

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Vale a pena vozear?
Um estudo sobre a percepção de efetividade dos mecanismos de voz no setor bancário brasileiro

São Paulo
2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profª. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MICHELE RUZON KASSEM

Vale a pena vozear?
Um estudo sobre a percepção de efetividade dos mecanismos de voz no setor bancário brasileiro

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Orientador: Professor Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim

Versão original

São Paulo
2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Ruzon, Michele Kassem.

Vale a pena vozear? Um estudo sobre a percepção de efetividade dos mecanismos de voz no setor bancário brasileiro / Michele Kassem Ruzon. - São Paulo, 2023.

112 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2023.

Orientador: Wilson Aparecido Costa de Amorim.

1. Recursos Humanos. 2. Voz. 3. Relações de emprego. 4. Variedades do capitalismo. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Nome: Michele Ruzon Kassem

Título: Vale a pena vozear? Um estudo sobre a percepção de efetividade dos mecanismos de voz no setor bancário brasileiro

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Ingressar no doutorado parecia o caminho natural a ser seguido após a conclusão de meu mestrado. O desejo de continuar realizando pesquisas científicas e a intenção de explorar mais o tema de voz no trabalho no Brasil consolidaram minha escolha. Felizmente, a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) aceitou-me novamente como discente e o professor Wilson Aparecido Costa de Amorim topou o desafio de continuar me orientando. Depois disso, nada mais foi natural. Quem diria, uma pandemia acometeu nosso jeito de viver e trabalhar e, de repente, eu não podia mais viajar nem estar fisicamente presente nas aulas. Era a construção de um “novo normal”, no jargão do período. Se a história da humanidade sofreu uma mudança abrupta, minha vida pessoal não deixou para menos, com a chegada do meu doce Kalil e os desafios da maternidade.

Nessa jornada, contei com o apoio de grandes mestres, não no sentido de formação acadêmica, pois na verdade são todos professores doutores, mas sim na definição de serem pessoas dotadas de excepcional saber e competência e capazes de ensinar uma arte ou ciência. As aulas de metodologia qualitativa da professora Liliana Vasconcellos inspiraram e proporcionaram fundamentação científica às decisões metodológicas desta tese. Com o professor Gilmar Masieiro, fui apresentada a professores nos quatro cantos do mundo – sim, desde os Estados Unidos da América até o Japão – e aprendi um pouco sobre como transitar no que parece ser uma arena política do mundo acadêmico. O professor André Fischer foi aquele que sempre trouxe provocações e reflexões que me tiraram da zona de conforto e me permitiram alcançar novos patamares de compreensão dos fenômenos debatidos. Meu muito obrigado por todo encorajamento, apoio e referência.

Agradeço à equipe da Growth Desenvolvimento de Pessoas e Organizações, à qual me integro desde 2016 e que me proporciona um espaço de aprendizagem indescritível, seja pelas experiências em projetos, seja pela troca contínua entre os consultores. Em especial, agradeço o apoio do José Hipólito, que, em minha reta final na elaboração da tese, me deu apoio especial em diversos projetos. Agradeço também a todos os amigos, colegas do grupo de estudo, parceiros em outras instituições de pesquisa, em especial à Catia Uehara do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), e até clientes, que se prontificaram a divulgar minha pesquisa em suas redes de contato e, com isso, possibilitaram a execução do campo desta tese. Por uma questão de sigilo sobre a identidade

dos participantes, tomo o cuidado de não agradecer nominalmente nestas páginas cada um que contribuiu nessa etapa, mas tenho a tranquilidade de que todos já foram agradecidos pessoalmente.

Orquestrar todas as atividades referentes à elaboração de uma tese não é tarefa fácil. Por isso, agradeço ao meu professor orientador Wilson Aparecido Costa de Amorim, que há oito anos vem me provocando a manter os pés no chão, permitindo a viabilidade dos projetos de pesquisa, sem perder a visão crítica sobre teorias e práticas de gestão de pessoas. Sua orientação extrapola o âmbito teórico-metodológico de uma pesquisa científica, pois me envolveu em diversas instâncias do mundo acadêmico (relatos sobre o funcionamento da universidade, apoio na orientação de teses de colegas, pesquisa sobre *home office* – até para a Suíça eu fui!) e me acolheu nessa fase de transição da maternidade, sempre começando nossas conversas com uma referência carinhosa ao meu bebê: “*cadê o bonitão?*”.

O desenvolvimento e a conclusão desta tese só foram possíveis graças ao interesse genuíno de meu pai, Jurandir, sempre me encorajando a continuar nessa jornada, e ao apoio incondicional de minha mãe, Denise, que teve que se recriar para dividir comigo responsabilidades de casa e família, ou melhor, assumir tais responsabilidades e liberar tempo para que eu estudasse e refletisse sobre meu tema de pesquisa. Por isso, o mais forte agradecimento vai para eles. Agradeço também ao meu esposo, Raje, que, para que eu usufrísse dessa rede de apoio em Londrina, no Paraná, aguentou longas noites frias e solitárias em outro Estado (Santa Catarina).

Por fim, preciso registrar meu agradecimento a meu filho Kalil, por me dar um novo propósito na pesquisa acadêmica: muito mais do que avançar o debate teórico, sigo com o desejo de contribuir para a construção de relações de emprego mais justas e que proporcionem maior realização ao meu pequeno quando ele for grande, que sua voz possa ser exercida e ouvida sem medo ou limitações.

“All human beings, irrespective of race, creed or sex, have the right to pursue both their material well-being and their spiritual development in conditions of freedom and dignity, of economic security and equal opportunity.”

Organização Internacional do Trabalho (OIT), 1944
Declaração de Philadelphia

RESUMO

RUZON, M. K. (2023). *Vale a pena vozear? Um estudo sobre a percepção de efetividade dos mecanismos de voz no setor bancário brasileiro*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

Esta tese tem por objetivo compreender a percepção de atores diversos sobre a efetividade de mecanismos de voz em uma economia de mercado hierárquica, adotando o paradigma construtivista e utilizando-se de metodologia qualitativa. A voz é a expressão de uma insatisfação, uma alternativa para mudar a situação, em vez de sair ou manter-se em silêncio. Ao longo da história das relações de emprego, observam-se muitas lutas, avanços e retrocessos na criação de mecanismos seguros e efetivos para o exercício de voz dos empregados, mas a literatura ainda aponta para a prevalência do silêncio nas organizações. Muitos estudos concentram-se na dimensão da segurança psicológica para compreender esse fenômeno. Todavia, explorando outra linha de pesquisa, esta tese focou o debate sobre a percepção de efetividade – vale a pena utilizar os mecanismos disponíveis? Considerando um ambiente institucional específico, o setor bancário brasileiro, foi possível analisar e debater a efetividade dos mecanismos de voz disponíveis em uma economia de mercado hierárquico pela percepção de empregados, gestores e representantes sindicais de dois bancos públicos, de um banco multinacional e de um banco de origem brasileira com atuação diversificada. Tal setor apresenta especificidades em relação ao mercado de trabalho brasileiro, como o alto nível de qualificação dos empregados, o alto índice de sindicalização e as baixas taxas de rotatividade. No entanto, é possível observar nele os reflexos das relações hierárquicas do país. Notam-se um predomínio da concepção de voz como um exercício individual, em vez de coletivo, e um baixo envolvimento na construção de mecanismos de voz, muitas vezes percebido como uma responsabilidade exclusiva da alta administração de cada banco. As relações atomísticas aparecem no discurso dos empregados de bancos privados que se mostram preocupados com sua empregabilidade e são reforçadas pelo modelo de gestão dos bancos que individualizam a relação de emprego, adotando metas individuais e agindo como se o seu atingimento dependesse unicamente da competência do profissional. Nos bancos públicos, nos quais a estabilidade no emprego é tida como garantida, tal atomicidade é atenuada e percebe-se entre seus empregados e gestores uma compreensão distinta sobre a mobilização coletiva, entendendo-a como algo natural nas relações de emprego e um respaldo aos direitos dos empregados. Grande destaque é dado aos mecanismos individuais internos e, conseqüentemente, às políticas e práticas de gestão de pessoas, que orientam o comportamento dos gestores e devem explicitar o jeito de trabalhar estabelecido pelo banco. Todo esse debate consolida a relevância de pesquisar a percepção de efetividade dos mecanismos de voz, avançando além da preocupação com segurança psicológica. Influências individuais sempre existirão, com aqueles mais propícios a vozear e com outros que preferem mudar de emprego. Porém, quanto maior a diversidade dos mecanismos disponíveis e a percepção de sua efetividade, maior será também a oportunidade para que todos exerçam suas vozes.

Palavras-chave: Mecanismos de voz, Relações de emprego, Economia de mercado hierárquico, Setor bancário brasileiro.

ABSTRACT

RUZON, M. K. (2023). *Is it worth voicing? A study on the perception of effectiveness of voice mechanisms in the Brazilian banking sector*. (Thesis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

This thesis aims to understand the perception of different actors about the effectiveness of voice mechanisms in a hierarchical market economy, adopting the constructivist paradigm and using a qualitative methodology. Voice is the expression of dissatisfaction, an alternative to change the situation instead of leaving or remaining silent. Throughout the history of employment relations, many struggles, advances, and setbacks have been observed in the creation of safe and effective mechanisms for exercising the voice of employees, but the literature still points to the prevalence of silence in organizations. Many studies focus on the dimension of psychological safety to understand this phenomenon, however, exploring another line of research, this thesis focused on the perception of effectiveness – is it worth using the available mechanisms? Considering a specific institutional environment, the Brazilian banking sector, it was possible to analyze and discuss the effectiveness of the voice mechanisms available in a hierarchical market economy through the perception of employees, managers, and union representatives of two public banks, a multinational bank, and a Brazilian private bank from a diversified group. This sector has specificities in relation to the Brazilian labor market, such as the high level of qualification of employees, the high rate of unionization and low turnover rates, however, it is possible to observe in it the reflections of the country's hierarchical relations. There is a predominance of the conception of voice as an individual exercise, rather than a collective one, and a low level of involvement in the construction of voice mechanisms, often perceived as an exclusive responsibility of the Senior Management of each bank. Atomistic relationships appear in the discourse of private bank employees who are concerned about their employability and are reinforced by the management model of banks that individualize the employment relationship, adopting individual goals and acting as if their achievement depended solely on the professional's competence. In public banks, where job stability is taken for granted, such atomicity is attenuated and a different understanding of collective mobilization is perceived among employees and managers, something natural in employment relations and a support for employees' rights. Great emphasis is given to internal individual mechanisms and, consequently, to human resources policies and practices, which guide the behavior of managers and must explain the way of working established by the bank. This entire debate consolidates the relevance of researching the perception of effectiveness of voice mechanisms, moving beyond concerns about psychological safety. Individual influences will always exist, with those more inclined to voice and others who prefer to change jobs, however, the greater the diversity of available mechanisms and the perception of their effectiveness, the greater the opportunity for everyone to exercise their voices.

Keywords: Voice mechanisms, Employment relation, Hierarchical market economy, Brazilian banking sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução do volume de artigos sobre voz dos empregados..... **Erro! Indicador não definido.**

Figura 2 – Modelo para pesquisa institucional comparativa em Recursos Humanos **Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Revistas com maior número de artigos sobre voz entre 2010 e 2020	41
Tabela 2 – Mecanismos de voz e sua classificação	44
Tabela 3 – Perfil dos participantes	61
Tabela 4 – Lista de dados secundários utilizados.....	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCB	Banco Central do Brasil
CMN	Conselho Monetário Nacional
Contraf-CUT	Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da Central Única dos Trabalhadores
Dieese	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
Febraban	Federação Brasileira de Bancos
Fenaban	Federação Nacional dos Bancos
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
EMC	Economia de Mercado Coordenado
EMH	Economia de Mercado Hierárquico
EML	Economia de Mercado Liberal

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. Objetivos da pesquisa	25
2. UMA BREVE HISTÓRIA SOBRE A VOZ DOS EMPREGADOS	27
2.1. A origem – conflitos e repressões.....	27
2.2. A construção – legitimação e regulamentação	30
2.3. A sofisticação – consulta e participação	33
2.4. O novo contexto da flexibilidade.....	36
2.5. A individualização da voz	38
2.6. Os estudos atuais sobre voz dos empregados	40
2.7. Síntese do capítulo	42
3. OS OBJETIVOS DA VOZ – UM DEBATE SOBRE SUA EFETIVIDADE.....	46
3.1. Objetivos gerenciais.....	47
3.2. Objetivos humanistas.....	48
3.3. Objetivos legalistas	49
3.4. Objetivos pluralistas	50
3.5. Objetivos utilitários	51
3.6. A efetividade dos mecanismos de voz.....	51
4. METODOLOGIA DA PESQUISA	54
4.1. Delineamento metodológico	54
4.1.1. A identidade do pesquisador	54
4.1.2. Teorias e pesquisas existentes.....	56
4.1.3. O paradigma construtivista.....	58
4.2. Campo de pesquisa	58
4.3. Coleta de dados	59
4.4. Análise de dados	65
5. DESCRIÇÃO DO CONTEXTO	67
5.1. Brasil, uma economia de mercado hierárquico.....	67
5.2. Bancos brasileiros – um setor de vanguarda.....	68
5.3. Instâncias coletivas de representação	72
5.4. Características organizacionais.....	73
5.4.1. O Banco Rep	74
5.4.2. O Banco Flow	74

5.4.3. O Banco Brax	75
5.4.4. O Banco Comand.....	75
6. RESULTADOS DA PESQUISA	77
6.1. A miscelânea de objetivos da voz.....	77
6.2. Os mecanismos formais externos aos bancos	83
6.3. Os mecanismos formais internos e as práticas de recursos humanos	87
6.4. Envolvimento da construção de mecanismos de voz.....	91
6.5. Afinal, vale a pena vozear?	93
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99

1. INTRODUÇÃO

Em maio de 2018, os brasileiros enfrentaram uma situação bastante peculiar: postos de abastecimento sem combustível, supermercados sem alimentos frescos e farmácias sem remédios. Tudo isso como resultado de uma greve de dez dias de caminhoneiros por todo o país. Diante de uma grande insatisfação quanto à regulação das taxas de frete e à política de preço do diesel, os caminhoneiros encontraram na greve a única forma de se posicionar e lutar por uma mudança, tendo em vista a falta de efetividade de qualquer outro canal disponível. Muitos brasileiros solidarizaram-se e apresentaram apoio ao movimento, reconhecendo que não havia outra coisa a se fazer senão parar os caminhões. Tal evento não foi único no contexto brasileiro. Basta lembrar da greve dos bancários em 2011, que durou 18 dias e paralisou todas as operações financeiras no país, como também das greves de longa duração no setor da construção civil e dos movimentos grevistas dos metalúrgicos (Amorim, 2015b).

Segundo os modelos baseados na teoria de voz de Hirschman (1970), a greve é uma alternativa de ação quando os empregados têm uma insatisfação e não contam com mecanismos para endereçar a questão, tampouco dispõem de condições de saírem, isto é, de se recolocarem no mercado de trabalho. Havendo oferta de emprego em outras organizações, a demissão se torna uma alternativa atrativa aos empregados, porém custosa aos empregadores, tendo em vista os gastos com recrutamento, seleção e treinamento de novos empregados, bem como a possível perda de competências específicas (Allen, 2014; Farrell, 1983; Turnley & Feldman, 1999; Withey & Cooper, 1989). Para lidarem com essas situações, as organizações podem adotar duas estratégias distintas: atuar preventivamente para eliminar quaisquer insatisfações ou permitir que elas sejam expressas quando ocorrerem, com o devido exercício de voz.

Na primeira estratégia, gestores e responsáveis pela definição de programas e políticas podem atuar proativamente sobre possíveis causas de insatisfação, assegurando a equidade no contexto organizacional ou mesmo no mercado de trabalho (Johnstone, Wilkinson, & Ackers, 2011). Em âmbito nacional, é o caso das políticas de bem-estar social, inicialmente desenvolvidas e implantadas ao redor do mundo entre as décadas de 1930 e 1940 (Friedman, 2013; Kelly, 2013; Parsons, 2013). Essas políticas têm como objetivo suprir as necessidades dos trabalhadores e, assim, evitar insatisfações e quaisquer formas de expressão delas. A história brasileira ilustra bem essa estratégia. Nessa narrativa há um Estado que, desde

meados do século XX, esforçou-se para disseminar a concepção de que não há conflito na relação entre empregadores e empregados – o que seria apenas uma ideia exótica transplantada da Europa. O Estado, como um grande pai, assumiu o papel de prover todos os direitos necessários aos empregados, de modo a construir o mito do “paraíso da concórdia”, onde não há insatisfações. Deste contexto, emergiu em 1943 a Consolidação das Leis do Trabalho, com novos direitos dos trabalhadores sendo divulgados e celebrados a cada Dia do Trabalhador, em 1º de maio, durante o mandato de Getúlio Vargas (Paranhos, 2007). No âmbito organizacional, observa-se o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas de alto envolvimento, preocupadas em manter um ambiente de trabalho saudável e evitar reclamações (Lewin, 2014), balanceando a dimensão de eficiência, com foco nos resultados organizacionais, e da equidade, que abrange o tratamento justo dos empregados (Budd, 2014).

Todavia, soa ingênua a crença de que é possível eliminar toda e qualquer insatisfação dos trabalhadores antes que eles se sintam incomodados. Não se trata de aspecto político nem de interesses de classes, mas de um desafio decorrente das mudanças cada vez mais velozes em nosso mundo. Basta citar a pandemia de Covid-19. Após ser descoberto em dezembro de 2019 na China, o vírus espalhou-se rapidamente por diversos países e, em março de 2020, levou inúmeras cidades brasileiras a instituir restrições de mobilidade e solicitar que seus cidadãos ficassem em casa. A discussão do *home office*, que se estendia desde a década de 1970, quando a tecnologia da informação evoluiu o suficiente para permitir o trabalho remoto (Bailey & Kurland, 2002; Messenger & Gschwind, 2016; Nilles, 1975), tornou-se iminente e, em menos de um mês, organizações, gestores e empregados viram-se obrigados a aprender a trabalhar de suas casas. Quem deveria prover a estrutura necessária para o *home office*: empregador ou empregado? Qual critério de rateio de despesas de energia elétrica e internet deveria valer? Como assegurar a ergonomia? Seria possível controlar a jornada de trabalho? Da noite para o dia, novas e diversas insatisfações surgiram e precisaram ser endereçadas (Fischer, Amorim, Kassem, Hartmann, & Bafti, 2020).

Em um contexto de pandemia, com grandes restrições para recolocação profissional – isto é, sem a possibilidade da demissão voluntária do empregado – e diante do apelo social de manter as instituições funcionando para suportar o momento de crise, observou-se um esforço em buscar soluções por meio do exercício da voz, demonstrando a consistência dos modelos baseados na teoria de voz de Hirschman (1970). O setor bancário é um exemplo. Diante da migração compulsória para o trabalho remoto, os profissionais deste setor, capitaneados por uma ação do sindicato dos empregados, expressaram suas insatisfações e anseios por meio de

um formulário disponibilizado virtualmente. Com os dados compilados, conduziram rodadas de negociação com os empregadores, representados pelo sindicato patronal. Isso resultou no estabelecimento de cláusulas do acordo coletivo para regulamentar as condições do trabalho em casa. Na época, jornais noticiaram que os bancos enviaram cadeiras ergonômicas para as residências de seus empregados e passaram a custear despesas de energia elétrica e de internet. Entretanto, apesar de conquistados novos direitos, cerca de um ano depois, profissionais ouvidos por esta pesquisa relataram a exigência por parte de seus empregadores de voltarem a trabalhar presencialmente e até mesmo a solicitação para que levassem de volta aos escritórios as cadeiras recebidas, sinalizando que as insatisfações nunca são eliminadas por completo.

O tema sobre a voz dos empregados, como se nota, é de grande relevância para as organizações e a sociedade em geral, sendo necessário identificar e promover formas de encorajar a voz no contexto das relações de emprego no Brasil. Inicialmente, deve-se reconhecer que o exercício de voz pode ocorrer por meio de diversos canais: informais ou formais, diretos ou representativos, anônimos ou identificados (Dundon, Wilkinson, Marchington, & Ackers, 2004; Kaufman, 2015; Klaas, Olson-Buchanan, & Ward, 2012). Além disso, tais canais podem estar sob controle das próprias organizações, como comitês internos e caixas de sugestões (Klaas et al., 2012; Pyman, 2014), ou sob regulamentação nacional, como os sindicatos e procedimentos legais para reclamações trabalhistas (Estlund, 2013; Hyman & Gumbrell-McCormick, 2013). Tal diversidade de canais permite endereçar uma ainda maior diversidade de insatisfações, não havendo um canal único que seja “perfeito” para atender a todas as situações. De fato, observa-se que a complementaridade dos canais é algo positivo ao exercício da voz. Por exemplo: canais formais costumam ser acessados após tentativas frustradas nos canais informais (Anvari, Wenzel, Woodyatt, & Haslam, 2019; Ichniowski, 1986); canais regulados pelo Estado, como os procedimentos legais, tendem a ser acessados quando não há efetividade dos canais ofertados internamente pelas organizações (Kelly, 2013); e alternativas de voz coletiva que envolvem sindicatos e comitês internos apresentam resultados melhores do que quando há apenas uma ou outra alternativa (Bryson, Willman, Gomez, & Kretschmer, 2013; D. Pohler & Luchak, 2014).

A disponibilidade de canais de voz está sob influências institucionais, sendo possível perceber a prevalência de diferentes conjuntos de canais conforme diferentes economias de mercado, endereçadas pela Teoria de Variedades do Capitalismo. Segundo essa teoria, a voz dos empregados é uma esfera sob coordenação das organizações, juntamente com as esferas de

relações com outras organizações, de governança corporativa e de formação de profissionais. Tais esferas influenciam-se mutuamente e de modo dinâmico, criando normas e estabelecendo papéis para os atores no mercado da região. Assim, dão forma aos arquétipos institucionais (Hall & Soskice, 2001). Apesar de os arquétipos não explicarem todas as variações entre organizações de uma mesma região, ou a diversidade entre países classificados na mesma variedade de capitalismo (Wood, Dibben, & Ogden, 2014), eles são um ótimo ponto de partida para analisar como a regulação trabalhista, as competências dos profissionais e a disponibilidade de mão de obra na região configuram ambientes de trabalho propícios para alguns, e não para outros, canais de voz.

Organizações em economias de mercado liberal (EML), por exemplo, contam com maior liberdade para decidir sobre contratações e demissões de empregados e têm poucas obrigações legais em relação a canais coletivos de voz, como os sindicatos. Nesse contexto, observa-se a predominância de canais individuais de voz sob controle da gerência, fomentados pelos sistemas de alto envolvimento em gestão de pessoas, bem como pelo conceito de engajamento profissional (Friedman, 2013; Kaufman, 2015; Pyman, 2014). Por outro lado, organizações em economias de mercado coordenado (EMC) devem lidar com um mercado de trabalho fortemente regulado, no qual o papel dos sindicatos e conselhos de empregados é claramente definido e protegido por lei. Nesse ambiente, o exercício de voz por meio de canais coletivos prevalece entre os demais (Hyman & Gumbrell-McCormick, 2013). Existe ainda a economia de mercado hierárquico (EMH), na qual os países latino-americanos estão classificados, incluindo o Brasil. Essa variedade de capitalismo é descrita por uma grande segmentação do mercado de trabalho, baixa qualificação profissional e presença de poucas corporações de grande porte, restando a informalidade para boa parte dos trabalhadores (Schneider, 2009). Aqui, existe uma rígida normatização das relações de emprego, semelhante à EMC. Sua aplicação, porém, é limitada, assemelhando-se à EML, quando se consideram o volume de trabalhadores informais e a influência política das grandes corporações (Hermans, 2018).

Esta tese propõe-se a explorar os mecanismos de voz na configuração específica da economia de mercado hierárquico, com o seguinte questionamento: quais canais de voz são predominantes no contexto das relações de emprego das economias de mercado hierárquico e quando e por que eles são percebidos como efetivos pelos empregados da região? Ao abordar esse tema, espera-se aprofundar nossa compreensão sobre a voz dos empregados e identificar formas de encorajá-la. Com isso, será possível oferecer referências valiosas para os seguintes leitores:

- Gestores e profissionais de gestão de pessoas que buscam desenvolver relações saudáveis e de confiança entre empregadores e empregados. As políticas e práticas de gestão de pessoas devem considerar a voz dos empregados tanto no momento de sua elaboração quanto no momento de sua aplicação, para que sejam efetivas e sustentáveis (Arthur & Boyles, 2007).
- Gestores de equipes que, por muito tempo, foram vistos como os únicos responsáveis por criar espaços para a voz dos empregados ou por alimentar um ambiente de silêncio (Donaghey, Cullinane, Dundon, & Wilkinson, 2011). Existem diversos mecanismos de voz, além da conversa cara a cara, que precisam ser desenvolvidos em conjunto pelos sujeitos envolvidos. Isso inclui a área de recursos humanos, os sindicatos e até mesmo os acionistas/proprietários das organizações.
- Leitores em geral, visto que a democracia é um valor que precisa ser aprendido e praticado no trabalho, nas escolas e em casa, e qualquer sistema democrático torna-se frágil sem a manutenção de mecanismos robustos de voz (Budd, Lamare, & Timming, 2018; Milliken, Schipani, Bishara, & Prado, 2015).

1.1. Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta tese é compreender a percepção de atores diversos sobre a efetividade de mecanismos de voz formais e informais em uma economia de mercado hierárquico. Para tal, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar os mecanismos de voz disponíveis e as tendências nas economias de mercado hierárquico.
 - a. Compreender a origem e a aplicação dos mecanismos de voz existentes, a partir de um resgate histórico, considerando diferentes economias de mercado.
 - b. Descrever os mecanismos de voz existentes na economia de mercado hierárquico e seus impactos/influências nas relações de emprego.
 - c. Identificar um setor da economia em que haja a utilização da maioria dos mecanismos de voz disponíveis em uma economia de mercado hierárquico para aprofundamento das análises propostas nesta tese.

