear on news transmission. *Sociometry*, 36(4), 588–599.
- Cooke-Reynolds, M., & Zukewich, N. (2004). The feminization of work. *Canadian Social Trends*, 72, 24–29.
- Cooley, C. H. (1950). The significance of communication. In B. Berelson & M. Janowitz (Eds.), *Reader in public opinion and communication* (p. 45). Glencoe, IL: The Free Press, 1966.
- Cotter, D. A., DeFiore, J. F., Hermsen, J. M., Kowalewski, B., & Vanneman, R. (1997). All women benefit: The macro-level effect of occupational segregation on gender earnings equality. *American Sociological Review*, 62(5), 714–734.

- Cowan, R. S. (1983). *More work for mother: The ironies of household technology from the open hearth to the microwave*. New York, NY: Basic Books.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., & Mishra, J. M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569–584.
- Cuadrado, I., Morales, J. F., & Recio, P. (2008). Women's access to managerial position: An experimental study about leadership styles and gender. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 55–65.
- Cuadrado, I., Navas, M., Morelo, F., Ferrer, E., & Moreales, J. F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates' sex and type of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083–3113.
- D'Aprix, R. (1982). The oldest (and best) way to communicate with employees. *Harvard Business Review*, September-October, 30–32.
- Daly, M. (1978). *Gyn/ecology : The metaethics of radical feminism*. Boston, MA: Beacon.
- Davis, K. (1953a). A method of studying communication patterns in organizations. *Personnel Psychology*, 6(3), 301–312.
- Davis, K. (1953b). *Management communication and the grapevine*. Boston, MA: Harvard Business Review. 43–49.
- Davis, K. (1967). *Human relations at work: The dynamics of organizational behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Davis, W. L., & O'Connor, J. R. (1977). Serial transmission of information: A study of the grapevine. *Journal of Applied Communication Research*, 5(2), 61–72.
- DeMare, G. (1989). Communicating: The key to establishing good working relationships. *Price Waterhouse Review*, 33, 30–37.
- De Maria, W. (2006). Brother secret, sister silence: Sibling conspiracies against managerial integrity. *Journal Of Business Ethics*, 65(3), 219–234.
- Deniz^a, N., Deniz^b, S., & Ertosun, Ö. G. (2012). The woman-friendly organization – Effects of demographic variables on women employees' perception about their companies on work and family-oriented woman-friendly HRM: A study in banking industry in Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 477–484.
- Detert, J. R., Burris E. R., & Harrison, D. A. (2010). Debunking four myths about employee silence. *Harvard Business Review*, 88(6), 26.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of

- self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488.
- Detert, J. R., & Trevino, L. K. (2010). Speaking up to higher ups: How supervisor and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270.
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex-differences in leadership: How real are they? *The Academy of Management Review*, 11(1), 118–127.
- Dodge, K. A., Gilroy, F. D., & Fenzel, L. M. (1995). Requisite management characteristics revisited: Two decades later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(6), 253–264.
- Duflo, E. (2012). Women's empowerment and economic development. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 1051–1079.
- Dunbar, R. I. M., Duncan, N. D. C., & Marriott, A. (1997). Human conversational behaviour. *Human Nature*, 8(3), 231–246.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Hayes, E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407–425.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003a). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003b). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *Leadership Quarterly*, 14(6), 851–859.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *The Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22.
- Easton, N. (2015). Why aren't there more women in the workforce? *Fortune*. Retrieved from: <http://fortune.com/2015/03/05/women-in-the-workforce/>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elshtain, J. B. (1981). *Public man, private woman*. Oxford, UK: Robertson.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3), 589–634.
- Emmons, C., Biernat, M., Tiedje, L.B., Lang, E.L., & Wortman, C.B. (1990). Stress, support, and coping among women professionals with preschool children. In J. Eckenrode & S. Core (Eds.), *Stress Between work and family* (pp. 61–94). New York, NY: Plenum Press.
- Fagenson, E. A. (1990). At the heart of women in management research: Theoretical and methodological approaches and their biases. *Journal of Business Ethics*, 9(4–5), 267–274.
- Ferrario, M. (1991). Sex differences in leadership style: myth or reality? *Women in Management Review & Abstracts*, 6(3), 16–21.
- Fine, G. A. (1985). Rumors and gossiping. In T. A. Van Dijk (Ed.), *Handbook of discourse analysis*, (vol. 3, pp. 223–237). London. UK: Academic Press.
- Fleury, M. T., & Sampaio, J. R. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. In M. T. Fleury (Ed.), *As pessoas na organização*. São Paulo, SP: Gente.
- Folbre, N. (2001). *The invisible heart: Economics and family values*. New York, NY: New Press.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108–119.
- Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *The Academy of Management Review*, 22(1), 257–282.
- Gibson, C. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 225–279.
- Gillis, S., & Munford, R. (2004). Genealogies and generations: The politics and praxis of third wave feminism. *Women's History Review*, 13(2), 165–182.
- Gluckman, M. (1963). Gossip and scandal. *Current Anthropology*, 4(3), 307–316.
- Goldberg, P. (1968). Are women prejudiced against women? *Transaction*, 5, 316–322.
- Goldin, C. (1990). *Understanding the gender gap: An economic history of american women*. New York, NY: Oxford University Press.

- Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1–52.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What can they offer to organizations? *Organizational Dynamics*, 16(3), 56–63.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Griffin, E. A. (2009). *A first look at communication theory, 7th Edition*. New York, NY: McGraw- Hill, 1991.
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., & Labianca, G. (2010). A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life. *Group & Organization Management*, 35(2), 177–212.
- Gupta, S. (2018). Glass ceiling in 21st century: Women in management. *International Journal of Management Studies*, 5(3), 83–93.
- Harlos, K. P. (2001). When organizational voice systems fail: More on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 324–342.
- Harrington, B. E. (2001). Organizational performance and corporate social capital: A contingency model. *Research in the Sociology of Organizations*, 18, 83–106.
- Hearn, J., & Parkin, P. W. (1983). Gender and organizations: a selective review and a critique of a neglected area. *Organization Studies*, 4(3), 219–242.
- Hearn, J. & Parkin, P. W. (2001). *Gender, Sexuality and Violence in Organizations*. London, UK: Sage.
- Hearn, J., Sheppard, D., Tancred-Sheriff, P., & Burrell, G. (Eds.) (1989). *The Sexuality of Organization*. London, UK: Sage.
- Heise, G. A., & Miller, G. A. (1951). Problem solving by small groups using various communication nets. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(3), 327–335.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for Diversity and Its Effects on Career and Organizational Attitudes and Perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324–345.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Harris, I. C. (2002). Women and racial minorities in boardroom: How do directors differ? *Journal of Management*, 28(6), 747–763.

- Hirsh, E. C. (2009). The strength of weak enforcement: The impact of discrimination charges, legal environments, and organizational conditions on workplace segregation. *American Sociological Review*, 74, 245–271.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hirschman, A. O., & Rothschild, M. (1973). The changing tolerance for income inequality in the course of economic development. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(4), 544–566.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd Ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa, POR: Edições Sílabo.
- Howard-Grenville, J. A. (2007). Developing issue-selling effectiveness over time: Issue selling as resourcing. *Organization Science*, 18(4), 560–577.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. S. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459–482.
- Huse, M. & Solberg, A. G. (2006). Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113–130.
- Hussey, R., & Marsh, A. (1983). *Disclosure of information and employee reporting*. Aldershot, UK: Gower.
- Jacobs, J. A. (1999). The sex segregation of occupations: prospects for the 21st century. In G. M. Powell, *Handbook of gender & work* (pp. 125–142). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. L. (2006). Best practices or best guesses: Assessing the effectiveness of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Kim, H.-S. (2017). The impact of diversity climate for women on female employees' intentions to stay: A Cross-cultural study on South Korea and Norway. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 1–14.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational*

Behavior, 29, 163–193.

- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organisational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), pp. 346–360.
- Krause, W. (2009). *Gender and participation in the Arab Gulf, Kuwait Programme on Development, Governance and Globalization in Gulf States*. London, UK: LSE. Retrieved from: http://eprints.lse.ac.uk/55255/1/Krause_2009.pdf
- Lester, J. (2008). Performing gender in the workplace: Gender socialization, power, and identity among women faculty members. *Community College Review*, 35(4), 277–305.
- Lewis, P. (2014). Postfeminism, femininities and organization studies: Exploring a new agenda. *Organization Studies*, 35(12), 1845–1866.
- Lopata, H. (1993). The interweave of public and private: women’s challenge to American society. *Journal of Marriage and the Family*, 55(1), 76–90.
- Mandel, H. (2013). Up the down staircase: Women’s upward mobility and the wage penalty for occupational feminization, 1970-2007. *Social Forces*, 91(4), 1183–1207.
- Martin, J. (2000). Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 207–216.
- Martin, P. Y. (2003). “Said and done” versus “saying and doing”: Gendering practices, practicing gender at work. *Gender & Society*, 17(3), 342–366.
- McAndrew, F. T., Bell, E. K., & Garcia, C. M. (2007). Who do we tell and whom do we tell on? Gossip as a strategy for status enhancement. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1562–1577.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), pp. 35–62.
- Meeker, B. F., & Weitzel-O’Neill, P. A. (1977). Sex roles and interpersonal behavior in task-oriented groups. *American Sociological Review*, 42(1), 91–105.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don’t communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
- Mills, A. J. (1988). Organization, gender and culture. *Organization Studies*, 9(3), 351–369.
- Mishra, J. M. (1990). Managing the Grapevine. *Public Personnel Management*, 19(2), 213–228.

- Moghadam, V. (2000). Transnational feminist networks: Collective action in an era of globalization. *International Sociology*, 15(1), 57–85.
- Moore, D. (1995). Role conflict: not only for women? A comparative analysis of 5 nations. *International Journal of Comparative Sociology*, 36(1–2), 17–35.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.
- Morrison, E. W., & Milliken, E. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.
- Moura-Paula, M. J., & Ferraz, D. L. S. (2015). Silêncio organizacional: introdução e crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(3), 516–529.
- Naples, N. A. (2002). The challenges and possibilities of transnational feminist praxis. In N. A. Naples & M. Desai, *Women's activism and globalization*, (pp. 263–278). London, UK: Routledge.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1–16.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22 (3), 507–526.
- Newstrom, J. W., Monczka, R. E., & Reif, W. E. (1974). Perceptions of the grapevine: Its value and influence. *The Journal of Business Communication*, 11(3), 12–20.
- Ng, C. W. (1995). Hong Kong MBA students' attitudes toward women as managers: An empirical study. *International Journal of Management*, 12(4), 454–459.
- Ng^a, C. W., Ng^b, M. P. Y., & Tse, S. C. K. (1998). Supposed beneficiaries' opinions of anti-discrimination legislation in hong kong: Women's and the physically handicapped viewpoints. *Equal Opportunities International*, 17(6), 13–24.
- Nicoll, D. (1994). Acknowledge and use your grapevine. *Management Decision*, 32(6), 25–30.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.

- Nofel, P. J. (1985). Cultivating the office grapevine. *Modern Office Technology*, 30, 117–122.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43–51.
- Noelle-Neumann, E. (1993). *The spiral of silence: public opinion – our social skin (2nd Ed.)*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- O'Brien, M. (1981). *The politics of reproduction*. London, UK: Routledge and Kegan Paul.
- Oakley, A. (1972). *Sex, gender and society*. London, UK: Temple Smith.
- Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901–918.
- Park, S., Kang, H.-S., & Kim, E.-J. (2018). The role of supervisor support on employee's training and job performance: An empirical study. *European Journal of Training and Development*, 42(1-2), 57–74.
- Parsons, T. (1942). Age and sex in the social structure of the United States. *American Sociological Review*, 7, 604–616.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 41–54.
- Piderit, S. K., & Ashford, S. J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477–1502.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Polit, D. F., & Hungler, B. P. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem (3a Ed.)*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 391.
- Pounder, J. S., & Coleman, M. (2002). Women – better leaders than men? In general and educational management it still all depends. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 122–133.
- Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, 4(3), 68–75.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18(1), 88–96.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management*

Studies, 40(6), 1537–1562.

- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (1ª Ed.)*. J. Marques & M. Mendes (tradutores). Lisboa, POR: Gradiva.
- Rabl, T., & Triana, M. C. (2014). Organizational value for age diversity and potential applicants' organizational attraction: Individual attitudes matter. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 403–417.
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270–285.
- Rashotte, L. S., & Webster, M. Jr. (2005). Gender status beliefs. *Social Science Research*, 34(3), 618–33.
- Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional – Manual de exercícios (1ª Ed.)*. Lisboa, POR: Edições Sílabo, Lda.
- Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P., & Van Scotter, J. R. (2008). Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships. *Organization Science*, 19(2), 221–240.
- Reskin, B. F. (1988). Bringing the men back in: Sex differentiation and the devaluation of women's work. *Gender & Society*, 2, 58–81.
- Reskin, B. F., & McBrier, D. B. (2000). Why ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 65(2), 210–233.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33(3), 253–263.
- Rothschild, J., & Miethe, T. D. (1999). Whistleblower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organizational corruption. *Work Occupations*, 26(1), 107–128.
- Rowan, R. (1979). Where did that rumor come from? *Fortune*, 100, 130–131.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470–84.
- Sampaio, D., & Sobral, F. (2013). Speak now or forever hold your peace?: An essay on whistleblowing and its interfaces with the Brazilian culture. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 370–388.
- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro, RJ: José

Olympio.

- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95–105.
- Schein, V. E. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340–344.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager–think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33–41.
- Schein, V. E. (2007). Women in management: Reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6–18.
- Sheridan, J. E. (1985). A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance, high absenteeism, and job turnover during the first year of employment. *The Academy of Management Journal*, 28(1), 88–109.
- Simmons, D. S. (1985). The nature of organizational grapevine. *Supervisory Management*, 30(11), 39–42.
- Singh, B., & Selvarajan, T. T. (2013). Is it spillover or compensation? Effects of community and organizational diversity climates on race differentiated employee intent to stay. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 259–269.
- Skrla, L. (2000). Mourning silence: Women superintendents (and a researcher) rethink speaking up and speaking out. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 13(6), 611–628.
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., & Baumeister, R. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 225–243.
- Soufi, M., Gilaninia, S., & Mousavian, S. J. (2011). Examine the relationship between self-esteem of women and lack of their appointment to organization senior posts. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 287–292.
- Stainback, K., Kleiner, S., & Skaggs, S. (2015). Women in power: Undoing or redoing gendered organization? *Gender & Society*, 30(1), 109–135.
- Stacey, M., & Price, M. (1981). *Women, power and politics*. London, UK: Tavistock.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189–1203.

- Taylor, C. J. (2010). Occupational sex composition and the gendered availability of workplace support. *Gender & Society*, 24(2), 189–212.
- Teo, H., & Caspersz, D. (2011). Dissenting discourse: Exploring alternatives to the whistleblowing/silence dichotomy. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 237–249.
- Tomaskovic-Devey, D. (1993). *Gender and racial inequality at work: The sources and consequences of job segregation*. Ithaca, NY: Industrial and Labor Relations.
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317.
- Tourish D., & Robson P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(7), 11–30.
- Trompenaars, F. (1994). *Nas ondas da cultura: Como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo, SP: Educator.
- United Nations (2005). *Progress Towards the Millennium Development Goals, 1990-2005*. Secretary-General's Millennium Development Goals Report.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.
- Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Huang, X. (2005). Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance. *The Academy of Management Journal*, 48(6), 1171–1182.
- Van Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal Management Study*, 40(6), 1359–1392.
- Van Engen, M. L., Van der Leeden, R., & Willemsen, T. M. (2001). Gender context and leadership styles: Afield study. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74(5), 581– 598.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 643– 671.
- Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *Leadership Quarterly*, 14(6), 835–850.
- Walby, S. (1990). *Theorizing Patriarchy*. Oxford, UK: Blackwell.
- Walton, E. (1959). Communicating down the line: How they really get the word. *Personnel*, 36, 78–82.
- Wang, Y.-D., & Hsieh, H.-H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6),

783– 802.

- Wells, B., & Spinks, N. (1994). Managing your grapevine: A key to quality productivity. *Executive Development*, 7(2), 24–27.
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & Society*, 1(2), 125–151.
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251– 266.
- Wolff, J. (1977). Women in organizations. In S. Clegg & D. Dunkerley (Eds.), *Critical issues in organizations* (pp. 7–20). London, UK: Routledge and Kegan Paul.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2010). Gender. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 629–667). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- The World Bank (2001). Engendering development: Through gender equality in rights, resources, and voice. *World Bank Policy Research Report, No. 21776*. Retrived from: <http://documents.worldbank.org/curated/en/512911468327401785/pdf/multi-page.pdf>
- The World Bank (2012). *World Development Report 2012: Gender equality and development*.
- The World Bank (2018). *Labor Participation Rate, Female (% of Female Population Ages 15+)*. Retrived from: <http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS>
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wright, T. (2016). Women’s experience of workplace interactions in male-dominated work: The intersections of gender, sexuality and occupational group. *Gender, Work & Organization*, 23(3), 348–362.

