



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**



**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIENCIAS HUMANAS  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**RAYANA SANTEDICOLA ANDRADE**

**COMPORTAMENTOS DE VOZ E SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES  
DE TRABALHO:  
EXPLORANDO SEUS PREDITORES ENTRE ORGANIZAÇÕES E TRABALHADORES  
BRASILEIROS**

**Salvador**

**2018**

**RAYANA SANTEDICOLA ANDRADE**

**COMPORTAMENTOS DE VOZ E SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES  
DE TRABALHO:  
EXPLORANDO SEUS PREDITORES ENTRE ORGANIZAÇÕES E TRABALHADORES  
BRASILEIROS**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.

**Salvador**

**2018**



**À minha família:**

Meus pais, Raimundo e Ana

Meus filhos, Anna Laura e João Pedro

Meus irmãos, Juliana e Leonardo,

**Por serem minha real fortuna.**

## ***Agradecimentos***

Os significados da conclusão de uma Tese geralmente extrapolam o campo acadêmico e científico. Agradeço acima de tudo a Deus, que é a Luz Superior que me inspira e move na busca pelo conhecimento e na superação das dificuldades. Pela graça de Deus também chegam as pessoas que facilitaram a realização deste trabalho e às quais serei sempre grata.

A todos os professores do PPGPSI/UFBA, meu respeito e admiração. A ***Antônio Virgílio Bittencourt Bastos***, profunda gratidão por ser verdadeira bússola em minha vida acadêmica, ao me trazer para a pesquisa em POT e me fornecer, ao longo de mais de 20 anos, o norte desta profissão com o conhecimento, o estímulo, o apoio incondicional e o melhor exemplo a seguir. A ***Luciana Mourão Cerqueira e Silva***, grande pesquisadora, pela disponibilidade e interesse em contribuir com este trabalho.

A ***todas*** as organizações e trabalhadores que gentilmente cederam seu tempo ou abriram espaço para a realização desta pesquisa.

A toda a ***Família Andrade***, esta base forte agregada em torno da pessoa de ***Leonor DelMonaco de Andrade***. A ***Romilce Andrade Santos***, minha segunda mãe e conselheira oriental. A ***Romilza Andrade***, por todo o suporte e incentivo de sempre. A ***Suelly Carrilho***, pelo afeto e abrigo nestes quatro anos. A ***Marilena Rabello, Maria Cristina Rabello Santedicola*** e toda a ***Família Rabello Santedicola*** a quem também dedico este trabalho.

A ***Paulo Macrine Andrade Silveira***, por incentivar, suportar e estar perto, pela torcida e, principalmente, por não me permitir reclamar.

A todos os meus amigos. A ***Fernanda David Vieira e Lhais Alves***, pelo companheirismo e parceria nos primeiros momentos. A ***Carolina Villa Nova Aguiar, Elisa Maria Barbosa de Amorim Ribeiro e Rebeca Grangeiro***, pela fina amizade e precioso auxílio nas horas decisivas da análises de dados. A ***Laila Leite Carneiro***, companheira de jornada, pelo suporte e amizade construída ao longo deste doutorado.

A todos os meus alunos. Especialmente a ***Matheus Aguiar, Kawanny Cambuí e Elder Gomes***, “meus bolsistas” que estiveram presentes desde a coleta de dados. Finalmente, aos ***colegas da UFBA/IMS CAT*** que me incentivaram, e à ***FAPESB***, pelo suporte financeiro vital para a realização deste trabalho.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Numeração</b>	<b>Título da Figura</b>	<b>Página</b>
<b>Figura 01</b>	Dimensões do silêncio do trabalhador (Baseado em Van Dyne <i>et al</i> , 2003)	<b>12</b>
<b>Figura 02</b>	Dimensões de voz do trabalhador (Baseado em Van Dyne <i>et al</i> , 2003)	<b>14</b>
<b>Figura 03</b>	Composição teórica dos fenômenos de voz e silêncio nas organizações segundo Van Dyne e colaboradores (2003) ( <i>Adaptado de: Bastos et al, no prelo</i> )	<b>15</b>
<b>Figura 04</b>	Modelo Teórico: Estilos de Liderança, Inserção do Trabalhador nas redes sociais e comprometimento organizacional relacionados aos comportamentos de voz e silêncio	<b>22</b>
<b>Figura 05</b>	Conceitos relacionados à voz do trabalhador (Adaptado de Brinsfield <i>et al</i> , 2009)	<b>28</b>
<b>Figura 06</b>	Conceitos relacionados ao silêncio do trabalhador (Adaptado de Brinsfield <i>et al</i> , 2009)	<b>29</b>
<b>Figura 07</b>	Hipóteses de predição entre comprometimento e V&S	<b>53</b>
<b>Figura 08</b>	Hipóteses de predição entre comprometimento e V&S com relações	<b>62</b>
<b>Figura 09</b>	Estilos de liderança transacional e transformacional predizendo V&S	<b>79</b>
<b>Figura 10</b>	Relações encontradas entre estilos de liderança transformacional e transacional e V&S	<b>89</b>
<b>Figura 11</b>	Rede de atributos do grupo 1 com os padrões de voz e de silêncio	<b>118</b>
<b>Figura 12</b>	Rede de atributos do grupo 2 com os padrões de voz e de silêncio	<b>122</b>

## LISTA DE TABELAS

Numeração	Título da Tabela	Página
<b>Tabela 01</b>	Caracterização dos participantes	<b>32</b>
<b>Tabela 02</b>	Médias e matriz de correlações entre as variáveis do estudo	<b>36</b>
<b>Tabela 03</b>	Médias e desvios padrão de voz pró-indivíduo e silêncio pró-social por tipo de contrato de trabalho	<b>38</b>
<b>Tabela 04</b>	Médias e desvios padrão de voz por tipo de organização	<b>38</b>
<b>Tabela 05</b>	Médias e desvios padrão de voz pró-social por níveis de escolaridade	<b>39</b>
<b>Tabela 06</b>	Médias e desvios padrão de voz PS e Silêncio PI por nível do cargo	<b>39</b>
<b>Tabela 07</b>	Médias de voz por <i>Clusters</i>	<b>40</b>
<b>Tabela 08</b>	Caracterização dos clusters de voz	<b>41</b>
<b>Tabela 09</b>	Médias de silêncio por cluster. SPS (Silêncio pró-social) / SPI (Silêncio pró-indivíduo)	<b>42</b>
<b>Tabela 10</b>	Caracterização dos clusters de silêncio	<b>44</b>
<b>Tabela 11</b>	Cruzamento ( <i>crosstabs</i> ) entre os clusters de voz e de silêncio	<b>45</b>
<b>Tabela 12</b>	Médias e correlações entre comprometimento organizacional e as dimensões de V&S	<b>57</b>
<b>Tabela 13</b>	Modelo de regressão predizendo <i>voz pró-social</i> a partir de comprometimento e variáveis demográficas e ocupacionais	<b>59</b>
<b>Tabela 14</b>	Modelo de regressão predizendo <i>voz pró-indivíduo</i> a partir de comprometimento e variáveis demográficas e ocupacionais	<b>60</b>
<b>Tabela 15</b>	Modelo de regressão predizendo <i>silêncio pró-indivíduo</i> a partir de comprometimento e variáveis demográficas e ocupacionais	<b>61</b>
<b>Tabela 16</b>	Médias e correlações entre as variáveis do estudo / ** = $p < 0.01$	<b>83</b>
<b>Tabela 17</b>	Modelo de regressão predizendo voz pró-social a partir de estilos de liderança e variáveis demográficas e ocupacionais	<b>86</b>
<b>Tabela 18</b>	Modelo de regressão predizendo voz pró-indivíduo a partir de estilos de liderança e variáveis demográficas e ocupacionais	<b>86</b>
<b>Tabela 19</b>	Modelo de regressão predizendo Silêncio pró-indivíduo a partir de estilos de liderança e variáveis demográficas e ocupacionais	<b>87</b>
<b>Tabela 20.</b>	Definição das propriedades das redes analisadas neste estudo	<b>109</b>
<b>Tabela 21</b>	Médias e correlações entre as dimensões de voz e silêncio	<b>110</b>
<b>Tabela 22</b>	Correlações entre as centralidades nas redes de informação e os comportamentos de voz e silêncio (pró-indivíduo e pró-social)	<b>111</b>
<b>Tabela 23</b>	Correlações entre as centralidades nas redes de confiança e os comportamentos de voz e silêncio (pró-indivíduo e pró-social)	<b>112</b>
<b>Tabela 24</b>	Correlações entre as centralidades nas redes de amizade e os comportamentos de voz e silêncio (pró-indivíduo e pró-social)	<b>113</b>
<b>Tabela 25</b>	Caracterização das redes: Propriedades das Redes de Amizade e V&S	<b>115</b>
<b>Tabela 26</b>	Padrões de voz e silêncio dos atores críticos da Rede 1	<b>119</b>
<b>Tabela 27</b>	Padrões de voz e silêncio dos atores críticos da Rede 2	<b>123</b>

## RESUMO

Esta tese teve como objetivo geral identificar possíveis relações de predição entre o *comprometimento organizacional afetivo*, os *estilos de liderança dos gestores* e a *inserção nas redes sociais* das equipes de trabalho e os comportamentos de voz e silêncio (V&S) do trabalhador em suas diferentes dimensões, e analisá-las. Realizada com perspectiva *quantitativa e relacional*, de corte transversal e em organizações diversas, esta pesquisa possibilitou, de forma pioneira no campo internacional, descrever os comportamentos de V&S em uma abordagem multidimensional. As Escalas de Voz e Silêncio nas Organizações permitiram identificar estes comportamentos, assim como *padrões e fatores demográficos e ocupacionais* mais críticos para o seu entendimento. Identificou-se ainda de que forma o *comprometimento organizacional afetivo* e os *estilos de liderança dos gestores* predizem estes comportamentos em suas subdimensões (perspectiva quantitativa), através de escalas específicas, e finalmente analisou-se de que formas a inserção dos trabalhadores nas *redes sociais informais de seus grupos de trabalho* (perspectiva relacional) podem ser úteis ao entendimento destes comportamentos no contexto dos grupos de trabalho. As análises foram realizadas, por um lado, com análises estatísticas descritivas, correlação (*Pearson e Spearman*), análise de cluster e regressão múltipla (*SPSS 20.0*), e, por outro, com Análise de Redes Sociais (*UCINET 6*). Os resultados deste trabalho constituem-se em evidências empíricas inéditas diante de lacunas encontradas no campo internacional de estudos sobre V&S. Dentre os principais resultados, destacam-se: 1. A constatação da validade da medida multidimensional para os comportamentos de voz e silêncio, que nesta amostra apresentam resultados diferenciados e significativos, em termos demográficos, para as dimensões pró-social e pró-indivíduo; 2. A possibilidade de agrupamento dos indivíduos em padrões específicos quanto a estas dimensões, destacando-se o padrão “pró-social” tanto em voz quanto em silêncio; 3. A posição significativa ocupada pelos preditores “comprometimento organizacional afetivo” e “liderança transformacional” para as dimensões “voz pró-social”, “voz pró-indivíduo” e “silêncio pró-indivíduo”. 4. A importância de se estudar os comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional e inseridos em redes sociais informais. Além destes resultados, outros mais específicos aparecem enquanto contribuições inovadoras. A Tese cumpre, finalmente, com a função mais ampla de inaugurar, no cenário brasileiro, uma agenda de pesquisas sobre os comportamentos de Voz e Silêncio nas organizações, com foco em seus antecedentes/preditores.

**Palavras-chave:** comportamentos de voz e silêncio nas organizações; comprometimento organizacional; estilos de liderança; análise de redes sociais.



## ABSTRACT

This thesis had as general objective to identify possible predictive relations between affective organizational commitment, managers' leadership styles and insertion in the social networks of the work teams and the worker's voice and silence (V & S) behaviors in their different dimensions, and analyze them. With a quantitative and relational perspective, cross-sectional and in diverse organizations, this research made possible, in a pioneering way in the international field, to describe the behaviors of V & S in a multidimensional approach. The Voice and Silence Scales in the Organizations allowed to identify these behaviors, as well as demographic and occupational patterns and factors more critical for their understanding. It was also identified how the affective organizational commitment and management styles of managers predict these behaviors in their sub-dimensions (quantitative perspective), through specific scales, and finally analyzed how the insertion of workers into informal social networks of their work groups (relational perspective) may be useful to understand these behaviors in the context of working groups. The analyzes were performed, on the one hand, with descriptive statistical analysis, correlation (Pearson and Spearman), cluster analysis and multiple regression (SPSS 20.0), and, on the other hand, with Social Networks Analysis (UCINET 6). The results of this work constitute unpublished empirical evidence in the face of gaps found in the international field of V & S studies. Among the main results, the following stand out: 1. The validity of the multidimensional measure for voice and silence behaviors, which in this sample present differentiated and significant results, in demographic terms, for the pro-social and pro-individual dimensions; 2. The possibility of grouping individuals into specific patterns regarding these dimensions, standing out the "pro-social" pattern both in voice and in silence; 3. The significant position occupied by the predictors "affective organizational commitment" and "transformational leadership" for the "pro-social voice", "pro-individual voice" and "pro-individual silence" dimensions. 4. The importance of studying the behavior of voice and silence in a multidimensional perspective and inserted in informal social networks. In addition to these results, more specific ones appear as innovative contributions. The thesis finally has the broader function of inaugurating, in the Brazilian scenario, a research agenda on the behaviors of Voice and Silence in organizations, focusing on their antecedents / predictors.

**Key words:** organizational voice and silence behaviors; organizational commitment; leadership management styles; social network analysis.



## SUMÁRIO

<b>1. Apresentação.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Da proposição do modelo tridimensional de Voz e Silêncio à validação das Escalas de Voz e Silêncio nas Organizações: desenvolvimento, caracterização e discussão. ....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Os comportamentos de V&amp;S, seus antecedentes e as questões da pesquisa .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3. Delimitação do objeto, problema e objetivos de pesquisa .....</b>	<b>21</b>
<b>2. ESTUDO 1: Comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional: caracterizando o fenômeno em uma amostra de trabalhadores de organizações brasileiras. ....</b>	<b>25</b>
<b>2.1. Introdução .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2. Método .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3. Resultados e discussão .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4. Considerações finais .....</b>	<b>45</b>
<b>3. ESTUDO 2: O poder preditivo do comprometimento organizacional sobre a emissão de Comportamentos de Voz e Silêncio nas organizações .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1. Introdução .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2. Método .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3. Resultados e discussão .....</b>	<b>55</b>
<b>3.4. Considerações finais .....</b>	<b>63</b>
<b>4. ESTUDO 3: Comportamentos de Voz e Silêncio em organizações: o poder preditivo do estilo de liderança dos gestores diretos. ....</b>	<b>66</b>
<b>4.1. Introdução .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2. Método .....</b>	<b>79</b>
<b>4.3. Resultados e discussão .....</b>	<b>82</b>
<b>4.4. Considerações finais .....</b>	<b>89</b>
<b>5. ESTUDO 4: Examinando relações entre as redes sociais informais em grupos de trabalho e os comportamentos de voz e silêncio de seus trabalhadores .....</b>	<b>92</b>
<b>5.1. Introdução .....</b>	<b>92</b>
<b>5.2. Método .....</b>	<b>10405</b>
<b>5.3. Resultados e discussão.....</b>	<b>109</b>
<b>5.3.1. Padrões de voz e de silêncio e as interações nas redes de amizade .....</b>	<b>116</b>
<b>5.4. Considerações finais .....</b>	<b>12324</b>
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>127</b>
<b>Referências .....</b>	<b>133</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>145</b>



## 1. APRESENTAÇÃO

Os comportamentos de Voz e Silêncio (V&S) em contexto de trabalho vêm ganhando relevância crescente no campo Comportamento Organizacional. Entender o que leva os indivíduos a falarem ou a calarem intencionalmente em seus contextos de trabalho, mesmo quando eles possuem informações potencialmente úteis ao trabalho, ao grupo ou à organização (Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988) é o que move estas investigações. O campo de estudos sobre V&S nas organizações iniciou-se nos anos 70 com Hirschman (1970), na Universidade de Stanford, e concentram-se em uma tradição norte-americana (Milliken, Morrison & Hewling, 2003; Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Whiting & Peirce, 2008; Morrison, 2014; Morisson & Milliken 2000, Pinder & Harlos 2001; Rusbult, et al, 1988; Van Dyne & Le Pine, 1998; Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, 2003), que expandiu-se também até outros pontos, como Inglaterra (Luchak, 2007; Hoffman, 2006; Paukstat, Dujin & Witter, 2011); Alemanha (Knoll & Redman, 2015; Knoll, Wegge, Unterrainer & Silva, 2016); Irlanda (Creed, 2003); Grécia (Vakola & Bouradas, 2005); Turquia (Deniz, Noyan & Erdosun, 2013); Índia (Mellahi, Budwar, & Li, 2010) e, mais recentemente, na China (Liu, Zhu & Yang, 2010; Chen, 2017). Observa-se assim que, se por um lado estes estudos contam com um amplo desenvolvimento, por outro, ele vem ocorrendo, até o momento, fora do âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) no Brasil, o que representa uma primeira motivação para esta pesquisa.