- II. Investigar as normas criadas sobre o exercício da voz por organizações do setor selecionado em uma economia de mercado hierárquico.
- a. Identificar se a voz do empregado está associada mais fortemente à utilização de um ou mais mecanismos específicos e a natureza desses mecanismos, se formais ou informais.
 - b. Identificar atitudes dos sujeitos sobre o exercício de voz (ex.: bom/mau; útil/inútil).
 - c. Verificar se a gestão e as práticas de gestão de pessoas influenciam o exercício da voz dos empregados e, se sim, analisar de que forma ocorre tal influência.

Esta tese está organizada em sete capítulos e é finalizada com as referências bibliográficas. Após esta introdução, os dois primeiros capítulos oferecem a sustentação conceitual deste trabalho. O Capítulo 2 descreve o desenvolvimento dos mecanismos de voz na história das relações de emprego, apresenta os diferentes tipos existentes (individuais/coletivos, formais/informais) e aponta o *status* atual de debates acadêmicos sobre o tema. O Capítulo 3 explora a diversidade de critérios que podem ser adotados para avaliar a efetividade de um mecanismo de voz – isto é, se ele proporciona as mudanças esperadas por quem o utiliza. Para tal, é utilizado o modelo proposto por Wilkinson, Dundon, Donaghey e Freeman (2014) sobre os objetivos da voz: gerencial, legal, humanista, pluralista e utilitário.

Na sequência, o conteúdo refere-se à trajetória da pesquisa e aos resultados obtidos. A metodologia, incluindo a explicação do campo selecionado para o estudo e o perfil dos participantes, é apresentada no Capítulo 4. O Capítulo 5 descreve o ambiente institucional pesquisado – o setor bancário brasileiro –, iniciando-se com uma breve descrição do contexto nacional, uma economia de mercado hierárquico, e aprofundando-se nas descrições, até chegar à apresentação dos bancos que foram acessados na pesquisa. A percepção de efetividade dos entrevistados e os debates decorrentes constam no Capítulo 6. Considerações finais, limitações e recomendações de estudos futuros são apresentadas no Capítulo 7.

2. UMA BREVE HISTÓRIA SOBRE A VOZ DOS EMPREGADOS

Indivíduos e sociedade mantêm uma relação dialética, atuando reciprocamente um sobre o outro. Ao mesmo tempo que o sujeito incorpora papéis e hábitos estabelecidos socialmente, ele também os revisa, exteriorizando alterações no *script* de modo ativo e reflexivo (Barley & Tolbert, 1997; Lawrence, Suddaby, & Leca, 2011). Tal relação é construída de modo histórico, configurando o contexto social objetivo que o sujeito encontra ao nascer (Berger & Luckmann, 2002). Assim, o estudo e a compreensão de fenômenos sociais, tal qual a voz dos empregados (tema desta tese), devem recorrer à análise institucional, indicando como e quando normas são criadas e crenças são compartilhadas, em uma perspectiva histórica.

A narrativa histórica detalhada da evolução da voz dos empregados ao redor do mundo extrapola os objetivos desta tese. Todavia, neste capítulo, faz-se um resgate histórico, apontando o contexto de alguns países que oferecem referências para o debate sobre voz no contexto brasileiro e o *status* atual da pesquisa acadêmica sobre o tema, a partir de levantamento bibliográfico. Pretende-se aqui situar como chegamos ao nosso estado atual em relação à disponibilidade e utilização de mecanismos de voz, bem como oferecer uma tipificação quanto à formalidade e à abrangência (coletivo e individual) de tais mecanismos.

2.1. A origem – conflitos e repressões

A ideia de voz do trabalhador é tão antiga quanto a primeira relação de emprego (Kaufman, 2014a). Por isso, qualquer esforço de descrever sua história precisa começar a partir do período da industrialização e do desenvolvimento das grandes fábricas, enquanto o feudalismo e as relações escravistas iam sendo extinguidos ao redor do mundo. A Revolução Industrial é o período de rápido crescimento tecnológico, econômico, político, e organizacional, que proporcionou o desenvolvimento de empreendimentos capitalistas e originou as relações de emprego no fim do século XVIII, inicialmente na Inglaterra e nos Estados Unidos, seguidos pelos países do oeste europeu e, mais cedo ou mais tarde, pelos demais países ao redor do globo (Farnham, 2005).

A relação de emprego estabelece originalmente dois atores: os empregados e os empregadores, em uma relação hierárquica em que estes obedecem àqueles. Empregadores têm o poder gerencial, isto é, eles podem admitir, demitir, controlar, penalizar e definir a

remuneração do trabalho, enquanto os empregados devem trabalhar em conformidade para serem pagos. Essa relação hierárquica é justificada pelo fato de os empregadores serem os donos do capital investido e, por isso, assumirem todo o risco envolvido em um empreendimento capitalista, cabendo a eles, portanto, toda tomada de decisão, de modo exclusivo (Farnham, 2005). Além disso, no início da disseminação mais ampla das relações de emprego (fim do século XVIII), muitos empregadores acreditavam que os empregados tinham pouca qualificação e que seriam incapazes de realizar sugestões ou inovações. Assim, eles deviam obedecer a regras claras e rígidas para manter a qualidade e produtividade do trabalho (Braverman, 1974).

De acordo com essa crença de baixa capacidade de contribuição dos empregados, entendia-se que qualquer contestação da parte deles, usualmente associadas a salário e condições de trabalho, seria prejudicial ao negócio, implicando aumento de custos e redução de lucros. Ora, dessa forma, a voz dos empregados era algo a ser combatido e limitado pelos empregadores, se estes quisessem manter altos patamares de retorno sobre seus investimentos. Extrapolando o âmbito de controle das organizações, deve-se notar que no início das relações de emprego ainda não havia regulamentação específica ou instituições complementares para estabelecer canais de voz. Esse é, portanto, um período classificado como de “sem voz” (Kaufman, 2014a). Se os empregados quisessem ser ouvidos, precisavam recorrer a protestos violentos – o que de fato ocorreu. A história mostra uma série de manifestações e greves, tratadas como caso de polícia, que se intensificaram em diversos países no fim dos anos 1890 e início do século XX.

O desequilíbrio de poder nas relações de emprego, causado pela sobreposição do direito de propriedade do empregador sobre o trabalho, e as condições sociais dos empregados levaram a grandes tensões sociais, visto que os locais de trabalho costumavam ser insalubres, as jornadas demasiadamente extensas e os salários insuficientes para as necessidades básicas dos trabalhadores (Braverman, 1974). Para lidar com esse contexto, um novo ator emergiu logo no início do século XIX: os sindicatos dos empregados. Os primeiros sindicatos foram resultado de iniciativas voluntárias dos empregados, com o objetivo de se unirem para aumentar seu poder de barganha diante dos empregadores – portanto um mecanismo de caráter coletivo – e para expressar as insatisfações de um grupo de empregados. Levou um tempo enorme para que a existência dos sindicatos fosse assimilada institucionalmente como parte integrante do cenário geral. Pode-se dizer que isso ocorreu apenas em 1897, quando Sidney e Beatrice Webb ofereceram sua primeira definição conceitual: uma associação

contínua de empregados com o propósito de manter ou aprimorar as condições de seus empregos (Hyman & Gumbrell-McCormick, 2013). Após essa definição, levou mais meio século para que os sindicatos se tornassem tema de pesquisas acadêmicas sob a disciplina de Relações Industriais (Kaufman, 2014a).

Sempre presente, o conflito social entre empregadores e empregados alcançou um ápice no período de 1880 a 1920, quando houve um crescimento acelerado no número de sindicatos, bem como uma grande intensificação de greves violentas em diversos países, como Estados Unidos, França, Japão e Suécia. Nos Estados Unidos, em especial, a administração de pessoal tornou-se um grande desafio devido às altas taxas de rotatividade decorrentes de pedidos de demissão por iniciativa dos empregados. A Ford Motor Company, por exemplo, teve que contratar 963 trabalhadores para conseguir ocupar cem posições em sua linha de produção em 1913 (Braverman, 1974), um índice de rotatividade impensável nos dias de hoje para muitas organizações. O problema de rotatividade também afligiu o Japão no mesmo período, apesar de o país ter vivido uma industrialização atrasada (durante o período Meiji, 1868-1912), com a presença dos *oyakata* – capatazes que levavam todo seu grupo de trabalhadores consigo quando se demitiam de uma organização (Whittaker, 2013). Já na Suécia, que também vivenciou uma industrialização atrasada (entre os anos de 1880 e 1920), o problema concentrava-se nas altas taxas de desemprego e os conflitos, portanto, ocorriam “da porteira para fora” das organizações (Svensson, 2013).

Por mais surpreendente que possa ser, até países menos industrializados, como a Índia e o Brasil, vivenciaram movimentos de trabalhadores no início do século XX, muitos influenciados por questões políticas. A Índia passava por seu processo de independência do Reino Unido (que seria obtida apenas em 1947) e os sindicatos dos trabalhadores surgiram como importantes aliados ao Congresso Nacional, pois compartilhavam do mesmo objetivo de independência (Badigannavar, 2013). No caso do Brasil, que havia se tornado independente de Portugal em 1822, o contexto principal era a mudança de seu sistema econômico. Enquanto as plantações de cana-de-açúcar e a escravidão declinavam, a produção de café requeria cada vez mais mão de obra assalariada, que foi provida com a imigração de europeus e japoneses. Mais do que sua força de trabalho, esses imigrantes trouxeram também para o Brasil ideologias radicais de comunismo, anarquismo e anarco-sindicalismo, que influenciaram grandemente o movimento de trabalhadores por aqui (Anner & Veiga, 2013). Basta citar a greve geral vivenciada em 1917 e os diversos protestos hostis ocorridos no período (Fleury & Fischer, 1992).

2.2. A construção – legitimação e regulamentação

A regulamentação e formalização dos sindicatos, seja de modo institucional, com legislação específica, ou a partir de sua aceitação por parte dos empregadores, ocorreu de modo significativo entre as décadas de 1930 e 1940 em diversos países, bem como o estabelecimento de condições mínimas de trabalho por meio de legislações trabalhistas específicas. Nos Estados Unidos, a Grande Depressão de 1929 foi o gatilho para a implantação da política de bem-estar social e o estabelecimento do direito de formar sindicatos de empregados independentes, com poder de negociar coletivamente com empregadores – Lei de Wagner, 1935. Desde então, os empregados norte-americanos são livres para formar, se associar ou participar de sindicatos. Todavia, não existe obrigatoriedade das negociações coletivas. Se eles não elegerem um sindicato para representá-los, elas não ocorrem (Friedman, 2013).

Essa lei foi elaborada em um contexto propício à formalização dos sindicatos para as grandes corporações, que dependiam de uma mão de obra mais qualificada e ficavam vulneráveis com a possibilidade de não terem todas as vagas de trabalho preenchidas devido a conflitos sociais com os empregados. Essas organizações tiveram que mudar sua estratégia de recursos humanos, passando de uma abordagem baseada no mercado de trabalho externo (contratar trabalhadores disponíveis na região) para uma abordagem de mercado de trabalho interno – formar profissionais por conta própria e atuar em sua retenção. Nesse cenário, seria necessário um canal de comunicação efetivo com a força de trabalho, para reduzir as taxas de rotatividade, evitar greves e manter as linhas de produção em pleno funcionamento. Os sindicatos norte-americanos deviam exercer esse papel, negociando melhores condições de trabalho para os empregados, representando-os e, assim, permitindo que os empregadores gerenciassem com mais facilidade sua força de trabalho (Friedman, 2013).

Esse movimento ocorreu mais cedo na Inglaterra, que passou a reconhecer o valor dos sindicatos para o efetivo gerenciamento dos empregados a partir de 1920, quando se observam a intensificação e o fortalecimento das negociações coletivas para lidar com os conflitos sociais cada vez mais violentos e prejudiciais ao funcionamento das organizações (Kelly, 2013). Entretanto, a variedade de capitalismo deste país, classificado como uma economia de mercado liberal, baseia-se mais na tradição das relações do que na intervenção

do Estado com regulamentações. Por isso, a legislação que reconhece formalmente os sindicatos ingleses foi introduzida apenas em 1999, com a Lei de Relações de Emprego.

A Suécia apresenta uma história particular de legitimação dos sindicatos por parte dos empregadores, construindo uma economia de mercado própria, a escandinava (Goergen, Brewster, Wood, & Wilkinson, 2012). Trata-se de um país com extensão geográfica pequena que, no início do século XX, a colocou com forte dependência de exportações. Nesse contexto, os empregadores suecos perceberam a necessidade de centralizar as negociações coletivas e manter os salários em patamares baixos em todos os setores da economia do país, reduzindo a concorrência interna por mão de obra com um mercado de trabalho mais equilibrado e assegurando sua competitividade internacional (Svensson, 2013). Diante dessa interlocução entre empregadores e sindicatos, coube ao Estado adotar ações para assegurar o pleno emprego no país, o que incluiu o estímulo ao desenvolvimento tecnológico, o encerramento de plantas não produtivas e a possibilidade de mobilidade dos trabalhadores. Em 1934, foi estabelecido o *Ghent*, um sistema de seguro para desempregados sustentado pelo Estado e administrado pelos sindicatos.

Em outros países, o Estado foi o ator mais relevante das relações de emprego, intervindo diretamente em sua regulamentação. É o caso da França, onde a lei que estabelece o direito de formar sindicatos é de 1884, sendo um dos primeiros países a formalizar o tema. Isso não significa, porém, uma atuação legitimada, visto que os franceses conquistaram condições de trabalho significativamente melhores apenas após a derrota e ocupação do país durante a Segunda Guerra Mundial (1940), quando o Estado implantou uma legislação de bem-estar social (Parsons, 2013). Nesse contexto, não houve um reconhecimento natural do sindicato por parte dos empregadores, pois é o Estado que exerce a principal mediação entre empregadores e empregados – a Lei de Negociação Coletiva de 1950 reforçou isto, dando poder ao Estado de estender a todos os franceses quaisquer benefícios conquistados via negociação de um sindicato em determinada região. Assim, percebe-se uma sobreposição da atuação do Estado sobre os sindicatos na construção de direitos trabalhistas. Para preservar seu espaço, os sindicatos franceses mantêm a abordagem de conflito, com uma ideologia preponderante de anticapitalismo radical, como pode ser ilustrado pelo violento evento do sequestro de gerentes para negociar a redução de posições de trabalho de determinada organização em 2009 (Parsons, 2013).

O Estado brasileiro também tem atuação preponderante. A construção da legislação trabalhista brasileira inicia-se no mesmo período que os demais países já citados neste capítulo (a partir de 1930), em um contexto bastante peculiar: o Estado realizando esforços para disseminar a concepção de que a relação de conflito entre empregadores e empregados era baseada em ideias exóticas, transplantadas da Europa em um país de pessoas gentis. Discursos, comemorações do Dia do Trabalho e demais campanhas publicitárias do chefe de Estado na época, Getúlio Vargas, demonstram claramente esse posicionamento de eliminar a ideia de confronto social e pregar o mito do “paraíso da concórdia”: não haveria motivo para os empregados protestarem ou brigarem com seus empregadores, pois o Estado proveria todos os direitos trabalhistas necessários (Paranhos, 2007). Nessa linha, os sindicatos brasileiros foram legalizados e submetidos ao controle do Estado, que passou a patrocinar o movimento sindical com a instituição do imposto sindical (Mattos, 2003), vigente até 2017.

Em síntese, no fim do século XVIII e início do século XIX, os empregados tiveram que adotar ações coletivas – na maioria das vezes, violentas – para expressar suas insatisfações e obter melhores condições de trabalho e salários em um contexto de ausência de voz. Como resultado, sindicatos foram formados e legalizados ao redor do mundo no início do século XX. Eles também ganharam legitimidade diante de alguns empregadores, que perceberam ali uma oportunidade de melhorar o gerenciamento de sua força de trabalho e reduzir despesas decorrentes das altas taxas de rotatividade. Em alguns países, como Estados Unidos e Inglaterra, a conquista de melhores condições de trabalho decorria da livre negociação entre sindicatos e empregadores, utilizando-se como moeda de troca a redução das taxas de rotatividade e a atuação para evitar greves. Em outros países, como na Suécia, os sindicatos recebiam suporte do Estado e realizavam acordos em âmbito nacional para assegurar a competitividade do país no mercado internacional. Também há países, como o Brasil, em que os sindicatos, querendo ou não, acabaram sob o controle do Estado. Apesar de os sindicatos serem a primeira alternativa coletiva formal de voz observada na história, eles não são os únicos. Após a Segunda Guerra Mundial, muitos países buscaram nos conselhos e comitês de trabalhadores uma forma de permitir a voz dos trabalhadores com maior sofisticação.

2.3. A sofisticação – consulta e participação

Os países europeus vivenciaram um período de crescimento econômico e de baixas taxas de desemprego após a Segunda Guerra Mundial, o que permitiu um novo equilíbrio nas relações de poder entre empregadores e empregados. Foi o momento propício para ampliar as reivindicações dos trabalhadores, além das questões *butter and bread*, isto é o salário mínimo e horas de trabalho, incluindo no debate a estabilidade no emprego e a participação nas decisões organizacionais. Nesse contexto, Estado e empresas desenvolveram mecanismos de voz mais sofisticados. Enquanto os sindicatos mantinham-se focados nas negociações salariais, seja no nível da indústria ou em nível nacional, conselhos de trabalhadores e comitês atuavam para assegurar o compartilhamento de informações com os empregados e a codeterminação nas plantas locais. Isso significa que, a partir de então, os empregadores seriam cobrados por apresentar aos empregados suas decisões gerenciais e, ainda mais, que eles teriam que negociar ou consultar os empregados antes de determinadas decisões (Farnham, 2005).

Assim, surgiu o sistema duplo de relações de emprego, que inclui tanto sindicatos quanto conselhos de trabalhadores. A França foi um dos primeiros países a formalizar esse sistema, em 1946, seguida por outras nações, como a Bélgica, em 1948, e a Holanda, em 1950 (Hyman & Gumbrell-McCormick, 2013). O modelo alemão, adotado em 1952, tornou-se uma grande referência. Nele, os conselhos de trabalhadores são eleitos pelos empregados e têm o direito de informação sobre um conjunto de questões relacionadas ao negócio e suas condições financeiras. Também têm o direito de ser consultados sobre alguns assuntos de interesse dos empregados e de codeterminação a respeito de decisões de contratação, demissão, estrutura de remuneração e jornada de trabalho (Nienhunser, 2014). Contudo, esses conselhos não podem organizar greves, nem negociar salários, o que permanece como responsabilidade exclusiva dos sindicatos. Deve-se esclarecer que esses conselhos discutem as consequências sociais das decisões nas organizações, mas dificilmente interferem em questões econômicas, como decisões de investimento. Por exemplo: um conselho não pode proibir que a administração da empresa encerre o funcionamento de uma planta, mas pode negociar as consequências dessa decisão, incluindo bonificação ou transferências para os empregados impactados.

O Japão é outro exemplo de país em que a voz dos trabalhadores se tornou mais sofisticada após a Segunda Guerra Mundial. Desde 1920, sindicatos por empresa eram o modelo predominante, com exceção em um curto período durante as guerras, em que os sindicatos foram submetidos ao controle do Estado, a *Sanpo*. Nos anos 1950, o país viveu uma demanda para ampliar a qualidade e a produtividade de seu trabalho, o que levou gestores e trabalhadores a adotar uma abordagem cooperativa, baseada em três princípios: estabilidade no trabalho, consultas aos trabalhadores e uma distribuição justa dos resultados da produtividade entre empresa, empregados e consumidores (Whittaker, 2013). A estabilidade no trabalho resultou em relações de emprego de longa duração, chamada pelos japoneses de *nenko* (que significa senioridade e mérito), bem como em uma força de trabalho altamente qualificada, o que permitiu o desenvolvimento dos círculos de qualidade e intensificou as decisões envolvendo os empregados (Dirks, Hemmert, Legewie, Meyer-Ohle, & Waldenberger, 2000). Caminhos internos de promoção para os trabalhadores de chão de fábrica melhoraram a relação entre a administração e os sindicatos, visto que a maioria dos diretores das grandes corporações foi promovida internamente. Eles já haviam sido membros dos sindicatos em algum momento de suas carreiras.

Alternativas além dos sindicatos também foram desenvolvidas nos países de economia de mercado liberal, como os comitês de consulta conjunta. Esses comitês são mecanismos instituídos pelas organizações para que a administração e os empregados se encontrem com determinada frequência para trocar ideias, utilizar o conhecimento e a experiência de seus membros e lidar com assuntos de interesse comum que não são abrangidos nas negociações coletivas com os sindicatos (Pyman, 2014). Apesar de esses comitês serem definidos de modo similar aos conselhos de trabalhadores, eles têm origem distinta: são resultado da iniciativa das áreas de recursos humanos das empresas com o objetivo de gerar maior engajamento, motivação e comprometimento dos empregados, com pouca ou nenhuma regulamentação por parte do Estado. Nos Estados Unidos, por exemplo, eles ganharam espaço devido à predominância de paradigma de negócio adotado pelos sindicatos. Esse paradigma enfatiza exclusivamente o aumento de salários e melhores condições de trabalho, sem negociar regras para permitir maior envolvimento dos empregados nas decisões da empresa (Hyman & Gumbrell-McCormick, 2013). Nesse caso, a administração pode assumir essa bandeira e instituir comitês de consulta conjunta. Algumas vezes, com esta estratégia, ocorreu a sobreposição a acordos negociados coletivamente com sindicatos (Dundon & Gollan, 2007). Note-se, entretanto, que as pesquisas acadêmicas sinalizam que o sistema duplo de relações de

emprego apresenta-se mais efetivo do que quando há apenas o sindicato ou somente o conselho (Bryson et al., 2013; D. Pohler & Luchak, 2014).

Infelizmente, esse equilíbrio de poder entre empregadores e empregados não alcançou todos os países no globo naquele período. Na África do Sul, por exemplo, os comitês de trabalhadores foram instituídos em 1953 apenas para os trabalhadores negros, que não podiam se associar aos sindicatos. Esses comitês eram obrigatoriamente supervisionados por um oficial branco e não foram instituídos para permitir o exercício de voz dos empregados. Pelo contrário, eram um esforço para silenciá-los. Mas não funcionou, pois os conflitos no trabalho foram apenas intensificados. Durante a década de 1970, trabalhadores negros formaram vários sindicatos e lutaram por seu reconhecimento, o que foi obtido legalmente em 1979. Fóruns nas organizações foram estabelecidos apenas em 1995, um ano depois da transição do país para a democracia, para assegurar que empregados tenham informação, sejam consultados em assuntos operacionais da empresa e tomem decisões conjuntas a respeito de códigos disciplinares e proteção contra discriminação (Southall, 2013).

Nas décadas de 1960 e 1970, o Brasil viveu um contexto político que resultou em grande repressão ao movimento sindical. O governo brasileiro substituiu vários líderes sindicais por pessoas indicadas – os chamados pelegos –, diminuiu o poder de negociação dos sindicatos para reduzir níveis salariais (Amorim, 2015a) e facilitou a demissão de empregados com a implantação do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) (Fleury & Fischer, 1992). Apesar de ser observado o surgimento de comitês de trabalhadores nesse período, estes eram associações espontâneas dos empregados de chão de fábrica, como resposta à repressão que os sindicatos já formalizados estavam sofrendo (Mattos, 2003). Portanto, eles não eram um canal para aprimorar a participação e consulta aos empregados, mas sim um mecanismo para exigir melhores condições de trabalho, ou pelo menos evitar que as condições fossem precarizadas. É possível identificar raros esforços das áreas de recursos humanos das empresas para adotar mecanismos de participação nesse período, seguindo a tendência dos países do hemisfério Norte, mas sem sucesso (Fleury & Fischer, 1992). A administração de recursos humanos no Brasil ainda era muito focada nas atividades de administração de pessoal e não conseguia ajustar suas práticas para realmente encorajar a voz dos trabalhadores. Assim, os modelos participativos foram apenas uma moda que acabou não pegando. Levou quase três décadas para os sindicatos recuperarem seus direitos e para o país regulamentar os conselhos de empregados, a partir da Constituição Federal de 1988, que marcou a transição política do país para a democracia (Cook, 2002).

Resumidamente, o período do pós-guerra foi um momento de grande crescimento econômico e de baixas taxas de desemprego em muitos países europeus, bem como nos Estados Unidos e, mais tarde, no Japão. Esse era o contexto apropriado para aumentar o poder de negociação dos empregados e avançar nos mecanismos de voz, assegurando acesso a mais informações e à consulta dos empregados na tomada de decisão das organizações. Nos países em que os conselhos de empregados foram regulamentados pelo Estado, a voz exercida em cada empresa pode ser entendida como complementar à voz exercida pelos sindicatos no nível da indústria ou do país. Nos países em que os comitês de consulta conjunta foram instituídos como iniciativa da própria administração, a voz exercida em cada empresa era percebida como concorrente aos sindicatos, sobrepondo-se muitas vezes às negociações coletivas. Enquanto isso, muitos outros países enfrentavam crises políticas e econômicas, o que limitou a voz dos empregados em vez de aprimorá-la, como nos casos da África do Sul e do Brasil, nos quais a transição para a democracia, no fim na década de 1980 e início da de 1990, seria acompanhada pela formalização do direito de livre associação dos trabalhadores e da permissão de desenvolver comitês de consulta conjunta.