APÊNDICES

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

 VISUALIZAR E TESTAR

  Convidar

Silêncio e Gênero nas Organizações

O silêncio organizacional é um tema que vem sendo cada vez mais estudado dentro da literatura de gerenciamento e organização, buscando compreender as razões que geram o silêncio dos empregados, retendo opiniões e informações na comunicação com suas chefias. Entretanto, pouco se utiliza o silêncio organizacional para averiguar e medir questões de desigualdade e relacionamento entre homens e mulheres no ambiente de trabalho. Esta pesquisa faz parte do projeto de dissertação para o curso de Mestrado em Comunicação nas organizações, pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT, Lisboa). O objetivo deste estudo é gerar dados sobre a questão de gênero a partir dos indícios e características do silêncio organizacional dentro das organizações no Brasil.

Este questionário tem como público-alvo colaboradores colocados nos mais diversos níveis hierárquicos, inclusive chefia, de uma organização. Uma vez que busca estudar relações interpessoais no ambiente de trabalho, esta pesquisa não abrange profissionais autônomos ou que operem de forma remota.

Todas as respostas são estritamente confidenciais e anônimas. Os dados obtidos serão usados apenas para fins de pesquisa.

Caso tenha qualquer dúvida ou necessite de qualquer esclarecimento é fornecido o seguinte e-mail para contato: caue.brmuniz@gmail.com

OK

O de 10 respondida(s)

Computador Tablet Celular

 VISUALIZAR E TESTAR

  Convidar

Caso tenha qualquer dúvida ou necessite de qualquer esclarecimento é fornecido o seguinte e-mail para contato: caue.brmuniz@gmail.com

* 1. Se seu sexo: 

☐ Masculino

☐ Feminino

* 2. Idade: 

* 3. Qual a sua ocupação (cargo) dentro da sua organização atual? 

* 4. Há quanto tempo você trabalha na sua atual organização? 

* 5. Em que tipo de organização você trabalha atualmente? 

☐ Pública

☐ Privada

☐ Organização sem fins lucrativos (ONG)

☐ Outro (especifique)

* 6. **Classifique os itens abaixo de acordo com a sua percepção em relação à comunicação dentro da organização onde você trabalha.**

[CHEFIAS] Se o(a) leitor(a) ocupa um cargo de chefia, interprete as afirmações abaixo de acordo com o ponto de vista da sua posição hierárquica (ex.: Linha 3. Não hesito em proporcionar oportunidades para que os colaboradores expressem suas idéias. 

	Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre
1. Sou mantido(a) bem informado(a) sobre os planos e progresso do meu grupo (equipe/depto) de trabalho.	☐	☐	☐	☐
2. Sou mantido(a) bem informado(a) sobre os planos e o progresso da organização onde trabalho.	☐	☐	☐	☐
3. Tenho oportunidades para expressar minhas ideias com a chefia, sem qualquer hesitação.	☐	☐	☐	☐
4. Há uma boa comunicação entre os membros da minha equipe de trabalho.	☐	☐	☐	☐
5. Existe uma boa comunicação entre pessoas em diferentes áreas/departamentos da organização.	☐	☐	☐	☐
6. A informação que recebo diariamente provém exclusivamente das chefias.	☐	☐	☐	☐
7. Recebo informações confiáveis da minha chefia.	☐	☐	☐	☐

* 7. **Pensando no seu local de trabalho atual, identifique o quão confortável você se sentiria em falar com a sua chefia nas situações descritas abaixo.**

[CHEFIAS] Se o(a) leitor(a) ocupa um cargo de chefia, interprete as afirmações abaixo como uma auto avaliação de acordo com o quão se sente confortável em ser abordado pelos seus colaboradores nas situações abaixo (ex.: Situação B) Sobre um problema ou preocupação pessoal do seu colaborador). 

	Muito desconfortável (não consigo fazê-lo)	Desconfortável (não gosto de fazê-lo)	Confortável (não me importo em fazê-lo)	Muito confortável (sem problema algum, é fácil fazê-lo)
A) Sobre um problema ou preocupação que você tem no trabalho.	☐	☐	☐	☐
B) Sobre um problema ou preocupação pessoal.	☐	☐	☐	☐
C) Sobre uma ideia que poderia resultar em uma melhoria para a organização.	☐	☐	☐	☐
D) Diante de um problema relacionado a uma atividade/atitude que seja insegura, ilegal ou imoral.	☐	☐	☐	☐
E) Em uma reunião individual.	☐	☐	☐	☐
F) Como parte de um grupo representativo de seus pares.	☐	☐	☐	☐
G) Em uma reunião com pessoas que você conhece bem.	☐	☐	☐	☐
H) Em uma reunião com pessoas que você desconhece ou não conhece bem.	☐	☐	☐	☐

* 8. São-lhe apresentadas abaixo várias afirmações à respeito do modo como a sua chefia se comporta na relação consigo. Refira o grau em que essas afirmações se aplicam ao seu chefe.