A constatação da ausência destes estudos em nosso cenário local nos levou a examinar a literatura clássica do campo internacional, assim como os estudos emergentes, no intuito de identificar quais questões ainda permaneciam em aberto, e poderiam tornar-se pontos de partida para novas investigações, que contribuíssem para o conhecimento já construído e também fizessem sentido no contexto nacional. Neste processo, foi ficando clara a necessidade de explorar tais comportamentos de V&S na realidade brasileira, assim como suas relações com

preditores clássicos como o comprometimento organizacional e os estilos de liderança dos gestores, e de avançar na compreensão de como o estudo da inserção do trabalhador nas redes sociais informais (ARS) pode ser útil ao entendimento de V&S. Observou-se também que as formas pelas quais a voz e o silêncio têm sido conceitualizados e mensurados trazem algumas inconsistências, e necessitam de novas medidas.

Ao longo desta apresentação e dos artigos que compõem a Tese, é possível acompanhar este processo, assim como examinar as respostas às quais se chegou com a pesquisa, que traz, além das importantes contribuições para o campo, mais questões a serem respondidas em novos trabalhos.

Ao imaginar o funcionamento cotidiano de uma organização saudável, é impossível concebê-lo na ausência de uma voz ativa e construtiva por parte do trabalhador. Sendo a comunicação oral a via primária de interação nos diversos grupos sociais, no ambiente interno das organizações de trabalho a voz extrapola a função socializadora e converte-se em ferramenta para muitos outros processos, sendo crucial no desempenho de determinadas funções e operações, assim como na solução de problemas, na aprendizagem, na regulação de comportamentos e na própria relação com o ambiente externo. Mesmo em contextos mais mecanicistas e burocráticos, ou em atividades individuais, o trabalhador necessita, eventualmente, utilizar a voz, direcionando-a a colegas, supervisores e empregadores a fim de informar o curso normal dos acontecimentos, especialmente quando algo ocorre fora do previsto. Quando se considera as mudanças no mundo do trabalho e as necessidades de inovação e mudança, assim como de comunicação com o público externo, a voz do trabalhador atinge o status de condição *essencial* para a operacionalização e regulação dos processos de trabalho.

No dia-a-dia de uma organização, a voz possui diversas funções, que vão desde o nível individual até o organizacional. No nível individual, a expressão do trabalhador através da voz

é uma necessidade que, ao ser satisfeita, beneficia a sua saúde e produtividade. Robbins (2002) ressalta que uma das funções da comunicação é a expressão de sentimentos de satisfação e/ou frustrações do trabalhador, que contribui para a sua saúde mental (Pennebaker, 1997). Nela, a interação face-a-face permite que a mensagem verbal seja transmitida pelo indivíduo, que tem assim a oportunidade de receber um *feedback* negativo ou positivo o que regulará o seu comportamento atual e futuro. Através desta comunicação informal entre o trabalhador, seus pares e gestores, a organização recebe informações valiosas a respeito dos processos de trabalho. Tais ideias, sentimentos, dúvidas, opiniões e informações, quando se referem aos processos de trabalho e à organização, necessitam ser transmitidos a alguém que tenha o poder de modificar a realidade em questão, pois pode ajustar e aprimorar o funcionamento da organização em diversos aspectos, refletindo-se principalmente na aprendizagem, melhoria dos processos decisórios organizacionais, inovação, correção de erros e ainda na inibição de comportamentos ilegais ou imorais e a prevenção de crises (Van Dyne & Le Pine, 1998), por fim impactando decisivamente na efetividade organizacional (Allen, Yoerger, Willenbrock & Jones, 2015).

A voz do trabalhador é considerada como um dos chamados “comportamentos de cidadania organizacional”, dos quais dependem cada vez mais as organizações. São comportamentos que vão além do cumprimento de papéis ocupacionais prescritos, pois contribuem para o trabalho tanto no nível produtivo quanto relacional, e não estão previstos formalmente, nem são reconhecidos por sistemas formais de recompensa (Van Dyne & Le Pine, 1998; Whiting, Podsakoff & Pierce, 2008). Dito de outro modo, a voz integra o rol daqueles comportamentos discricionários e positivos que não são prescritos pela organização, mas são necessários para seu efetivo funcionamento (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006).

Dentre as definições proposta para a voz, Morrison (2014) a considera como:

(...) uma comunicação informal e discricionária por um trabalhador de ideias, sugestões, preocupações e informações sobre problemas, ou opiniões sobre questões relacionadas a pessoas que estão habilitadas a tomar ações apropriadas, com a intenção de trazer alguma melhoria ou mudança (Detert & Burris 2007; Morrison, 2011; Tangirala & Ramanujam, 2008; Van Dyne & Lepine, 1998 *citados por* Morrison, 2014, p. 174).

Dito de outro modo, comportamentos de voz do trabalhador referem-se à participação voluntária e intencional do indivíduo, quando este, deliberadamente, expressa suas opiniões, preocupações e questões relacionadas ao trabalho (Hirschman, 1970; Van Dyne & Le Pine, 1998; Morrison & Miliken, 2000; Miliken, Morrison & Hewling, 2003; Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, 2003; Van Dyne, Ang & Botero(b), 2003; Hoffman, 2006; Morrison, 2014).

A definição de Morrison (2014) delimita um tipo de voz interna e ascendente que, ainda que seja intencionalmente construtiva, gera um risco para modificar e/ou alterar o ‘*status quo*’ (Van Dyne *et al*, 2003). Esta voz informal é dirigida a um supervisor ou alguém em uma alta posição organizacional. Além disso, ela é voltada “à melhoria ou mudanças”, o que a coloca em uma condição de comportamento pró-social, como explicaremos mais adiante.

Este caráter pró-social, voltado para melhorias traz para a voz do trabalhador uma importância crítica para o desempenho nas organizações (Morrison & Rothman, 2009). A voz traz para a cúpula organizacional informações valiosas para a tomada de decisão, especialmente em mercados mais competitivos e dinâmicos. Além disso, a voz funciona como elemento essencial ao bom desenvolvimento do trabalho, com impactos na própria qualidade de vida do trabalhador. Assim, a abertura da organização à voz adquire um novo status no âmbito das práticas de gestão de pessoas:

(...) oferecer a oportunidade de voz tem se tornado não apenas um alicerce da gestão de recursos humanos para a alta performance (Deniz *et al*, 2010), mas tem adquirido o status de um direito legal necessário para a proteção dos direitos humanos dos trabalhadores e qualidade de vida na sociedade (*Directive 2002/14/EC of the European Parliament*), ao menos em algumas partes do mundo (Miliken *et al*, 2015, *citado por* Knoll *et al*, 2016, p. 162).



A voz é associada a resultados positivos em muitos níveis. As organizações, como um todo, se beneficiam quando os trabalhadores compartilham suas ideias e preocupações (Nemeth, Connell, Rogers & Brown 2001; Detert & Edmondson, 2011; Mackenzie, Podsakoff & Podsakoff, 2011). As informações advindas do trabalhador constituem importantes ‘*inputs*’ que podem ajudar grupos e organizações a adquirirem vantagens em termos de oportunidades, pois - ao identificar problemas e promover sua correção - inúmeras situações indesejáveis podem ser evitadas.

Além disso, quando o trabalhador sente liberdade para expressar uma opinião, mesmo sendo esta contrária à maioria, os processos de tomada de decisão são enriquecidos e podem promover a inovação e aperfeiçoamento de processos e produtos (Morrison, 2014).

Entretanto, engajar-se em voz implica sempre em algum nível de risco à carreira ou à imagem do trabalhador, a exemplo de represálias ou limitação de promoções. Por este motivo, em alguns contextos, o trabalhador opta por reter intencionalmente sua voz (calando), mesmo tendo algo importante a falar (Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011). Enquanto a voz ocorre na expressão verbal de informações, o silêncio consiste na

(...) retenção consciente de informações, sugestões ou preocupações acerca de questões potencialmente úteis. Refere-se especificamente à falha em comunicar tais informações a pessoas que estariam habilitadas a resolvê-las, como supervisores, gestores ou líderes organizacionais (Morrison & Rothman, 2009, p. 112).

É importante destacar que o silêncio do trabalhador não é apenas uma falha de comunicação, pois implica em não falar *especificamente quando alguém tem uma sugestão, preocupação, informação acerca de um problema*, ou um ponto de vista divergente que poderia ser útil ou relevante de se compartilhar (Miliken *et al.*, 2003; Van Dyne *et al.*, 2003).

Se, por um lado, à voz são atribuídos resultados positivos, por sua vez, o silêncio é associado a consequentes negativos que indicam que tanto o desempenho quanto a motivação

do trabalhador podem sofrer quando este tem motivos para falar, mas cala-se por medo ou resignação (Detert *et al*, 2010; Miliken *et al*, 2003).

Dentre os efeitos do silêncio, destaca-se a privação, por parte dos líderes, de informações que poderiam ascender na cadeia de comando, ou emergir nos próprios grupos de trabalho (Brinsfield *et al*, 2009). Quando os problemas não se resolvem, eles tendem a aumentar ou a criar novos problemas, podendo comprometer processos mais amplos como a aprendizagem, mudança e inovação (Miliken & Lam, 2009). Além disso, as práticas abusivas – a exemplo do assédio moral e sexual -, tendem a persistir quando não reportadas, ou reportadas de forma tardia (Knoll *et al*, 2016). Os consequentes do silêncio do trabalhador não se restringem ao nível organizacional, abrangem também os aspectos psicológicos de seus trabalhadores, podendo minar a confiança, a motivação e até mesmo o comprometimento dos trabalhadores naquela organização (Morrison & Miliken, 2000).

Morrison e Miliken (2000) identificaram que os trabalhadores, quando optam pelo silêncio, podem sofrer três consequências destrutivas: (a) sentir que não são valorizados; (b) sentir não ter controle algum sobre o que fazem e (c) passar a ter alto nível de dissonância cognitiva. O sentimento de não-valorização pode diminuir os níveis de comprometimento organizacional, enquanto que a dissonância cognitiva deixa o trabalhador mais propenso ao estresse e insatisfação. O bloqueio de feedbacks negativos da voz do trabalhador diminui também a capacidade da organização para detectar e corrigir erros, o que contribui para a diminuição da aprendizagem organizacional e da transferência de conhecimento, o que geralmente incide em diminuição da efetividade organizacional.

Ainda no nível individual, Pennebaker (1997) demonstrou que expressar os sentimentos (voz), mais do que mantê-los guardados (silêncio), traz benefícios físicos e mentais para a saúde. Perlow e Williams (2003, p. 53), concluíram, de forma consistente com estes resultados, que o “silêncio pode gerar um custo psicológico aos indivíduos, gerando sentimentos de

humilhação, raiva, ressentimento, e mesmo assim, não expresso, contaminar todas as interações, bloquear a criatividade e minar a produtividade”. Estes aspectos, juntos, são observados com atenção por pesquisadores e tornam conhecida a necessidade crescente de identificação e combate ao silêncio nas organizações de trabalho.

As pesquisas sobre o silêncio surgem mais recentemente, em comparação com as pesquisas de voz do trabalhador. Este caráter emergente nas pesquisas sobre o silêncio pode ser atribuído, em parte, à sua invisibilidade e complexidade enquanto fenômeno a ser estudado, que o levou a ser despercebido em meio a tantos outros processos mais notórios e observáveis. O silêncio não diz e, ao desvelarmos as relações organizacionais, diz algo.

Alguns autores apontam até mesmo para certa negligência ao se pesquisar o tema (Pinder & Harlos, 2001), que não recebe a atenção necessária por parte dos pesquisadores (Morrison & Miliken, 2000). No final da década de 90, o fenômeno começou a ser abordado com maior atenção (Peirce, Smolinski & Rosen, 1998) e, apenas no início do novo milênio, ele foi foco de pesquisa (Morrison & Miliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). Atualmente, o silêncio é considerado por alguns autores como parte integrante de um mesmo campo, junto com a Voz do trabalhador, por se considerar que referem-se a uma mesma classe de fenômenos e que, por isso, é mais adequado estudá-los de forma articulada (Morrison, 2014; Brinsfield, Edwards & Green, 2009)

Os comportamentos de Voz e Silêncio (V&S) em contexto de trabalho ganharam destaque no campo do Comportamento Organizacional nas décadas iniciais do século XXI, conforme já citado. Hoje, assistimos a um amplo desenvolvimento destes estudos nas mais variadas partes do mundo. Para entender mais estes comportamentos no contexto brasileiro, realizamos um processo investigativo que envolveu a exploração da literatura internacional a fim de caracterizar este campo de estudos e identificar, especialmente, alguns dos principais preditores de V&S. Dado o amplo escopo deste trabalho, o desafio consistiu em estudar e

confirmar (ou não), para nosso contexto nacional, aspectos até então mais estudados em outras localidades, preservando a continuidade do desenvolvimento destas pesquisas. Para alcançar esta finalidade, preferimos buscar variáveis preditoras que apresentavam relações até então inconsistentes com V&S, mas com uma base teórica coerente para esta predição. Assim, identificamos pontos de partida para novas investigações e pudemos propor contribuições para o conhecimento já construído, fortalecendo o contexto nacional e estrangeiro para este campo de pesquisa.

Considerando que, no Brasil, até o presente estudo, não haviam sido realizadas pesquisas com este escopo, foi necessário examinar a literatura clássica e contemporânea produzida em território internacional. Com isto, alguns aspectos teóricos essenciais ao nosso estudo são expostos já nesta apresentação, enquanto outros integram as introduções dos estudos. Dado o amplo escopo do trabalho, optou-se por utilizar tópicos nesta apresentação. De fundamental importância em todo este trabalho é o modelo teórico multidimensional de V&S proposto por Van Dyne, Ang & Botero (2003). O desenvolvimento desta concepção teórica sobre V&S é apresentada e discutida logo em seguida, em uma seção à parte, intitulada *O modelo tridimensional de Voz e Silêncio: desenvolvimento, caracterização e discussão*. Em seguida, abordamos os comportamentos de V&S, seus antecedentes e as questões da pesquisa, fundamentais para a elaboração do modelo teórico e dos objetivos gerais e específicos, considerados os pontos de partida da Tese. Ao final, são expostos os quatro estudos que integram a Tese.

### **1.1. Da proposição do modelo tridimensional de Voz e Silêncio à validação das Escalas de Voz e Silêncio nas Organizações: desenvolvimento, caracterização e discussão**

Considerando que o silêncio não é definido apenas como ausência da voz, implicando em não falar *especificamente quando alguém tem uma sugestão, preocupação, informação acerca de um problema* (Milliken et al, 2001), o simples fato de falar ou não pode refletir outros

aspectos, submersos à ação e que podem ser melhor compreendidos. Van Dyne et al (2003) contribuem para esta questão, afirmando que “(...) o fator chave que diferencia voz de silêncio não é a presença ou ausência da fala, mas a motivação do ator para reter ou expressar ideias, informações e opiniões acerca de melhorias relacionadas ao trabalho” (Van Dyne *et al*, 2003, p. 1360). Isto equivale a dizer que, tanto nos comportamentos de voz quanto de silêncio, é possível encontrar formas de expressão e retenção que se diferenciam pela motivação. Estes autores desenvolveram uma nova base conceitual para V&S, propondo que Voz e Silêncio seriam mais bem compreendidos enquanto constructos multidimensionais.

O primeiro estudo a romper com o modelo unidimensional de silêncio do trabalhador foi o de Pinder e Harlos (2001). Neste estudo, o silêncio foi visto em resposta à injustiça percebida. Para os autores, a presença do silêncio já significava bem mais do que a simples ausência da voz, sendo considerado como uma forma de comunicação, dotado de um espectro de cognições, emoções e intenções. O silêncio pode ser causado por medo, pelo desejo de evitar compartilhar más notícias ou ideias que não seriam bem-vindas e, também, pela pressão social e normativa existente nos grupos (Morrison & Miliken, 2003). Assim, o silêncio também “comunica”, significando coisas diferentes a depender do que o motiva.

Para Pinder e Harlos (2001) ele pode ser (a) **Quiescente** - quando o trabalhador propositadamente retém as informações, opiniões ou preocupações sobre o trabalho, por medo de consequências indesejáveis que poderiam advir da sua voz (ou, dito de outro modo, retirada passiva de ideias relevantes, baseado na resignação) -; ou (b) **Aquiescente** - quando a retenção proposital advém da aceitação submissa das circunstâncias organizacionais, sendo caracterizado pela apatia e indiferença (ou, com outras palavras, retirada ativa de ideias relevantes, baseada na autoproteção, no medo das consequências negativas para o self) (Brinsfield *et al*, 2009).