2.4. O novo contexto da flexibilidade

Nada dura para sempre e o crescimento econômico vivenciado nas décadas de 1950 e 1960 foi desacelerado com a crise do petróleo em 1970, tanto nos Estados Unidos como na Europa. O Japão também entraria em estagnação com a crise financeira asiática. Esse contexto foi o ponto de partida para muitas mudanças nas relações de emprego. As taxas de desemprego cresceram e as relações de emprego de longa duração tiveram que ser substituídas por contratos flexíveis e temporários. Desde então, os sindicatos vêm gradualmente perdendo seu papel de representatividade dos empregados e as negociações coletivas abrangem cada vez menos trabalhadores.

As empresas aprenderam desde a década de 1980 que, para serem ágeis e lidarem com as incertezas do mercado, elas precisam ter maior flexibilidade na gestão de seu quadro de pessoal, o que torna as relações de longa duração malvistas pela administração. Soluções como os contratos de trabalho de curta duração e a terceirização da mão de obra ganharam destaque, chegando ao limite das corporações “vazias”, que só mantêm a marca e coordenam um conjunto de funções gerenciais, como marketing, porém terceirizam toda a atividade

produtiva (Friedman, 2013). A indústria cinematográfica norte-americana ilustra bem essa busca por flexibilização. Até a década de 1950, os grandes estúdios mantinham altas despesas com contratos permanentes de estrelas do cinema, roteiristas e *staff* em geral. Atualmente, cada filme é uma empresa sob a marca do estúdio, porém todos são contratados e demitidos para o filme específico, sem nenhuma garantia de que serão chamados novamente para um novo projeto (DeFillippi & Arthur, 1998).

A demanda das organizações por maior flexibilidade atingiu as regras de negociações coletivas de muitos países. A Alemanha, por exemplo, adotou uma “cláusula aberta” na década de 1980 que permite que as empresas ajustem as definições das convenções coletivas à sua realidade, abordando principalmente jornadas de trabalho e pagamento de premiações (Behrens, 2013). A França estabeleceu uma negociação coletiva descentralizada em 1982 e, no mesmo ano, permitiu a realização de acordos locais sem a participação dos sindicatos a respeito de jornadas de trabalho, além de permitir a dispensa de algumas cláusulas acordadas em nível da organização (Parsons, 2013).

Além das mudanças na regulamentação das relações de emprego, que gradualmente foram corroendo o poder das negociações coletivas, outro golpe sobre os sindicatos foi o aumento da quantidade de trabalhadores com contratos não convencionais de emprego, que não estavam sob representação coletiva de nenhuma instituição, tais como empregados em pequenos estabelecimentos, trabalhadores do setor de serviços, com jornada de meio período e informais (Friedman, 2013). Na literatura, pode-se observar um esforço em ressaltar o papel dos sindicatos como mediadores na relação entre empregadores e empregados (Freeman & Medoff, 1984). Os sindicatos, entretanto, começaram a perder representatividade e, portanto, também viram diminuir sua utilidade para os empregadores. Isso não significa que os sindicatos não podem representar trabalhadores informais, apenas explicita que os sindicatos norte-americanos, europeus e até japoneses não estavam atentos nem dispostos a exercer esse papel. Na Índia encontramos um exemplo distinto, visto que a informalidade está presente em seu mercado de trabalho com grande intensidade há muito mais tempo. A Confederação dos Sindicatos Livres da Índia é uma federação nacional que representa aproximadamente 600 mil trabalhadores de sete estados, dos quais quase 70% são trabalhadores informais (Badigannavar, 2013).

Deve-se mencionar também o impacto do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação sobre o crescimento dos acordos flexíveis de trabalho, que afastam fisicamente

os trabalhadores uns dos outros e dificulta qualquer exercício de voz coletiva. Hoje em dia, é possível trabalhar de casa, de escritórios compartilhados ou mesmo de escritórios virtuais, que podem ser na praia ou no café mais próximo (Messenger & Gschwind, 2016). Pode-se ainda trabalhar em diferentes horários. Essas novas tecnologias favoreceram o desenvolvimento da Gig Economy, modelo de negócio em que os trabalhadores estão disponíveis para contratos *just in time*, ou seja, conforme e exclusivamente para atender demandas específicas, contratados e gerenciados por plataformas digitais e seus algoritmos (Duggan, Sherman, Carbery, & McDonnell, 2020). Assim, os trabalhadores não têm mais a oportunidade de conhecer seus pares e colegas de trabalho, o que torna muito difícil o exercício de voz coletiva. Por outro lado, as mesmas tecnologias de informação e comunicação permitiram o surgimento de uma nova modalidade de voz: as redes sociais. Tais redes dão poder aos indivíduos ao permitir que eles iniciem movimentos sociais e se envolvam em pressões sociais sobre empresas e políticas (Bhatti, Arain, Akram, Fang, & Yasin, 2020; S. J. Miles & Mangold, 2014).

2.5. A individualização da voz

A voz dos trabalhadores ganhou força inicialmente com a formação e o reconhecimento de mecanismos coletivos, externos ao controle da administração, como os sindicatos e conselhos, ou internos, como os comitês e círculos de qualidade. Entretanto, diante do cenário de flexibilidade das relações de emprego, que passou a vigorar a partir da década de 1980 em muitos países, as organizações começaram a se interessar e atuar mais na implantação de mecanismos individuais internos de voz, tais como pesquisas de clima, caixas de sugestões, canais de denúncia, reuniões de grupo e preparação dos gestores diretos para serem canais receptivos à voz, entre outros (Klaas et al., 2012). Como esses mecanismos para voz individual, em sua maioria, não são regulamentados por lei, eles estão basicamente sob o controle da administração. Por isso, políticas e práticas de gestão de pessoas têm grande relevância para encorajar ou constranger o seu exercício. Na década de 1980, por exemplo, os Estados Unidos vivenciaram o crescimento das práticas de *team briefing*, sob influência dos círculos de qualidade provenientes da indústria automotiva japonesa, suportados por práticas de gestão de pessoas como *job design*, *job enrichment* e *job enlargement* (Strauss, 2006).

Essa atuação vem associada ao discurso emergente de que os empregados são responsáveis por sua própria empregabilidade (Barnes, Green, & de Hoyos, 2015; Baruch, Szucs, & Guns, 2015) e de que ela depende da iniciativa individual deles a busca e o desenvolvimento de propósito em seu trabalho (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010), a negociação das condições de trabalho com seus supervisores (Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008) e a realização de atividades que extrapolam o descritivo de cargo convencional, como ajudar colegas e propor ideias e sugestões para melhorar o desempenho organizacional (Dyne, Graham, & Dienesch, 1994; Morrison, 2014; Van Dyne & LePine, 1998).

O crescente protagonismo das organizações na implantação de mecanismos individuais de voz a partir da década de 1980 foi seguido por uma crescente demanda de reclamações trabalhistas ao redor do globo, inclusive no Brasil (Anner & Veiga, 2013; Friedman, 2013; Parsons, 2013; Whittaker, 2013), que são um mecanismo externo à organização, procedimentado e comumente utilizado para requerimentos individuais.

Esse foco na voz individual não é característica exclusiva dos países ocidentais. Na União Soviética, os sindicatos, sob a tutela do Partido Comunista, tinham um papel burocrático e, portanto, não exerciam adequadamente sua função de voz coletiva, prevalecendo o exercício de voz individual (Ashwin & Kozina, 2013). O gerente de linha era o responsável por atender às vozes individualizadas dos empregados e evitar qualquer tipo de confronto, pois, do contrário, no caso de greves e protestos, ele perderia sua posição e seria rapidamente substituído por outro gerente, que faria as concessões necessárias para satisfazer a força de trabalho. Isso porque, em um governo que se declarava a favor dos trabalhadores, sua legitimidade seria contestada caso houvesse protestos justamente dos trabalhadores. Portanto, o sistema soviético garantia acesso direto dos empregados aos gerentes de linha e até mesmo aos diretores das empresas, evitando demonstrações de vozes coletivas. Mesmo após o colapso da União Soviética em 1991, na Rússia permanece a estratégia de contenção de conflitos: há várias restrições legais sobre greves e protestos, enquanto gerentes de linha mantêm seu papel de representar os interesses dos empregados perante os demais níveis hierárquicos gerenciais da empresa.

A voz individual informal também é a mais usual no sistema chinês de relações de emprego. Apesar do esforço da China de ampliar a voz coletiva formal com a introdução do sistema de consulta com representantes dos governos, empregadores e empregados em 2001, os chineses ainda não têm direito de livre associação e os sindicatos existentes estão submetidos ao

controle do Estado e ao patrocínio das organizações (Liu, 2013). Desta forma, a voz coletiva não é percebida como uma alternativa efetiva na China. Além disso, as disputas trabalhistas naquele país, que são constituídas por mediação, arbitragem e julgamento em duas instâncias, parecem não proteger os interesses dos trabalhadores, visto que apresentam altos custos para os empregados, com prazos muito curtos para realizar as solicitações e árbitros enviesados. Os trabalhadores chineses precisam, portanto, pautar suas vozes individuais a partir de suas relações interpessoais, o chamado *guanxi*. O *guanxi* é quando duas pessoas são conhecidas devido alguma interação anterior e compartilham um sentimento de obrigação um com o outro, que pode ser bem intenso, no caso de familiares, colegas de classe e conhecidos da mesma cidade natal, por exemplo (Chen, Chen, & Xin, 2004).

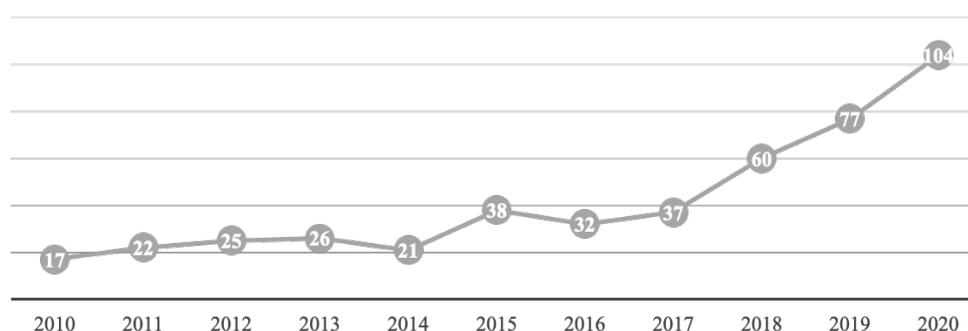
2.6. Os estudos atuais sobre voz dos empregados

A história mais recente ainda está sendo construída e contada. Por isso, recorreremos aos estudos acadêmicos, que sinalizam o estado da arte sobre determinado tema, para compreender o momento atual da voz dos empregados. Com este propósito, foi realizado um levantamento bibliográfico de artigos publicados em revistas de alto fator de impacto (maior que 1,4) no período de 2010 a 2020, com o termo de pesquisa *employee voice* no tópico (inclui título, resumo e palavras-chave do artigo), a partir da base do portal *Web of Science Core Collection*. O levantamento identificou 533 artigos, porém 74 deles não tratavam de voz dos empregados, que foram excluídos da amostra final com 459 artigos de 138 revistas. As revistas com maior número de artigos são apresentadas na Tabela 1. Nota-se um grande aumento no volume de publicações sobre o tema no período, conforme demonstrado na Figura 1.

Os artigos, em sua maioria, são empíricos, com metodologias para testar a aplicação de uma teoria (68%), e estudam a voz individual informal (67%), de modo consistente com a revisão histórica apresentada na seção anterior, que descreve um movimento crescente de individualização da voz. Diversos mecanismos são abordados, incluindo sindicatos, comitês de empregados, reclamações trabalhistas, mídias sociais, entre outros. Todavia, 60% dos artigos não especificam em seu resumo qual é o mecanismo de voz como objeto de pesquisa, endereçando voz de modo genérico.

Tabela 1 – Revistas com maior número de artigos sobre voz entre 2010 e 2020

Revistas	Quantidade de artigos publicados
International Journal of Human Resource Management	34
Journal of Applied Psychology	20
Journal of Business Ethics	18
Human Relations	17
Economic and Industrial Democracy	16
Human Resource Management Journal	15
Frontiers in Psychology	14
Employee Relations	13
Human Resource Management	13
Journal of Organizational Behavior	12
Personnel Review	12
Journal of Management	12

Figura 1 – Evolução do volume de artigos sobre voz dos empregados

Apesar de não ser possível identificar os países pesquisados em muitos artigos, observa-se que a Ásia é uma das regiões mais estudadas, abrangendo diversos países, como China, Taiwan, Paquistão, Coreia do Sul, Japão, Filipinas, Rússia, Arábia Saudita e Sri Lanka. Destes, o foco principal é na voz individual. Dos 56 artigos chineses, por exemplo, apenas um pesquisa voz coletiva e seus resultados demonstram que esse tipo de voz não é significativo para a satisfação no trabalho dos chineses, além de ser prejudicial ao exercício de voz individual, sendo recomendado que as organizações favoreçam os mecanismos individuais em detrimento dos representativos (Nawakitphaitoon & Zhang, 2020). Há ainda um único artigo asiático sobre sindicatos, que investiga como a remuneração de executivos de grandes conglomerados na Coreia do Sul, os *chaebol*, é influenciada pela presença de empregados sindicalizados (Park, 2020). Por outro lado, os artigos europeus são mais focados na voz

coletiva, principalmente na relação entre sindicatos e demais mecanismos representativos. Nessa amostra, há 59 artigos europeus e 50% deles pesquisam a representação e a participação dos empregados em instâncias coletivas.

Observa-se pouca diversidade na nacionalidade dos estudos, que incluem 16 artigos da Austrália, 13 dos Estados Unidos, 5 do Canadá e 4 da Nova Zelândia, todos países de língua inglesa. Do Brasil, há apenas um artigo, que debate aspectos de gênero (Guarana, Li, & Hernandez, 2017). Outros países identificados na amostra, cada um com um artigo, foram o Egito (Elsetouhi, Hammad, Nagm, & Elbaz, 2018), Gana (Williams & Yecaló-Teclé, 2020) e Nigéria (Emelifeonwu & Valk, 2019).

A análise descritiva da amostra também indica uma concentração das pesquisas em algumas indústrias, como a hospitalar (30 artigos), e na hotelaria (11 artigos). Organizações de tecnologia de ponta, bancos e empresas de serviços gerais também estão entre as mais pesquisadas no tema sobre voz dos empregados. Isso pode ser um reflexo do aumento do setor de serviços ao redor do globo e seus desafios em controlar processos (e empregados) devido à sua natureza de trabalho: intangível, perecível, sob demanda do consumidor, produzido e consumido simultaneamente (Legge, 2005). Encontramos apenas um artigo sobre trabalho digital em plataformas (Gegenhuber, Ellmer, & Schüßler, 2020), sinalizando que a pesquisa sobre voz ainda não alcançou todas as mudanças da economia e do mercado de trabalho.

Com isso, pode-se afirmar que, apesar do crescente interesse sobre o tema, retratado na evolução do número de artigos publicados em cada ano, os estudos sobre voz ainda são pouco explorados nos países do hemisfério Sul, onde se encontram variedades do capitalismo específicas, como a economia de mercado hierárquico. A concentração de artigos sobre setores específicos, como hospitais, hotéis e bancos, espelha o foco na voz individual e informal dos empregados e sua associação com resultados organizacionais, tais como inovação, qualidade e segurança.

2.7. Síntese do capítulo

Mecanismos de voz são os meios e formas que os empregados têm para influenciar a tomada de decisão organizacional (Adrian Wilkinson, Dundon, Donaghey, & Freeman, 2014). Acompanhando essa breve história da voz dos empregados, é possível identificar o

desenvolvimento de diferentes mecanismos e a prevalência de alguns sobre outros, conforme a configuração predominante da variedade de capitalismo. Nas economias de mercado coordenado, por exemplo, a regulamentação do mercado de trabalho criou um contexto no qual os mecanismos coletivos, tais quais os sindicatos e os conselhos de empregados, são referências legítimas para o exercício de voz dos empregados, que se mantêm mesmo diante de declínios em sua representatividade (Mayrhofer, Brewster, Morley, & Ledolter, 2011). Por outro lado, nas economias de mercado liberal, observa-se um cenário no qual as organizações assumem um papel de destaque na interlocução com seus empregados, seja por meio da adoção de mecanismos formais internos coletivos (comitês de consulta) e individuais (pesquisas de clima, caixas de sugestão, canais de denúncia), ou pela promoção de políticas e práticas que valorizam a voz individual informal (relação direta com o gestor). Tal movimento de individualização da voz também é encontrado nos países asiáticos (Liu, 2013; Whittaker, 2013), que concentram atualmente as pesquisas acadêmicas sobre o tema.

A Tabela 2 sintetiza os mecanismos de voz apresentados neste capítulo e suas classificações. Três dimensões foram abordadas e precisam ser explicitadas aqui: a abrangência, a formalidade e o controle da organização. A abrangência indica se o mecanismo mobiliza e atua para os interesses de um conjunto de empregados (instância coletiva) ou como canal de expressão de insatisfações individuais. A formalidade sinaliza se o mecanismo é regido por regulamentos e normas, sendo os mecanismos informais aqueles que resultam de interações pessoais que não seguem procedimentos definidos previamente. A dimensão do controle da organização especifica se o mecanismo está sob influência da administração (interna) ou sob regência de outras instituições (externas).

Tabela 2 – Mecanismos de voz e sua classificação

Mecanismos	Abrangência	Formalidade	Controle
Sindicatos	Coletiva	Formal	Externo
Conselhos de empregados	Coletiva	Formal	Externo
Comitês de consulta conjunta	Coletiva	Formal	Interno
Grupos de debate / Círculos de qualidade	Coletiva	Formal	Interno
Processos trabalhistas	Individual	Formal	Externo
Pesquisas de clima	Individual	Formal	Interno
Caixas de sugestões	Individual	Formal	Interno
Canais de denúncia	Individual	Formal	Interno
Direto com o gestor	Individual	Informal	Interno
Mídias/redes sociais	Individual	Informal	Externo

Fonte: elaborado pela autora

Considerando o objetivo geral desta tese, de compreender a efetividade de mecanismos de voz formais e informais em uma economia de mercado hierárquico, este capítulo oferece um arcabouço conceitual para identificar o que são tais mecanismos, suas origens e suas utilizações em diferentes economias de mercado. O Brasil apresenta uma diversidade de mecanismos, tanto coletivos quanto individuais, externos e internos às organizações, porém sua história é de dificuldade para a efetiva utilização deles, ora por influência do Estado, ora por restrições da atuação das áreas de gestão de pessoas. De fato, a mera existência de um mecanismo não significa que ele seja capaz de promover a voz dos empregados. Por isso, para avançar em direção ao objetivo geral desta tese, deve-se explorar o conceito de efetividade e reconhecer que a voz pode ter diferentes objetivos.

3. OS OBJETIVOS DA VOZ – UM DEBATE SOBRE SUA EFETIVIDADE

Em um contexto atual de grande incerteza, complexidade e dinamismo, a voz dos empregados surge como uma alternativa ágil para lidar com os problemas organizacionais, influenciando na sustentabilidade dos negócios e na reputação de suas marcas. A voz de denúncia, por exemplo, eleva os patamares de conformidade da organização e evita penalidades jurídicas (Greve, Palmer, & Pozner, 2010), enquanto a voz promotiva (ideias e sugestões) tende a elevar os patamares de inovação (Bashshur & Oc, 2015; Zhou & George, 2001). Assim, aponta-se para uma concepção positiva da voz, que vem superando a antiga percepção de que a voz seria prejudicial aos negócios (Barry & Wilkinson, 2016; Brinsfield, 2014; D. Pohler & Luchak, 2014). Apesar de a literatura apresentar diversos benefícios resultantes da voz, pesquisas relatam que o silêncio ainda prevalece em muitas organizações (Donaghey et al., 2011; Edmondson, 2019; Morrison, 2014).

As explicações mais utilizadas fazem referência às características individuais dos empregados, como personalidade proativa e extroversão (Lepine & Van Dyne, 2001; Parker & Collins, 2010), e ao conceito de segurança psicológica, percepção de que a voz não irá resultar em consequências negativas (Edmondson, 2019). Na prática, quem vozeia incorre em alguns riscos: redução em suas avaliações de desempenho (Chamberlin, Newton, & Lepine, 2017; Detert & Burris, 2007); limitações em oportunidades de carreira (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003); e danos à sua imagem pessoal e reputação, entre outros (Brinsfield, 2012). Além disso, mesmo quando não há nenhum motivo para temer o exercício de sua voz, muitos empregados compartilham de uma crença implícita de que é mais fácil ser recompensado na vida organizacional se você passar despercebido, em silêncio (Detert & Edmondson, 2011). Por isso, pesquisadores têm se concentrado na investigação de como aumentar a segurança psicológica (Chamberlin et al., 2017; Frazier & Bowler, 2015; Huang & Paterson, 2017; Liang, Farh, & Farh, 2012; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Deve-se lembrar, entretanto, que a segurança para vozear é apenas uma influência na decisão de o empregado vozear. Utilizando um conceito da economia, Kaufman (2015) explica que tal decisão baseia-se em uma análise de custos e benefícios. A dimensão dos custos é facilmente explicada pelo debate de segurança psicológica. Entretanto, a dimensão dos benefícios tem sido pouco explorada: será que vale a pena vozear?. É possível obter as mudanças desejadas a partir da expressão das insatisfações dos empregados? Entra-se assim no estudo da efetividade

da voz, ou de seu conceito contrário, o de sua futilidade, quando a voz não leva aos resultados esperados (Brinsfield, 2012; Milliken et al., 2003; Morrison, 2014; Adrian Wilkinson & Fay, 2011). Para começar a aprofundar o conhecimento nesse conceito, deve-se inicialmente reconhecer que a voz pode ser exercida com uma infinidade de objetivos e, portanto, uma sistematização destes permitirá uma análise estruturada sobre a percepção de efetividade da voz dos empregados.

Recorrendo ao modelo proposto por Wilkinson et al. (2014), podemos agrupar os objetivos da voz em cinco tipos: gerencial (lealdade e desempenho), legal (democracia e conquista de direitos), humanista (engajamento e comprometimento), pluralista (distribuição e compensação de poder) e utilitário (custos de transação), apresentados e debatidos nas seções a seguir.

3.1. Objetivos gerenciais

Os objetivos gerenciais têm como foco a geração de lealdade e a elevação dos patamares de desempenho organizacional, buscando reduzir as taxas de rotatividade e incrementar índices de inovação e produtividade. As pesquisas que abordam esses objetivos reforçam algo já conhecido há muito tempo por gestores e sindicatos: que o exercício de voz é negativamente associado à intenção de pedir demissão dos empregados (Freeman & Medoff, 1984). O que há de novidade nesse tema é a explicação de fatores mediadores dessa associação, como o impacto positivo da liderança ética (L. W. Lam, Loi, Chan, & Liu, 2016) e a intenção genuína dos gestores em ouvir seus empregados (McClean, Burris, & Detert, 2013), afirmando-se que quanto mais os gestores adotarem uma postura de abertura à voz, mais forte será a relação entre o vozear e o querer permanecer na organização. Entre os fatores com influência negativa, deve-se reconhecer os movimentos sociais de protesto, como no caso do *Occupy Wall Street*, que cobrava por maior igualdade nas carreiras financeiras, e o *#metoo*, movimento que denunciou uma série de assédios sexuais. Segundo pesquisas, a raiva incitada pelos movimentos e vozeada por seus participantes levou a um aumento de rotatividade nas organizações denunciadas. Isto é, o exercício de voz foi seguido por um pedido de demissão e uma busca por recolocação profissional dos empregados envolvidos (DeCelles, Sonenshein, & King, 2020).

As pesquisas também apontam para uma relação positiva entre a disponibilidade de mecanismos de voz, de nível individual ou coletivo, com criatividade (Ali, Wang, & Johnson, 2020; Dedahanov, Lee, Rhee, & Yoon, 2016; Ng & Feldman, 2012), inovação (Belloc, 2019; Ma, Zhai, Zhong, & Zhang, 2019), produtividade (Della Torre, 2019), capacidades organizacionais de marketing (C. King, So, DiPietro, & Grace, 2020) e alavancagem de resultados financeiros (Lin, Schmid, & Xuan, 2018), além de uma relação negativa a acidentes de trabalho (A. N. Li, Liao, Tangirala, & Firth, 2017). Nesses casos, o exercício da voz é o mediador da relação: o resultado organizacional relacionado de modo positivo à adoção de mecanismos de voz depende do efetivo exercício da voz dos empregados.

3.2. Objetivos humanistas

A voz com objetivo humanista concentra-se em questões de engajamento e comprometimento, abordando temas como satisfação no trabalho, *status* social dentro de grupos e estados emocionais (Adrian Wilkinson et al., 2014). Trata-se de objetivos no nível individual, enquanto os objetivos gerenciais apresentam uma vinculação mais direta com o nível organizacional.

Aqui, deve-se reconhecer a diversidade de influências dos mecanismos de voz sobre os resultados obtidos. A satisfação no trabalho, por exemplo, está sob grande influência positiva dos canais diretos de voz, como na interação com o gestor, enquanto canais coletivos, como sindicatos, podem ter um efeito contrário, isto é, restringindo a satisfação no trabalho (P. Holland, Pyman, Cooper, & Teicher, 2011; Nawakitphaitoon & Zhang, 2020), dependendo de aspectos da cultura nacional e de outros fatores institucionais, como a adoção de práticas de alto envolvimento de recursos humanos (Kim, Choi, Borchgrevink, Knutson, & Cha, 2018; Laroche, 2017; van der Meer, 2019). Tais influências também medeiam a relação entre exercício de voz e estados emocionais, como o *burnout*. De modo geral, poder expressar suas opiniões e satisfações contribui para a saúde mental dos empregados (Conway, Fu, Monks, Alfes, & Bailey, 2016; Frieder, Hochwarter, & DeOrtentiis, 2015; P. J. Holland, Allen, & Cooper, 2013; Lloyd, Boer, Keller, & Voelpel, 2015). Porém, em um ambiente considerado como hostil, manter-se em silêncio é visto como uma estratégia efetiva para evitar o esgotamento (Srivastava, Jain, Sullivan, S, 2019).