[CHEFIAS] Se o(a) leitor(a) ocupa um cargo de chefia, use esta questão para se auto avaliar (ex.: Linha 1. Permito que os colaboradores participem nas decisões que lhes afetam).

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha chefia	Em geral, a afirmação não se aplica à minha chefia	A afirmação aplica-se um pouco à minha chefia	A afirmação aplica-se à minha chefia	A afirmação aplica-se completamente à minha chefia
1. A minha chefia permite que eu participe nas decisões que me afetam.	☐	☐	☐	☐	☐
2. A minha chefia encoraja-me e aceita pontos de vista diferentes dos seus.	☐	☐	☐	☐	☐
3. De bom grado, a minha chefia partilha comigo os seus conhecimentos e competências especializadas.	☐	☐	☐	☐	☐
4. A minha chefia aproveita as minhas competências quando estas se mostram apropriadas.	☐	☐	☐	☐	☐
5. A minha chefia desafia-me regularmente a melhorar continuamente.	☐	☐	☐	☐	☐
6. A minha chefia encoraja e facilita o trabalho de equipe e a cooperação.	☐	☐	☐	☐	☐
7. A minha chefia proporciona-me coaching e orientação sobre o modo como eu poderia melhorar o meu desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
8. A minha chefia consegue unir os membros da minha equipe em torno de um objetivo comum.	☐	☐	☐	☐	☐
9. A minha chefia mostra claramente quais eram as suas expectativas em relação ao desempenho da equipe.	☐	☐	☐	☐	☐
10. A minha chefia proporciona-me toda a informação relevante de que eu necessito para realizar as minhas funções de maneira eficaz.	☐	☐	☐	☐	☐
11. A minha chefia proporciona-me feedback, no tempo adequado e de modo específico, sobre o meu desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
12. A minha chefia cumpre os seus compromissos.	☐	☐	☐	☐	☐
13. A minha chefia fornece poderes para eu tomar decisões por mim próprio(a).	☐	☐	☐	☐	☐
14. A minha chefia trata-me com dignidade e respeito.	☐	☐	☐	☐	☐
15. A minha chefia trata os membros da equipe de modo justo, independentemente da raça, religião, sexo ou nacionalidade.	☐	☐	☐	☐	☐

16. Sempre que faço um bom trabalho a minha chefia me comunica sobre isso.

17. Além de escutar, minha chefia mostra sensibilidade às minhas necessidades pessoais.

18. A minha chefia solicitou-me feedback referente ao seu desempenho e agiu em conformidade.

* 9. Ainda sobre o seu local de trabalho atual, qual(is) fator(es) você considera como principal(is) responsável(is) por gerar desconforto na comunicação entre colaborador e chefia?

O(a) leitor(a) pode selecionar mais de uma opção.

☐ Conduta e postura da chefia.

☐ Cultura organizacional.

☐ Sexo (masculino/feminino) da chefia.

☐ O nível hierárquico da minha ocupação dentro da organização.

☐ Distância hierárquica entre a base e o topo.

☐ Inexistência de ferramentas de comunicação formal.

☐ Desencorajamento do envolvimento dos colaboradores.

☐ Receio de ser rotulado(a) como "encrenqueiro(a)".

☐ Receio de prejudicar o relacionamento com a chefia.

☐ Receio de prejudicar o relacionamento com a equipe.

☐ Sentimento de que nada irá mudar.

☐ Receio de retaliação por parte da chefia.

☐ Receio de retaliação por parte da equipe.

☐ Receio de ser demitido(a).

☐ Não sinto desconforto algum em comunicar-me com a minha chefia.

☐ Outro (especifique)

10. Você estaria disposto(a) a participar de uma entrevista sobre o tema? Se sim, informe o seu endereço de e-mail no quadro abaixo.