O silêncio também pode ser abordado em dois níveis, o individual (Pinder & Harlos, 2001) e o organizacional (Morrison & Miliken, 2000), ambos referindo-se à retenção de inputs ou ideias potencialmente importantes quando um empregado falha em compartilhar o que está em sua mente (Morrison & Miliken 2000; Pinder & Harlos, 2001). No primeiro, o silêncio é definido como a negação da expressão genuína acerca de avaliações comportamentais, afetivas e/ou cognitivas das circunstâncias organizacionais por pessoas que seriam capazes de mudar a situação (Pinder & Harlos, 2001).

Já o silêncio organizacional, definido por Morrison & Miliken (2000) como um fenômeno coletivo no qual trabalhadores retiram suas opiniões e ideias acerca dos problemas organizacionais potenciais, acontece em organizações com uma cultura sistemática de silêncio. Nestas, trabalhadores não expressam suas ideias e não falam a verdade devido ao medo de repercussões negativas e à crença de que suas opiniões não são valiosas. As diferenças entre estes dois referenciais não estão apenas nos níveis de abordagem, mas também na motivação atribuída ao silêncio. Enquanto o foco de Pinder & Harlos (2001) está no silêncio individual como resposta à injustiça, o foco de Morrison & Milliken (2000) se dá no silêncio organizacional como uma resposta ao medo e cultura do silêncio. Ambas as definições, no entanto, enfatizam a negação como o elemento central do silêncio.

Conforme visto no início desta Apresentação, o silêncio nas organizações recebe uma conotação negativa e a voz, uma conotação positiva, especialmente ao considerar os consequentes de ambos. Tais resultados, contudo, referem, até o momento, ao conceito de voz e silêncio como fenômenos unidimensionais, além de opostos e excludentes. Atualmente, existem outras formas para conceituar e, conseqüentemente, investigar V&S. Estas novas contribuições trazem um maior grau de complexidade ao conhecimento destes fenômenos e das suas consequências práticas. Esta chave de entendimento sobre a V&S percebe a noção de silêncio como algo positivo, apropriado e desejável.

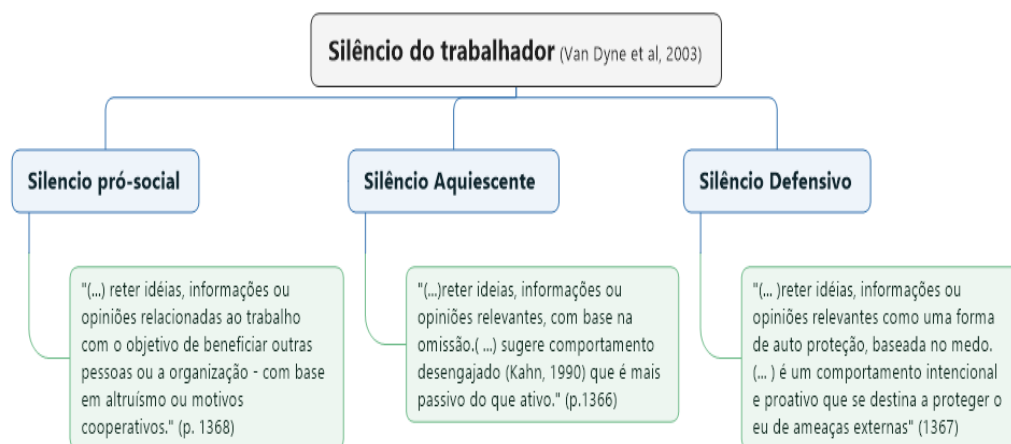
Pouco explorada, esta concepção está presente em linhas de pesquisa na área da comunicação, sendo trazida à tona por Van Dyne, Ang e Botero (2003) para embasar a dimensão pró-social do silêncio. Os autores ressaltam como dizer a verdade em todos os momentos não é somente irrealista, mas também inviável. Para os autores, o silêncio do trabalhador conserva segredos organizacionais. Em alguns momentos, ele é desejável. Exemplo disso é quando algumas decisões necessitam do segredo por parte do trabalhador sobre algumas informações relevantes. Com esta postura, o trabalhador consegue manter a ética. Mais que isso, Van Dyne, Ang & Botero (2003) dizem que um grau razoável de omissão é essencial para a boa convivência. O silêncio, em um nível saudável, evita uma avalanche de percepções compartilhadas, principalmente ao lidar com críticas ou pensamentos negativos a seu respeito (Bok, 1983; Nyberg, 1993, *citados por* Van Dyne *et al*, 2003). Sendo assim, além de ser parte da comunicação, o silêncio é, também, necessário à manutenção da ordem social.

Uma segunda constatação é a de que a voz e o silêncio aparentam, em uma comparação superficial, serem fenômenos localizados em pólos opostos em um *continuum*, com a Voz sendo o comportamento de expressar-se quando se tem questões importantes a serem ditas no contexto de trabalho, e o Silêncio, a mera ausência da Voz. Se os considerarmos apenas como expressões comportamentais, temos o ato de expressar (voz) ou não expressar (silêncio) questões e preocupações relacionadas ao trabalho. Essa aparente dicotomia está por trás de uma conceituação predominantemente unidimensional dos fenômenos. Esta interpretação tende a desaparecer quando analisamos com um pouco mais de profundidade as diferentes formas pelas quais a voz e o silêncio podem aparecer no contexto de trabalho.

Van Dyne *et al* (2003) ampliaram as dimensões do silêncio do trabalhador, reforçando a concepção do silêncio ser bem mais do que ausência da voz. Além disso, destacaram como o trabalhador pode apresentar simultaneamente tanto comportamentos de voz quanto de silêncio. Estes comportamentos podem ser diferenciados a partir dos seus motivos subjacentes. O

modelo de Van Dyne *et al* (2003), além de abordar a V&S de forma articulada, propõe a voz e o silêncio como constructos compostos por mais de uma dimensão, com base nos motivos subjacentes a estes comportamentos. Dessa maneira, voz e silêncio não podem mais ser considerados como pólos opostos, pois motivações diferentes podem coexistir em um mesmo indivíduo.

Os autores apresentam as dimensões de Silêncio Aquiescente (baseado na resignação e desengajamento) e Silêncio Defensivo (com motivos de auto-proteção baseado no medo), similares à conceituação de Pinder & Harlos (2001). A estes, Van Dyne *et al* (2003) acrescentam o Silêncio Pró-social, cujo uso contempla uma dimensão mais positiva e altruísta do silêncio, onde o trabalhador cala para proteger a organização.



**Figura 01.** Dimensões do silêncio do trabalhador (Baseado em Van Dyne *et al*, 2003).

O silêncio pró-social pode comunicar uma intenção proposital do trabalhador em beneficiar outras pessoas ou a organização, com base em motivos cooperativos. Isto inclui, por exemplo, o comportamento de não revelar segredos organizacionais a terceiros, não expor informações pessoais de colegas, ou não quebrar o sigilo existente em seu trabalho (Brinsfield *et al*, 2009).

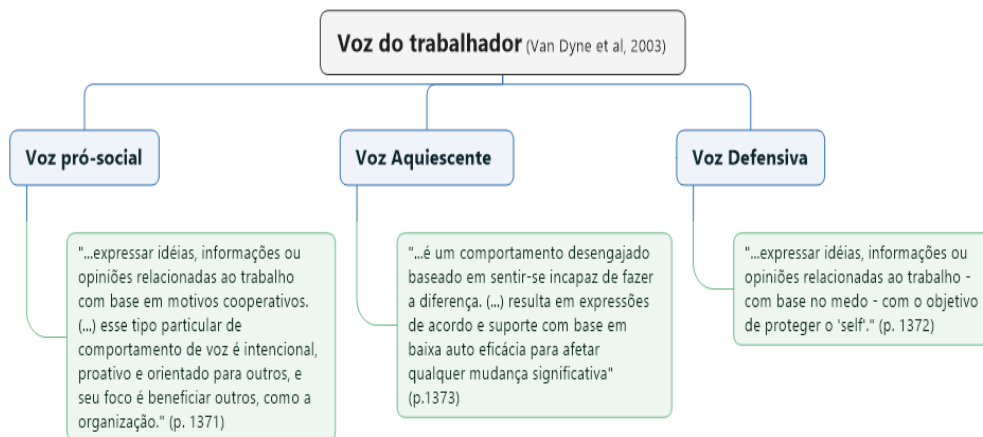
As mesmas dimensões são propostas também para a Voz. Assim, a primeira é a dimensão Aquiescente, baseada na resignação. Nesta, indivíduos preferem concordar com outras pessoas,



porque não acreditam que farão a diferença, mostrando apatia e resignação. A segunda é a dimensão Defensiva, baseada no medo. Nesta, o indivíduo fala para proteger o self por medo de retaliações, rótulos ou consequências indesejáveis. Por fim, a dimensão Pró-social (baseada em motivos cooperativos), na qual o indivíduo coopera ativamente com a organização, ao expressar ou calar ideias e opiniões relacionadas ao trabalho. Tendo a voz e o silêncio as mesmas motivações básicas, o que os diferencia é a expressão ou retenção intencional de informações, ideias ou opiniões relacionadas ao trabalho. A dimensão aquiescente tem um caráter passivo, ao passo que as outras duas (defensiva e pró-social) possuem um caráter ativo.

Dito de outro modo, com relação à voz, os três tipos são uma contrapartida do silêncio: Voz aquiescente (resignação desengajada), Voz defensiva (voz auto-protetora) e Voz pró-social (cooperação ativa com ideias e opiniões relacionadas ao trabalho). A Voz e o silêncio pró-sociais têm em comum uma motivação altruísta e engajada em relação à organização.

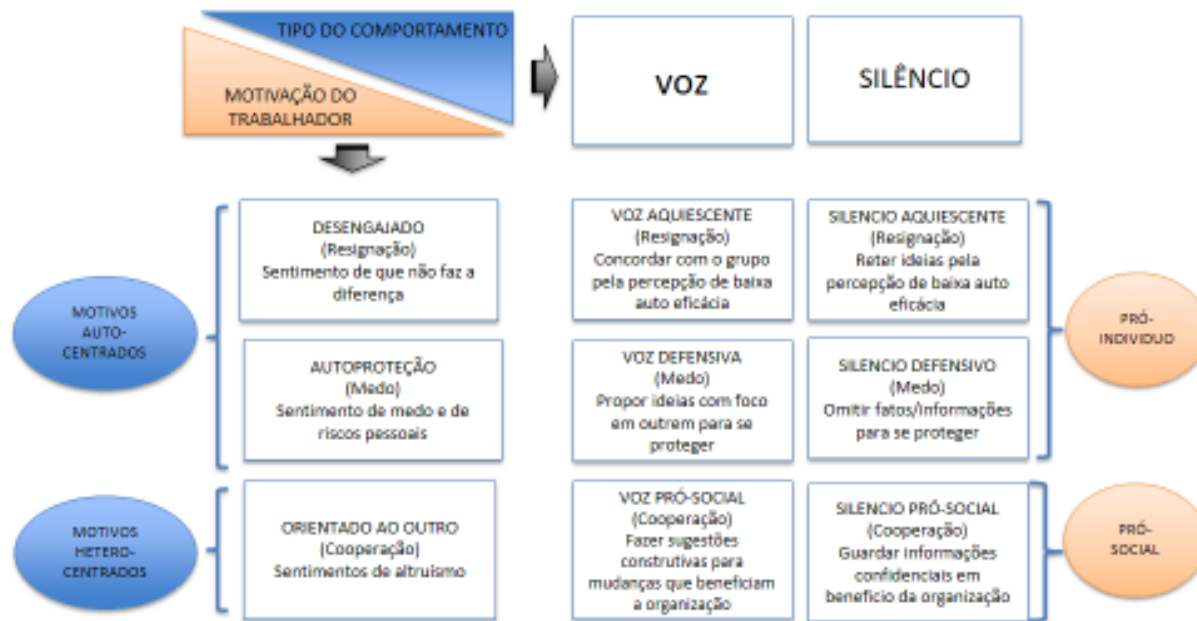
Os autores propuseram, assim, uma tipologia multidimensional também em relação à voz, considerada, até então, de forma unidimensional, pró-social, construtiva e direcionada para contribuir de forma positiva com a organização. Além dos clássicos motivos pró-sociais, que colocam a voz no rol dos comportamentos de cidadania organizacional, a voz possui as mesmas subdimensões do silêncio, podendo o trabalhador expressar suas opiniões, preocupações e sugestões em relação ao trabalho por motivos Pró-sociais, Aquiescentes e até mesmo Defensivos (Figura 02).



**Figura 02:** Dimensões de voz do trabalhador (Baseado em Van Dyne *et al*, 2003).

Considerando que esta diferenciação aproxima mais da complexidade que cerca os dois fenômenos, e o fato de não haver ainda dados empíricos sobre eles no contexto Brasileiro, optou-se por utilizar esta abordagem nesta pesquisa. Ainda que a proposta seja bastante conhecida, não se encontrou, na literatura internacional, escalas que se propusessem a mensurar V&S com base nesta conceituação. Conseqüentemente, são também inexistentes os estudos realizados com este modelo, de forma completa, tanto no cenário internacional quanto nacional, o que se constitui em uma lacuna importante no campo de estudos.

O modelo multidimensional de Van Dyne *et al* (2003) forneceu as bases para a construção e validação de uma medida para a voz e silêncio (Bastos, Carneiro, Andrade, D'Almeida & Aguiar (*no prelo*) realizada neste grupo de pesquisa e utilizada neste estudo. Na escala, voz e silêncio aglutinaram-se em duas dimensões: uma, a qual os autores denominaram de *pró-indivíduo*, a qual concentrou os itens de motivação aquiescente/defensiva, que são auto-direcionados, e a clássica dimensão *pró-social*, que é hetero-direcionada (Figura 03).



**Figura 03:** Composição teórica dos fenômenos de voz e silêncio nas organizações segundo Van Dyne e colaboradores (2003) (*Adaptado de: Bastos et al, no prelo*)

As propriedades psicométricas da escala encontram-se expostas com maior detalhamento na seção “Método” do Estudo 1. Assim, os estudos desta Tese já adotam, para as dimensões de voz e silêncio, a tipologia ora definida no estudo de Bastos et al (*no prelo*) que são, tanto para a voz quanto para o silêncio, denominadas *pró-indivíduo* e *pró-social*. A medida acima citada é utilizada em todos os estudos desta Tese a fim de elucidar as relações de V&S com alguns preditores, conforme é descrito a seguir.

## 1.2. Os comportamentos de V&S, seus antecedentes e as questões da pesquisa

De fundamental importância para o entendimento dos comportamentos de V&S é o conhecimento do que leva os indivíduos a se engajarem em expressar e/ou em reter opiniões, informações e problemas relacionados ao trabalho (Morrison, 2014). Dentre os preditores de V&S, o comprometimento organizacional tem uma importância diferenciada graças ao trabalho seminal de Hirschman (1970), que identificou na “lealdade” um aspecto fortemente associado ao engajamento do empregado à Voz. O autor propôs que, ao serem confrontadas com

problemas no ambiente de trabalho, as pessoas defrontariam com dois cursos possíveis de ação: (a) deixar a organização: “Saída”, ou (b) ficar e expressar seu descontentamento: “Voz”. Assim, diante de problemas ou insatisfações no trabalho, as pessoas poderiam deixar a organização, ou ficar e expressar seu descontentamento, sendo que a decisão seria moldada pela Lealdade do empregado. Este estudo teve grande impacto no campo e foi expandido por outros autores (Rusbult, Farrel, Rogers & Mainous, 1988; Hoffman, 2006).

O uso da voz ou da saída depende de uma terceira variável, a lealdade, que seria capaz de modificar as respostas. O trabalhador leal utiliza a voz (expressão ativa e consciente), e o empregado desleal utiliza a saída como forma de expressão de seu descontentamento. Ao examinar o papel da lealdade na concepção original de Hirschman (1970), observamos que ela refere não a um componente do modelo, mas a uma contingência que molda a resposta do indivíduo de saída ou de voz, sendo a chave que diferencia esta escolha, esta decisão. Os indivíduos mais leais, assim, teriam maior probabilidade de ficar e tentar mudar a organização a partir de dentro, ou seja, de ‘ficar e lutar’. Apesar de representar a escolha mais difícil, isto pode ser verdadeiro quando as pessoas acreditam que seus esforços irão modificar a realidade da organização.

Considerado na maioria dos estudos como um sinônimo ou substituto do conceito de lealdade, tem-se o comprometimento organizacional, que é um construto que já possui uma larga tradição de pesquisas na área de POT. No Brasil, parte considerável desta tradição foi desenvolvida por Bastos e colaboradores (Bastos, 1994; Carvalho, Alves, Peixoto, & Bastos, 2011; Rodrigues & Bastos, 2009). Recentemente, o comprometimento organizacional foi melhor delimitado e redefinido (Osigweh, 1989; Cooper-Hakim & Viswesvaram, 2005; Solinger, Van Olffen & Roe, 2008). A redefinição dos limites do comprometimento organizacional trouxe novos conceitos que foram concebidos a partir de dimensões até então concebidas como bases do comprometimento.