3.3. Objetivos legalistas

Os objetivos legalistas fundamentam-se no conceito da democracia. Dessa forma, a voz existe como um esforço para desenvolver relações de trabalho com liberdade, autodeterminação, dignidade e respeito (Budd, 2014; Foley, 2014), sendo a definição de regulamentos e leis uma das principais formas de obter e assegurar tais relações (Gollan & Patmore, 2013). O debate teórico e as evidências empíricas apontam para uma forte relação entre democracia no local de trabalho e envolvimento com a democracia na sociedade, de modo que a voz do empregado, ou a ausência dela, influencia no seu engajamento com a comunidade e em sua participação política. Quanto maior a democracia no local de trabalho, maior a participação política fora dele (Budd et al., 2018; Dawkins, 2019; Geurkink, Akkerman, & Sluiter, 2020; Milliken et al., 2015; Stanojevic, Akkerman, & Manevska, 2020). O interesse na democracia não deve, entretanto, ser considerado como uma suposição aplicável de modo homogêneo a todos os empregados, sendo necessário questionar: “como introduzir a democracia para pessoas que não têm certeza de que a querem?” (Campolieti, Gomez, & Gunderson, 2011; D. King & Land, 2018; Markey, Ravenswood, Webber, & Knudsen, 2013).

A efetividade da voz com objetivos legalistas é retratada por uma série de avanços e retrocessos, em um caminho tortuoso e nada linear. Por exemplo: a iniciativa *ILO's Better Work* encorajou a participação dos empregados em decisões de empresas em determinados países, enquanto o *European Information and Consultative Directive* é avaliado como sem resultados efetivos em países de economia de mercado liberal (Dobbins, Dundon, Cullinane, Hickland, & Donaghey, 2017; Pike, 2020). Os representantes dos empregados, como os sindicais, estão buscando novas capacidades de comunicação para adaptar seu discurso para as empresas transnacionais. No entanto, a crescente complexidade das organizações e a dificuldade em decodificar as estratégias da gestão limitam os níveis de participação e consulta (Adascalitei & Guga, 2017; Begega, Köhler, & Aranea, 2018; Caraker, Jørgensen, Madsen, & Baadsgaard, 2016). Somem-se a isso os crescentes esforços gerenciais em privilegiar seus interesses e se opor aos sindicatos (Cathcart, 2014; Pyman, Holland, Teicher, & Cooper, 2010; Adrian Wilkinson, Townsend, & Burgess, 2013).

Embora seja possível identificar exemplos de participação e consulta em algumas empresas (principalmente europeias) e para alguns empregados qualificados (Johnstone, Ackers, & Wilkinson, 2010; Szabó, 2020; Timming, 2015), deve-se reconhecer que ainda existem muitas pessoas ao redor do mundo lutando por algo mais fundamental, como condições

dignas de trabalho. A falta de regulamentação laboral e de instituições públicas que protejam os direitos dos empregados permite a existência de trabalhadores marginalizados, como é o caso dos migrantes chineses, dos trabalhadores residenciais de cuidados a idosos da Nova Zelândia e de um grande grupo de trabalhadores informais indianos (An & Bramble, 2018; Cooke & Saini, 2015; Ravenswood & Markey, 2018). As redes sociais emergem como um alternativa de voz nesses contextos em que os mecanismos formais estão ausentes (Bhatti et al., 2020; Yang & Su, 2020), incitando movimentos sociais e gerando pressão para que mudanças sejam obtidas (S. J. Miles & Mangold, 2014).

3.4. Objetivos pluralistas

Os objetivos pluralistas baseiam-se em uma concepção de voz como parte do processo de trabalho. Ou seja, é uma forma de os empregados se mobilizarem contra as tensões inerentes de uma relação de emprego capitalista, na qual há o controle gerencial e a resistência ou consentimento dos empregados (Marks & Chillas, 2014). Reconhecendo-se que há um desequilíbrio nas relações de poder entre empregadores e empregados, a voz torna-se um instrumento de mediação e negociação. Sua efetividade depende, muitas vezes, do convencimento dos empregadores sobre determinado tema, demandando dos empregados habilidades de comunicação sofisticadas (C. F. Lam, Lee, & Sui, 2018; Schreurs, Hamstra, & Davidson, 2020). Outros fatores que interferem na efetividade da voz são as relações hierarquizadas (Harlos, 2010; Oc, Bashshur, & Moore, 2019; Snell, Wong, Chak, & Hui, 2013), as disposições individuais dos gestores (J. Li, Barnes, Yam, Guarana, & Wang, 2019) e até mesmo questões de gênero e etnia (Guarana et al., 2017; Howell, Harrison, Burris, & Detert, 2015).

A literatura descreve alguns casos de sucesso na busca do equilíbrio de poder entre empregadores e empregados. Um exemplo vem de equipes da área de saúde que adotam um método de revisão após situações específicas, no qual os comportamentos de todos os envolvidos são analisados sistematicamente, de modo a promover relações igualitárias e menos hierarquizadas nos hospitais (Weiss, Kolbe, Grote, Spahn, & Grande, 2017). Outros exemplos são a definição dos trabalhadores bielorrussos em relação a suas jornadas de trabalho (Danilovich, Croucher, & Makovskaya, 2017) e a adoção de mecanismos de voz para centros de teleatendimento na Austrália (McDonnell, Connell, Hannif, & Burgess, 2014). A

resistência dos empregados ao poder gerencial é usualmente explicada pela Teoria da Identidade Social, que afirma que as pessoas devem se identificar com os grupos para que alguma mobilização ocorra (Anvari et al., 2019; Goldberg, Clark, & Henley, 2011; Parmar, 2017).

3.5. Objetivos utilitários

Os objetivos utilitários relacionam-se à abordagem de custos de transação. A voz é considerada uma moeda de troca, que os gestores podem “comprar” externamente – com mecanismos externos, como o sindicato – ou “produzir” internamente – com canais de sugestão ou comitês participativos internos. A interação entre os mecanismos de voz é evidenciada nos estudos com essa temática. Afirma-se, por exemplo, que a redução de rotatividade e o incremento no desempenho organizacional são potencializados quando práticas de alto desempenho de recursos humanos, com mecanismos internos de voz, são combinadas com mecanismos externos de representação no denominado “sistema dual” (Bryson et al., 2013). Pesquisas ainda indicam que os empregados abrangidos por um sindicato vivenciam uma pressão menor por desempenho quando são implantadas práticas de alto desempenho, resultando em um menor índice de reclamações e de afastamentos (D. M. Pohler & Luchak, 2014). Todavia, a combinação de mecanismos nem sempre resulta em complementaridade. Pode haver competição quando um mecanismo questiona os demais, reduzindo seu poder de atuação. Usualmente, os mecanismos internos incitam essa competição com os sindicatos e tendem a predominar no exercício de voz dos empregados (Bryson et al., 2013; Cullinane, Donaghey, Dundon, & Dobbins, 2012; Dundon et al., 2015; D. M. Pohler & Luchak, 2014).

3.6. A efetividade dos mecanismos de voz

A voz dos empregados enfrentou muitos desafios desde o surgimento das relações de emprego. Pode-se dizer que muitas conquistas foram obtidas, visto que diversos mecanismos de voz foram implantados e fortalecidos ao longo dessa história, e a regulação das relações de trabalho avançou em muitos países para proporcionar maior equilíbrio entre empregadores e empregados (Dobbins et al., 2017; Pike, 2020). Com o crescimento dos arranjos flexíveis de

trabalho e da preocupação constante com agilidade nos negócios, vislumbram-se novos desafios – por exemplo, a identidade social –, tendo em vista que os limites organizacionais usados para delimitar os grupos e facilitar sua mobilização coletiva estão cada vez mais nebulosos (Goldberg et al., 2011; Lee, Iijima, & Reade, 2011). Apesar dos esforços para enfraquecer o movimento sindical e descentralizar as negociações coletivas ao redor do mundo desde a década de 1990, as pesquisas apontam que os mecanismos de voz internos tendem a ser mais efetivos quando complementados com a atuação sindical (Bryson et al., 2013; D. Pohler & Luchak, 2014).

O movimento crescente de individualização da voz também pode restringir a efetividade da voz, posto que a voz exercita diretamente para o gestor se mostra um canal frágil por depender fortemente de características individuais e relacionais (Chamberlin, Newton, & LePine, 2018; Guarana et al., 2017; McClean, Martin, Emich, & Woodruff, 2018). Para fortalecer esse canal, a administração pode adotar práticas de alto envolvimento de gestão de pessoas, que incluem uma diversidade de comitês e modelos participativos (Bryson et al., 2013; Conway et al., 2016; P. Holland et al., 2011).

Em suma, a efetividade do mecanismo de voz indica o poder que ele tem para obter as mudanças esperadas por quem o utiliza. Tais mudanças podem ser diversas: a) de caráter técnico, como as retratadas no objetivo gerencial; b) no âmbito das relações sociais, vinculadas ao objetivo humanista; c) em busca por democracia, como no objetivo legalista; d) em caráter de confronto social, no objetivo pluralista; e) associadas a decisões de custos de transação, tratadas no objetivo utilitário. O conteúdo apresentado neste capítulo não pretende classificar os mecanismos de voz quanto aos seus objetivos, mas sim esclarecer que eles podem ser utilizados por atores com diferentes interesses e, por conseguinte, a sua avaliação de efetividade pode ser diversa.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresentam-se os aspectos metodológicos da pesquisa, permitindo a compreensão da coerência das abordagens e dos métodos selecionados, a possibilidade de replicação do estudo e a análise de critérios de confiabilidade dos resultados.

4.1. Delineamento metodológico

Toda pesquisa fundamenta-se em uma concepção da realidade (ontologia) e em um conjunto de crenças a respeito da criação de conhecimento sobre essa realidade (epistemologia) (M. Miles, Huberman, & Saldana, 2014). A explicitação de tais crenças é possível com a declaração do paradigma de pesquisa, que agrupa seus diversos pressupostos e, desta forma, orienta e justifica as escolhas metodológicas do pesquisador. Segundo Maxwell (2011), a definição do paradigma está sujeita a influências do conhecimento prático do pesquisador e de teorias e pesquisas existentes.

4.1.1. A identidade do pesquisador

O conhecimento prático do pesquisador – sua identidade, formação, vivências – é visto muitas vezes como um viés a ser eliminado da pesquisa científica. No entanto, Maxwell (2011) argumenta que se trata de um componente valioso a ser explorado nas definições metodológicas, pois o pesquisador muitas vezes é o próprio instrumento de pesquisa. Segundo Weber (2004), a ciência nunca será completamente neutra, pois, antes de aplicar qualquer processo teórico e metodológico sob critérios rigorosos de validade e confiabilidade, os pesquisadores escolhem seu tema de pesquisa conforme suas próprias preferências e crenças. Por isso, apresenta-se aqui um memorando da identidade da autora desta tese sobre o tema voz:

Minha primeira experiência profissional foi em uma empresa familiar, que passava por um rápido crescimento orgânico. Ela contava com cerca de 300 empregados quando eu fui admitida e, três anos depois, já alcançava a marca de mil funcionários. Nessa empresa, tive muita liberdade para apresentar ideias, tinha acesso direto aos

proprietários e percebia um ambiente favorável ao diálogo. Naquela época, eu era nova e ansiava por novos desafios. Por isso, não hesitei quando uma empresa multinacional me convidou para participar de um processo seletivo e me fez uma proposta de emprego. Meu perfil proativo e desafiador permitiu que eu participasse da construção de várias melhorias nessa empresa. Logo fui reconhecida por minhas contribuições e, em um curto período, estava atuando com acesso direto ao CEO dessa empresa no Brasil. Dentro de um ano, já era responsável por apresentações da área de gestão de pessoas para o corpo diretivo e aproximei-me do vice-presidente de recursos humanos no país sede dessa multinacional.

Entretanto, em algum ponto da minha trajetória, parece que minhas ideias começaram a incomodar alguns gestores quando eu questionava o status quo. No ano seguinte, fui demitida sob o argumento de que meu comportamento era prejudicial à cultura da organização. Colegas já vinham me alertando sobre o risco de isso acontecer. Na equipe em que eu atuava havia outros dois profissionais, com cerca de dez anos de casa, que me avisavam com frequência: “fique quieta, pare de se expor”; “faça só o que te pedem, não invente nada”; “não se envolva nos problemas dos outros”. Eu não poderia aceitar tais conselhos. Eu fui demitida e, até onde sei, eles continuam trabalhando nessa empresa.

Nessa minha experiência profissional, eu só conhecia um mecanismo de voz: falar diretamente com o responsável pelo assunto. Levou alguns anos para eu perceber que existem (ou, pelo menos, deveriam existir) muitos outros mecanismos de voz, variando de informais a formais, de individuais a coletivos e de identificados a anônimos. A identificação dos riscos e da utilidade tais recursos demanda uma compreensão de cada sujeito e de como cada um transita na organização. Isso sinaliza para a relevância de estudar o fenômeno de voz a partir das percepções construídas pelos atores, indo além de debates quantitativos sobre existência, utilização e resultados obtidos com cada canal de voz disponível.

Definir a efetividade de um mecanismo de voz não é tarefa fácil. Todavia, muito mais relevante do que definir indicadores quantitativos de efetividade, é apreender a percepção dos envolvidos e saber quais fatores influenciam esta percepção. Uma organização pode implantar todas as ideias provenientes de uma caixa de sugestões e, ainda assim, seus empregados afirmarem que não vale a pena utilizar esse canal.

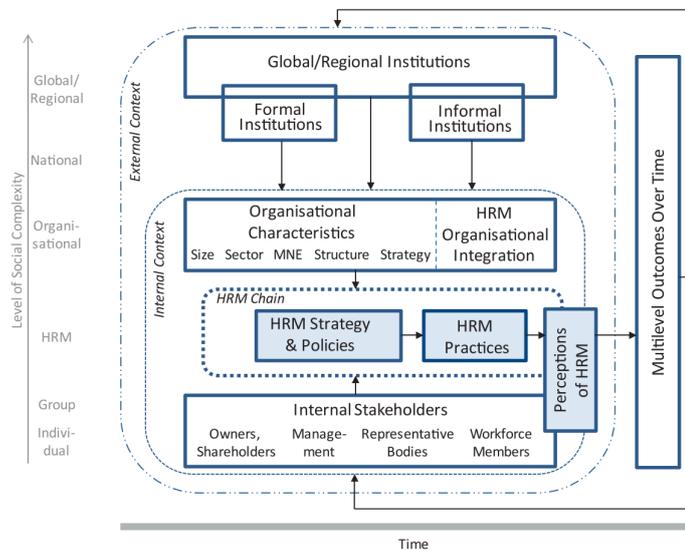
Outra organização pode ter uma linha de denúncia para apurar casos de assédio moral que, apesar de um baixo índice de resolução e quase nenhuma divulgação, é tida como uma oportunidade para os empregados lidarem com gestores despreparados para a situação.

4.1.2. Teorias e pesquisas existentes

O debate acadêmico sobre voz tem avançado para explorar as influências institucionais sobre a decisão dos empregados de vozear ou de manter-se em silêncio (Adrian Wilkinson, Barry, & Morrison, 2020). Isso demanda um reconhecimento de que os sistemas de voz adotados pelas organizações, concebidos a partir de suas estratégias e características de negócio, explicitam o nível de demanda (interesse) na voz dos empregados (Kaufman, 2015) e, conseqüentemente, o nível de exposição de quem os utiliza, ou seja, a percepção de risco e de utilidade da voz (Kwon & Farndale, 2020). Portanto, para aprofundar nossa compreensão sobre o fenômeno de voz, deve-se considerar o papel exercido pelas políticas e práticas de recursos humanos, que delimitam os sistemas de voz dentro das organizações e que, por sua vez, também estão sujeitas a influências institucionais.

Dentre as possibilidades metodológicas existentes, o modelo proposto por Gooderham, Mayrhofer e Brewster (2019) para pesquisas institucionais comparativas de recursos humanos, sintetizado na Figura 2, mostra-se aderente ao propósito desta tese. O modelo aponta para diferentes níveis de influência contextual (global/regional; nacional, organizacional; a própria área de Recursos Humanos; grupos e individual) sobre a definição de regras e padrões de comportamentos formais e informais. Tais fatores delimitam o ambiente institucional em que as práticas de gestão de pessoas são operadas, bem como os resultados obtidos com elas. Na ponta final do modelo está a percepção dos empregados, que vivenciam as políticas aplicadas e desempenham os comportamentos que podem, ou não, gerar os resultados organizacionais esperados.

Figura 2 – Modelo para a pesquisa institucional comparativa em recursos humanos



Fonte: Gooderham, Mayrhofer, & Brewster, 2019

Os autores defendem a realização de estudos que considerem o contexto nacional, de modo a construir uma base comparativa que permita explicar as convergências e divergências das políticas e práticas de recursos humanos entre diferentes contextos. Todavia, deve-se reconhecer que, mesmo dentro das fronteiras de um país, existem influências institucionais específicas (Wood et al., 2014). Por isso, estudos de voz utilizam-se da abordagem *firm-in-sector* (empresas por setor). Ao focar em um setor, espera-se que grande parte das variáveis externas seja similar, por exemplo, à dinâmica do mercado de trabalho, ao ambiente competitivo e a influências regulatórias (Johnstone et al., 2011). Essa abordagem deriva da Teoria Institucional, assim como o modelo proposto por Gooderham et al. (2019), e demonstra como as organizações têm suas decisões delimitadas tanto por procedimentos e capacidades internas como por influências externas (Child & Smith, 1987).

Tais estudos contextualizados demandam uma riqueza e aprofundamento dos dados para gerar novas ideias e explicar um fenômeno (M. Miles et al., 2014; Pettigrew, 1999). Nessa linha, observa-se uma preferência por métodos qualitativos de investigação, de modo a identificar e explorar as percepções dos atores envolvidos (Dundon et al., 2004; Gilman, Raby, & Pyman, 2015; Johnstone et al., 2011; Mowbray, Wilkinson, & Tse, 2021).

4.1.3. O paradigma construtivista

A construção histórica desta pesquisa, bem como as referências teóricas aportadas, apresentada nesta seção conduz para seu posicionamento no paradigma construtivista, com uma visão de mundo relativista, isto é, de que um fenômeno social só pode ser compreendido a partir da interpretação dos sujeitos que o vivenciaram (Creswell, 2013; Gephart, 1999; Guba & Lincoln, 1994). Neste paradigma, tem-se por pressuposto que a compreensão da realidade é inevitavelmente uma construção, e não uma percepção puramente objetiva (Berger & Luckmann, 2002), e que toda teoria, modelo ou conclusão é sempre uma tentativa simplificada e incompleta de descrever uma realidade complexa (Maxwell, 2011).

De modo coerente com o paradigma construtivista, o método de pesquisa adotado é o qualitativo, que abrange um conjunto de técnicas interpretativas para descrever, decodificar, traduzir e chegar a um significado, e não a uma frequência, de um fenômeno social (Maanen, 1979). Para sua aplicação, delimitou-se um campo de pesquisa com relevância teórica para o tema e utilizou-se o método fenomenológico para a coleta de dados e o hermenêutico para a análise dos dados. O detalhamento da pesquisa de campo é apresentado nas próximas seções.

4.2. Campo de pesquisa

A pesquisa qualitativa, que busca compreender um fenômeno, demanda a seleção de um campo que seja teoricamente relevante, em vez de preocupar-se com aleatoriedade e significância estatística de uma população, o que é recomendado para pesquisas quantitativas com o objetivo de identificar relações causais. Tal escolha deve prezar pela possibilidade de maior transparência da observação do fenômeno, buscando-se casos extremos ou representativos em um contexto (Pettigrew, 1999). Em especial, no estudo sobre voz, recomenda-se a definição de um setor como campo de pesquisa, de modo a explicitar diferentes níveis de influência institucional (Gooderham, Mayrhofer, & Brewster, 2019), com menor variabilidade (Johnstone et al., 2011), facilitando a comparação e compreensão das diferentes dinâmicas organizacionais.

Em linha com as recomendações metodológicas e visando atender ao objetivo de debater a percepção da efetividade dos canais formais e informais de voz em uma economia de mercado hierárquico, esta tese define como objeto de estudo o setor bancário brasileiro. Dentre os

países classificados como economia de mercado hierárquico, o que inclui Argentina, Chile, Colômbia e México, o Brasil destaca-se pela concentração de empresas com receita superior a 1 bilhão de dólares e por sua expansão significativa do mercado de ações desde os anos 2000, o que aponta para uma tendência em adotar critérios de governança corporativa semelhantes ao de uma economia de mercado liberal. Isso torna o Brasil um caso teoricamente relevante para ser estudado (Schneider, 2009).

A escolha do setor considerou para a pesquisa primeiramente a possibilidade de acessar os principais atores da economia de mercado hierárquico segundo Hermans (2018): grandes grupos diversificados, multinacionais de capital estrangeiro e empresas estatais. Na sequência, foram avaliadas a relevância econômica do setor no país e a organização de instâncias representativas dos empregados (sindicatos e federações). Optou-se, assim, pela delimitação do estudo no setor bancário, que emprega cerca de 400 mil pessoas diretamente (Dieese, 2020), exerce forte influência na economia do país (Minella, 2007) e apresenta uma longa história de representação coletiva, sendo um dos poucos setores brasileiros que, devido a seu alto nível de organização sindical, realizam negociações coletivas em âmbito nacional (Amorim & Neto, 2015; Mattos, 2003). É também um setor de vanguarda nos temas que endereça nas negociações, como assédio moral e teletrabalho.

4.3. Coleta de dados

A pesquisa qualitativa que considera o contexto do fenômeno explorado deve estabelecer instrumentos de coleta de dados suficientes para proporcionar a descrição de tal contexto. Nessa descrição deve haver a justificativa empírica e teórica para a escolha do período da pesquisa, o horizonte contextual abordado e os níveis de análise definidos, sendo uma boa prática acessar mais de uma fonte de dados (Pettigrew, 1999).

Atendendo a essas recomendações, o projeto de pesquisa desta tese contemplava a coleta de dados em três níveis: percepções individuais, obtidas por meio de entrevistas; políticas e práticas organizacionais, identificadas com a aplicação de um questionário (utilizando-se o modelo adotado pela rede CRANET); e características do setor selecionado, acessadas a partir de dados secundários de caráter público. Todavia, deve-se reconhecer que o setor bancário é marcado por uma intensa preocupação com sigilo das informações, o que impossibilitou a coleta de dados no nível organizacional. As instituições acessadas pela autora (desde grandes

bancos até *fintechs*) informaram a impossibilidade de sua participação em pesquisas. Apenas uma instituição, aqui denominada sob o pseudônimo de Banco Rep, permitiu a divulgação da pesquisa para seus empregados, porém só duas pessoas se propuseram a participar e a pesquisa não conseguiu avançar por falta de retorno do banco. Dessa forma, a coleta de dados foi restringida aos níveis individual (entrevistas) e setorial (dados secundários).

O período de realização das entrevistas concentrou-se no mês de março de 2023, momento no qual se pode afirmar que as rotinas organizacionais estavam normalizadas após as mudanças implicadas pela pandemia de Covid-19, principalmente em relação à migração ao teletrabalho, um dos principais impactos do período pandêmico (Fischer, 2020; Dieese, 2020). Note-se ainda que não houve nesse período nenhuma influência de debates ou negociações coletivas, visto que o setor bancário segue acordos coletivos bianuais e sua última negociação ocorreu em 2022. A delimitação temporal da coleta de campo não restringe o espaço de tempo analisado, visto que as entrevistas têm caráter retrospectivo, isto é, os participantes são convidados a pensar em eventos vivenciados em momentos diversos de sua história pessoal, que contribuem para sua percepção atual sobre o exercício de voz (Langley, 1999)

Para obter grande diversidade de percepções, a seleção dos participantes buscou abranger as partes interessadas (*stakeholders*), mapeadas no modelo de Gooderham et al (2019): proprietários, gerentes, empregados e sindicatos. De modo complementar, cuidou-se para que os participantes tivessem atuação em organizações classificadas como atores essenciais em uma economia de mercado hierárquico: grandes grupos familiares, multinacionais de capital estrangeiro e organizações públicas (Hermans, 2018). Para tal, duas estratégias de divulgação da pesquisa foram adotadas: primeiramente, contou-se com o apoio do Dieese – com atuação direta no suporte às negociações bancárias há décadas (Amorim, 1992) –, que conseguiu intermediar o convite para três representantes sindicais, sendo dois deles relacionados a um banco brasileiro, aqui denominado sob o pseudônimo de Banco Brax, e o outro com atuação relacionada a um banco multinacional, também tratado aqui por meio de um pseudônimo, o Banco Comand. Na sequência, a pesquisa foi divulgada nas redes sociais da autora desta tese, enfocando profissionais com atuação nos bancos já acessados (Brax e Comand) e em bancos públicos, sob a premissa de que, em uma população de cerca de 400 mil bancários (Dieese, 2020), seria possível acessar ao menos cinco voluntários e, a partir deles, adotar o método “bola de neve”, no qual cada participante indica outro participante, e assim sucessivamente (M. Miles et al., 2014).

Como resultado, na rodada inicial, nove profissionais voluntariaram-se para a pesquisa e, na sequência, indicaram outros quatro. Somando-se a esse conjunto os dois bancários acessados no Banco Rep, foram realizadas no total 18 entrevistas, abrangendo gestores, empregados e representantes sindicais de um grande grupo brasileiro (Banco Brax), uma multinacional de capital estrangeiro (Banco Comand), um banco público de grande porte (Banco Flow) e um banco público de pequeno porte (Banco Rep). Dada a saturação do tema, não foram realizadas novas rodadas de indicação, encerrando-se o campo com as 18 entrevistas obtidas nas duas rodadas realizadas.