[A entrevista terá uma duração de aprox. 20 minutos]

Concluir

Executado pela
SurveyMonkey
Veja como é fácil criar um inquérito.

0 de 10 respondida(s)

Computador Tablet Celular

APÊNDICE II – GUIÃO DE ENTREVISTA

Dando sequência ao questionário, esta segunda etapa constitui uma série de entrevistas com aqueles que aceitaram participar, respondendo de forma positiva à pergunta 10 do questionário quantitativo. Com esta entrevista pretende-se recolher informações e relatos sobre as experiências críticas de comunicação que ocorrem no contexto organizacional e que possam vir a refletir situações de desigualdade e estilo de relacionamento entre homens e mulheres. Todas as respostas são estritamente confidenciais e anônimas. Os dados obtidos serão usados apenas para fins de pesquisa.

Bloco	Objetivos
[PRÉ-ENTREVISTA] Legitimação e questões éticas	• Explicar os objetivos da entrevista; • Assegurar ao entrevistado seu anonimato e a confidencialidade da entrevista; • Solicitar autorização para transcrição das respostas fornecidas ao longo da entrevista.
I. Sobre o entrevistado	• Obter maiores detalhes sobre o cargo ocupado e as funções exercidas pelo entrevistado dentro da organização onde trabalha.
II. Percepção em relação à comunicação dentro da organização	• Obter exemplos; • Identificar a percepção do entrevistado sobre as experiências com a comunicação na organização e os sentimentos gerados; • Identificar a relação do gênero com a percepção do entrevistado e a influência do gênero com a ocorrência e seus resultados.
III. Relação com a chefia	• Obter exemplos; • Identificar a percepção do entrevistado sobre a comunicação e relação interpessoal com sua chefia e os sentimentos gerados; • Identificar a relação do gênero com a percepção do entrevistado e a influência do gênero com a ocorrência e seus resultados.
IV. Outros fatores de influência	• Obter exemplos; • Questionar sobre fatores previamente apontados na pergunta 9 do questionário, mas não abordados pelo entrevistado;
V. Comunicação horizontal/informal	• Obter exemplos; • Identificar a percepção do entrevistado sobre a comunicação e relação interpessoal com os colegas de trabalho (equipe e outros departamentos) e os sentimentos gerados; • Identificar a relação do gênero com a percepção do entrevistado e a influência do gênero com a ocorrência e seus resultados.
VI. Encerramento da entrevista	• Deixar o entrevistado à vontade para colocar alguma questão ou acrescentar algo sobre os temas discutidos. • Agradecer a colaboração.

QUESTÕES

I. Sobre o entrevistado:

- 1.1. Dê mais detalhes sobre o seu cargo e as funções exercidas;
- 1.2. Descreva brevemente a organização e/ou o departamento onde trabalha.

II. Percepção em relação à comunicação dentro da organização:

- 2.1. Aprofundar as respostas previamente fornecidas na pergunta 6 do questionário;
- 2.2. Descreva quais as fontes de informação dentro da organização;
- 2.3. De modo geral, com quem você se relaciona dentro da organização;
- 2.4. Dê exemplos sobre situações que envolvam o acesso e distribuição da comunicação;
- 2.5. A que fatores você atribui a forma como a comunicação ocorre na organização;
- 2.6. Questionar sobre a influência do gênero (caso não seja mencionada).

III. Relação com a chefia:

- 3.1. Aprofundar as respostas previamente fornecidas na pergunta 7 do questionário;
- 3.2. Como você descreve a sua chefia;
- 3.3. Dê modo geral, como se dá a sua relação com sua chefia;
- 3.4. Dê exemplos e descreva ao menos uma situação;
- 3.5. Questionar sobre a influência do gênero (caso não seja mencionada).

IV. Outros fatores de influência:

- 4.1. Caso não seja(m) mencionado(s) ao longo da conversa, questionar sobre os itens previamente selecionados na pergunta 7 do questionário;

V. Comunicação horizontal/informal:

- 5.1. De modo geral, o que você conversa com os seus colegas de trabalho;
- 5.2. Qual o conteúdo das conversas;
- 5.3. Quais as barreiras encontradas na comunicação horizontal;
- 5.4. Dê exemplos e descreva ao menos uma situação;
- 5.5. Questionar sobre a influência do gênero (caso não seja mencionada).

5. Encerramento da entrevista:

- 5.1. Gostaria de acrescentar alguma questão ou comentário?
- 5.2. Agradecer a participação.