Assim, no lugar de bases ou tipos de comprometimento, dois novos vínculos foram propostos: Enrincheiramento Organizacional (Rodrigues, 2009) e Consentimento Organizacional (Silva, 2009). Estes novos conceitos foram concebidos a partir de dimensões até então concebidas como bases do comprometimento. Como resultado, hoje, podemos dizer que o primeiro abrange a base do comprometimento conhecida como instrumental, e o segundo, a base conhecida como normativa. O comprometimento organizacional teve sua base afetiva retomada, passando a ser concebido, agora, como um vínculo (Bastos, 2008; Bastos & Aguiar, 2014).

A relevância da lealdade para a voz do trabalhador é demonstrada desde o primeiro estudo de que se tem registro na área da voz, e foi considerada por Hirschman (1970) uma variável decisiva para o engajamento do empregado à Voz ou a outros comportamentos, como a saída. Os estudos que associam o comprometimento à voz continuam com Hoffman (2006), o que, junto com outros estudos, fazem com que o comprometimento destaque-se no campo de estudos de voz (Luchak, 2007; Mellahi, Budhwar & Li. 2010).

Contudo, os estudos que investigam as relações entre V&S e o comprometimento do trabalhador (Withey & Cooper, 1989; Leck & Saunders, 1992; Luchak, 2007), nem sempre especificam as bases do comprometimento, o que caracteriza um campo de estudos com resultados “pulverizados” e que permanece com questões em aberto, o que não permitiu, até o momento, o estabelecimento de uma linha consistente de investigações. Outro fator é que as pesquisas que investigam os comportamentos de voz não investigam os comportamentos de silêncio, e vice-versa.

Observamos, ainda, a necessidade de pesquisas que utilizem de metodologias de análise mais integrativas, com modelos teóricos envolvendo os dois comportamentos, tanto os de voz quanto os de silêncio, e que possibilitem a detecção do poder preditivo do comprometimento em relação a estes dois comportamentos de forma simultânea. Assim, a principal questão que

norteia o desenvolvimento do segundo estudo é a seguinte: *Considerando a natureza multidimensional dos comportamentos de voz e silêncio, que dimensões são preditas mais fortemente pelos níveis de comprometimento organizacional dos trabalhadores?*

Já os estudos correlacionando silêncio ao comprometimento são escassos. Apesar do comprometimento ser pouco investigado com essas variáveis apresentadas acima, os resultados demonstram mais relações positivas e menos negativas, quando o comprometimento aparece em destaque (Vakola & Bouradas, 2007). As questões que surgem ao examinar a literatura são: (a) trabalhadores mais comprometidos com a organização expressarão mais voz em seu contexto de trabalho? (b) Trabalhadores menos comprometidos optarão por calar-se diante de questões no trabalho? (c) Quais dimensões de voz e silêncio mais se associam ao comprometimento?

As respostas a estas questões poderão trazer mais consistência aos resultados conhecidos até então. A proposta foi focalizar no comprometimento afetivo, já definido como um vínculo positivo do indivíduo com a organização. Observamos como o comprometimento pode ser um antecedente positivo da voz e silêncio pró-sociais, e negativo dos outros tipos de voz e silêncio. Sendo o comprometimento uma variável do indivíduo, questionamos quais fatores do contexto poderiam explicar a voz e o silêncio, além do comprometimento.

Neste sentido, é perceptível, nas definições aqui apresentadas, a relação da voz e do silêncio com fenômenos mais amplos – a exemplo da mudança e a aprendizagem organizacional. Além disso, o silêncio já possui uma dimensão organizacional bem definida por Morrison & Milliken (2000). Diante disso, questionamos quais fatores contextuais também estariam na condição de determinantes destes comportamentos, dentre os quais destacamos os estilos de liderança dos gestores e as inserção dos trabalhadores nas redes sociais informais no trabalho.

A *liderança*, assim como o comprometimento organizacional, é apontada como outro antecedente importante da voz. Os estilos de liderança dos gestores podem reforçar a cultura

organizacional, intensificando ou minimizando as relações de poder nos grupos. Ela é considerada fundamental para o entendimento dos comportamentos de voz e silêncio (Ashford, Sutcliffe & Christianson, 2009).

Neste ponto, destaco os resultados de dois estudos. O primeiro é a pesquisa de Detert & Burris (2007), onde conhecemos a influência positiva do estilo transformacional de liderança sobre a voz. Assim, quanto maiores as considerações pelos empregados e inspiração motivacional dos líderes (características do estilo transformacional), maior a probabilidade de os indivíduos engajarem em voz. Já no estudo de Srivastava, Bartol e Locke (2006), observa-se associação positiva entre o estilo democrático de liderança e comportamentos de voz entre membros de equipes. Estes resultados, juntos, sugerem que quando gestores engajam em comportamentos que indicam abertura, eles criam oportunidades e encorajam os demais trabalhadores a utilizar a voz. Por outro lado, não foram encontrados estudos associando-se a liderança transacional a V&S. *Assim, questionamos: os comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores diferenciam-se em função dos estilos de liderança de seus gestores? A liderança transformacional prediz positivamente a voz do trabalhador? A liderança transacional constitui-se ou não em um preditor para V&S?*

Além da liderança, outros fatores contextuais podem constituir antecedentes de V&S. Morrison (2014), ao destacar lacunas na agenda de pesquisas em voz e silêncio nas organizações, indica a necessidade de investigar como as relações com colegas de trabalho afetam V&S. Neste sentido, ganha relevância a análise das formas pelas quais a força das relações sociais de um trabalhador pode estar positivamente relacionada com voz.

As boas relações sociais – a exemplo do afeto mútuo, da amizade ou da confiança com gestores e colegas - são consideradas um importante antecedente da voz do empregado (Homans, 1950; Labianca *et al.*, 1998, citados por Paulsztat *et al.*, 2011). Ela gera empatia ou solidariedade com outros. Com isso, a motivação dos empregados para falar aumenta. Além

disso, as boas relações sociais são fonte de poder informal, podendo reduzir a sensação de risco de voz e aumentar sua efetividade. No que diz respeito a boas relações com colegas, tanto efeitos positivos quanto negativos sobre a voz foram encontrados por Lazega (2000) e Krackhardt (1999). Alguns estudos encontraram efeitos positivos das boas relações com os gestores sobre a voz do empregado (Burriss *et al.*, 2008; Van Dyne *et al.*, 2008), enquanto outros não encontraram efeitos (Premeaux & Bedeian, 2003). Tal inconsistência denota outra lacuna importante que gera questões a serem investigadas.

O estudo de Paulszat *et al* (2011) traz à tona a centralidade dos trabalhadores em seus grupos ou departamentos como um aspecto preditor de seus comportamentos de voz e silêncio, tendo em vista que esta característica pode ser indicadora do seu nível de poder no grupo.

Morrison & Rothman (2009) mostraram como o poder do indivíduo no grupo é uma variável das mais importantes para o entendimento da escolha do sujeito para calar ou falar. Os autores acreditam numa investigação desta variável em conjunto com outras, na busca de elucidar aspectos preditivos dos comportamentos de voz e silêncio. O presente estudo será pioneiro ao analisar os impactos das redes sociais nos comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores, em uma perspectiva multidimensional.

No presente estudo, questionamos, especificamente, se uma pessoa que ocupa uma posição de destaque na rede de amizade de seu grupo de trabalho - por possuir mais conexões com os colegas - tenderia a sentir mais segurança para emitir suas opiniões acerca do trabalho. Por outro lado, investigamos se alguém que esteja em posição periférica no grupo - por possuir menos conexões com os colegas - sentir-se-á mais fragilizado e, portanto, menos propenso a expressar sua voz diante de questões do trabalho.

Cada vez mais constata-se que estes fenômenos, tanto a voz quanto o silêncio, são complexos, manifestando-se e interagindo com outros fenômenos em diversos níveis da organização. A concepção de organizações de trabalho enquanto fenômenos socialmente



construídos encontra ressonância na perspectiva da ARS (Análise de Redes Sociais), que considera os aspectos estruturais das interações como antecedentes para muitos fenômenos da vida organizacional. É geralmente neste nível relacional que os processos de significação são construídos, compartilhados e modificados, sustentando muitas vezes os comportamentos individuais dos trabalhadores. Tais perspectivas, tomadas em conjunto, permitem a ampliação dos modelos teóricos excessivamente centrados em variáveis do indivíduo, viabilizando a inserção de variáveis do contexto social nas agendas de pesquisa em Comportamento Organizacional.

### **1.3. Delimitação do objeto, problema e objetivos de pesquisa**

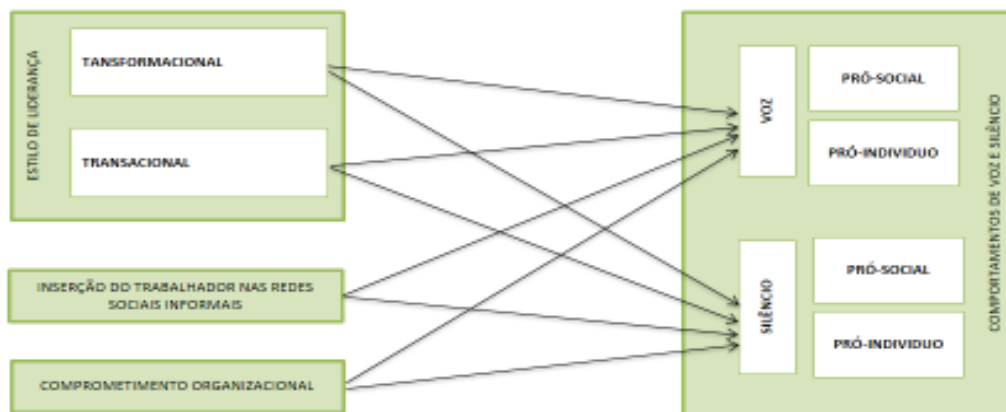
A literatura internacional estabeleceu uma relação positiva entre o comprometimento, os estilos de liderança e os comportamentos de voz e silêncio. Emerge nesta literatura a possibilidade de relação positiva entre a centralidade nas redes e a voz. Com estes dados, podemos propor a avaliação da convergência teórica destes temas entre si e com os comportamentos de V&S. Para tanto, embasamos a formulação hipotética tanto em trabalhos clássicos (Hirschman, 1970) quanto em achados mais recentes (Luchak, 2007; Ashford *et al*, 2009; Detert & Burris, 2007; Paulsztat *et al*, 2011).

Tais questões, consideradas em conjunto, levaram à formulação do problema destacado a seguir: *como o comprometimento organizacional dos trabalhadores, os estilos de liderança dos gestores e a centralidade dos trabalhadores nas redes sociais predizem diferentes dimensões de voz e silêncio nas organizações?*

Os seguintes objetivos foram estabelecidos para responder ao problema de pesquisa. Por **objetivo geral**, identificar se existem relações de predição entre o comprometimento organizacional afetivo, os estilos de liderança dos gestores e a centralidade nas redes sociais das equipes de trabalho e os comportamentos de voz e silêncio em suas diferentes dimensões, e analisá-las.

Entre os **objetivos específicos**, (a) caracterizar os comportamentos de voz e silêncio em suas subdimensões, entre trabalhadores brasileiros de diferentes organizações e suas relações com variáveis demográficas e ocupacionais; (b) identificar o poder preditivo do comprometimento organizacional sobre as diferentes dimensões de voz e silêncio entre trabalhadores de organizações diversas; (c) identificar o poder preditivo dos estilos de liderança de gestores, transacional e transformacional, sobre as diferentes dimensões de voz e silêncio entre trabalhadores de organizações diversas e, por fim, (d) descrever a inserção dos trabalhadores nas redes sociais em equipes de diferentes contextos organizacionais, especialmente o seu nível de centralidade, e os analisamos enquanto preditores dos seus comportamentos de voz e silêncio em suas subdimensões.

Estes objetivos, tomados conjuntamente, permitiram a composição do seguinte modelo teórico (Figura 04):



**Figura 04.** Modelo Teórico: Estilos de Liderança, Inserção do Trabalhador nas redes sociais e comprometimento organizacional relacionados aos comportamentos de voz e silêncio

Uma das possibilidades abertas pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFBA para a estruturação da tese de doutorado é a sua constituição em formato de estudos a serem transformados em artigos, o que viabiliza a comunicação das pesquisas na comunidade acadêmica de forma geral. A presente tese, seguindo este formato, compõe-se por quatro estudos que relatam as pesquisas realizadas, seguindo a proposta dos objetivos específicos da tese, quais sejam:

**Estudo 1:** Comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional: caracterizando o fenômeno em uma amostra de trabalhadores de organizações brasileiras.

**Estudo 2:** O poder preditivo do comprometimento organizacional sobre a emissão de Comportamentos de Voz e Silêncio nas organizações.

**Estudo 3:** Comportamentos de Voz e Silêncio em organizações: o poder preditivo do estilo de liderança dos gestores diretos.

**Estudo 4:** Explorando comportamentos de voz e silêncio do trabalhador nas redes sociais informais de seus grupos de trabalho.

O primeiro estudo buscou adicionar evidências empíricas à escala validada por Bastos & Cols (*no prelo*). Descrevemos os comportamentos de V&S em trabalhadores de organizações brasileiras e exploramos as relações entre seus comportamentos de voz e silêncio, observando características demográficas e ocupacionais das pessoas participantes da pesquisa. Para compor este quadro, utilizamos análises descritivas simples, como médias e frequências, além de análises de Cluster, ANOVAS, testes-T e correlações de Pearson.

Uma vez estabelecido um quadro de referência empírico para os comportamentos de voz e silêncio, o segundo estudo objetivou investigar o poder preditivo do comprometimento organizacional afetivo sobre os comportamentos de voz e silêncio em suas múltiplas dimensões, a fim de superar as inconsistências existentes nos estudos internacionais sobre as relações entre estes fenômenos e, ainda, verificar a quais dimensões da voz e do silêncio o comprometimento prediz de modo mais eficaz e confiável. No intuito de adicionar evidências e superar as inconsistências presentes em estudos internacionais, no terceiro estudo, os estilos de liderança transacional e transformacional dos gestores foram adotados como variável preditora para os comportamentos de V&S em suas subdimensões, a fim de verificar a quais dimensões os estilos de liderança predizem com mais intensidade. Tanto neste estudo quanto no anterior, a

identificação do poder preditivo do comprometimento e dos estilos de liderança sobre os comportamentos de V&S se deu através de análises de regressão múltipla.

Por fim, o quarto estudo avançou no sentido de explorar de que maneira a inserção dos indivíduos nas redes sociais informais de seus grupos de trabalho auxilia na compreensão de seus comportamentos de voz e silêncio nos grupos de trabalho, tanto na dimensão pró-indivíduo quanto na dimensão pro-social. A metodologia combinou análises descritivas, correlacionais com a ARS (Análise de Redes Sociais), que permitiu a criação e cálculo de indicadores das redes, na amostra geral e em alguns grupos de trabalho.

Todos os estudos possuem em comum o uso de uma metodologia quantitativa, de corte transversal, utilizando instrumento compostos por itens fechados. No último estudo, a ARS (Análise de Redes Sociais) emergiu como principal método de análise, tendo em vista as possibilidades de identificação de laços entre atores sociais de equipes de trabalhos, e suas posições nestas equipes, enquanto preditores de V&S. Embora a ARS seja também eminentemente quantitativa, ela oferece uma perspectiva relacional e a possibilidade de análise do nível grupal na organização.

Desta forma, observamos através dos estudos acima descritos como responder à questão central da tese, identificando e analisando possíveis relações de predição para comportamentos de voz e silêncio em suas diferentes dimensões.

## **2. ESTUDO 1**

### **Comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional: caracterizando o fenômeno em uma amostra de trabalhadores de organizações brasileiras.**

#### **2.1.Introdução**

Comportamentos de voz do trabalhador referem-se à participação voluntária e intencional do indivíduo, quando este deliberadamente expressa a sua opinião, assim como preocupações e questões relacionadas ao trabalho (Hirschman, 1970; Hoffman, 2006; Milliken, Morrison & Hewling, 2003; Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Morrison, 2014; Morrisson & Milliken 2000; Van Dyne & Le Pine, 1998; Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, 2003.) A voz tem sido associada a resultados positivos em todos os níveis, pois indivíduos e organizações como um todo se beneficiam quando os trabalhadores compartilham suas ideias e preocupações (Detert & Edmondson, 2011; MacKenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011; Nemeth, Connell, Rogers. & Brown 2001). Isto porque acredita-se que as informações advindas do trabalhador constituem-se em importantes ‘inputs’ que podem ajudar grupos e organizações a adquirir vantagens em termos de oportunidades, pois ao identificar problemas e promover sua correção, inúmeras situações indesejáveis podem ser evitadas. Além disso, quando o trabalhador sente-se livre para expressar uma opinião, mesmo sendo esta contrária à maioria, os processos de tomada de decisão tornam-se mais ricos, e podem promover a inovação e aperfeiçoamento de processos e produtos (Morrison, 2014).