Todos os entrevistados estavam cientes do Termo de Consentimento, assegurando-se seu anonimato, bem como a não identificação dos bancos em que trabalham. A caracterização dos participantes é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 – Perfil dos participantes

<i>Pseudônimo</i>	<i>Trajetória profissional</i>	<i>Escolaridade</i>
<i>Ana</i>	É concursada do Banco Rep há 18 anos. Este é seu segundo emprego, pois passou no concurso depois de três anos de graduada. Nunca exerceu função gerencial. Atuou em duas áreas de negócio do banco, ficando aproximadamente nove anos em cada área.	Graduação e especializações
<i>Alan</i>	É concursado do Banco Rep há 16 anos. Antes trabalhou em uma grande organização privada, mas tinha interesse em fazer concurso, pois seus irmãos trabalhavam no setor público. Nunca exerceu função gerencial.	Graduação e especializações
<i>Barbara</i>	Trabalhou como bancária em uma agência do Banco Brax por cinco anos, mas saiu porque não se sentia bem com o nível de cobrança que recebia (estava prejudicando sua saúde). Com o objetivo de compatibilizar trabalho com maternidade, fez o concurso do Banco Flow para atuar com jornada de seis horas de trabalho. Depois de quatro anos, assumiu a posição de gerente de agência, que exerce há cerca de cinco anos.	Graduação e especializações
<i>Bento</i>	É concursado do Banco Flow há 34 anos. Exerceu função gerencial em agências nesse banco no período de 2006 a 2017 e, de modo simultâneo, também exerceu a posição de diretor sindical e participou de mesas de negociação.	Não informado
<i>Bianca</i>	É concursada do Banco Flow há 18 anos, sempre atuando como bancária (sem exercer função gerencial). Fez e passou no concurso logo depois de concluir sua graduação. Atualmente, está se preparando para uma transição de carreira, cursando uma graduação na área de biológicas no período noturno.	Graduação e especializações
<i>Carlos</i>	É concursado do Banco Flow há 18 anos, sempre atuando no varejo (agências). Exerce função gerencial desde 2013.	Não informado
<i>Davi</i>	Trabalhou em empresas diversas, sempre na área comercial, antes de ser admitido no Banco Comand, no qual trabalha desde 2021 como bancário (sem função gerencial). Se diz apaixonado pelo setor: “Banco era um sonho meu”.	Graduação e especializações
<i>Erica</i>	Trabalhou como terceirizada no Banco Comand, em uma área administrativa, por cinco anos. Como reconhecimento de seu desempenho, o Banco Comand a contratou para gerenciar uma área interna, função que exerce há quatro anos.	Graduação e especializações

<i>Pseudônimo</i>	<i>Trajatória profissional</i>	<i>Escolaridade</i>
<i>Elton</i>	Trabalhou em empresas diversas, inclusive em outros bancos, antes de ser admitido no Banco Comand, onde gerencia uma equipe de área interna há oito anos. Trabalhar em banco não era sua primeira opção, mas a proposta foi atrativa o suficiente para fazê-lo mudar de ideia. “De todos os bancos que eu saí, jurei para mim mesmo que nunca mais iria trabalhar em banco. Mas aí um <i>headhunter</i> me achou, fez uma boa proposta, e eu fui para o Banco Comand.”	Graduação e especializações
<i>Fatima</i>	Trabalhou em uma área interna do Banco Brax por 20 anos. Optou por sair porque não se sentia confortável com o tratamento que recebia de seu gestor. Trabalhou por dois anos em um prestador de serviço também no setor bancário, quando aceitou a proposta de gerenciar uma equipe no Banco Comand, onde está há quase um ano.	Graduação e especializações
<i>Fernanda</i>	Trabalha no Banco Brax há 20 anos e lidera uma área interna há cerca de 13 anos. Diz estar se preparando para uma transição de carreira, pois entende que existem oportunidades de trabalho mais interessantes para ela fora do país.	Graduação e especializações
<i>Gustavo</i>	Trabalha no Banco Brax há 26 anos. Iniciou sua trajetória como trainee, chegou a atuar como superintendente, e agora ocupa uma posição de consultoria interna, sem equipe direta. Sua decisão de ingressar no banco foi por uma questão financeira: “Fiquei muito na dúvida entre fazer o que eu gostava ou ganhar dinheiro e ficar no banco. E aí decidi por isso”.	Graduação e especializações
<i>João</i>	Trabalha no Banco Brax há 15 anos. Começou como caixa e foi avançando na hierarquia, até chegar ao cargo atual de gerente geral, que exerce há oito anos.	Graduação e especializações
<i>Joaquim</i>	Trabalha em bancos desde que concluiu sua graduação, em 2007, com experiência em mais de três bancos. No Banco Brax, atua desde 2011 e, a partir 2019, é responsável por dois times que apoiam decisões do C-Level.	Graduação e especializações
<i>Lucia</i>	Trabalha no Banco Brax há nove anos. Começou como estagiária e, após uma série de promoções, assumiu em janeiro de 2023 a gerência de uma agência. Antes do Banco Brax, atuou como menor aprendiz por dois anos no Banco Flow e trabalhou por outros dois anos em uma área interna do Banco Comand.	Graduação
<i>Maria</i>	É empregada do Banco Comand. Atua no movimento sindical desde 2014, quando, aos 24 anos de idade, começou como dirigente de base. Atualmente exerce uma coordenação nacional, responsável por negociações coletivas específicas, e a diretoria executiva do sindicato. Também está na presidência de juventude da Uniaméricas, sindicato internacional, afiliado à Uniglobal Union, que tem atuação em mais de 120 países.	Graduação e especializações
<i>Marlene</i>	Ela trabalha no Banco Brax há pelo menos 17 anos (não informou com precisão). É representante sindical há muito tempo. Começou como dirigente na Federação dos Bancários e depois foi atuar no sindicato, fazendo um caminho inverso do usual.	Não informado
<i>Milton</i>	Foi admitido no Banco Brax em 1987 e começou a se envolver com o sindicato em 1989, participando de greves e convenções. Chegou à direção do sindicato em 1997 e, em 2003, foi atuar na Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da CUT (Contraf-CUT). Afirma ter muito orgulho de estar no sindicato e que não se arrepende de ter “aberto mão” da carreira dentro do banco: “Poderia estar muito melhor hoje, mas também poderia estar pior, não dá para saber”.	Não informado

As entrevistas seguiram o formato semiestruturado, a partir de um guia elaborado com base no método fenomenológico, que enfoca a descrição de uma experiência vivida pelo entrevistado (Marton, 1981). Nessa abordagem, argumenta-se que a criação de significados sobre um fenômeno – isto é, sua conceitualização – está intrinsecamente relacionada à

vivência dele, sendo necessário explorar com os entrevistados suas percepções e sentimentos em relação a determinada experiência. A fenomenologia é uma reflexão crítica sobre uma experiência consciente, distanciando-se do debate sobre motivações inconscientes e prezando pela identificação dos principais fatores envolvidos na vivência do fenômeno (Jopling, 1996). O guia utilizado é apresentado a seguir.

Guia da entrevista

Apresentação inicial:

A pesquisa é sobre o entendimento e as experiências que as pessoas possuem acerca do exercício de voz no trabalho. Durante esta entrevista, farei perguntas sobre sua experiência/dia a dia profissional. Fique à vontade para abordar todos os aspectos que você considerar relevantes. Meu objetivo é ouvir o que você tem a dizer sobre suas vivências, experiências e percepções. Nenhum entrevistado será identificado sob nenhuma perspectiva, assim como todas as informações e dados coletados serão tratados com total confidencialidade. Nossa conversa será gravada apenas para facilitar o registro e recuperação destes dados e informações posteriormente.

Conhecendo o entrevistado:

- 1. Iniciando, você poderia falar de modo resumido sobre sua trajetória profissional, área de atuação na empresa e tempo nesta atividade?*
- 2. Para você, o que é ter voz no trabalho? Você pode citar um sinônimo? (investigar nesta questão se o entrevistado associa voz a algum mecanismo de voz específico).*

Questões centrais:

- 3. Você poderia descrever uma situação na qual considerou que houve exercício de voz no trabalho (onde, quando e em que tipo de equipe)? Nesta situação exemplo, como a voz foi exercida? (caso o entrevistado não conseguir citar nenhuma situação de exercício de voz, solicitar que descreva uma situação na qual ele gostaria de ter exercido voz, mas não exerceu).*
- 4. No contexto de trabalho, qual o estímulo para que essa situação ocorra? (explorar também os constrangimentos que dificultam o exercício de voz na opinião do entrevistado).*
- 5. Como seus pares se comportam em relação a essa situação?*

Crenças individuais:

6. Para você, a voz poderia ter sido exercida de outra forma e obtido resultados diferentes? Quais outras formas? Quais resultados?

7. A partir do que conversamos, de suas colocações, percepções e experiências, o que o exercício da voz no trabalho significa para você?

Fechamento:

8. Você gostaria de acrescentar algo ao que disse anteriormente ou dizer alguma coisa sobre o assunto que não foi abordado em nossa conversa?

A coleta de dados secundários priorizou relatórios e pesquisas publicados sobre o setor bancário e os maiores bancos do país, de modo a caracterizar seu funcionamento e retratar os canais de voz existentes, incluindo a história de atuação sindical. Por indicação de alguns entrevistados, também foram acessados vídeos em plataforma pública com a fala de presidentes dos bancos. Todos os materiais acessados estão listados na Tabela 4.

Tabela 4 – Lista de dados secundários utilizados

<i>Fonte</i>	<i>Materiais</i>
<i>Dieese</i>	Relatório <i>Pesquisa Nacional sobre Home Office dos(as) Bancários(as)</i> (dez/2020) Relatório <i>Desempenho dos Bancos em 2020</i> Nota técnica <i>A análise da evolução do crédito</i> (abril/2018) Nota técnica <i>Os bancos e a reforma trabalhista</i> (nov/2017) Nota técnica <i>A inovação tecnológica recente no setor financeiro e os impactos nos trabalhadores</i> (jul/2017)
<i>Dissertações e teses</i>	Fortes, J. L. S. (2017). <i>Sofrimento e adoecimento no mundo do trabalho: estudo com bancários afastados do emprego por motivos de saúde relacionados ao trabalho</i> Moraes, F. C. C. (2012). <i>A educação corporativa na gestão dos bancos no Brasil: um estudo sobre os valores disseminados e as competências desenvolvidas pelos programas de formação gerencial</i> Ostronoff, L. J. (2015). <i>Menos metas, mais saúde: um estudo sobre o Sindicato dos Bancários de São Paulo</i>
<i>Materiais publicados pelos bancos</i>	Vídeos de apresentação de resultados dos bancos disponíveis na plataforma digital YouTube Convenção coletiva dos bancários 2022-2024 Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa do Banco Rep Código de Ética do Banco Rep Código de Ética do Banco Brax Manifesto de cultura do Banco Brax Código de Ética do Banco Comand Código de Ética do Banco Flow

4.4. Análise de dados

Os dados coletados foram submetidos a uma análise hermenêutica, aplicando-se os seguintes passos (Goulding, 2005):

- a) Leitura das narrativas dos participantes para adquirir uma percepção inicial sobre suas ideias e compreendê-las.
- b) Extrair afirmações significantes, a partir da identificação de palavras-chave e frases relacionadas ao fenômeno sendo estudado.
- c) Ensaiai conceitualizações para cada afirmação significativa.
- d) Repetir o processo para todos os entrevistados e agrupar temas significativos que sejam recorrentes – isto pode demandar o retorno à leitura das narrativas para verificar se a interpretação é coerente.
- e) Com isso, o pesquisador terá condições de integrar todos os temas significativos em uma descrição detalhada do fenômeno sendo estudado.
- f) Reduzir os temas a uma estrutura essencial que oferece uma explanação do comportamento.
- g) O pesquisador pode retornar aos participantes para debater suas opiniões sobre os resultados obtidos e conferir a aderência de sua interpretação das entrevistas.

Os dados secundários coletados nesta pesquisa foram utilizados para verificar a consistência dos resultados da análise hermenêutica com os dados publicados a respeito do setor bancário. A apresentação do contexto do setor bancário, os temas emergentes e suas narrativas provenientes das entrevistas, bem como as respectivas reflexões no âmbito teórico, são apresentados no capítulo seguinte.

5. DESCRIÇÃO DO CONTEXTO

Este capítulo tem caráter descritivo, para apresentar o contexto delimitado para esta pesquisa, o setor bancário brasileiro. Seu conteúdo está organizado a partir do modelo proposto por Gooderham et al. (2019), apresentando-se inicialmente as características de nível nacional e, na sequência, avançando na caracterização das organizações.

5.1. Brasil, uma economia de mercado hierárquico

O Brasil é classificado na variedade de economia de mercado hierárquico, marcada pela concentração do controle de empresas em grupos familiares com negócios diversos, pela forte presença de multinacionais e por relações de emprego e de trabalho atomísticas (Schneider, 2009). Decorrente desse ambiente institucional, identificam-se altas taxas de rotatividade e baixa qualificação profissional em seu mercado de trabalho de modo geral (Nicholls-Nixon, Castilla, Garcia, & Pesquera, 2011).

Conceitualmente, a baixa qualificação profissional brasileira pode ser explicada pelo fato de que a facilidade de transição dos trabalhadores entre diferentes empresas reduz o interesse dos atores em investir em treinamento. No âmbito organizacional, o risco de perder um profissional treinado é considerado alto o suficiente para restringir os investimentos. Do ponto de vista do trabalhador, a percepção de baixa estabilidade no emprego reduz seu interesse em desenvolver competências específicas, que pouco contribuiriam para a manutenção de sua empregabilidade no mercado em geral (Goergen et al., 2012; Hall & Soskice, 2001; Schneider, 2009).

A presença de multinacionais contribui para esse cenário, porque sua capacidade de atrair profissionais com salários mais competitivos interfere nas práticas de grupos locais menores, que não teriam interesse em desenvolver profissionais, pois poderiam perdê-los em um curto prazo. Entretanto, espera-se que as próprias multinacionais também não tenham interesse em investir em treinamento, posto que costumam concentrar suas ações de P&D em outros países, não havendo justificativa para desenvolver profissionais locais com competências específicas (Nicholls-Nixon et al., 2011; Schneider, 2009). Uma alternativa é o investimento em qualificação por parte do Estado, mas é preciso reconhecer as limitações quanto à

população atendida e ao conteúdo abordado pelos programas implantados no Brasil (Almeida & Filgueiras, 2011; A. M. H. C. Oliveira & Rios-Neto, 2008).

A atomicidade das relações de emprego é retratada justamente no elo fraco e de curto prazo entre empregados e empregadores, reportado nos altos índices de rotatividade encontrados no país e implicando baixa representatividade dos sindicatos (Schneider, 2009). Uma característica interessante das economias de mercado hierárquico é o descolamento da realidade em relação ao estabelecido legalmente. A legislação trabalhista brasileira, por exemplo, está configurada para limitar essa fluidez do mercado de trabalho, sendo classificada como alta no índice de rigidez, que mede a facilidade de adoção de contratos de trabalho alternativos, como o temporário ou de escala parcial, e os custos de hora extra e demissão, bem como a complexidade dos procedimentos para a rescisão de um contrato de trabalho. Ela também é classificada como voltada para uma alta relevância das relações coletivas, com atribuição de poder aos sindicatos para negociações coletivas (Botero, Djankov, Porta, Lopez-De-Silanes, & Shleifer, 2004).

Tal descrição trata o país de modo genérico, mas é preciso reconhecer que alguns setores têm dinâmicas específicas, como no caso dos bancários que apresentam, em sua maioria, altos níveis de formação (79% têm cursos superior, segundo a Fenaban, 2023), complementados com grandes investimentos em capacitação e certificações para o atendimento de regulações específicas do setor (Amorim, Cruz, Sarsur, & Fischer, 2017). A história e a configuração deste setor estão descritas a seguir.

5.2. Bancos brasileiros – um setor de vanguarda

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) do Brasil é composto por um conjunto de entidades normativas, que definem políticas e diretrizes gerais do sistema financeiro, como o Conselho Monetário Nacional (CMN); entidades supervisoras, responsáveis pela fiscalização das instituições e regulamentação de determinadas atribuições, sendo um exemplo o Banco Central do Brasil (BCB); e as entidades operadoras, que são todas as demais instituições financeiras, monetárias ou não, incluindo-se aqui os bancos públicos como órgãos oficiais (Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal) e os bancos comerciais, instituições autorizadas a captar depósitos à vista do público (Governo Federal, 2022).

As linhas gerais do moderno sistema financeiro nacional foram lançadas na Reforma Bancária de 1964, quando foi criado o Banco Central do Brasil e se estabeleceram as condições estruturais para a superação dos gargalos que o caráter regional do setor criava para as necessidades de oferta do crédito no país (Amorim & Neto, 2015). Inicialmente apostou-se que a segmentação do mercado financeiro, com as empresas financeiras atuando em quatro áreas – bancos comerciais, bancos de investimento, financeiras e cadernetas de poupança –, geraria a oportunidade do surgimento de instituições fortes em cada uma delas. No entanto, com o passar do tempo, permitiu-se o surgimento de grandes conglomerados financeiros, que, por meio de empresas controladoras, atuavam de modo integrado e simultaneamente nos quatro segmentos (Minella, 2007).

Com isso, em um ambiente altamente regulamentado e fiscalizado, o setor bancário constitui uma história de concentração de operações por meio de fusões e aquisições, de lucratividade constante e de vanguarda na utilização de tecnologias. Observa-se que poucos bancos controlam parte substantiva dos recursos e do fluxo de capitais na economia, proporcionando-lhes grande influência na definição de políticas macroeconômicas, bem como em decisões estratégicas de empresas, ao impulsionar o desenvolvimento de determinadas áreas e restringir o acesso ao crédito de outras, em cenário geral que segue presente (Minella, 2007). Os cinco maiores bancos no Brasil lucraram juntos R\$ 79,3 bilhões em 2020, ano que registrou o menor Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro desde o início de sua séria história em 1996 e foi marcado pelos desafios da pandemia de Covid-19 (Dieese, 2020).

Nesses grandes bancos, há um enorme volume de operações relacionadas às carteiras de crédito direcionadas para crédito imobiliário e consignado, linhas de menor risco. O foco nesses produtos vem de uma mudança de atuação dos bancos, que até 1994, antes da implantação do programa econômico denominado Plano Real, obtinham seus resultados com o processo inflacionário do país. A estabilização da inflação impulsionou os bancos para a criação de produtos e serviços para segmentos específicos de clientes e potencializou os investimentos em tecnologia para ganhar eficiência operacional (Dieese, 2020). Note-se que o interesse do setor bancário em tecnologia não se limita a esse período, visto que o início da automação dos bancos remonta à década de 1960, com a criação dos centros de processamento de dados, e destaca-se na década de 1980, com a implantação de sistemas de informação on-line entre agências (Ostronoff, 2015). Todavia, a expansão da internet no Brasil a partir de 1995 permitiu o desenvolvimento do *internet banking* e, na sequência, do

mobile banking, canal que foi classificado como preferido pelos brasileiros para acesso aos serviços bancários em 2017 (C. A. C. Oliveira, 2018).

Segundo o Dieese (2017), em 2016, 57% do total de operações financeiras foram transações por meios digitais. Tal processo de digitalização foi intensificado ainda mais a partir de 2020, em decorrência do contexto da pandemia de Covid-19 e das recomendações de isolamento para evitar o contágio da doença (Dieese, 2020). Segundo pesquisa da Fenaban (2020), o fortalecimento do banco digital está associado a diversos fatores. Entre eles, a consolidação da internet e do *mobile banking* como alavanca da experiência do consumidor, a evolução dos papéis das agências como canal de serviços e relacionamento com clientes, a busca de eficiência operacional baseada em automação e digitalização de processos e a busca constante por segurança das transações. Tais mudanças são movidas por grandes investimentos em treinamentos e capacitações de pessoal para dar conta da demanda permanente por atualização e do devido alinhamento de valores e competências (Moraes, 2012).

A vanguarda do setor bancário no desenvolvimento e utilização de tecnologias gera benefícios aos consumidores e retorno financeiro aos acionistas e controladores, mas pode ter um lado perverso nas relações de emprego, com impacto sobre o número de postos de trabalho. Segundo dados do Dieese (2020), na década de 1990, 46% das posições de bancários foram encerradas em decorrência de processos de automação e reestruturação. Nos anos 2000, a elevação da renda média no Brasil proporcionou o fenômeno da “bancarização”, que gerou um aumento no número de relacionamentos com os correntistas nos bancos, resultando na criação de novos postos, ampliados em 30% no período de 2000 a 2010. Tal crescimento, entretanto, não foi suficiente para retornar ao patamar de empregos de 1990 e tampouco se sustentou na década seguinte (2011 a 2020), quando houve uma redução de 13,9% dos postos de trabalho.

Importante notar que o trabalho bancário tem uma clara divisão entre o operacional e o administrativo. O operacional é realizado nas agências e nas centrais de processamento de dados e serviços, enquanto o administrativo concentra grande parte das funções técnicas que decidem políticas gerais e suas devidas instruções para operacionalização (Ostronoff, 2015). Portanto, as variações no volume de postos de trabalho não ocorrem de modo homogêneo dentro dos bancos, mas com maior impacto sobre as posições de caráter operacional, em detrimento de uma crescente valorização de profissionais com atuação na área de tecnologia. Apesar dessa configuração, deve-se notar que a preocupação em se manter no emprego é

comum aos empregados de ambas as áreas, operacional e administrativa, apesar da baixa taxa de rotatividade do setor, decorrente do estilo de gestão adotado nos bancos. Segundo Ostronoff (2015), a gestão é baseada fortemente no atingimento de metas individuais, com cobranças constantes e sob a permanente ameaça de que o não cumprimento de metas representa uma falta de competências do indivíduo (não do coletivo), que será responsabilizado em última instância com a demissão.

A descrição do setor bancário não pode se limitar aos bancos e a seus empregados. De fato, deve-se reconhecer que o setor financeiro vem ganhando diversidade quanto aos seus atores. A partir de 2003, por exemplo, há a consolidação do correspondente bancário, alguém usualmente do setor varejista, que comercializa produtos e serviços financeiros e executa as operações transacionais em parceria com o banco, porém sem a intermediação de um trabalhador bancário. Observa-se também um grande volume de securitários e trabalhadores em cooperativas de crédito, além de profissionais autônomos, como agentes de seguros e agentes de investimentos. Mais recentemente, nota-se o fenômeno efervescente das *fintechs*, empresas de pequeno porte e de grande avanço tecnológico, que buscam atuar em nichos não atendidos pelos grandes bancos, com serviços mais ágeis e baratos e nenhum tipo de presença física para o contato com clientes (Dieese, 2020b).

Um fato relevante na história dos bancos no Brasil é o conjunto de escândalos de corrupção deflagrados no país em 2014, sob as investigações da Operação Lava Jato, que colocou em evidência a temática de anticorrupção e de prevenção a fraudes, de modo incremental ao movimento já existente desde os anos 2000 em âmbito internacional (Tourinho, 2018). Em 2015, com o Decreto nº 8.420 da Presidência da República, estabelece-se que as empresas devem estruturar, aplicar e atualizar um programa de integridade, com os devidos mecanismos e procedimentos para incentivar a denúncia de irregularidade e assegurar a efetiva aplicação de códigos de ética e de conduta, com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. No setor bancário, para onde se canalizam os recursos monetários de organizações e pessoas, essas questões de conformidade e governança ganham ainda mais relevância e fiscalização, havendo preocupação em manter canais diversos e efetivos de denúncia.

5.3. Instâncias coletivas de representação

Os atores das relações de emprego no setor bancário extrapolam a relação direta entre empregador (banco) e empregado (bancário), incluindo instâncias de organização coletiva para representatividade deles.

Os bancos organizam-se em uma estrutura nacional de representação patronal, a Federação Nacional dos Bancos (Fenaban), fundada em 1966 e integrada à Federação Brasileira de Bancos (Febraban) em 1983. A Fenaban declara ter o papel de “contribuir para a modernização das relações entre capital e trabalho no setor bancário e representar os sindicatos patronais nas negociações dos acordos coletivos de âmbito nacional” (Fenaban, 2023). A representação dos empregados bancários também atinge uma organização nacional, com a atuação da Confederação Nacional dos Trabalhadores no Ramo Financeiro da CUT (Contraf-CUT), que congrega oito federações e 104 sindicatos. Criada em 2006, ela tem o objetivo de ampliar a representatividade dos trabalhadores no setor financeiro para além dos bancários, abrangendo promotores de vendas, securitários, especialistas em tecnologia da informação, funcionários da bolsa de valores, entre outros (Contraf-CUT, 2023). Mais antiga, porém com menor expressão e representatividade em termos nacionais, também existe a Confederação dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito (Contec) (Amorim & Neto, 2015).

A história dos sindicatos dos bancários confunde-se com a própria história do sindicalismo no Brasil, dada sua existência desde os primeiros movimentos de organização dos trabalhadores no país (Mattos, 2003) – em 2023, por exemplo, o Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região completou 100 anos. Sua abrangência também é notável, com uma taxa de sindicalização de 47,3%, três vezes superior à média nacional (Fenaban, 2023). Uma de suas principais conquistas é a Convenção Coletiva Nacional, criada em 1992, que garantiu os mesmos salários e direitos em todo o país em todos os bancos, públicos e privados. Essa convenção consolidou mais de dez anos de negociações coletivas em busca da unificação dos termos de contratação no setor. Tal processo se impõe na prática à premissa de regionalidade da organização sindical na legislação brasileira, que fragmenta as negociações coletivas de modo geográfico e pode ocasionar a redução do poder de barganha dos empregados. Hoje, comparativamente à maior parte do mercado de trabalho brasileiro, pode-se afirmar que os bancários são um grupo privilegiado de trabalhadores, com média salarial 2,8 vezes maior que a brasileira e uma taxa de rotatividade anual de 9,8%, em comparação a 49,8% da média nacional (Fenaban, 2023).