Considerando o caráter introdutório deste estudo sobre o tema no contexto nacional, busca-se revisar brevemente o campo teórico sobre V&S para, então, realizar uma primeira descrição destes comportamentos em um nível empírico, em organizações brasileiras.

O campo de pesquisas sobre voz em contextos de trabalho já dispõe de indicadores importantes acerca de seus principais consequentes. Através da comunicação informal entre o trabalhador, seus pares e gestores, a organização recebe informações valiosas a respeito dos processos de trabalho. Tais ideias, sentimentos, dúvidas, opiniões e informações - quando se referem aos processos de trabalho e à organização -, necessitam ser transmitidos a alguém que tenha o poder de modificar a realidade em questão.

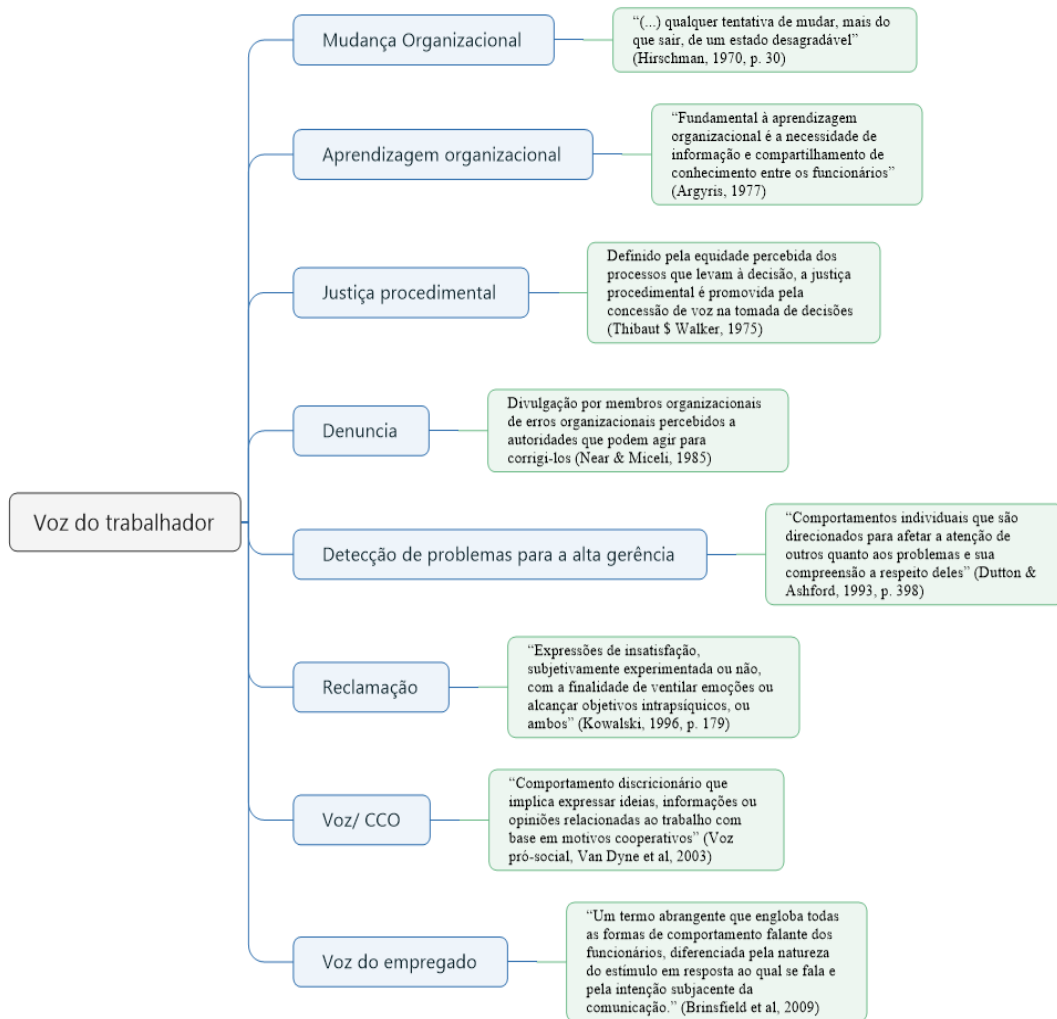
Esta pessoa com estes poderes pode ajustar e aprimorar o funcionamento da organização em diversos aspectos. As alterações refletem, principalmente, (a) na aprendizagem, (b) na melhoria dos processos decisórios organizacionais, (c) na inovação, (d) na correção de erros, (e) na inibição de comportamentos ilegais ou imorais e (f) na prevenção de crises (Van Dyne & Le Pine, 1998), por fim impactando, decisivamente, na efetividade organizacional (Allen, Yoerger, Willenbrock & Jones, 2015). Outros fatores associados à voz no ambiente organizacional são o senso de controle e sentimento de autovalorização do trabalhador.

Mackenzie, Podsakoff e Podsakoff (2011) analisaram como a fala tem impactos positivos no desempenho de tarefas de grupo. O trabalho em grupo, por sua vez, tem efeitos positivos no desempenho financeiro organizacional. Evidências mais recentes sugerem a voz como contribuinte decisivo para a efetividade organizacional e constata o uso da voz como produtor de maior qualidade aos processos decisórios (Allen et al, 2015).

O silêncio, por sua vez, pode privar os líderes de decisões apropriadas, com a consequente pulverização do problema no ambiente organizacional, obstruindo a realização de qualidades interessantes para o desenvolvimento mais proveitoso do trabalho (Morrison & Miliken, 2000). O exame destes consequentes evidencia claramente os efeitos que os comportamentos de voz e silêncio podem ter sobre diversos aspectos do trabalho e das organizações, demarcando a sua importância enquanto fenômenos a serem estudados no campo do Comportamento Organizacional no Brasil.

Desde o início dos estudos sobre a voz, com Hirschman (1970), até os dias atuais, é possível observar duas características presentes no campo: uma multiplicidade de conceitos associados aos dois fenômenos de forma independente, e uma tendência a abordá-los de forma unidimensional. Assim, ora aborda-se a voz, ora o silêncio e seus respectivos antecedentes e consequentes. Dentre as contribuições no sentido de unificar os dois campos, destaca-se a ampla revisão realizada por Brinsfield *et al* (2009), que reuniram os principais conceitos já desenvolvidos na área relacionados aos dois fenômenos (Figuras 05 e 06).

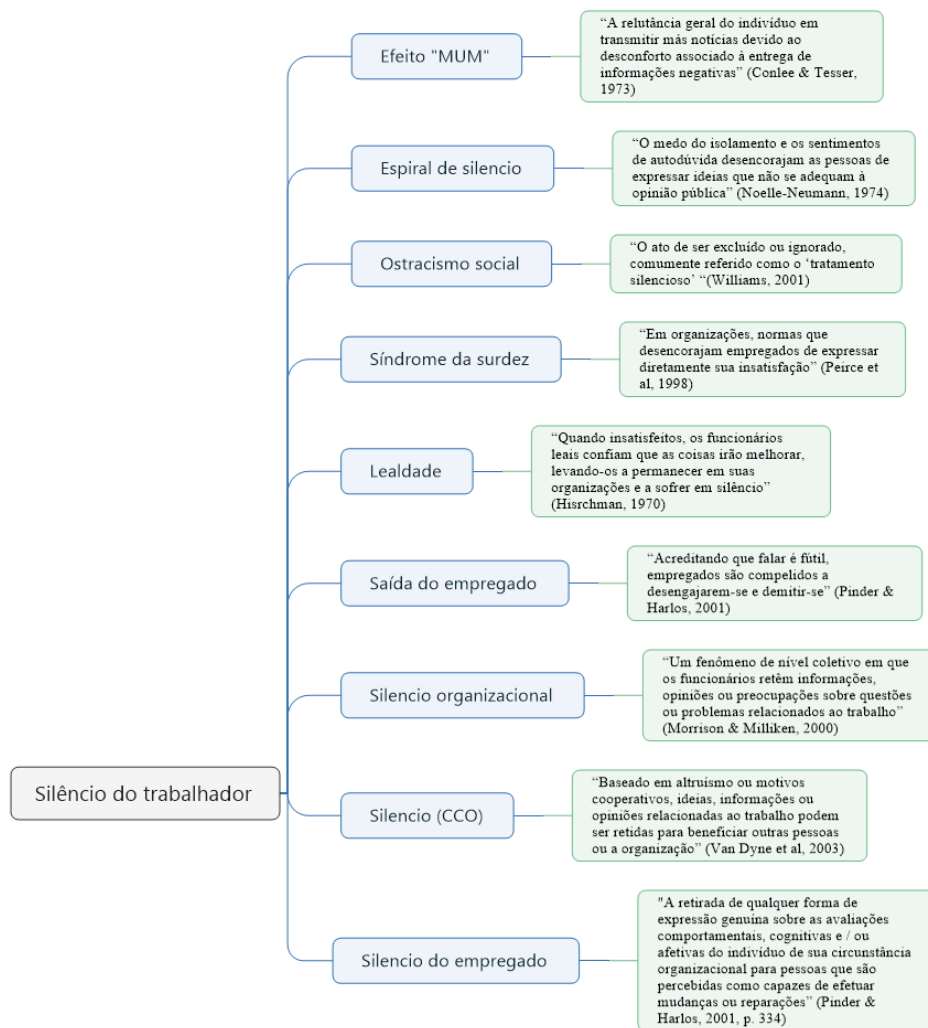
Na revisão supracitada, os conceitos relacionados à voz englobam desde comportamentos de voz em situações específicas – tais quais reclamação, denúncia e detecção de problemas -, até situações mais amplas – a exemplo da mudança e da aprendizagem organizacional, nas quais o comportamento de voz é tido como essencial.



**Figura 05:** Conceitos relacionados à voz do trabalhador (Adaptado de Brinsfield *et al*, 2009)

Dentre as definições de voz propriamente ditas, a de Brinsfield *et al* (2009) apresenta um formato mais abrangente. Já o conceito de Van Dyne et al (2003) insere a voz no rol dos comportamentos de cidadania organizacional, tendo em vista ela basear-se em motivos cooperativos (intenção pró-social).





**Figura 06:** Conceitos relacionados ao silêncio do trabalhador (Adaptado de Brinsfield *et al*, 2009).

No que diz respeito ao silêncio, três classes de fenômenos se diferenciam: o (a) silêncio organizacional, estudado no nível coletivo da organização; (b) o silêncio estudado no nível grupal, como o ostracismo social, a espiral de silêncio e síndrome da surdez; e (c) o silêncio definido no nível individual. Neste, três conceitos são relacionados ao silêncio, (a) a lealdade, (b) o efeito "MUM" e a saída do empregado, e há, finalmente, (c) o silêncio do empregado propriamente dito. O conceito de silêncio trazido pelos autores também apresenta um alto grau de abrangência, pois refere a retirada de "qualquer forma de expressão", não especificando os motivos subjacentes, da mesma forma que no conceito de voz de Brinsfield *et al* (2009).

Se por um lado, os autores apresentam conceitos mais abrangentes de voz e silêncio, por outro, apontam a necessidade de especificações mais detalhadas sobre os dois fenômenos. Esta necessidade é reforçada à medida em que se observa a diversidade de conceitos específicos. Estes demonstram que, tanto a voz quanto o silêncio do trabalhador, podem diferenciar-se a cargo de aspectos contextuais e individuais.

O exame da literatura realizado até aqui já demonstra algumas singularidades para cada um destes comportamentos, relacionados aos conceitos relacionados a cada um deles, assim como os consequentes e as conotações – positiva ou negativa – atribuídas a V&S. Outros aspectos podem somar a esta análise ao se considerar, por exemplo, os motivos subjacentes a cada um destes comportamentos.

Van Dyne et al (2003) buscam aproximar-se mais desta complexidade, ao conceituar Voz e Silêncio como constructos compostos por três dimensões: Aquiescente, Defensiva e Pró-social. Na dimensão Aquiescente, baseada na resignação, as pessoas motivadas pela crença de que suas ideias não farão a diferença, preferem concordar com outras pessoas. Na dimensão Defensiva, baseada no medo, o trabalhador é motivado a proteger o *self* por medo de retaliações, rótulos ou consequências indesejáveis. Na dimensão Pró-social, baseando-se em motivos cooperativos, o indivíduo expressa ideias e opiniões relacionadas ao trabalho ou cala para preservar informações organizacionais importantes. Nesta tipologia, a voz e o silêncio possuem suas motivações básicas, diferenciando-se pela escolha em expressar ou reter intencionalmente informações, ideias ou opiniões relacionadas ao trabalho. Este modelo aponta a necessidade de estudos que investiguem de forma concomitante os comportamentos de voz e silêncio, observando como estes podem aparecer simultaneamente entre trabalhadores, identificando tendências e possíveis padrões.

Ainda que a literatura acerca da voz já possua uma tradição teórica bem estabelecida, desde o estudo seminal de Hirschmann (1970), a pesquisa sobre os seus antecedentes ainda

encontra-se em um estágio inicial de desenvolvimento, provavelmente porque a voz não é apenas uma função de variáveis centradas no indivíduo, mas uma soma destas com uma série de fatores situacionais (Mishra & Saxena, 2011; Detert & Burris, 2007; Graham & Van Dyne, 2006; Whitley & Cooper, 1989). Estes aspectos, associados à completa ausência de estudos empíricos neste campo, no Brasil, evidenciam uma grande lacuna de investigações que inicialmente descrevam estes aspectos entre trabalhadores inseridos em organizações diversas, em nosso contexto.

Tendo em vista este quadro geral de lacunas e possibilidades de investigação, identificou-se, inicialmente, a necessidade de realização de estudos tendo como base a proposta multidimensional trazida por Van Dyne et al (2003), a fim de adicionar evidências empíricas a estudos internacionais, ainda bastante escassos neste sentido. No Brasil, um impulso inicial a estes estudos foi dado por Bastos & cols (*no prelo*), que construíram e validaram uma medida para V&S nas organizações, com base no modelo teórico de Van Dyne et al (2003). Na escala, as dimensões de voz e silêncio aglutinaram-se em duas dimensões: uma, a qual os autores denominaram de *pró-indivíduo*, a qual concentrou os itens de motivação aquiescente/defensiva, e a clássica dimensão *pró-social*.

A validação desta escala viabiliza a realização de estudos que investiguem de forma concomitante os comportamentos de voz e silêncio, observando como estes podem apresentar-se simultaneamente entre trabalhadores, identificando tendências e possíveis padrões. Este estudo cumpre com esta função inicial, fazendo-se necessário, ainda, que essa descrição aborde relações destes com características demográficas e ocupacionais, formando um quadro de referência inicial para outros estudos que os associem a aspectos psicossociais dos trabalhadores, dos grupos e das organizações. Este caráter mais descritivo e exploratório é justificado pelo caráter incipiente do estado da arte deste campo no Brasil. Dito isto, esta pesquisa objetivou descrever e explorar comportamentos de voz e silêncio, em uma perspectiva

multidimensional, com vistas a contribuir para seu entendimento, assim como reduzir a lacuna empírica existente sobre estes comportamentos e inaugurar uma agenda de investigações sobre V&S no Brasil.

## 2.2. Método

Este estudo caracteriza-se como descritivo, quantitativo e de corte transversal. Contou-se com um total de 476 trabalhadores de diferentes organizações e segmentos ocupacionais. As características pessoais e ocupacionais dos respondentes encontram-se expostas na Tabela 01, a seguir.

**Tabela 01.** Caracterização dos participantes

<b>VARIÁVEIS OCUPACIONAIS (n=476)</b>			
<b>Profissão/ocupação</b>	<b>%</b>	<b>Tipo de Contrato</b>	<b>%</b>
Ocupações Administrativas	50,7	CLT	46,1
Profissões e ocupações ligadas à Saúde	11,7	Estatutários	25,3
Ocupações de Vendas e Atendimento	8,0	Trab. Temporários/Estágio /Prest. Serviços	28,7
Profissões e ocupações ligadas à Educação	6,3	Nível do cargo	
Ocupações de Produção (Indústria)	5,8	Gestão	15,0
Laboratório (Análises químicas)	5,6	Operacional / Profissionais/Técnicos	85,0
Finanças (Faturamento, Bancários)	4,8		
Profissões da área de Humanas (Direito, Psicologia, Serviço Social)	3,8	<b>Tempo de Organização</b>	
Outros	3,1	Até 2 anos	38,7
<b>Tipo da organização</b>		Entre 2 e 5 anos	22,5
Pública	48,7	Entre 5 e 10 anos	20,6
Privada	46,4	Acima de 10 anos	18,3
<b>VARIÁVEIS PESSOAIS (n=476)</b>			
<b>Sexo</b>		<b>Estado Civil</b>	
Feminino	58,2	Solteiros	50,2
Masculino	37,6	Casados e em União Estável	43,9
<b>Idade</b>		Separados/Divorciados/Viúvos	4,9
Até 25 anos	26,5	<b>Escolaridade</b>	
Entre 26 e 35 anos	32,8	Ensino Médio	39,3
Entre 36 e 45 anos	20,8	Nível Superior	32,1
Entre 46 e 55 anos	11,1	Pós-graduação	28,6
Acima dos 55 anos	8,9		

**Coleta:** Os dados foram coletados pela pesquisadora e equipe, em setores/equipes/departamentos de diferentes organizações de trabalho, perfazendo um total de 476 respondentes. A coleta de dados em organizações de trabalho, principalmente quando se utiliza de auto relato, implica em um grande risco de *vieses* por parte dos trabalhadores. Tendo em vista a função de sobrevivência que o trabalho ocupa na vida das pessoas, assim como as funções sociais nas quais isto implica, o viés mais comum é o da *desejabilidade social* (Gouveia *et al*, 2009). Um dos tipos de viés de desejabilidade é o gerenciamento ou manipulação de impressão (*impression management*), no qual as respostas são distorcidas intencionalmente pelos indivíduos, que, motivados pela aprovação, querem mostrar- mais socialmente adequados e desejáveis (Ellingson, Sackett & Hough, 1999). Ele é influenciado por características do contexto, principalmente quando há maior demanda por auto-apresentações positivas e implica em perda de fidedignidade à medida que o trabalhador deixa de relatar aspectos negativos geralmente presentes em seu trabalho. Por isto, um dos maiores desafios impostos à pesquisa em organizações de trabalho refere-se a obtenção de dados fidedignos por parte dos trabalhadores.

No entanto, os respondentes podem diminuir o manejo de impressão ao terem o anonimato das respostas garantido (Barrick & Mount, 1996). Nesta pesquisa, houve o cuidado para não identificar os questionários e assegurar a confidencialidade os dados e a postura ética dos pesquisadores. A presença do pesquisador no local de trabalho foi identificada como pertencendo à Universidade (UFBA), frisando uma relação de independência com a organização estudada, com a intenção de garantir aos respondentes que os questionários não seriam identificados. Na coleta on-line, os respondentes não foram acessados no espaço físico da organização e possuem a liberdade para identificar-se ou não, o que pode ter aumentando a garantia de anonimato.

**Instrumento:** Compõe-se de três partes: 1. **Dados pessoais e ocupacionais:** Questões fechadas que avaliaram a ocupação/função exercida na organização, o tempo de serviço, dentre

outras. 2. **Escala de Voz nas Organizações (EVO)** – Escala construída e validada por Bastos, Carneiro, Andrade, D’Almeida & Aguiar (no prelo), com base no modelo teórico de Van Dyne e colaboradores (2003), já exposto anteriormente. Na escala, o próprio trabalhador deve identificar com que frequência emite os comportamentos de voz descritos, variando numa escala *likert* de 1 (nunca) a 5 (sempre), não havendo itens invertidos. Isto significa que, quanto mais próximo de 1, menor o nível de voz e quanto mais próximo de 5, maior o nível de voz.

No processo de validação, realizado com uma amostra de 319 trabalhadores, as análises fatoriais exploratórias e confirmatórias indicaram como mais adequada uma solução de dois fatores: voz defensiva/aquiescente e voz pró-social, que se baseiam nas definições de Van Dyne et al (2003). Como tanto a voz defensiva quanto a aquiescente derivam de motivos autocentrados, os autores denominaram este fator de voz pró-indivíduo. Os níveis de consistência interna dos fatores foram o  $\alpha = 0,83$  para o fator voz pró-indivíduo e o  $\alpha = 0,91$  para o fator voz pró-social. No presente estudo, manteve-se a solução de dois fatores conforme a solução inicial encontrada por Bastos & cols (*no prelo*), com índices de consistência interna também adequados, sendo,  $\alpha = 0,87$  para voz pró-social e  $\alpha = 0,73$  para voz pró-indivíduo.

Alguns exemplos de itens são: “Prefiro expressar concordância com as ideias alheias porque sei que as minhas não seriam aceitas.” (*voz pró-indivíduo*) e “Apresento soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização” (*voz pró-social*). 3. **Escala de Silêncio nas Organizações (ESO)** – Escala construída e validada por Bastos & colaboradores (*no prelo*), com base na estrutura multidimensional de Van Dyne e Le Pine (2003), com a mesma estrutura da escala anterior.

Nesta escala, cujo processo de validação original foi o mesmo da escala anterior, assim como na Escala de Voz, a solução encontrada foi de dois fatores: silêncio defensivo/aquiescente, que foi denominado de silêncio pró-indivíduo, e silêncio pró-social. Exemplos de itens: “Fico em silêncio no trabalho porque meus superiores não estão abertos a ouvir propostas ou

compartilhar preocupações” e “Protejo informações estratégicas, me mantendo em silêncio, a fim de beneficiar a organização”.

Na análise fatorial *exploratória*, realizada neste estudo com o método dos *Mínimos quadrados não ponderados*, a escala de Silêncio manteve a estrutura de dois fatores encontrada por Bastos & cols (*no prelo*) e os índices de consistência foram adequados, sendo  $\alpha=0,79$  para SPS e  $\alpha=0,82$  para SPI.

**Procedimentos de análise dos dados:** As análises foram realizadas através do software Statistical Package for Social Science (SPSS) – versão 20.0, sendo que inicialmente os dados provenientes das duas coletas foram unificados em um só banco, em seguida foram tratados, excluindo-se do banco os *outliers*, os questionários de ensino fundamental e com tempo de empresa menor que três meses. E seguida, submeteu-se os dados a estatísticas descritivas (média, desvio padrão e frequência), seguidas de correlações de Pearson e de comparação de grupos (*teste-t* e ANOVA) para verificar as associações entre as variáveis do estudo. Adicionalmente, foi conduzida análise de cluster não hierárquico (*quick cluster*) a fim de agrupar os respondentes a partir da combinação de seus escores nas dimensões das duas escalas (EVO e ESO), formando padrões que estruturam os comportamentos de voz e de silêncio separadamente. Foram por fim realizadas análises descritivas - frequências, médias e desvio padrão – para caracterizar cada um dos clusters no que se refere aos comportamentos de voz, silêncio e as variáveis demográficas e ocupacionais.

### 2.3. Resultados e discussão

As médias para as diferentes dimensões de voz e de silêncio (Tabela 2) revelam que, quando possuem sugestões ou opiniões relacionadas ao trabalho, os trabalhadores tendem a expressá-las (*voz pró-social*), mais do que a retê-las (*voz pró-indivíduo*). De maneira similar, os respondentes afirmaram que ficam em silêncio com maior frequência por motivos pró-sociais, para proteger a organização, do que por motivos pró-indivíduo (medo e resignação). As

diferentes médias apresentadas em cada uma das subdimensões revela, o quanto havia de simplificação na literatura ao investigar estes comportamentos de forma unidimensional.

As correlações entre as dimensões apontam que os indivíduos que expressam suas opiniões relacionadas ao trabalho com maior frequência tenderão a calar menos por motivos semelhantes ao medo de ser punido ou à resignação (Tabela 2). Estes mesmos indivíduos tenderão a falar menos com a intenção de proteger o self. É interessante notar que voz pró-social e silêncio pró-indivíduo correspondem aos conceitos clássicos de voz e silêncio apontados na literatura (Morrison, 2014; Pinder & Harlos, 2001; Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988), e que, embora não sejam necessariamente excludentes, escolher com maior frequência um deles tenderá a inibir (de forma moderada, porém significativa) a ocorrência do outro.

**Tabela 02.** Médias e matriz de correlações entre as variáveis do estudo

Variáveis	Médias (DP)	Correlações			
		1	2	3	4
<i>Voz pró-social</i>	3,81 (0,78)				
<i>Voz pró-indivíduo</i>	2,10 (,65)	-,227**			
<i>Silêncio pró-social</i>	3,72 (,89)	,086*	-,019		
<i>Silêncio pró-indivíduo</i>	1,84 (,72)	-,481**	,604**	,029*	

\*  $p < .05$  / \*\*  $p < .01$

Outro resultado aponta que trabalhadores que se calam com maior frequência por motivos defensivos e aquiescentes tenderão a expressar sua voz mais vezes pelos mesmos motivos do que por motivos pró-sociais, demonstrando que, conforme proposto por Van Dyne et al (2003), o que diferencia os comportamentos não é apenas a expressão/retenção da fala, mas sua motivação subjacente.

Assim, um trabalhador que evita expor suas próprias ideias, tenderá a concordar com ideias ou opiniões apresentadas por colegas ou superiores pelo mesmo motivo, ainda que intimamente discordem deles, simplesmente porque acreditam que sua própria ideia não fará a diferença. Outro fator interessante é o temor sofrido pelos trabalhadores sobre consequências negativas, com a tendência a calar a respeito das discordâncias e, quando necessário, usarão a voz para direcionar os assuntos em sua equipe para outros que não o ameacem. Já a escolha



por calar para proteger a organização demonstra baixa interação com os outros comportamentos.

Após o exame das dimensões e de suas relações entre si, buscamos identificar a quais características demográficas e ocupacionais elas estariam mais ou menos relacionadas. As principais variáveis que introduzem diferenças significativas nas médias de voz são: Sexo, Nível de escolaridade, Tipo de contrato, Tipo de organização e Nível do cargo. Idade e o Tempo de organização apresentaram, ainda, correlação positiva com voz pró-social. No que se refere ao sexo, homens apresentaram média de voz pró-indivíduo ligeiramente maior do que as mulheres, sendo para eles 2,19 e para elas, 2,05 ( $p < .024$ ). As mulheres demonstraram maiores médias de silêncio pró-social (3,79), em contraste com os homens (3,63) ( $p < .054$ ).

Quando consideramos as diferenças encontradas nos tipos de voz pró-indivíduo, os trabalhadores estatutários apresentam a menor média, contrastado com os prestadores de serviço e estagiários (Tabela 03). Trabalhadores que possuem vínculo mais precário com a organização evidenciam maior instabilidade e incerteza tenderão, portanto, a usar com mais frequência a voz auto motivada, em contraste com aqueles que já possuem vínculos mais estáveis.

De modo complementar, trabalhadores temporários e prestadores de serviço tendem a calar com menos frequência, em contraste com os estagiários, quando a motivação é proteger assuntos organizacionais. É possível que a expectativa de contratação, sendo maior por parte do estagiário, introduza estas diferenças.

**Tabela 03.** Médias e desvios padrão de voz pró-indivíduo e silêncio pró-social por tipo de contrato de trabalho

Variáveis	Categorias	Voz pró-indivíduo	Silêncio pró-social
		F=5,92 / p<.00	F=3,47/ p<.004
		Média (DP)	Média (DP)
Tipo de Contrato	Temporário	2,08 (.78)	3,30 (.89)
	CLT	2,13 (.76)	3,80 (.89)
	Prestação de serviços	2,40 (.80)	3,36 (.84)
	Estatutário	1,93 (.77)	3,79 (.81)
	Estágio	2,23 (.85)	3,82 (.80)

A voz pró-indivíduo também se mostrou maior entre trabalhadores de empresas privadas, conforme observado na Tabela 03. Ao considerar este resultado em conjunto com o anterior, tem-se que, em realidades organizacionais e/ou contratos nos quais há menor estabilidade, o trabalhador tende a usar sua voz com maior frequência no sentido de proteger ou concordar com os demais, provavelmente por medo de sofrer consequências negativas, como a perda do emprego (Morrison, 2014; Van Dyne *et al*, 2003). Já para um trabalhador com maior estabilidade, este tipo de voz não se faz necessária, a não ser que ele esteja realmente desinteressado (resignado) em seu contexto de trabalho, por achar que a sua voz não fará a diferença.

**Tabela 04.** Médias e desvios padrão de voz por tipo de organização

Tipo de Organização	Voz pró-indivíduo	
	Categorias	Média (DP)*
	Pública	1,97 (.68)
	Privada	2,22 (.61)

F=,031/ p<.00 (2-t)

Observa-se que, à medida em que os trabalhadores avançam em termos de qualificação, aumenta a frequência com a qual ele expressa suas ideias a respeito do trabalho, com a intenção de promover melhorias na organização (Tabela 5). De forma complementar, as médias de voz pró-indivíduo decrescem à medida que o trabalhador avança em sua escolaridade, demonstrando que, quanto menos escolarizado o trabalhador, ele tende a utilizar a voz com maior frequência na intenção de proteger o *self*. Ainda que a significância tenha ficado entre ,007 e ,009, optou-se por considerar este resultado como parâmetro para futuras investigações.

**Tabela 05.** Médias e desvios padrão de voz pró-social e voz pró-indivíduo por níveis de escolaridade

Variáveis	Categorias	Voz Pro-Social	Voz Pro-indivíduo
		Média (DP)*	Média (DP)**
Escolaridade	Ensino Médio	3,69 (.82)	2,21 (.61)
	Ensino Superior	3,84 (.76)	2,09 (.72)

	<b>Pós-graduação</b>	3,91 (.73)	1,99 (.62)
* $F=5,01$ e $p<0,07$ ** $F=4,79$ e $p<0,09$			

Pessoas que ocupam cargos de supervisão em suas organizações apresentam média significativamente maior de voz pró-social do que os trabalhadores de nível operacional (Tabela 8). Este resultado é coerente com o fato de que relatar problemas e questões relacionados ao seu setor de trabalho integra o escopo das atividades de supervisão. Além disso, demonstra que, na estrutura hierárquica das organizações, o indivíduo tende a apresentar mais comportamentos de voz pró-social à medida em que ascende na cadeia de comando, o que corrobora a ideia de que o poder é uma das variáveis mais importantes para estes comportamentos (Morrison & Rothman, 2009).

**Tabela 06.** Médias e desvios padrão de Voz pró-social e Silêncio pró-indivíduo por nível do cargo

Variável	Categorias	Voz Pro-Social	Silêncio Pro-indivíduo
		Média (DP)*	Média (DP)**
Nível do cargo	Gestão	4,15 (.66)	1,63 (.65)
	Operacional	3,76 (.79)	1,88 (.73)

\* $F=3,54/p<0,000$  /  $F=2,94p<0,004$

Dentre as correlações de Pearson realizadas entre a voz pró-social e as características demográficas e ocupacionais, duas mostraram-se significativas ( $p<0,001$ ), e ambas referem-se a tempo. Uma é a *idade* do trabalhador, cuja relação positiva e baixa (.150) com voz pró social demonstra que, à medida que envelhece, o indivíduo tende a expressar com maior frequência a voz como forma de melhoria para a organização. Outra é o *Tempo de organização*. Também, à medida que o indivíduo permanece na organização (.123), ele tenderá a apresentar sugestões de melhoria relacionados ao trabalho e a emitir com menor frequência a voz como forma de autoproteção (-.108).

Uma vez identificadas as relações entre a voz e as características demográficas e ocupacionais, partiu-se para explorar também a existência de perfis de combinação entre as

duas dimensões de Voz e de Silêncio, separadamente, a fim de analisar a existência de diferenças no que se refere às formas de expressar a voz ou optar pelo silêncio no contexto de trabalho. Assim, as análises de cluster (*Quick Cluster*) sugeriram a existência de três padrões distintos de combinações para a dimensões de cada um. As médias de voz em cada um dos clusters são apresentadas na Tabela 7.

**Tabela 07.** Médias de voz por *Clusters*

<i>Padrões de voz</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Voz pró-social</i>	<i>Voz pró-indivíduo</i>
			<b>Média*</b>	<b>Média**</b>
<i>Baixa voz</i>	152	31,9	2,9	2,3
<i>Pró-sociais expressivos</i>	227	47,7	<b>4,3</b>	1,9
<i>Alta voz</i>	97	20,4	4,0	<b>3,1</b>
<b>Total</b>	476	100,0		

\*  $F=459,487$   $p<.000$  \*\*  $F=210,816$   $p<.000$

Considerando a escala *Likert de cinco pontos*, foram considerados baixos os valores entre 1 e 1,6; moderados os valores entre 1,7 e 3,2; e altos aqueles acima de 3,2. Assim, os clusters foram classificados da seguinte forma: O *grupo 1* combinou valores moderados a baixos nos dois tipos de voz; o *grupo 2* combinou alta Voz pró-social com baixa Voz pró-indivíduo; e o *grupo 3* combinou valores altos nos dois tipos de voz.