Os ganhos econômicos da categoria, todavia, podem ser considerados um dos fatores de declínio da atuação sindical no setor, decorrente da concepção de que o sindicato precisa ter um “inimigo” para lutar contra: quanto pior a relação de trabalho, mais radicalizada fica a base e mais ela se aproxima do sindicato. O modelo do sindicalismo dos bancários assemelha-se ao modelo empresarial descrito por Hyman e Gumbrell-McCormick (2013), que tem por propósito central a conquista de melhores condições de trabalho, notadamente pelo avanço dos patamares remuneratórios. A armadilha desse modelo está o fato de os empregados do setor, sindicalizados ou não, usufruírem dos resultados galgados nas negociações sindicais, dificultando a percepção do esforço coletivo. Outra dificuldade é que, eventualmente, o “pedir sempre mais” alcança um limite que não faz mais sentido, corroendo o propósito central do sindicato. Por isso, é importante que o sindicato se envolva não só em questões substantivas, como definição de salários e jornada de trabalho, mas também em questões processuais, definindo como os empregados podem influenciar em decisões organizacionais (Hyman & Gumbrell-McCormick, 2013).

Em um movimento de se manterem representativos, os sindicatos dos bancários encontraram novas questões substantivas, como no exemplo do estabelecimento de metas nos bancos e do assédio moral tratados como um novo inimigo a ser combatido, recriando uma identidade de classe através do sofrimento no trabalho (Ostronoff, 2015) e suprimindo uma demanda de suporte aos trabalhadores afastados por doenças mentais diante da ineficácia dos modelos de recolocação profissional propostos pelo Estado (Fortes, 2017). Outras mesas de negociação também vêm ganhando destaque, como a extensão de vantagens aplicáveis aos cônjuges dos empregados aos casos de relação homoafetiva, as ações de prevenção à violência contra a mulher e de apoio às vítimas e, de modo mais evidente no início da pandemia de Covid-19 em 2020, o debate sobre teletrabalho (Dieese, 2020).

5.4. Características organizacionais

Após a descrição do setor bancário brasileiro em nível nacional, com a devida caracterização do contexto externo e das instituições formais e informais atuantes nele, deve-se reconhecer as particularidades de cada banco, seu contexto interno, construído a partir de suas histórias, estruturas e modos de funcionamento. A seguir, apresenta-se uma breve descrição do nível

organizacional de cada banco acessado nesta pesquisa (identificados pelos pseudônimos citados no capítulo anterior).

5.4.1. O Banco Rep

O Banco Rep é um banco público, que atende micro, pequenas, médias e grandes empresas, produtores rurais e o setor público, com foco no financiamento de projetos e empreendimentos geradores de impacto positivo na sociedade e grande preocupação com o meio ambiente. Sua atuação geográfica é delimitada a um Estado da Federação e regiões limítrofes. O banco divulga sua intenção em sustentar uma cultura organizacional de intenso alinhamento entre seus empregados (sinergia), que prioriza a criação de soluções inovadoras ao mesmo tempo que fortalece aspectos de governança e *compliance*, para manter um patamar contínuo de entregas, com avanços incrementais. O banco também declara que a transformação digital é um direcionador estratégico para seu negócio.

Nesse banco, os empregados estão organizados em uma instância interna de representação, que dialoga com a alta administração e mantém interação frequente com o sindicato dos bancários da região. Conforme declaração da própria instância, ela tem por objetivo defender os interesses dos empregados e do banco como instituição financeira, servindo de canal de comunicação e reivindicações. De modo complementar (ou conseqüentemente), observa-se a preocupação da gestão desse banco em adotar processos colaborativos, com a possibilidade de participação de todos os empregados por meio de consultas internas na definição de planos e programas, como no caso da revisão do Código de Ética e da atualização do Plano de Cargos e Salários.

5.4.2. O Banco Flow

O Banco Flow é um banco público com papel reconhecido no suporte a políticas e programas de governo. Como valores declarados, estão o respeito, a honestidade, o compromisso, a transparência e a responsabilidade. Sua alta administração é indicada em âmbito nacional, o que torna esse banco sujeito a grandes mudanças estratégicas e de estilo de gestão com certa periodicidade. Nos últimos quatro anos, percebe-se um esforço para elevar os patamares de desempenho do banco, tentando aproximá-lo das práticas adotadas pelos demais bancos

comerciais do setor e em linha com um movimento observado no Brasil de tornar suas organizações públicas mais orientadas para resultados, com foco na competitividade dos negócios.

5.4.3. O Banco Brax

O Banco Brax é um banco comercial de origem familiar que faz parte de um grupo brasileiro que controla empresas de ramos diversos, como madeira, papel, informática, química, entre outros, sendo portanto classificado como um grupo diversificado (Hermans, 2018). Em documentos que explicitam sua cultura, o banco ressalta a preocupação em encantar o cliente, a busca por crescimento sustentável e impacto positivo na sociedade, o reconhecimento do direito ao erro e a possibilidade de aprender com ele, além da abertura a diferentes pontos de vista, valorizando-se a diversidade. Neste último tema, em especial, o banco declara que incentiva seus empregados para se expressarem de maneira transparente e autêntica, mantendo o respeito e a confiança e percebendo nas diferenças a oportunidade de aprender. O banco também afirma que esse respeito à diversidade inclui a garantia dos direitos de negociação coletiva e de livre associação partidária, religiosa e sindical.

O grande direcionamento estratégico desse banco, conforme explicado pelo seu presidente em apresentações de resultados a investidores, é para obter agilidade e flexibilidade em seus processos para se manter competitivo ante o mercado emergente das *fintechs*.

5.4.4. O Banco Comand

O Banco Comand é um banco comercial de capital estrangeiro, sendo classificado assim como uma organização multinacional (Hermans, 2018). Conforme divulgado pelo próprio banco, seu objetivo é gerar resultados de forma sustentável e rentável, mantendo uma gestão preventiva de riscos e controle rigoroso de despesas. Para tal, o banco declara que seus empregados devem trabalhar com integridade, transparência e responsabilidade. De modo complementar, o banco também destaca sua preocupação com a diversidade e o respeito, afirmando que a censura ou repressão da livre manifestação de pensamento de qualquer pessoa é uma conduta não aceita.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

A análise hermenêutica das entrevistas proporcionou a identificação de temas centrais para o debate sobre a percepção de efetividade dos mecanismos de voz disponíveis no setor bancário brasileiro. Primeiramente, observam-se padrões sobre os objetivos da voz, que podem ser gerenciais, humanistas ou pluralistas, e a concepção de sua abrangência, considerada predominantemente individual por alguns e abordada no âmbito coletivo por outros. Na sequência, evidencia-se a distinção de percepção dos entrevistados sobre a efetividade dos mecanismos formais externos à organização (sindicatos e processos trabalhistas) e dos formais internos, que incluem práticas de recursos humanos, programas institucionais e canais de denúncia. Por fim, emerge o debate sobre o envolvimento dos sujeitos na construção dos mecanismos de voz, que variam entre uma postura passiva (aquele que apenas utiliza os canais existentes e usufrui dos benefícios conquistados) e uma postura ativa, que avalia e critica os mecanismos existentes de modo a contribuir para o seu fortalecimento.

A seguir, cada um desses temas é detalhado e debatido à luz do contexto do setor bancário brasileiro.

6.1. A miscelânea de objetivos da voz

Nas entrevistas, os participantes foram convidados a descrever o que significa ter voz para eles e contar sobre um momento em suas experiências nos bancos em que puderam observar o seu exercício. Com isso, foi possível identificar se suas concepções de voz se vinculam mais fortemente ao nível individual ou coletivo, bem como os objetivos almejados com seu exercício.

Usando a nomenclatura proposta por Wilkinson et al. (2014), observa-se o predomínio do objetivo gerencial, com foco individual, entre gestores e empregados da amostra. Também foram identificados o objetivo humanista, que apareceu de modo concentrado nos profissionais do Banco Brax, e o objetivo pluralista, direcionado à representatividade coletiva, presente na fala dos sujeitos com atuação em bancos públicos e naqueles com atuação sindical.

A voz com objetivo gerencial é aquela exercida para proporcionar maior desempenho organizacional, elevando os patamares de produtividade e favorecendo o desenvolvimento e implantação de inovações (Wilkinson et al., 2014). Portanto, é classificada nesse objetivo a concepção de voz vinculada a aspectos técnicos e descrita como possibilidades de dar ideias e sugestões para obter melhores resultados no trabalho. Os entrevistados que apresentam essa percepção explicam que se sentiram ouvidos quando puderam contribuir efetivamente para uma melhoria em sua área de atuação, demonstrando uma sobreposição entre os conceitos de voz, competência e autonomia.

Davi, empregado do Banco Comand, ilustra essa sobreposição de conceitos ao apontar a influência da posição hierárquica e sua consequente alçada para tomada de decisão (autonomia) sobre os espaços de voz:

“(...) óbvio que eu tenho menos voz que o meu gestor, que é o gerente-geral, claro que o gerente-geral tem menos voz que o regional e o regional tem menos voz que o superintendente”.

Tal voz de cunho técnico é descrita de modo equivalente a uma habilidade de convencimento de gestores e pares sobre alternativas de ação no trabalho, que depende fortemente do reconhecimento da competência técnica do profissional e da construção de relações de confiança. Conforme expõe Ana, empregada do Banco Rep:

“(...) o gestor delegava muito, ele confiava muito, então eu tomava decisões e depois só comunicava para ele”.

Situação semelhante é encontrada no relato de Barbara, gestora do Banco Flow:

“(...) normalmente eu levo o problema já com algumas possibilidades de solução, mas teve uma vez que eu não estava encontrando um caminho para conseguir bater a meta de captação de recursos; o caminho trilhado pela empresa não estava levando ao atingimento da meta e eu propus fazer algo diferente, que já tinha dado certo em outro momento, e a gestora falou ‘sim, eu confio em você, pode ir que eu seguro’; ela validou e bancou a decisão, realmente uma confiança no meu trabalho”.

Outro exemplo é a fala de João, gestor do Banco Brax, que se sentiu ouvido diversas vezes em temas relacionados à:

“(...) gestão, às pessoas que são subordinadas a mim, decisão de demissão, decisão de contratação, decisão de fazer coisas fora do padrão mesmo, do processo normatizado do banco”.

Os entrevistados que apresentam a voz com objetivo gerencial apontam que a principal dificuldade decorre de um sentimento de que nem sempre o banco quer ouvir suas ideias, existindo funções e áreas privilegiadas nesse sentido, isto é, que conseguem exercer suas vozes com maior frequência devido à natureza de seu trabalho. Isso evidencia que existe uma demanda maior por ideias e sugestões de empregados em determinadas posições, como gestão, em agências de grande porte ou em áreas específicas, principalmente nas de caráter administrativo com responsabilidades de fiscalização ou definição de procedimentos, retratando a divisão do trabalho descrita por Ostronoff (2015) entre aqueles que “pensam” e os que “executam”. Esse cenário também ilustra o que Kaufman (2015) teorizou em seu modelo sobre as diferentes demandas de voz que as organizações têm sobre seus empregados.

Outra dificuldade para obter os resultados esperados com os objetivos gerenciais de voz é o direcionamento estratégico do banco, que nem sempre é consistente com a orientação técnica que o bancário está defendendo. Fátima, do Banco Comand, explica que quem atua na gestão de riscos de grandes bancos, com maior maturidade no tema, costuma ser mais ouvido do que aqueles que trabalham em bancos menores, onde falar de risco é apenas apontar problemas e “parece que você está tentando atrapalhar o negócio”. No exemplo de Elton, gestor no Banco Comand, é a dimensão financeira que restringe sua atuação técnica:

“Por que eu acho que não sou ouvido? Porque não sou bom no que faço? Porque minha autoestima está baixa? Não, nada disso, é justamente porque os meus executivos têm uma visão muito forte financeira e uma visão muito fraca ou quase nada técnica”.

Note-se que essa concepção de voz é concentrada no nível individual e na habilidade de cada sujeito para construir seu próprio espaço de atuação técnica, lidando com os desafios organizacionais. Trata-se de uma concepção coerente com o estilo de gestão predominante nos bancos, que foca na individualização das contribuições, bem como de suas responsabilizações (Ostronoff, 2015). Sua disseminação no setor é percebida com a presença de bancários que associam voz aos objetivos gerenciais, tanto em bancos públicos quanto em grupos familiares e multinacionais.

Outro objetivo identificado na percepção de voz dos entrevistados foi o humanista, que direciona a voz para obtenção de satisfação no trabalho, endereçando questões de

relacionamento social e estados emocionais (Wilkinson et al., 2014). Tal preocupação com o bem-estar e a saúde mental dos bancários foi evidenciada na fala dos representantes sindicais associados ao Banco Brax, bem como nas entrevistas dos gestores deste mesmo banco. O movimento sindical, conforme descrito por Ostronoff (2015), vem capitaneando o debate sobre metas e saúde mental, com forte atuação sobre questões de assédio moral e no apoio a mulheres que sofrem violência doméstica, o que resultou na inclusão de cláusulas específicas na convenção coletiva de trabalho. Durante a pandemia de Covid-19, essa preocupação dos sindicatos dos bancários foi intensificada, devido ao o contexto de insegurança e os novos desafios impostos pela migração compulsória ao teletrabalho (Dieese, 2020b).

Note-se que é justamente no banco que declara a garantia dos direitos de negociação coletiva e de livre associação partidária, religiosa e sindical que se encontram gestores preocupados com o tema de saúde mental que vem sendo debatido pelos sindicatos. Observa-se nesse caso uma coerência de discurso entre banco e sindicato, compartilhando da mesma preocupação com o bem-estar dos bancários. Gustavo, que já foi gestor do Banco Brax e atualmente atua sem equipe, ilustra essa preocupação do banco:

“Na pandemia, o Banco Brax foi surpreendente com seus funcionários. Enquanto outros presidentes de banco falavam que estavam fugindo da guerra e tinham que voltar a trabalhar, o presidente do Banco Brax fazia live toda semana querendo saber se todo mundo estava bem, os gestores também conversavam com quem estava com problema mesmo trabalhando de casa, falava do apoio que têm no banco, um programa de apoio psicológico de modo anônimo, e todo mundo batia na tecla de saúde mental”.

Diferentemente do objetivo gerencial, observado em todos os bancos acessados por esta pesquisa, o objetivo humanista parece se concentrar nos sujeitos relacionados ao Banco Brax (gestores e sindicatos), havendo relatos de entrevistados da ausência de tal objetivo em outros bancos. Bianca, empregada do Banco Flow, por exemplo, contou que foi diagnosticada com *burnout* durante a pandemia. Suas crises no trabalho prejudicavam o atingimento de suas metas e a colocaram em risco de perder sua função, havendo uma pressão constante da superintendência por resultados, mas sem nenhum apoio psicológico por parte do banco. Bianca foi afastada do trabalho, porém esse período não foi reconhecido pelo INSS e foi registrado pelo banco como falta não justificada, resultando em uma série de penalidades financeiras à bancária, que no momento da entrevista já havia regressado ao trabalho. Para lidar com a situação, Bianca solicitou o apoio jurídico oferecido pelo sindicato, mas não se sentiu acolhida no atendimento recebido:

“Ao mesmo tempo que o sindicato ajudou com o advogado, também falou ‘que era mais fácil se você não tivesse voltado a trabalhar’, mas na prática não! Para mim, não era melhor ficar doente, graças a Deus estou fazendo o tratamento e estou melhorando!”.

Por fim, deve-se comentar a presença do objetivo pluralista de voz entre os entrevistados, que retrata a luta por maior equilíbrio nas relações entre empregadores e empregados e baseia-se na representação e mobilização coletiva de uma categoria profissional (Wilkinson et al, 2014). Diferentemente do objetivo humanista, encontrado apenas no Banco Brax, o objetivo pluralista pode ser identificado nos bancos públicos e no banco multinacional, exceto no Banco Brax.

No discurso dos gestores e empregados de bancos públicos, o termo “representatividade” aparece de modo recorrente e é descrito como algo inerente às relações de emprego, visto com naturalidade, apesar de dificuldades impostas pela gestão dos bancos para seu exercício. Como explica Alan, empregado do Banco Rep:

“Se você não tá organizado, é difícil você conseguir alguma coisa. Na verdade, às vezes, a administração quer essa desorganização mesmo, porque quando as coisas ficam difusas, ninguém sabe o que quer, aí... vamos tocar o barco, aí... Mas quando existe uma organização, com pautas específicas, aí já muda de figura”.

Bento, que já foi gestor do Banco Flow e, de modo simultâneo, representante sindical, declara:

“Ser gerente-geral e ao mesmo tempo diretor de sindicato não era muito bem-visto pela superintendência, mas eu nunca me furtei em representar o Banco Flow, em ir nas reuniões, participar e levar para os colegas o que estava acontecendo, porque a maioria não se envolve, a verdade é essa. O sindicato é uma força que ajuda, não tem mais radicalismo, mas consegue umas coisas muito boas”.

A compreensão de que a organização coletiva faz parte das relações de emprego nos bancos públicos pode ser explicada pelo tipo de vínculo empregatício presente nestas organizações, com maior segurança quanto à estabilidade e índices de rotatividade quase nulos. O longo período de convivência reduz a disposição dos empregados em se exporem individualmente para a expressão de insatisfações. Porém deve-se buscar alternativas de voz quando não há intenção de sair, resultando, assim, no fortalecimento de mecanismos coletivos (Allen, 2014). A Teoria da Identidade Social também contribui para descrever esse fenômeno (Haslam, Powell, & Turner, 2000), vista a facilidade de se identificar com os colegas no banco público

como um grupo, ao compartilhar necessidades comuns, enquanto nas organizações privadas a preocupação com sua própria empregabilidade reduz tal identidade e limita as mobilizações coletivas.

No caso do Banco Comand, o objetivo pluralista foi identificado apenas no discurso do representante sindical, enquanto gestores e empregados demonstram um direcionamento maior para o objetivo gerencial da voz. Maria explica o cenário conturbado de negociações com um banco com sede em outro país:

“Hoje, o Banco Comand, sem dúvida, é um dos bancos mais difíceis para se negociar. Ele é um banco multinacional, ele trata os empregados no país sede de forma muito distinta dos brasileiros, então a gente tem acordos coletivos no país sede que já estão muito avançados, que têm condições muito superiores às do Brasil, e aqui a gente ainda fica patinando para o banco dar uma vírgula, para o banco fazer coisas que lá no país sede já está superado, já é assunto passado, e aqui a gente ainda está iniciando a discussão. Não raro, as nossas matérias sindicais estão sempre batendo nesse ponto, o banco insiste em tratar os brasileiros ainda como colônia, ainda como trabalhadores subalternos”.

O relato de Maria é corroborado por uma série de notícias e ações sindicais divulgadas no site da Contraf-CUT que retratam o embate e a dificuldade de diálogo com o Banco Comand.

Para finalizar esta seção, deve-se notar que o conteúdo apresentado aqui não é resultado de um censo com os bancários. Portanto, é possível que diferentes objetivos estejam presentes nas percepções de empregados, gestores e sindicatos dos bancos acessados. O que se pode aprender dessa temática é que há sinais de uma influência do modelo de gestão dos bancos sobre a concepção de voz dos sujeitos relacionados a ele, inclusive dos sindicatos. O Banco Brax, ao apresentar-se preocupado com a saúde mental dos bancários, legitima a causa sindical de “menos metas e mais saúde” e proporciona oportunidades para a voz com o objetivo humanista. Por outro lado, o Banco Comand, com sua política de negociação, tende a distanciar as vozes de quem está dentro (gerentes e empregados, com objetivos gerenciais) e de quem está fora (sindicato, com objetivos pluralistas). No caso dos bancos públicos, que têm maior variação sobre o estilo de gestão, decorrente de mudanças da administração, é interessante notar a presença de objetivos gerenciais de voz, bem como a naturalidade com que seus atores endereçam as instâncias coletivas, de modo a retratar uma configuração própria desse tipo de organização quanto à voz no setor bancário.

A literatura aponta para a influência dos modelos de gestão sobre a percepção de segurança e efetividade para o uso dos mecanismos de voz disponíveis (Kwon & Farndale, 2020). O debate deste capítulo sinaliza para uma dimensão mais profunda dessa influência, que, além de orientar a avaliação dos sujeitos sobre as possíveis consequências do exercício da voz, interfere na própria concepção sobre o que é a voz e com quais objetivos ela deve ser exercida.

6.2. Os mecanismos formais externos aos bancos

O nível de formalidade permite classificar os diversos mecanismos de voz quanto à sua estruturação e codificação, enquanto a dimensão interna/externa sinaliza se o mecanismo está ou não sob controle gerencial (Brooks, 2018; Klaas et al., 2012). Observa-se que mecanismos externos tendem a ter maior formalidade, pois são usualmente implantados e regidos por instituições que seguem procedimentos e regulamentações específicas, resultam em consequências de grande impacto e precisam garantir critérios de segurança para quem os utiliza, de modo a impedir retaliações (Brooks, 2018; Freeman & Medoff, 1984; D. M. Pohler & Luchak, 2014). É o caso dos processos judiciais, sujeitos aos ritos legais, que podem resultar em penalizações financeiras decorrentes de denúncias em órgãos fiscalizadores e até mesmo das negociações coletivas entre sindicatos dos empregadores e empregados, que estabelecem as condições de trabalho de uma categoria profissional por um período determinado.

A literatura aponta que existe uma relação entre formalidade e sequência na utilização dos mecanismos de voz, visto que os mecanismos informais são os primeiros a serem utilizados pelos empregados, que recorrem aos mecanismos formais apenas quando não obtêm sucesso na primeira abordagem (Anvari et al., 2019; Ichniowski, 1986; Lewin, 2014; Olson-Buchanan & Boswell, 2002). Conforme Klaas et al. (2012) explicam, os mecanismos formais são uma escalada na cadeia de poder, uma opção a ser usada quando não é mais possível tolerar a situação ou quando não há outras alternativas viáveis. Os entrevistados nesta pesquisa corroboram esse debate teórico, apontando para o relacionamento direto com o gestor como a primeira tentativa para resolver a situação. Todavia, a decisão de usar mecanismos formais não é tão simples, sendo possível identificar duas concepções distintas: aqueles que percebem

nesses mecanismos uma segurança para seus direitos, e não hesitariam em utilizá-los (alguns, de fato, já recorreram a eles), e os que entendem que a saída é uma melhor opção.

Barbara, do Banco Flow, expressa claramente essa percepção sobre o sindicato ser uma forma de respaldar seus direitos:

“Eu me sindicalizei porque morria de medo de o Banco Brax falar que eu tinha que trabalhar a partir de amanhã em uma agência a duas horas de casa, porque o banco é organizado por região e eu poderia ser alocada em qualquer agência da região. Se o banco fizesse isso comigo, eu iria acionar o sindicato da mesma forma que muitos outros gerentes já fizeram. Quando entrei no Banco Flow, já me sindicalizei na integração porque eu não sabia o que me esperava”.

A crença de que o sindicato é uma opção viável para lidar com esse problema é corroborada com o relato de Carlos, gestor do Banco Flow, que enfrentou a situação de ser alocado em uma agência longe de casa e, por questões pessoais, não poder se mudar nem continuar se deslocando todos os dias em um percurso tão longo:

“O superintendente até ficou meio chateado que o sindicato estava ligando para ele, e eu disse que ia continuar fazendo isso, porque eu preciso, se você estivesse no meu lugar ia fazer a mesma coisa, eu preciso. Se o sindicato não liga, se os caras não pressionam, eu não sei se eu teria essa condição de resolver o problema. Eu acho que o cara [superintendente] falou: vou tirar esse aqui da frente, vou resolver o problema dele e aí ele não me enche mais o saco e pronto. Então eu não sei se sem o sindicato eu conseguiria de verdade...”.

Também é recorrente no discurso dos entrevistados a atuação dos sindicatos para resolver questões do cotidiano das agências, em especial a intervenção quando o ar-condicionado quebra, considerada uma das demandas mais frequentes, conforme explica Marlene, representante sindical do Banco Brax,

Entretanto, segundo Ana, empregada do Banco Rep, os mecanismos formais externos não se restringem ao atendimento de questões individuais ou operacionais, tendo como papel principal a condução de debates de grande relevância para as relações de emprego no banco, como foi no caso da regulamentação do teletrabalho durante a pandemia:

“Eu acho isso bem positivo, essas reivindicações maiores, relacionadas a essas questões que não são questões ali do dia a dia, essas questões mais complexas, elas têm esse canal,

eu acho que ele [conselho dos empregados] atende. Os problemas maiores geralmente também são levados ao sindicato dos bancários".

Bento, do Banco Flow, reforça esse papel maior dos sindicatos em sua fala, ao apontar a influência no debate sobre a regulamentação do trabalho no Brasil:

“Tem deputados nessas minirreformas trabalhistas que tentaram acabar com o descanso de sábado e domingo, mas é banco não é Casas Bahia. Duas ou três vezes tentaram colocar na pauta e depois tiraram porque a força sindical é muito forte e conseguiu tirar”.