Os participantes alocados no primeiro grupo, assim, foram rotulados como ***Baixa Voz***, já que os níveis moderados a baixos nas duas dimensões sugerem que estes indivíduos hesitam em engajar-se em voz de forma geral. O segundo grupo foi denominado de ***Pró-sociais expressivos***, com os altos níveis de voz pro-social e baixos em voz pró-indivíduo, marcando uma tendência clara entre os participantes a expressar mais suas opiniões e contribuições relacionadas ao trabalho com a intenção de promover melhorias na organização do que no sentido de defender-se ou resignar-se, sendo mais proativos ao posicionar-se. E o terceiro grupo, com níveis moderados a altos nos dois tipos de voz, demonstra a tendência destes participantes a falar tanto para promover melhorias quanto para defender-se ou concordar com os demais, foi denominado de ***Alta Voz***.

Os padrões de voz foram analisados em suas características demográficas e ocupacionais, cujos resultados encontram-se na Tabela 08, na qual se pode examinar o perfil dos participantes que integram cada padrão (cluster) quanto às diferentes variáveis estudadas, comparativamente com o perfil da amostra total do estudo.

Na análise das características dos clusters de voz, tem-se que o grupo dos trabalhadores caracterizados como de *Baixa Voz* é o que apresenta a maior concentração de pessoas em cargo operacional, solteiros, com nível de escolaridade médio, e com as pessoas mais jovens da amostra.

**Tabela 08.** Caracterização dos clusters de voz

	Baixa Voz	Pró-sociais expressivos	Alta Voz	Total	Significância
<b>Var. Pessoais</b>					
<b>Sexo</b> (% mulheres)	62,7	63,2	54,5	60,8	X <sup>2</sup> =2,761 p=.251
(% homens)	37,3	36,8	45,5	39,2	
<b>Est. Civil</b> (% Solteiros)	55,8	44,2	52	50,2	X <sup>2</sup> =12,884 p=.116
(% Casados/União estável)	41,7	47,4	41,5	43,9	
(% Separados/Divorciados)	2,5	8,4	5,5	5,9	
<b>Escolaridade</b> (% N. Médio.)	48,5	28,9	43,1	39,3	X <sup>2</sup> =16,420 p=.003
(% N. Superior)	29,4	37,9	26,8	32,1	
(% Pós-graduação)	22,2	33,2	30,1	28,6	
<b>Média de idade</b>	32	36	34	34	
<b>Var. Ocupacionais</b>					
<b>Tipo Org</b> (% Pública)	48,5	54,2	40,7	48,7	X <sup>2</sup> =9,078 p=.059
(% Privada)	44,2	42,6	55,3	46,4	
(% Terceiro setor)	7,4	3,2	4,1	4,8	
<b>Tipo de Vínculo</b> (% CLT)	42,9	47,4	48,4	46,1	X <sup>2</sup> =24,590 p=.006
(% Prest.Serv/Temporário)	31,6	21	31,1	28,7	
(% Estatutário)	21,5	31,6	20,5	25,3	
<b>Nível Cargo</b> (% Operacional)	92,6	79,4	83,5	85	X <sup>2</sup> =12,180 p=.002
(% Gerencial)	7,4	20,6	16,5	15	
<b>Média Tempo Serviço</b>	6,7	7	7,8	6,2	

O grupo caracterizado como *Pró-sociais expressivos* concentra mais mulheres, com maior média de tempo de serviço e idade, maior nível de escolaridade e menor concentração de cargos em nível operacional. As pessoas deste grupo são as que buscam com maior frequência contribuir com sugestões e opiniões para a melhoria do seu contexto de trabalho.

O grupo de *Alta Voz* diferencia-se dos demais por possuir a maior concentração de pessoas com vínculo celetista e em empresas privadas. É possível que a instabilidade e

competitividade características deste contexto, altamente dinâmico, sejam estimuladoras tanto da voz pró-social quanto da voz pró-indivíduo (aquiescente e defensiva).

Foram caracterizados também os clusters de silêncio, que, conforme observado na Tabela 09, alocaram os indivíduos em três padrões distintos. O primeiro padrão caracterizou-se por baixos níveis de silêncio pró-indivíduo e altos em silêncio pró-social, e por isso foi denominado de *Silêncio pró-social*. O segundo grupo alocou indivíduos com níveis baixos nos dois tipos de silêncio, sendo chamado de *Baixo Silêncio*, e o terceiro, por alocar pessoas com altos níveis de silêncio nos dois tipos, foi denominado de *Alto Silêncio*.

**Tabela 09.** Médias de silêncio por cluster.

<i>Quick Cluster</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>SPS*</i>	<i>SPI**</i>
			<b>Média</b>	<b>Média</b>
<i>Silêncio pró-social</i>	201	42,2	4,1	1,5
<i>Baixo Silêncio</i>	149	31,3	2,7	1,6
<i>Alto Silêncio</i>	126	26,5	3,9	2,7
<i>Total</i>	476	100		

*SPS (Silêncio pró-social) / SPI (Silêncio pró-indivíduo)*

\*  $F=459,120$   $p<.000$  \*\*  $F=352,550$   $p<.0000$

Os percentuais encontrados para as características das pessoas no perfil de Baixo Silêncio sugerem que nele estão em sua maioria homens, em mais cargos de gestão e exercendo atividades que não somente as administrativas. Este cluster concentrou pessoas que tendem a guardar com pouca frequência para si as opiniões, ideias e sugestões relacionadas ao trabalho, quando as possuem. Já as pessoas agrupadas no cluster de Alto Silêncio, que retêm estas opiniões com maior frequência, caracteriza-se, em sua maioria, por mulheres exercendo cargos operacionais, em empresas privadas e atuando na área administrativa.

A análise conjunta dos dois *clusters* permite perceber que as diferenças nos comportamentos de silêncio são acompanhadas também por diferenças em termos pessoais e ocupacionais. Em relação ao sexo, tem-se que as mulheres são maioria em um grupo cuja tendência é calar, mesmo quando possuem algo a ser dito em seu contexto de trabalho. O mesmo ocorre com as pessoas em atividades operacionais. Elas tendem a calar com maior frequência,

indicando que, em cargos com baixo poder, o silêncio tende a prevalecer. Esta tendência deixa nítido que a desigualdade de poder em uma organização é um dos fatores mais relevantes relacionados ao silêncio organizacional, que, provavelmente leva ao “*MUM EFFECT*” (Morrison & Rothman, 2009).

Os *silenciosos pró-sociais* apresentam pessoas que apresentam uma forte tendência a calar em prol da organização, calando pouco quando possuem sugestões ou informações sobre o trabalho. Este perfil, cuja tendência é calar mais por motivos pró-sociais, concentra em sua maioria mulheres, casadas ou divorciadas, e com maior nível de escolaridade, idade e tempo de serviço. É possível que o maior nível de escolaridade, maior idade, assim como aspectos familiares relacionados ao estado civil proporcionem um maior sentimento de segurança para que estas pessoas guardem pouco suas opiniões relacionadas ao trabalho. Adiciona-se a isto o maior tempo de permanência na instituição encontrado neste perfil, permitindo supor que à medida que um trabalhador permanece na organização, sente-se como parte dela, o que o leva a preocupar-se mais com a preservação dos segredos e da imagem da organização.

**Tabela 10.** Caracterização dos clusters de silêncio

	Baixo Silêncio	Silenciosos Pró-sociais	Alto Silêncio	Total	Significância
<b>Var. Pessoais</b>					
<b>Sexo</b> (% mulheres)	54,4	69,5	51,9	61,8	$X^2=7,724$ p=.021
(% homens)	45,6	30,5	48,1	38,2	
<b>Est. Civil</b> (% Solteiros)	38,3	39,7	39,6	39,2	$X^2=5,133$ p=.743
(%Casados/União estável)	55,8	51,1	56,6	53,6	
(% Separados/Divorciados)	5,9	9,2	3,8	7,2	
<b>Escolaridade</b> (% N. Médio.)	42,6	36,6	45,3	40,1	$X^2=6,322$ p=.176
(% N. Superior)	27,9	30,5	37,7	31,3	
(%Pós-graduação)	29,4	32,8	17	28,6	
<b>Média de idade</b>	34	35	32	34	
<b>Var. Ocupacionais</b>					
<b>Tipo Org</b> (% Pública)	48,5	68,7	50,9	59,5	$X^2=7,835$ p=.098
(% Privada)	48,5	27,5	43,4	36,5	
(% Terceiro setor)	2,9	3,8	5,7	4,0	
<b>Tipo de Vínculo</b> (% CLT)	42,6	45	56,6	46,8	$X^2=16,372$ p=.089
(% Prest.Serv/Temporário)	33,4	21,3	11,4	2,4	
(% Estatutário)	25	33,6	32,1	31	
<b>Nível Cargo</b> (% Operacional)	82,4	87,7	98,1	88,4	$X^2=4,621$ p=.,099
(% Gerencial)	17,6	12,3	1,9	11,6	
<b>Média Tempo Serviço</b>	6	7	5	6	

Os resultados das análises de cluster, associadas às análises anteriores demonstram que, embora haja uma tendência geral na amostra em termos de expressão *versus* retenção de opiniões, informações e sugestões relacionados ao trabalho, estas tendências estão estreitamente relacionadas a certas características pessoais e ocupacionais destes trabalhadores. Tais características, entretanto, não se encerram em si mesmas, mas traduzem outros aspectos que se encontram associados a elas, como as relações hierárquicas e de poder que estão presentes na maioria das organizações e na sociedade mais ampla.

**Tabela 11.** Cruzamento (*crosstabs*) entre os clusters de voz e de silêncio

		CLUSTERS SILÊNCIO			% Total Voz
		Baixo Silêncio	Silenciosos Pró-sociais	Alto Silêncio	
CLUSTERS VOZ	Pouco expressivos	27	30,1	49,2	34,2
	Expressivos pró-sociais	37,2	57,3	10,9	39,9
	Altamente expressivos	30,7	20,5	30,3	25,8
% Total Silêncio		28,8	46,2	25	
Total Geral(%)		100	100	100	100
Total Geral (N)		137	220	119	476
		<b><i>x<sup>2</sup> 76,889 p=0,000</i></b>			

Por fim foram analisados os cruzamentos entre os clusters de voz e silêncio (Tabela 11). A maior parte dos trabalhadores pouco expressivos, ou que usam pouco a voz de uma forma geral, tendem a adotar comportamentos de alto silêncio ou de silêncio pró-social. É interessante notar, ainda, que os trabalhadores que usam mais a voz em um sentido pró-social, para contribuir com opiniões e sugestões para melhoria da organização, quando escolhem calar-se em geral é pelo mesmo motivo, no intuito de proteger a organização. Por fim, o grupo de trabalhadores que escolhem mais a voz, tanto pró-indivíduo quanto pró-social, e são por isso chamados de “altamente expressivos”, não demonstram um padrão claro quanto à escolha do silêncio, apresentando-se de forma polarizada entre os clusters de alto e baixo silêncio. Esta polarização reflete a própria diversidade deste cluster, que varia possivelmente não quanto ao comportamento de falar, mas quanto aos seus motivos adjacentes (pró-indivíduo e pró-social).



Observando de forma conjunta estes resultados, é possível afirmar que parte significativa dos trabalhadores deste estudo tende a manter a coerência entre os padrões de voz e de silêncio, com base nos motivos predominantes que os levam a calar e /ou a falar. Isto reflete o fato de que, junto com a escolha por expressar ou reter opiniões e preocupações relacionadas ao trabalho, encontram-se intenções, sentimentos e preocupações que *motivam* os trabalhadores a calar ou falar. Estes resultados contribuem para uma conceitualização mais complexa para estes comportamentos, trazendo evidências inéditas ao entendimento das relações entre as dimensões de voz e de silêncio (Brinsfield et al, 2009; Van Dyne et al, 2003; Morrison, 2014).

#### **2.4. Considerações finais**

A primeira motivação para este estudo foi a de analisar, no contexto brasileiro, os resultados de duas medidas para voz e silêncio, validadas por Bastos e cols (*no prelo*), com base no modelo multidimensional de Van Dyne e cols (2003). Além dos aspectos de validação, apresentados parcialmente no método e de forma completa em artigos específicos para este fim, objetivamos demonstrar que os construtos principais, os comportamentos de Voz e Silêncio, podem ser melhor estudados não como opostos, mas, sim, como comportamentos que o trabalhador apresenta simultaneamente em sua relação com o trabalho, mas que podem diferenciar-se em termos de grau, níveis, ou escores. Sendo assim, este estudo trouxe contribuições importantes às pesquisas sobre voz e silêncio em organizações, ao descrevê-los simultaneamente e em uma abordagem multidimensional, de forma pioneira entre trabalhadores de uma amostra brasileira.

Sugerimos, com isto, que os fenômenos sejam investigados simultaneamente, para que se aproxime mais da complexidade dos mesmos. Alguém que opta por calar porque tem medo de retaliações ou de sofrer restrições à sua carreira, pode optar por falar pelo mesmo motivo. E alguém que fala por um motivo pró-social, pois quer contribuir para melhorias na organização, pode optar por calar-se pelo mesmo motivo também. O que se destaca, neste modelo, é a

motivação subjacente ao comportamento, que enriquece a sua compreensão e os diferencia em tipologias específicas.

Uma segunda motivação para este estudo foi realizar uma análise exploratória de V&S em associação com variáveis de cunho demográfico e ocupacional. A maioria dos estudos sobre voz e silêncio nas organizações tem apontado para seus consequentes, deixando em aberto uma série de questões sobre o que leva as pessoas a expor ou reter suas opiniões em contextos de trabalho (Islam & Gyphur, 2005). Os resultados evidenciaram, de forma conjunta, que na amostra brasileira, os trabalhadores, quando possuem informações, opiniões ou sugestões sobre problemas relacionados ao trabalho, tendem a expressá-los -ou retê-los - de forma construtiva, no intuito de beneficiar a organização.

As relações com variáveis de cunho demográfico e ocupacional demonstraram, contudo, diferenças importantes no modo como o trabalhador expressa ou retém estas informações, em função de aspectos como: tipo de contrato, natureza da organização, nível de escolaridade, nível do cargo, idade, tempo de serviço e até mesmo o gênero. Ao final, observamos como as diferenças encontradas para os comportamentos de voz e silêncio aconteceram mais em função de características ocupacionais, demonstrando a relevância dos fatores organizacionais na decisão do trabalhador quanto a falar ou calar-se quando possui questões relacionadas ao trabalho.

Também encontramos que os indivíduos são agrupados em perfis de voz e perfis de silêncio, ou seja, engajam em tendências coerentes quanto a expressar ou não no trabalho. Dentre os grupos encontrados, os clusters dos *silenciosos pró-sociais* e dos *expressivos pró-sociais* destacam-se por uma tendência clara a calar - ou a falar – motivados por um desejo de proteger a organização, ou de contribuir com ideias para a mudança ou inovação.

O uso de metodologias descritivas neste estudo foi adotada por adequar-se melhor ao estado da arte da pesquisa no Brasil, sendo este um estudo pioneiro na investigação destes

temas. Entretanto, este deve ser visto como um estágio inicial, sendo desejável que novas pesquisas avancem no sentido de modelos explicativos mais complexos, permitindo análises mais sofisticadas que expliquem os antecedentes para os níveis de voz e de silêncio, assim como para os padrões com que esses dois comportamentos são articulados pelo trabalhador. Trata-se de um desafio para estudos futuros.

Sendo um estudo que dá início à pesquisa sobre esse importante fenômeno no contexto brasileiro, outras questões de investigação se abrem, no sentido de uma caracterização mais ampla destes comportamentos em outras amostras, a fim de verificar se a estrutura bifatorial para as dimensões de voz e silêncio se mantém. Além disso, dado o estado incipiente do campo, estudos que busquem relações de predição com aspectos psicossociais individuais, de personalidade e contextuais são promissores.

Por fim, é desejável que se avance no sentido do uso de metodologias variadas e crescentemente complexas de análise, assim como análises multiníveis, estudos quali-quantitativos nas realidades sociais e organizacionais brasileiras e que viabilizem futuros estudos transculturais sobre estes fenômenos.

### 3. ESTUDO 2

#### O poder preditivo do comprometimento organizacional sobre a emissão de Comportamentos de Voz e Silêncio nas organizações

##### 3.1. Introdução

O comprometimento organizacional é um construto que já possui uma larga tradição de pesquisas, tanto internacionais quanto nacionais, e cujo campo se desenvolve a partir de dados que o consolidam como um vínculo importante. Grande parte dos estudos sobre este construto baseiam-se na proposta de Meyer e Allen (1997) que concebem o comprometimento como um construto multidimensional composto pelas bases *afetiva*, *normativa* e *instrumental* - ou de continuação (Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva, & Pinho, 2013). De forma resumida, caracteriza-se o *comprometimento afetivo* pelo desejo do sujeito em permanecer na organização em virtude de seu envolvimento e identificação com valores e propósitos organizacionais (Mowday, Porter, & Steers, 1982). O *comprometimento normativo* é caracterizado como obrigação moral sentida pelo sujeito em permanecer na organização, como forma de retribuir os investimentos recebidos, em termos de treinamentos e desenvolvimento pessoal. Por fim, o comprometimento instrumental define-se pela permanência do sujeito na organização em virtude da percepção de altos custos relacionados a sua saída, que relacionam-se à perda de relacionamentos ou de benefícios adquiridos (Meyer & Allen, 1997).