Os entrevistados também reconhecem a limitação do poder de influência dos sindicatos. Por exemplo, Barbara relata que o Banco Flow estava, até pouco tempo atrás, adotando a prática de *ranking* das agências e bancários por produtividade, apesar de isso ser proibido em cláusula da convenção coletiva de trabalho dos bancários. Maria, do Banco Comand, explica que o próprio sindicato depende de outros órgãos fiscalizadores para se fazer ouvido. Tais órgãos são administrados por pessoas indicadas pelo governo e, logo, são sujeitos a grande interferência política:

“No caso do Banco Comand, no que pese ser um banco privado, um alto executivo do banco foi para o Banco Central, nomeado pelo atual governo, quer dizer que é uma relação que está intrinsecamente ligada. Em outros momentos, eu poderia recorrer e fazer denúncias em órgãos governamentais, hoje essa denúncia vai ficar parada, é simples. Então, dentro dessa correlação de forças, você vai limitando as suas ferramentas de ação”.

Note-se que a percepção de efetividade do sindicato como um respaldo dos direitos dos empregados, apesar das restrições existentes, é concentrada nos gestores e empregados de bancos públicos, apresentados na seção anterior como aqueles com uma visão pluralista sobre os objetivos da voz. Entre os empregados e gestores dos bancos privados, com predomínio da visão gerencial sobre os objetivos da voz, observa-se um descrédito sobre o movimento sindical. Para eles, há muita influência política, acordos combinados em vez de negociados, e um desalinhamento de propósito, visto que os sindicatos, ao encamparem uma luta sem fim por melhores condições de trabalho, acabam pressionando os bancos em um sentido inverso, com a redução de direitos decorrente da intensificação do processo de terceirização.

A percepção de efetividade de mecanismos internos também concorre nessa temática, como expõe Elton, do Banco Comand, ao relatar uma ação do banco decorrente de resultados da pesquisa de clima interna:

“O banco está cheio de cadeira no estoque, porque os colaboradores de um site reclamaram da cadeira, e aí o banco trocou tudo. Óbvio que eles devem ter se juntado na hora do almoço e combinado de reclamar da cadeira. Quinze dias depois de isso aparecer na pesquisa de engajamento, o banco trocou mil cadeiras. Onde estava o sindicato nisso aí? Nem sei...”

Há ainda aqueles que demonstram uma aversão aos mecanismos formais, sejam externos ou internos, sob a crença de que é melhor sair do que recorrer a essas instâncias. Fátima, do Banco Comand, que relatou ter sofrido assédio moral de seu último gestor quando trabalhou no Banco Brax, é porta-voz desse posicionamento:

“Eu já acho o canal denúncia lá dentro ruim, agora você imagina ir para um outro canal... lógico, eu acho que se a pessoa está sofrendo, ela tem que ir para esses canais mesmo. Talvez eu deveria ter acionado também, mas eu ainda acho que a gente tem que tentar ir por um caminho melhor ou sair. Se você está em um ambiente que é tóxico, e banco é tóxico, e você não dá conta de estar lá, a melhor coisa que você tem a fazer é sair, mudar de emprego”

Destes relatos, observa-se que o sindicato é visto como um mecanismo efetivo para lidar com problemas individuais, uma força coletiva em prol dos sujeitos que têm a intenção de permanecer em seus empregos. Todavia, quando avaliada sua atuação no nível coletivo, gestores e empregados dos bancos privados mostram-se mais críticos e desacreditados sobre a sua capacidade de representação, por conta de uma percepção de interferências políticas e das limitações de sua ação. Em síntese, a mobilização coletiva mostra-se potente no setor bancário para apoiar os indivíduos em suas questões particulares. Porém, quando enfrenta outra força coletiva, como os sindicatos patronais, os constrangimentos a serem superados ainda são muitos. Note-se que os sindicatos dos bancários estão entre os mais estruturados e organizados no país, o que sinaliza para um cenário de ainda maior descrédito da mobilização coletiva em outros setores e categorias profissionais no Brasil, reforçando o conceito de relações atomísticas que Schneider (2009) descreve na economia de mercado hierárquico.

6.3. Os mecanismos formais internos e as práticas de recursos humanos

Existe uma diversidade de mecanismos formais de voz que podem ser implantados sob controle das organizações, como caixas de sugestões, programas de “portas abertas”, pesquisas de clima, grupos de debate e canais de denúncia. Segundo os relatos coletados nesta pesquisa, a adoção desses mecanismos é disseminada entre os bancos, encontrando-se mecanismos semelhantes nas diferentes organizações acessadas. Das entrevistas, emergiu a identificação de um mecanismo ainda não abordado na literatura de voz dos empregados: a avaliação de desempenho dos líderes por seus liderados. Trata-se de um mecanismo que permite registrar como é a relação do empregado com seu gestor e formalizar suas insatisfações, o que pode ou não impactar na remuneração do gestor, conforme a política de gestão de pessoas.

Esse instrumento de avaliação é percebido como positivo, no sentido de que proporciona um canal institucional (proveniente e gerido pela organização) para lidar com questões do âmbito relacional (contato direto com o gestor). Todavia, sua efetividade é comprometida por ser suscetível a influências do próprio gestor. Erica, gestora no Banco Comand, comenta que conhece casos em que o gestor se sentava ao lado de cada empregado na hora de responder a sua avaliação e que, quando o resultado da avaliação era atrelado ao pagamento de bônus, muitos gestores eram avaliados como 100%, sinalizando que houve alguma interferência na avaliação, visto que, nas palavras dela, “não dá para ninguém ser 100%”. Davi, empregado no Banco Comand, ilustra essa situação, indicando que quando avalia seu gestor não segue ponto a ponto do questionário, mas uma percepção geral dentro de um limite percebido como razoável no banco:

"(...) em tese, [a avaliação do líder pelo liderado] é anônima, mas você responde no seu sistema e com a sua matrícula, então a empresa sabe quem está preenchendo, fica anônimo só para o gestor, então nisso aí também a gente toma muito cuidado. Para o meu chefe, eu dei 10 em tudo, mas é porque ele é um cara muito bom. Claro que todo mundo tem seus defeitos, mas eu acho que as qualidades dele superam as falhas".

A influência de outros níveis hierárquicos também foi descrita como limitadora da efetividade dessa avaliação. Fatima, lembrando de uma situação vivida no Banco Brax, exemplifica:

"Teve uma gerente no Banco Brax que era muito difícil. No começo, ela queria demitir a área inteira, todas as vagas que tinha no banco ela mandava para mim para tentar me fazer mudar de área. Aí teve uma pesquisa dos líderes e a gestora teve uma nota muito

ruim. O superintendente dela reuniu todo mundo e falou assim: quem quisesse, podia sair se não estivesse satisfeito. No ano seguinte, a gestora só teve nota boa. O Banco Brax já evoluiu desde aquela época, mas algumas coisas eram para inglês ver".

Este relato reforça a importância do alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com o discurso organizacional e a existência de mecanismos complementares para mitigar os constrangimentos aos empregados na utilização dos mecanismos de voz disponibilizados pela organização. Na diretoria em que trabalha Erica, por exemplo, foi instituído um grupo voluntário de profissionais da própria área para trabalhar em cima dos resultados da pesquisa sobre a liderança e, segundo a entrevistada, isso tem sido bastante efetivo para obter mudanças na relação direta com os gestores. Gustavo, do Banco Brax, aponta para a complementaridade dos canais de denúncia, nos quais podem ser relatados comportamentos como o do superintendente descrito por Fátima, e destaca a relevância do posicionamento da alta administração para manter a consistência das políticas e práticas. Nas palavras dele:

"O conflito no banco é sempre a entrega do resultado no curto prazo versus o que é saudável no longo prazo. Abrir mão de algumas posturas mais agressivas significa abrir mão de um resultado de curto prazo. Então as políticas de remuneração do banco ainda estão muito ligadas a resultados de curto prazo, mas houve casos de diretores que foram chamados e falaram que eles não iam conseguir subir mais porque não estavam em linha, que receberam denúncias no canal de denúncias do banco de excesso [assédio moral]."

A percepção de efetividade dos canais de denúncia também se mostra sob influência dessa coerência entre discurso e prática organizacional, refletindo o quanto a organização mostra-se de fato interessada em ouvir as vozes de seus empregados. Nos mecanismos de denúncia, em especial, observa-se uma grande preocupação com o anonimato e o medo de retaliações. Davi, empregado do Banco Comand, expressa claramente essa questão:

"Eu nunca usei canais formais no banco, porque você fica exposto se usar. A massa prefere não usar esses canais (...) hoje, o maior medo nosso, não digo só quem é bancário, mas de pessoas que trabalham em outros segmentos, é de se expressar e ser repreendido, e as empresas não repreendem o funcionário de uma forma explícita, é sempre daquela forma muito velada, te cutucando, te alfinetando por trás".

Bianca, empregada do Banco Flow, também se posiciona a respeito:

"O banco é muito político, tem um grupo que comanda, tem seus conhecidos, ainda existe muito disso. Conheço pessoas que já usaram [mecanismos internos de denúncia] e foram

rechaçadas de outras formas; a denúncia é acatada, tem as investigações, mas depois você sofre outro tipo de retaliações. Já passei por situações que eu deveria ter feito denúncia, mas eu não fiz porque eu sabia que as retaliações aconteceriam, eu precisava manter a função, tinha filho, precisava do emprego. Se você faz uma denúncia de assédio, você precisa ter provas, e é muito difícil você ter provas, ninguém vai cometer o assédio na frente de testemunhas, por exemplo, e aí não tem como ser anônimo esse tipo de denúncia”.

Nesse discurso, os canais de denúncia são percebidos como uma exposição negativa do empregado, que pode até resolver a situação denunciada, mas terá consequências em sua carreira, com restrições de movimentação e reconhecimento, por ser alguém que criou problemas para um gestor. A gestão desses canais por órgãos independentes das demais diretorias da organização, bem como o fortalecimento da legislação no país para a implantação dessas instâncias de governança, proporciona maior credibilidade. Todavia, a percepção de segurança para vozear nesses mecanismos está fortemente ligada à história construída – quantos casos foram resolvidos, como foram tratadas as denúncias, quais foram as consequências para quem vozeou e como o canal é divulgado e valorizado pelos gestores e pela alta administração. O Banco Brax, por exemplo, mantém seu canal de denúncias há mais de 15 anos e é retratado da seguinte forma por Gustavo:

“O canal de denúncia no começo era meio que uma polícia secreta, já evoluiu bastante, recebia bastante denúncia infundada, hoje é visto como uma boa saída para as pessoas angustiadas com algum problema que não conseguem resolver. (...) Um termômetro é a quantidade de denúncias, quando tem alguém desalinhado com a cultura, começa a aparecer bastante reclamação”.

João, gestor no Banco Brax, que já utilizou o canal de denúncias do banco e se sentiu satisfeito com o retorno recebido, complementa a análise sobre a relevância do mecanismo:

“Por que o canal de denúncia é tão forte no banco? Quando você me perguntou, foi o primeiro nome que me veio à mente, porque ele ainda é necessário. Tem um canal de inspetoria para denúncia de fraude no banco, mas acontece tão raro, é tão pouco usado, que é até difícil lembrar que ele existe, já o canal de denúncia está mais na mente porque deve estar sendo mais usado no banco. Se ele está em voga, é porque ele tem sido necessário”.

Os resultados desta pesquisa ilustram o debate acadêmico que propõe que a percepção de efetividade dos mecanismos internos de voz depende de quanto a organização mostra-se

interessada em ouvir seus empregados, o que pode ser observado na reação dos gestores, na velocidade em que mudanças são obtidas e nas consequências para a carreira dos empregados quando utilizam tais mecanismos (Kwon & Farndale, 2020). Dessa forma, vislumbram-se a relevância das políticas e práticas de Recursos Humanos sobre a voz dos empregados e a consistência entre o discurso da alta administração e suas decisões no cotidiano organizacional.

Fátima explica que o Banco Comand adota vários mecanismos internos, porém percebe que eles não criam o espaço necessário de voz dentro do banco:

"Não adianta você ter o canal e você não praticar, não adianta você falar uma coisa e deixar a executiva voltar com um mês da licença maternidade, porque você fala uma coisa, só que faz outra (...) Eles [o Banco Comand] têm como prática de engajamento fazer o aniversariante do mês, você acha que é isso que vai fazer a diferença mesmo? Comprar um bolo? Tá, é legal, mas não é isso que vai fazer mudar a cultura, precisa ser falado o tempo todo o jeito, a atitude que se espera de cada um".

Uma percepção semelhante é a de de Elton, gestor no mesmo banco:

"Eu acho extremamente importante que a gente viva o que a gente fala. Hoje participei de uma reunião em que o vice-presidente afirmou ali categoricamente que a gente não deve viver uma cultura de medo, impondo medo aos colaboradores, que isso não existe. Isso não é verdade, isso existe, todo o instante, principalmente gestores mais antigos, que são mais gerentes e mais gerais, eles impõem essa cultura do medo".

O papel dos gestores diretos também é destacado. Gustavo, do Banco Brax, aponta que os mecanismos internos não seriam necessários se os gestores apresentassem maior abertura de voz com seus empregados. É justamente quando os gestores não “compram a ideia” que há maior dificuldade de utilização deles. Seu relato:

“Tem diretor que vai direto na equipe para medir como que está o clima, como no caso do café da manhã com diretor, não são todos os diretores, depende muito de cada um, é uma pena, porque quem acredita nisso já faz, o problema é quem não faz, né...”

Observa-se desses relatos que o encorajamento da voz dos empregados depende não apenas do protagonismo das áreas de recursos humanos para desenvolver mecanismos internos de voz, como pesquisas de clima, avaliações da liderança por seus liderados, caixas de sugestão, mas também de um direcionamento estratégico que permita a criação de canais

independentes, no caso de denúncias, e o alinhamento do discurso gerencial. Esse achado mostra-se coerente com o modelo proposto por Kaufman (2015), no qual os sistemas internos de voz são concebidos a partir das estratégias organizacionais e demonstram a “demanda de voz”, isto é, o quanto a organização tem interesse em ouvir seus empregados e sobre quais temas. Deve-se reconhecer ainda as forças institucionais externas (Gooderham et al., 2019; Wright & McMahan, 1992), que proporcionam a semelhança entre as políticas e práticas das organizações (DiMaggio & Powell, 1983), disseminando a adoção de programas de ideias, “fale com o presidente”, e até mesmo canais de denúncia. Porém sua efetividade fica condicionada ao alinhamento estratégico. Se não houver interesse institucional, tais mecanismos serão percebidos como inefetivos. No linguajar coloquial apresentado por vários entrevistados desta pesquisa: “*para inglês ver*”.

6.4. Envolvimento da construção de mecanismos de voz

O exercício de voz depende da existência de mecanismos formais ou informais. A história das relações de emprego ao redor do mundo demonstra que a construção de tais mecanismos não ocorre de modo espontâneo ou aleatório, mas sob muito esforço e debate, envolvendo um grupo variado de atores e sujeito a conflitos de interesses. O contexto brasileiro, em especial, apresenta uma experiência de amenizar a relevância desse processo, com o Estado colocando-se no papel de “pai” e “provendo” todos os direitos dos trabalhadores (Mattos, 2003; Paranhos, 2007) e sindicatos focados no debate de questões substantivas, como a definição de salários e jornada de trabalho, com menor atuação sobre a construção de maior participação dos empregados nas decisões organizacionais (Hyman & Gumbrell-McCormick, 2013; Ostronoff, 2015).

Não é de surpreender, portanto, que grande parte dos entrevistados desta pesquisa demonstre uma postura submissa aos mecanismos existentes, isto é, não se observa preocupação em debater ou se envolver na construção dos mecanismos, apenas são utilizados e, eventualmente, criticados, os mecanismos disponíveis, um comportamento característico de economias de mercado hierárquico (Schneider, 2009). Os entrevistados ainda percebem que essa postura é generalizada. “A maioria das pessoas não se envolve”, segundo Bento, do Banco Flow. Essa postura evidencia-se principalmente quanto aos mecanismos disponibilizados internamente pelos bancos, onde poderia haver maior ingerência dos

empregados e gestores, mas a percepção é de que mudanças nesse âmbito impactam a cultura organizacional, que só será obtida se for do interesse da alta administração – “tem que ser *top-down*, da instituição, para você mudar a cultura tem que ser vertical”, nas palavras de Fátima, que trabalha no Banco Comand. Isso coloca as áreas de administração de recursos humanos com forte protagonismo para definição sobre alternativas de voz no contexto interno dos bancos, decidindo sobre a aplicação de pesquisas de clima, processos de avaliação dos líderes por seus liderados e canais internos de comunicação, entre outros.

Dentre os entrevistados que relataram esforços em contribuir para a construção de espaços de voz nos bancos, muitos se dizem cansados e frustrados. Milton, do Banco Brax e da Contraf-CUT, por exemplo, ao comentar seu envolvimento como sindicalista nos debates para atualização da legislação trabalhista brasileira, desabafa:

“Estou cansado de ver as histórias se repetirem, daqui a três anos vou me aposentar e não vou mais me preocupar com isso”.

Na perspectiva de Alan, do Banco Rep, é preciso restringir interferências políticas para que seja possível criar ou ampliar os espaços de voz:

“No passado o que aconteceu: o conselho dos empregados foi criado, mas aí a direção [do Banco Rep] foi lá e deu cargo para o cara do conselho, ficou meio que uma situação desagradável e o conselho não conseguiu a mudança que queria. Deu um cargo para o cara que estava incomodando demais, para o cara meio que ficar quieto, entendeu? O estatuto deveria dizer que enquanto a pessoa estiver no mandato não pode aceitar cargo nenhum”.

Já na visão de Gustavo, que se diz ter uma “cultura participativa no sangue” e participou da implantação do sistema de comunidades de conhecimento no Banco Brax, o envolvimento da liderança ainda é fundamental para legitimar as ações internas dos profissionais em busca de maiores espaços de voz:

“A gente conseguiu implantar na área uma cultura Google, completamente participativa, ninguém queria sair da área, as pessoas podiam falar direto com o superintendente sem nenhuma barreira e gostavam muito do clima. A gente tinha esse sonho de expandir, mas com a saída do meu chefe [o diretor da área], a gente desistiu...”.

A relação com os sindicatos também exemplifica a postura pouco ativa dos entrevistados, com muitos deles afirmando que nunca tiveram contato com esse mecanismo de voz. A

justificativa recorrente é de que há uma percepção de enviesamento da atuação sindical, sob forte influência política, que desagrada e afasta os entrevistados do relacionamento com esse órgão de representação coletiva.

6.5. Afinal, vale a pena vozear?

Afinal, vale a pena vozear no setor bancário brasileiro? É difícil oferecer uma resposta taxativa a esse questionamento, afirmando sim ou não, diante da diversidade de mecanismos de voz disponíveis e da individualidade dos muitos atores envolvidos. Primeiramente, deve-se reconhecer que a percepção de efetividade da voz, para os entrevistados nesta pesquisa, está mais fortemente associada ao sentimento de “ser ouvido”, não sendo necessário obter mudanças substantivas para tal. Fátima, do Banco Comand, diz:

“Ter voz é você poder argumentar, mostrar seu ponto de vista e as pessoas escutarem e aceitarem aquilo que você está falando, não necessariamente aceitarem porque voz tem que ser um diálogo, não eu ser impositiva; na verdade, voz é você ter essa abertura para um diálogo”.

Pode-se, ainda, observar a consistência de dois posicionamentos amplos sobre o tema: aqueles que percebem uma evolução dos mecanismos de voz e mostram-se otimistas quanto às possibilidades de exercício de voz e aqueles que ainda percebem na saída uma estratégia de carreira mais efetiva do que o vozear.

Um grupo de entrevistados percebe uma evolução dos mecanismos internos de voz oferecidos pelos bancos, que aos poucos vão sendo avaliados como efetivos e contribuem para uma mudança na relação de emprego, com maior abertura e participação. Muitos gestores ainda precisam aprender esse novo modelo de gestão, sendo que o ego parece ser um problema. Esse movimento não acontece de modo descolado ao contexto externo dos bancos, considerando a crescente pressão do mercado com a emergência de novos modelos de gestão no setor (*fintechs*), o debate social sobre diversidade, a atuação sindical contra assédio moral e a preocupação com governança (a prevenção a fraudes depende do envolvimento de todos com denúncias).

Para outro grupo, o modelo de Hirschman (1970) ainda é fundamental para descrever as relações de emprego no setor bancário brasileiro: a voz é apenas uma alternativa, sendo a saída e a lealdade outras possibilidades. Para algumas pessoas, o comportamento esperado

delas é a concordância com o funcionamento do banco, executando suas atividades em conformidade com os processos definidos. Se você não se sente confortável com o jeito de trabalhar naquele local, procure outro local para você. “Uma pessoa sozinha não muda nada, é mais fácil mudar você mesmo”, como disse Fátima, do Banco Comand.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos conceitos mais utilizados de voz é o que define uma ação para mudar uma situação incômoda a partir da comunicação do fato a alguém com autoridade para agir a respeito (Hirschman, 1970). Afirma-se que a voz no trabalho é tão antiga quanto a primeira relação de emprego (Kaufman, 2014b). Desde então, observa-se uma longa história de lutas, avanços e retrocessos na criação de mecanismos seguros e efetivos para o exercício de voz pelos empregados. Estudos com foco na dimensão individual, notoriamente no campo do comportamento organizacional, apontam que o silêncio ainda prevalece nas organizações (Donaghey et al., 2011; Edmondson, 2019; Morrison, 2014) e explicam esse fenômeno como resultado de baixa percepção de segurança psicológica. Em outras palavras, os empregados percebem a voz como arriscada e com consequências negativas sobre sua atuação na organização (Brinsfield, 2012; Chamberlin et al., 2018; Detert & Burris, 2007; Detert & Edmondson, 2011).

Explorando uma outra linha de pesquisa, essa tese concentrou-se no debate sobre a percepção de efetividade da voz dos empregados, visto que a decisão de vozear pode ser explicada como uma relação de custo/benefício (Kaufman, 2015). A dimensão da segurança psicológica e dos riscos associados à voz é o custo. Mas ele pode valer a pena se os benefícios forem significativos para o sujeito. Nesse caso, os benefícios dependem da efetividade para obter os resultados desejados. Nesse âmbito, não se pode limitar o debate às relações individuais entre empregados e gestores, mas deve-se reconhecer que a disponibilidade e funcionamento dos mecanismos de voz dependem de uma configuração institucional, onde há influências regulatórias de nível nacional, da dinâmica do setor e também das políticas e práticas organizacionais. Por isso, esta tese selecionou um campo de pesquisa específico, o setor bancário do Brasil, país classificado como economia de mercado hierárquico (Schneider, 2009).

A economia de mercado hierárquico é caracterizada pela força dos papéis hierárquicos, com os empregadores definindo a configuração do trabalho e os empregados seguindo as instruções recebidas. Schneider (2009) exemplifica essa relação. Enquanto treinamentos de especialização ou *on-the-job* são definidos com uma lógica de mercado nas economias de mercado liberal e por meio de negociações nas economias de mercado coordenado, na economia de mercado hierárquico ela tende a ocorrer por uma decisão unilateral de cada

empresa ou por imposição de associações profissionais. Nessas relações hierárquicas, observa-se um baixo poder de influência dos sindicatos, seja porque poucos empregados são sindicalizados ou porque os sindicatos têm uma atuação muito distante do chão de fábrica.

O setor bancário brasileiro apresenta especificidades em relação ao mercado de trabalho do país, concentrando um grande volume de profissionais com formação superior, um alto índice de sindicalização e baixas taxas de rotatividade. Em tal cenário, poderia ser questionada a aplicabilidade do conceito de atonicidade das relações de emprego, colocando em xeque a descrição da economia de mercado hierárquico. Todavia, o que se observa são justamente reflexos das relações hierárquicas nesse setor. Nota-se a baixa preocupação e o envolvimento dos bancários, empregados e gestores, no debate para construção e aprimoramento dos mecanismos de voz, com uma forte percepção de que isso é uma responsabilidade da alta administração.

As relações atomísticas aparecem no discurso dos empregados de bancos privados que se mostram preocupados com sua própria empregabilidade e são reforçadas pelo modelo de gestão dos bancos que individualizam a relação de emprego, adotando metas individuais e agindo como se o atingimento dessas metas dependesse exclusivamente da competência do profissional. Nos bancos públicos, nos quais a estabilidade no emprego é tida como garantida, tal atonicidade é atenuada e percebe-se entre seus empregados e gestores uma compreensão distinta sobre a mobilização coletiva, que é entendida como algo natural nas relações de emprego e um respaldo aos direitos dos empregados.

Os bancários, quando comparados a outras categorias profissionais do país, podem ser considerados privilegiados, com patamares remuneratórios superiores à média nacional e resguardados em temas de vanguarda nas pautas de negociação, como assédio moral, apoio à mulher vítima de violência, valorização da diversidade e mais recentemente, com a pandemia de Covid-19, o teletrabalho. Tais conquistas não são reconhecidas pelos empregados de bancos privados entrevistados, que se dizem desacreditados no sindicato por conta de interferências políticas. De fato, a história do movimento sindical passou por momentos de supressão do Estado, como o período dos “pelegos”. Porém, a partir da década de 1980, fala-se de um novo sindicalismo, com maior liberdade de atuação (Mattos, 2003), que parece não ser legitimado pelos entrevistados mesmo depois de quase 40 anos. Destaca-se, entretanto, a concepção dos sindicatos como um apoio a questões individuais, quando o banco se sobrepõe

ao indivíduo que, ao se sentir (e ser) hipossuficiente, recorre a uma instituição com força coletiva para intermediar a situação em vez de sair.

Sobre a efetividade dos mecanismos de voz internos, aponta-se para uma necessidade de alinhamento entre o discurso da alta administração e as demais práticas de gestão de pessoas. Reconhece-se também que nem sempre o desejo da alta administração é suficiente para fortalecer a voz dos empregados, havendo grande influência dos gestores sobre o funcionamento dos mecanismos existentes. Por isso, novamente, destaca-se o papel das práticas de gestão de pessoas, que orientam o comportamento dos gestores e devem explicitar o jeito de trabalhar estabelecido pelo banco, bem como a relevância de prover uma diversidade de mecanismos de voz, de modo que interferências gerenciais indesejadas em um canal sejam detectadas em outros.

Todo esse debate consolida a relevância de pesquisar a percepção de efetividade dos mecanismos de voz, avançando além da preocupação com segurança psicológica. Influências individuais sempre existirão com aqueles mais propícios a vozear e com outros que preferem mudar de emprego. Porém quanto maiores a diversidade dos mecanismos disponíveis e a percepção de sua efetividade, maior será também a oportunidade para que todos exerçam suas vozes.

Algumas boas práticas relacionadas aos mecanismos formais internos foram identificadas neste estudo. Uma delas é a relevância de explicitar, com a maior clareza possível, os comportamentos desejados. Para tal deve-se utilizar materiais de comunicação e dos critérios de avaliação de desempenho, com o devido reconhecimento de quem atua de modo alinhado ao jeito proposto pela organização. Isso significa que, se a organização deseja verdadeiramente ouvir as vozes de seus empregados, ela deve declarar tal desejo e reconhecer todos que contribuem para tal. A existência de canais formais efetivos é uma forte demonstração desse desejo e facilita o exercício da voz de modo informal, ao influenciar o comportamento do gestor quanto à sua própria abertura à voz.

Por fim, deve-se reconhecer que toda escolha metodológica, por ser uma escolha, apresenta limitações. O recorte desta pesquisa focou em grandes atores organizacionais do setor bancário, acessando assim uma organização classificada como grupo diversificado, um banco multinacional e dois bancos públicos. Todavia, existem muitos atores nesse contexto, como outros bancos, cooperativas de créditos, *fintechs*, órgãos reguladores e fiscalizadores e

federações de empregados e empregadores. Compreender suas percepções irá completar esse quebra-cabeça que é o exercício de voz no setor bancário brasileiro.

Um caminho natural para a continuidade desta pesquisa é sua replicação em outros setores da economia brasileira, de modo a permitir a comparação de funcionamento e percepções e avançar a descrição da efetividade da voz em uma economia de mercado hierárquico. Contribuições valiosas para esse debate também podem ser obtidas com a ampliação do campo a outros países classificados na mesma variedade de capitalismo, como Argentina, Chile e México.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adascalitei, D., & Guga, S. (2017). Negotiating agency and structure: Trade union organizing strategies in a hostile environment. *Economic and Industrial Democracy*, 38(3), 473–494.
- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405–423.
- Allen, M. M. C. (2014). Hirschman and voice. In Adrian Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 36–51). Cheltenham: Edward Elgar.
- Almeida, C., & Filgueiras, C. (2011). Atores locais na implementação da política de qualificação profissional. *Serv.Soc.Soc., São Paulo*, 107(7), 438–460.
- Amorim, W. A. C. de. (2015a). As negociações coletivas no Brasil de 1964 a 1985: um retrospecto. In W. A. C. de Amorim (Ed.), *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado* (p. 199). São Paulo-SP: Atlas.
- Amorim, W. A. C. de. (2015b). Greves no Brasil: uma análise do período recente e tendências. In *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado* (p. 199).
- Amorim, W. A. C. de, & Neto, M. H. (2015). A negociação coletiva do setor bancário brasileiro: desenvolvimento recente e tendências. In W. A. C. de Amorim (Ed.), *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado* (p. 199). São Paulo-SP: Atlas.
- Amorim, W. A. C., Cruz, M. V. G. da, Sarsur, A. M., & Fischer, A. L. (2017). Certificação bancária e regulação de mercado: relações de trabalho e (pouca) negociação. *Rev. Adm. UFSM*, 10(2), 204–222.
- An, F., & Bramble, T. (2018). Silence as a survival strategy: will the silent be worse off? A study of Chinese migrant workers in Guangdong. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 915–940.
- Anner, M. S., & Veiga, J. P. C. (2013). Brazil. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (p. 459). London: Routledge.
- Anvari, F., Wenzel, M., Woodyatt, L., & Haslam, S. A. (2019). The social psychology of whistleblowing: An integrated model. *Organizational Psychology Review*, 9(1), 41–67.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure : A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17, 77–92.
- Ashwin, S., & Kozina, I. (2013). Rússia. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (p. 459). New York: Routledge.
- Badigannavar, V. (2013). Índia. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (p. 459). New York: Routledge.

- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93–117.
- Barnes, S. A., Green, A., & de Hoyos, M. (2015). Crowdsourcing and work: Individual factors and circumstances influencing employability. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 16–31.
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro-Social or Pro-Management? A Critique of the Conception of Employee Voice as a Pro-Social Behaviour within Organizational Behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261–284.
- Baruch, Y., Szucs, N., & Guns, H. (2015). Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3–20.
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530–1554.
- Begega, S. G., Köhler, H. D., & Aranea, M. (2018). Contested industrial democracy discourses in transnational companies. The case of the ArcelorMittal European Social Dialogue Group. *Transfer*, 24(4), 451–465.
- Behrens, M. (2013). Germany. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (p. 459). New York: Routledge.
- Belloc, F. (2019). Institutional complementarities between labour laws and innovation. *Journal of Institutional Economics*, 227–249.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2002). *A Construção social da realidade - tratado de sociologia do conhecimento* (22a.). Petrópolis: Vozes.
- Bhatti, Z. A., Arain, G. A., Akram, M. S., Fang, Y. H., & Yasin, H. M. (2020). Constructive voice behavior for social change on social networking sites: A reflection of moral identity. *Technological Forecasting and Social Change*, 157 (March), 120101.
- Botero, J., Djankov, S. La, Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (2004). The Regulation of Labor. *The Quarterly Journal of Economics*, 119(4), 1339–1382.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital* (25th anniv). New York: Monthly Review Press.
- Brinsfield, C. T. (2012). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 1–20.
- Brinsfield, C. T. (2014). Employee voice and silence in organizational behavior. In Adrian Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 114–134). Cheltenham: Edward Elgar.
- Brooks, S. (2018). How does perceived formality shape unheard challenging voices?

International Journal of Human Resource Management, 29(5), 995–1014.

- Bryson, A., Willman, P., Gomez, R., & Kretschmer, T. (2013). The Comparative Advantage of Non-Union Voice in Britain, 1980-2004. *Industrial Relations*, 52(SUPPL.1), 194–220.
- Budd, J. W. (2014). The future of employee voice. In Adrian Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 477–488). Cheltenham: Edward Elgar.
- Budd, J. W., Lamare, J. R., & Timming, A. R. (2018). Learning about Democracy at Work: Cross-National Evidence on Individual Employee Voice Influencing Political Participation in Civil Society. *ILR Review*, 71(4), 956–985.
- Campolieti, M., Gomez, R., & Gunderson, M. (2011). What accounts for the representation gap? Decomposing Canada-US differences in the desire for collective voice. *Journal of Industrial Relations*, 53(4), 425–449.
- Caraker, E., Jørgensen, H., Madsen, M. O., & Baadsgaard, K. (2016). Representation without co-determination? Participation and co-determination for semi-professional shop stewards in the collective participation system in Denmark. *Economic and Industrial Democracy*, 37(2), 269–295.
- Cathcart, A. (2014). Paradoxes of participation: non-union workplace partnership in John Lewis. *International Journal of Human Resource Management*. Taylor & Francis.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11–71.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296–1313.
- Chen, C. C., Chen, Y. R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science*, 15(2), 200–209.
- Child, J., & Smith, C. (1987). The context and process of organization transformation - Cadbury limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24(6), 565–593.
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 1–17.
- Cook, M. L. (2002). Labor reform and dual transitions in Brazil and the Southern Cone. *Latin American Politics and Society*, 44(1), 1–34.
- Cooke, F. L., & Saini, D. S. (2015). From legalism to strategic HRM in India? Grievance management in transition. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 619–643.
- Creswell, J. W. (2013). Introducing and Focusing the Study. In *Qualitative Inquiry and Research Design* (pp. 101–115).

- Cullinane, N., Donaghey, J., Dundon, T., & Dobbins, T. (2012). Different rooms, different voices: Double-breasting, multi-channel representation and the managerial agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 368–384.
- Danilovich, H., Croucher, R., & Makovskaya, N. (2017). Compulsory reduced working time in Belarus: Incidence, operation and consequences. *Economic and Industrial Democracy*, 38(4), 723–740.
- Dawkins, C. E. (2019). A Normative Argument for Independent Voice and Labor Unions. *Journal of Business Ethics*, 155(4), 1153–1165.
- DeCelles, K. A., Sonenshein, S., & King, B. G. (2020). Examining Anger's Immobilizing Effect on Institutional Insiders' Action Intentions in Social Movements. *Administrative Science Quarterly*, 65(4), 847–886.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. *Management Decision*, 54(9), 2310–2324.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1998). Paradox in project-based enterprise: The case of film making. *California Management Review*, (2), 125–139.
- Della Torre, E. (2019). Collective voice mechanisms, HRM practices and organizational performance in Italian manufacturing firms. *European Management Journal*, 37(3), 398–410.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice : Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Detert, J. R., & Edmondson, a. C. (2011). Implicit voice theories: An emerging understanding of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dirks, D., Hemmert, M., Legewie, J., Meyer-Ohle, H., & Waldenberger, F. (2000). The Japanese employment system in transition. *International Business Review*, 9, 525–553.
- Dobbins, T., Dundon, T., Cullinane, N., Hickland, E., & Donaghey, J. (2017). Employment regulation, game theory and weak employee voice in liberal economies. *International Labour Review*, 156(3–4), 395–422.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work Employment and Society*, 25(1), 51–67.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132.
- Dundon, T., Cullinane, N., Donaghey, J., Dobbins, T., Wilkinson, A., & Hickland, E. (2015).

- Double-breasting employee voice: An assessment of motives, arrangements and durability. *Human Relations*, 68(3), 489–513.
- Dundon, T., & Gollan, P. J. (2007). Re-conceptualizing voice in the non-union workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1182–1198.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149–1170.
- Dyne, L. Van, Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition , Measurement , and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. New Jersey: Wiley.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100–115.
- Emelifeonwu, J. C., & Valk, R. (2019). Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. *Employee Relations*, 41(1), 228–252.
- Estlund, C. (2013). Individual employee rights at work. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative Employment Relations in the Global Economy* (p. 459). New York: Routledge.
- Farnham, D. (2005). *The changing faces of employment relations: global comparative and theoretical perspectives*. London: Palgrave.
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607.
- Fischer, A. L., Amorim, W. A. C. de, Kassem, M. R., Hartmann, S., & Bafti, A. (2020). *Satisfação e desempenho na migração para o home office*. São Paulo -SP.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1992). As relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, 27(4), 5–15.
- Foley, J. (2014). Industrial democracy in the twenty-first century. In Adrian Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 66–81). Cheltenham: Edward Elgar.
- Fortes, J. L. S. (2017). *Sofrimento e adoecimento no mundo do trabalho: estudo com bancários afastados do emprego por motivos de saúde relacionados ao trabalho*. Universidade de São Paulo.
- Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes: A Group-Level Examination. *Journal of Management*, 41(3), 841–863.

- Freeman, R., & Medoff, J. (1984). *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Frieder, R. E., Hochwarter, W. A., & DeOrtentiis, P. S. (2015). Attenuating the negative effects of abusive supervision: The role of proactive voice behavior and resource management ability. *Leadership Quarterly*, 26(5), 821–837.
- Friedman, G. (2013). The United States. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (p. 459). New York: Routledge.
- Gegenhuber, T., Ellmer, M., & Schüßler, E. (2020). *Microphones, not megaphones: Functional crowdworker voice regimes on digital work platforms*. *Human Relations*.
- Gephart, R. (1999). Paradigms and Research Methods. *Academy of Management Research Methods Forum*, 4(Summer 1999), 1–12.
- Geurkink, B., Akkerman, A., & Sluiter, R. (2020). Political Participation and Workplace Voice: The Spillover of Suppression by Supervisors. *Political Studies*.
- Gilman, M., Raby, S., & Pyman, A. (2015). The contours of employee voice in SMEs: The importance of context. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 563–579.
- Goergen, M., Brewster, C., Wood, G., & Wilkinson, A. (2012). Varieties of Capitalism and Investments in Human Capital. *Industrial Relations*, 51(SUPPL. 1), 501–527.
- Goldberg, C. B., Clark, M. A., & Henley, A. B. (2011). Speaking up: a conceptual model of voice responses following the unfair treatment of others in non-union settings. *Human Resource Management*, 50(1), 75–94.
- Gollan, P. J., & Patmore, G. (2013). Perspectives of legal regulation and employment relations at the workplace: Limits and challenges for employee voice. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 488–506.
- Gooderham, P. N., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2019). A framework for comparative institutional research on HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 5–30.
- Goulding, C. (2005). Grounded theory, ethnography and phenomenology: A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European Journal of Marketing*, 39(3-4 SPEC. ISS.), 294–308.
- Greve, H. R., Palmer, D., & Pozner, J. E. (2010). Organizations gone wild: The causes, processes, and consequences of organizational misconduct. *Academy of Management Annals*, 4(1), 53–107.
- Guarana, C. L., Li, J. (Jason), & Hernandez, M. (2017). Examining the effects of manager-subordinate gender match on managerial response to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 72(July 2016), 147–160.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin (Ed.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105–117).
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). An Introduction to Varieties of Capitalism. In *Varieties of*

Capitalism: the institutional foundations of comparative advantage. Oxford: Oxford University Press.

- Harlos, K. (2010). If you build a remedial voice mechanism, will they come? determinants of voicing interpersonal mistreatment at work. *Human Relations*, 63(3), 311–329.
- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. C. (2000). Social Identity, Self-categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organisational Outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 319–339.
- Hermans, M. (2018). Comparative HRM research in South America: a call for comparative institutional approaches. In C. Brewster, W. Mayrhofer, & E. Farndale (Eds.), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management* (p. 651). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Holland, P. J., Allen, B. C., & Cooper, B. K. (2013). Reducing burnout in Australian nurses: The role of employee direct voice and managerial responsiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3146–3162.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: the centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95–111.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655–664.
- Howell, T. M., Harrison, D. A., Burriss, E. R., & Detert, J. R. (2015). Who gets credit for input? Demographic and structural status cues in voice recognition. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1765–1784.
- Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Group Ethical Voice: Influence of Ethical Leadership and Impact on Ethical Performance. *Journal of Management*, 43(4), 1157–1184.
- Hyman, R., & Gumbrell-McCormick, R. (2013). Collective representation at work: institutions and dynamics. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (p. 459). New York: Routledge.
- Ichniowski, C. (1986). The Effects of Grievance Activity on Productivity. *Industrial and Labor Relations Review*, 40(1), 75–89.
- Johnstone, S., Ackers, P., & Wilkinson, A. (2010). Better than nothing? is non-union partnership a contradiction in terms? *Journal of Industrial Relations*, 52(2), 151–168.
- Johnstone, S., Wilkinson, A., & Ackers, P. (2011). Applying Budd's model to partnership. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 307–328.
- Jopling, D. A. (1996). Sub-phenomenology. *Human Studies*, 19, 153–173.

- Kaufman, B. E. (2014a). Employee voice before Hirschman: its early history, conceptualization, and practice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *The Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 17–35). Cheltenham: Elgar Press.
- Kaufman, B. E. (2014b). Employee voice before Hirschman: its early history, conceptualization and practice. In Adrian Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 17–35). Cheltenham: Edward Elgar.
- Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19–40.
- Kelly, J. (2013). The United Kingdom. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (p. 459). New York: Routledge.
- Kim, M. R., Choi, L., Borchgrevink, C. P., Knutson, B., & Cha, J. M. (2018). Effects of Gen Y hotel employee's voice and team-member exchange on satisfaction and affective commitment between the U.S. and China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2230–2248.
- King, C., So, K. K. F., DiPietro, R. B., & Grace, D. (2020). Enhancing employee voice to advance the hospitality organization's marketing capabilities: A multilevel perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91(November 2019), 102657.
- King, D., & Land, C. (2018). The democratic rejection of democracy: Performative failure and the limits of critical performativity in an organizational change project. *Human Relations*, 71(11), 1535–1557.
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward, A.-K. (2012). The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314–345.
- Kwon, B., & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1–11.
- Lam, C. F., Lee, C., & Sui, Y. (2018). Say it as it is: Consequences of voice directness, voice politeness, and voice credibility on voice endorsement. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 642–658.
- Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2016). Voice More and Stay Longer: How Ethical Leaders Influence Employee Voice and Exit Intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 277–300.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Laroche, P. (2017). Union membership and job satisfaction: Initial evidence from French linked employer–employee data. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 648–668.

- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52–58.
- Lee, H.-J., Iijima, Y., & Reade, C. (2011). Employee preference for performance-related pay: predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm. *International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 37–41.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: rhetorics and realities*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lepine, J., & Van Dyne, L. (2001). Voice And Cooperative Behavior As Contrasting Forms Of Contextual Performance: Evidence Of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics And Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336.
- Lewin, D. (2014). Individual voice: grievance and other procedures. In Adrian Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 281–297). Cheltenham: Edward Elgar.
- Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017). The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1259–1270.
- Li, J., Barnes, C. M., Yam, K. C., Guarana, C. L., & Wang, L. (2019). Do not like it when you need it the most: Examining the effect of manager ego depletion on managerial voice endorsement. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 869–882.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: a Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Lin, C., Schmid, T., & Xuan, Y. (2018). Employee representation and financial leverage. *Journal of Financial Economics*, 127(2), 303–324.
- Liu, M. (2013). China. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (p. 459). New York: Routledge.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2015). Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509–524.
- Ma, L., Zhai, X., Zhong, W., & Zhang, Z. X. (2019). Deploying human capital for innovation: A study of multi-country manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 208(November 2018), 241–253.
- Maanen, J. Van. (1979). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520.
- Markey, R., Ravenswood, K., Webber, D. J., & Knudsen, H. (2013). Influence at work and the desire for more influence. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 507–526.

- Marks, A., & Chillas, S. (2014). Labour process perspectives on employee voice. In Adrian Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 97–113). Cheltenham: Edward Elgar.
- Marton, F. (1981). Phenomenography - describing world around us conceptions. *Instructional Science*, *10*, 177–200.
- Mattos, M. B. (2003). *O sindicalismo brasileiro após 1930*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda.
- Maxwell, J. A. (2011). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Retrieved from <http://www.sagepub.com/books/Book234502/toc>.
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J., & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe - A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, *21*(1), 50–67.
- McClean, E. J., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2013). When Does Voice Lead To Exit? It Depends on Leadership. *Academy of Management Journal*, *56*(2), 525–548.
- McClean, E. J., Martin, S. R., Emich, K. J., & Woodruff, C. T. (2018). The Social Consequences of Voice : An Examination of Voice Type and Gender on Status and Subsequent Leader Emergence. *Academy of Management Journal*, *61*(5), 1869–1891.
- McDonnell, A., Connell, J., Hannif, Z., & Burgess, J. (2014). Having “a say”: Forms of voice in Australian call centres. *Employee Relations*, *36*(3), 214–234.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, *31*(3), 195–208.
- Miles, M. ., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Fundamentals of qualitative data analysis* (3rd ed.).
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, *57*(3), 401–411.
- 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.
- Milliken, F. J., Schipani, C. A., Bishara, N. D., & Prado, A. M. (2015). Linking Workplace Practices to Community Engagement: the Case for Encouraging Employee Voice. *Academy of Management Perspectives*, *29*(4), 405–421.
- Minella, A. C. (2007). Maiores bancos privados no Brasil: um perfil econômico e sociopolítico. *Sociologias* (18), 100–125.
- Moraes, F. C. C. (2012). *A educação corporativa na gestão dos bancos no Brasil: um estudo sobre os valores disseminados e as competências desenvolvidas pelos programas de formação gerencial*. Universidade de São Paulo.

- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annu . Rev . Organ . Psychol . Organ . Behav*, 1, 173–197.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2021). Strategic or Silencing? Line Managers' Repurposing of Employee Voice Mechanisms for High Performance. *British Journal of Management*, 0, 1–17.
- Nawakitphaitoon, K., & Zhang, W. (2020). The effect of direct and representative employee voice on job satisfaction in China: evidence from employer-employee matched data. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–27.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: a meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 216–234.
- Nicholls-Nixon, C. L., Castilla, J. A. D., Garcia, J. S., & Pesquera, M. R. (2011). Latin America Management Research: Review, Synthesis, and Extension. *Journal of Management*, 37(4), 1178–1227.
- Nienhuser, W. (2014). Works councils. In Adrian Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 247–263). Cheltenham: Edward Elgar.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147.
- Oc, B., Bashshur, M. R., & Moore, C. (2019). Head above the parapet: How minority subordinates influence group outcomes and the consequences they face for doing so. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 929–945.
- Oliveira, A. M. H. C., & Rios-Neto, E. L. G. (2008). Uma avaliação experimental dos impactos de uma política de qualificação profissional no Brasil. *Revista Brasileira de Economia*, 61(3), 353–378.
- Oliveira, C. A. C. (2018). *A percepção de valores entre funcionários de uma fintech: o caso da empresa Alpha*. Universidade de São Paulo.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2002). The role of employee loyalty and formality in voicing discontent. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1167–1174.
- Ostronoff, L. J. (2015). *Menos metas, Mais saúde: um estudo sobre o sindicato dos bancários de São Paulo*. Universidade de São Paulo.
- Paranhos, A. (2007). *O roubo da fala: origens da ideologia do trabalhismo no Brasil* (2nd ed.). São Paulo: Boitempo Editorial.
- Park, M. (2020). Unionized Employees' Influence on Executive Compensation: Evidence from Korea. *British Journal of Industrial Relations*, 1–38.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Parmar, B. L. (2017). Disobedience of Immoral Orders from Authorities: An Issue

- Construction Perspective. *Organization Studies*, 38(10), 1373–1396.
- Parsons, N. (2013). France. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (p. 459). New York: Routledge.
- Pettigrew, A. M. (1999). Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In E. E. Lawler (Ed.), *Doing research that is useful for theory and practice* (pp. 222–248). Boston: Lexington Books.
- Pike, K. (2020). Voice in Supply Chains: Does the Better Work Program Lead to Improvements in Labor Standards Compliance? *ILR Review*, 73(4), 913–938.
- Pohler, D., & Luchak, A. A. (2014). The missing employee in employee voice research. In Adrian Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 188–207). Cheltenham: Edward Elgar.
- Pohler, D. M., & Luchak, A. A. (2014). Balancing efficiency, equity, and voice: The impact of unions and high-involvement work practices on work outcomes. *Industrial and Labor Relations Review*, 67(4), 1063–1094.
- Pyman, A. (2014). Joint consultative committees. In Adrian Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 264–280). Cheltenham: Edward Elgar.
- Pyman, A., Holland, P., Teicher, J., & Cooper, B. K. (2010). Industrial relations climate, employee voice and managerial attitudes to unions: An Australian study. *British Journal of Industrial Relations*, 48(2), 460–480.
- Ravenswood, K., & Markey, R. (2018). Gender and voice in aged care: embeddedness and institutional forces. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 725–745.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 91–127.
- Schneider, B. R. (2009). Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41, 553–575.
- Schreurs, B., Hamstra, M. R. W., & Davidson, T. (2020). What's in a word? Using construal-level theory to predict voice endorsement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 93–105.
- Snell, R. S., Wong, M. M. ling, Chak, A. M. kuen, & Hui, S. S. kwan. (2013). Representational predicaments at work: How they are experienced and why they may happen. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 251–279.
- Southall, R. (2013). South Africa. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (p. 459). New York: Routledge.
- Stanojevic, A., Akkerman, A., & Manevska, K. (2020). Good Workers and Crooked Bosses: The Effect of Voice Suppression by Supervisors on Employees' Populist Attitudes and Voting. *Political Psychology*, 41(2), 363–381.

- Strauss, G. (2006). Worker participation - Some under-considered issues. *Industrial Relations*, 45(4), 778–803.
- Svensson, T. (2013). Sweden. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (p. 459). New York: Routledge.
- Szabó, I. G. (2020). Professionals on the road to contention: Social movement unionism in healthcare labour disputes across Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 1–21.
- Timming, A. R. (2015). The “reach” of employee participation in decision-making: Exploring the Aristotelian roots of workplace democracy. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 382–396.
- Tourinho, M. (2018). Brazil in the global anticorruption regime. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 61(1), 1–18.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922.
- Van der Meer, P. H. (2019). What makes workers happy: Empowerment, unions or both? *European Journal of Industrial Relations*, 25(4), 363–376.
- Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R., & Grande, B. (2017). Why didn't you say something? Effects of after-event reviews on voice behaviour and hierarchy beliefs in multi-professional action teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 66–80.
- Whittaker, D. H. (2013). Japan. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (p. 459). New York: Routledge.
- Wilkinson, Adrian, Barry, M., & Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100677.
- Wilkinson, Adrian, Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee voice: charting new terrain. In Adrian Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 7–16). Cheltenham: Edward Elgar.
- Wilkinson, Adrian, & Fay, C. (2011). Guest Editors' note: New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65–74.
- Wilkinson, Adrian, Townsend, K., & Burgess, J. (2013). Reassessing employee involvement and participation: Atrophy, reinvigoration and patchwork in Australian workplaces. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 583–600.

- Williams, M. J., & Yecaló-Teclé, L. (2020). Innovation, voice, and hierarchy in the public sector: Evidence from Ghana's civil service. *Governance*, 33(4), 789–807.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521–539.
- Wood, G., Dibben, P., & Ogden, S. (2014). Comparative capitalism without capitalism, and production without workers: The limits and possibilities of contemporary institutional analysis. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 384–396.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*.
- Yang, Y., & Su, Y. (2020). Public voice via social media: Role in cooperative governance during public health emergency. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 1–18.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.