Nesta direção, alguns estudos realizados no Brasil introduziram questionamentos que buscam melhor delimitá-lo frente à diversidade de bases e focos que o caracterizaram por um longo período, com base em estudos internacionais (Osigweh, 1989; Cooper-Hakim & Viswasvaran, 2005; Solinger, Van Olffen & Roe, 2008). Com base em tais questionamentos, foram propostos novos conceitos a partir de dimensões até então concebidas como parte do comprometimento, o que levou a uma redefinição dos limites do constructo de comprometimento organizacional, que é atualmente considerado como um vínculo afetivo com

a organização (Bastos, 1994; Carvalho, Alves, Peixoto, & Bastos, 2011; Rodrigues & Bastos, 2009).

No campo da Voz e Silêncio, o comprometimento é um antecedente clássico. Inicialmente estudado como ‘lealdade’ do empregado, atualmente eles são considerados sinônimos. A relevância da *lealdade* para a voz do trabalhador é demonstrada desde o primeiro estudo registrado na área da voz. Ela foi considerada por Hirschman (1970) uma variável decisiva para o engajamento do empregado à Voz ou a outros comportamentos, como a saída.

Comprometimento e voz foram novamente visitados no início do século XXI, por Hoffman (2006). Até então, as associações positivas com o comportamento e voz destacam o primeiro no campo de estudos de voz (Luchak, 2007; Mellahi, Budhwar & Li, 2010). Em sua revisão de literatura, Luchak (2007) aponta estudos que correlacionam o comprometimento com a expressão de comportamentos de voz na organização (Withey & Cooper, 1989; Leck & Saunders, 1992), e identifica algumas inconsistências em seus resultados.

Alguns estudos demonstram que, aqueles com maior comprometimento afetivo, se envolverão mais em comportamentos e atitudes como exercer esforço extra assim como comportamentos proativos e inovadores como a voz (Strauss, Griffin & Rafferty, 2009).

Apesar destas relações positivas, evidências empíricas que dão suporte à relação entre comprometimento e voz são ainda inconclusivas. Luchack (2007) ofereceu uma importante contribuição a este campo, analisando os resultados de três estudos que, juntos, apontam para resultados contraditórios. No estudo de Withey & Cooper (1989), realizado com 124 trabalhadores durante seis meses, forneceu suporte parcial ao modelo de Hirschman (1970), ao observar que os trabalhadores mais comprometidos afetivamente eram menos propensos a sair e mais propensos a utilizar a voz. No entanto, estas relações entre voz e comprometimento não foram significativas. O outro estudo relatado foi o de Leck & Saunders (1992), no qual, a partir da observação de 320 empregados, foram reconhecidas relações positivas entre voz e lealdade

(comprometimento organizacional na versão unidimensional de Mowday, Steers & Porter, 1979), e negativas entre comprometimento e saída.

O último estudo relatado foi o de Boroff & Lewin (1997, *citado por* Luchak, 2007), no qual 1297 trabalhadores foram estudados, utilizando-se, para lealdade, e a medida de Rusbult et al (1988), e as associações entre lealdade e voz foram negativas. Neste estudo, os trabalhadores mais leais sofriam em silêncio em resposta aos problemas da organização.

Diante destas inconsistências, Luchak (2007) propõe que este modelo seja melhor investigado, e propõe a diferenciação entre as bases afetiva e calculativa do comprometimento e a voz direta e representativa. A voz direta seria o tipo de voz mais positivo e direcionado às melhorias na organização, enquanto que a voz representativa é semelhante ao comportamento de denúncia do trabalhador em relação à organização.

Em seus resultados, Luchak (2007) encontrou que os empregados mais comprometidos afetivamente tinham menor probabilidade de usar a voz representativa e usavam mais a voz direta, o que, segundo o autor, ajudaria os trabalhadores a preservar uma boa relação de trabalho com a organização, por ser esta algo que eles valorizam. Embora sua pesquisa não tenha sido realizada com o modelo tridimensional de Van Dyne e cols (2003), ele demonstra a importância de se utilizar de medidas multidimensionais para voz, assim como incluir o comprometimento entre os seus preditores importantes. O autor sugere, ainda, que a voz direta pode ser incentivada através da ação dos gestores em acatar as sugestões dos trabalhadores, criando condições para o que ele chama de ‘diálogo construtivo’.

Mellahi, Budhwar, & Li (2010), a partir das diferenças observadas nos estudos relatados por Luchak (2007), realizou um estudo na Índia a partir de diferentes tipos de comprometimento, diferenciando o comprometimento com a organização e o comprometimento com a equipe nas relações com o modelo de Rusbult et al (1988) de voz-saída-negligencia-lealdade (EVLN), encontrando associações positivas entre o

comprometimento afetivo e a voz e sugerindo que o nível de ligação do indivíduo à organização possui impacto significativo no uso da voz. As associações encontradas entre os dois tipos de comprometimento e as demais variáveis do modelo de Rusbult et al (1988) sugerem que outros estudos sejam realizados considerando múltiplos focos de comprometimento. Assim, o presente estudo tem o objetivo de *identificar o poder preditivo do comprometimento organizacional sobre as diferentes dimensões de voz e silêncio, pro-indivíduo e pro-social, entre trabalhadores de organizações diversas.*

Com base nas evidências apontadas acima, acreditamos que o comprometimento organizacional, enquanto um vínculo caracterizado por identificação e sentimentos positivos do trabalhador para com a organização, seria um preditor positivo para os comportamentos pró-sociais de voz, e ao mesmo tempo, negativo para os comportamentos de voz aquiescente e defensiva, no que propõe-se as seguintes hipóteses para a relação entre comprometimento e voz, no presente estudo:

***H1. O comprometimento organizacional é um preditor com relações positivas com a Voz Pró-social; e***

***H2. O comprometimento organizacional é um preditor com relações negativas com a Voz Pró-indivíduo.***

No que diz respeito às relações entre o silêncio e o comprometimento organizacional, há até o momento poucos estudos. Um deles, o de Deiniz et al (2013), realizado em um hospital privado de Istambul, encontrou uma relação negativa e significativa entre o comprometimento organizacional e o silêncio defensivo, e nenhuma relação entre o comprometimento e os outros tipos de silêncio (pro-social, aquiescente e protetor). No Brasil, encontrou-se apenas um trabalho publicado, no qual o silêncio foi abordado apenas em um nível teórico (De Moura e Paula & Ferraz, 2013). O resultado do estudo de Deiniz et al (2013) indica que o vínculo positivo do trabalhador com a sua organização diminui a probabilidade deste trabalhador vir a

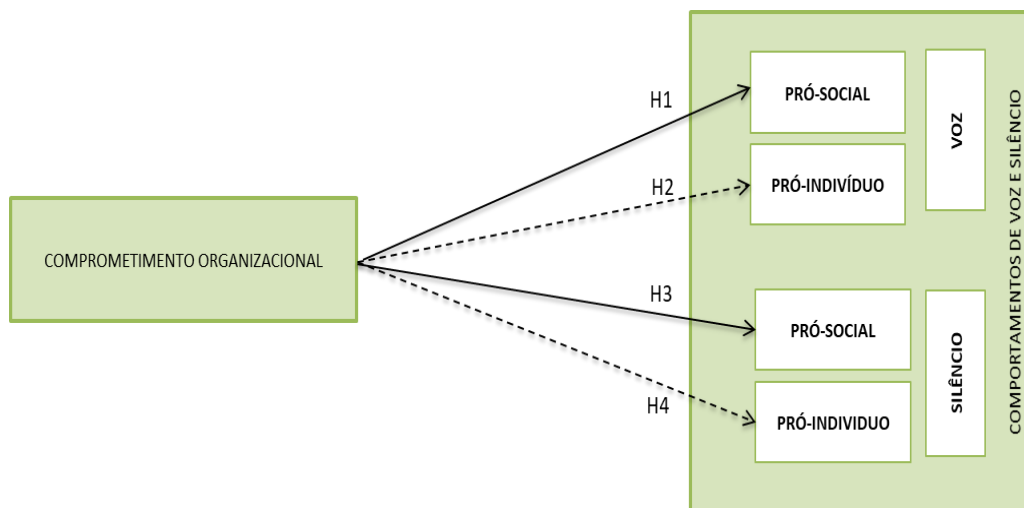
se engajar em silêncio defensivo. É possível supor ainda que este mesmo vínculo positivo possa intensificar a motivação do trabalhador em calar-se a respeito de aspectos sigilosos, protegendo a sua organização (base do silêncio pró-social). Seguindo esta tendência, o trabalhador estando mais comprometido com a organização pode motivar-se menos pelo medo de sofrer as consequências negativas da fala, ou pela crença na não-eficácia da voz (bases do silêncio aquiescente e defensivo). Estas considerações permitem a proposição das seguintes hipóteses de pesquisa:

***H3. O comprometimento organizacional é um preditor com relação positiva com o Silêncio Pró-social; e***

***H4. O comprometimento organizacional é um preditor com relação negativa com o Silêncio pró-indivíduo.***

A fim de testar as hipóteses do estudo de forma integrada, elaborou-se o Modelo Geral testado neste estudo, apresentado a seguir.

**Figura 07:** Hipóteses de predição entre comprometimento e V&S





### 3.2. Método

Este é o segundo de uma série de quatro estudos que se propõem a investigar os comportamentos de Voz e Silêncio em suas dimensões Pró-indivíduo e Pró-Social, e busca especificamente compreendê-los em relação com o comprometimento organizacional. Caracteriza-se como estudo quantitativo e de corte transversal, envolvendo a coleta de dados com trabalhadores inseridos em equipes/setores/departamentos de diferentes organizações.

**Participantes:** Contou-se com um total de 252 trabalhadores de diferentes organizações e segmentos ocupacionais. Destes, a maioria é composta por mulheres (61,8%), pessoas casadas ou em união estável (53,6%), em média com 36 anos de idade. Quanto ao nível de escolaridade, a maior parte possui ensino médio (40,1%), enquanto 31,3% possuem nível superior e 28,6% possuem pós-graduação. Os dados ocupacionais demonstram que a grande maioria da amostra compõe-se de Trabalhadores vinculados à organização pela CLT (46,8%), que em geral exercem atividades em nível operacional (88%), sendo profissionais, técnicos, assistentes ou auxiliares em suas respectivas áreas e, em sua maioria, estão em suas organizações há menos de 7 anos (61,2%). Nota-se, por fim, que estes trabalhadores estão distribuídos entre empresas públicas (59,5%) e privadas (36,5%) e empresas do terceiro setor (7,2%). A grande maioria dos respondentes exerce funções administrativas em suas organizações, realizadas em diversos contextos e setores (50,7%), que se constituem em atividades-meio na organização, e cujo escopo abrange, de forma geral, tarefas burocráticas e de controle de procedimentos. As atividades ligadas à saúde estão em segundo lugar e compreendem 24,7% da amostra tanto profissões em nível superior (médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, etc) quanto em nível técnico (técnico em enfermagem, laboratório e fisioterapia).

**Instrumento:** O instrumento é composto de quatro partes: 1. **Dados pessoais e ocupacionais:** Questões que avaliam a ocupação/função exercida na organização, o tempo de serviço, dentre outras. 2. **Escala de Voz nas Organizações (EVO)** – Escala construída e

validada por Bastos, Carneiro, Andrade, D’Almeida & Aguiar (no prelo) (*anexo 1*), com base no modelo teórico de Van Dyne e colaboradores (2003). Neste estudo, manteve-se a solução de dois fatores conforme a solução inicial encontrada por Bastos & cols (*no prelo*), com índices de consistência interna adequados, sendo,  $\alpha=0,87$  para *voz pró-social* e  $\alpha=0,73$  para *voz pró-indivíduo*. Alguns exemplos de itens são: “Prefiro expressar concordância com as ideias alheias porque sei que as minhas não seriam aceitas.” (*Voz pró-indivíduo*) e “Apresento soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização” (*Voz pró-social*).

**3. Escala de Silêncio nas Organizações (ESO)** – Escala construída e validada por Bastos & colaboradores (**no prelo**) (*anexo 2*), com base na estrutura multidimensional de Van Dyne e Le Pine (2003). Exemplos de itens: “Fico em silêncio no trabalho porque meus superiores não estão abertos a ouvir propostas ou compartilhar preocupações” e “Protejo informações estratégicas, me mantendo em silêncio, a fim de beneficiar a organização”. Na análise fatorial *exploratória*, a escala de Silêncio manteve a estrutura de dois fatores encontrada por Bastos & cols (*no prelo*) e os índices de consistência foram adequados, sendo  $\alpha=0,79$  para SPS e  $\alpha=0,82$  para SPI. Nas duas escalas, o próprio trabalhador deve identificar com que frequência emite os comportamentos de voz/silêncio descritos, variando numa escala *likert* de 1 (nunca) a 5 (sempre), não havendo itens invertidos. Isto significa que, quanto mais próximo de 1, menor o nível de voz e quanto mais próximo de 5, maior o nível de voz.

**4. Comprometimento Organizacional** - Escala completa, trazida por Bastos e Aguiar (2014) (*anexo 3*), composta por doze itens que medem a dimensão afetiva do comprometimento. Exemplo de item: “Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela instituição onde trabalho”. O Alpha encontrado nesta amostra foi de 0,92.

**Procedimentos de coleta e análise:** A coleta realizou-se de forma presencial, por acessibilidade, em um total de seis organizações, metade delas são públicas, sendo uma universidade e dois hospitais e as outras, privadas, sendo duas indústrias e uma empresa de

capital misto. A aplicação dos questionários foi realizada pela pesquisadora e auxiliares de pesquisa, no próprio local de trabalho, em horário estabelecido com os gestores. Esta coleta totalizou 282 casos, dos quais 30 foram excluídos por não se enquadrarem nos critérios preestabelecidos: ser maior 18 anos, com o nível médio concluído, empregados há mais de três meses e que respondessem a um superior hierárquico, de modo a poder vivenciar a escolha por compartilhar ou suprimir opiniões aos seus líderes.

Os dados foram quantitativamente analisados através do software SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences – versão 20). Procedeu-se inicialmente análises exploratórias e de correlação (*Pearson*), a fim de verificar a correta digitação dos dados, bem como os pressupostos para a aplicação correta da Análise de Regressão Múltipla (RM), método *Stepwise*. Escolheu-se esta análise por tratar-se de um estudo exploratório em que as relações entre as variáveis são pouco conhecidas (Abbad & Torres, 2002), especialmente no contexto brasileiro. Com isso, constatou-se não haver multicolinearidade, viu-se também que os dados tendiam à normalidade e que havia uma relação linear entre os preditores e a variável critério. Havia ainda menos de 5% dos dados ausentes e distribuídos aleatoriamente (Miles & Shevlin, 2001). Os dados com valores extremos eram moderados, permanecendo na análise.

A finalidade da análise de regressão foi verificar se existem relações de predição entre o comprometimento organizacional afetivo, o comportamento de voz (em suas dimensões pró-indivíduo e pró-social), e o comportamento de silêncio (em suas dimensões pró-indivíduo e pró-social), em todas as dimensões. Em todas as análises, inseriu-se nos modelos outras variáveis antecedentes, características pessoais e ocupacionais dos respondentes, com o objetivo de permitir uma maior compreensão da força preditiva da variável antecedente.

### **3.3. Resultados e discussão**

Os respondentes mostraram-se em geral positivamente vinculados às suas organizações, assim como identificados com os seus valores e normas, e com intenção de permanecerem em

seu trabalho. Demonstraram ainda uma tendência a expressar – mais do que reter – suas opiniões e ideias, assim como os problemas percebidos em relação ao trabalho. Apresentaram ainda uma tendência a guardar segredos organizacionais, preservando a imagem da sua empresa, agindo em silêncio em prol da mesma (Tabela 12).

**Tabela 12.** Médias e correlações entre comprometimento organizacional e as dimensões de V&S

Variáveis	Médias(DP)	Correlações				
		1	2	3	4	5
<i>Comprometimento organizacional</i>	3,81 (,80)	-				
<i>Voz pró-social</i>	3,81 (0,78)	,435**				
<i>Voz pró-indivíduo</i>	2,10 (,65)	-,177**	-,199**	-		
<i>Silêncio pró-social</i>	3,72 (,89)	,142*	-,128*	-,009		
<i>Silêncio pró-indivíduo</i>	1,84 (,72)	-,371**	-,392**	,615**	,029	

\*\* =  $p < 0.01$

A falta de parâmetros, especialmente no contexto brasileiro, quanto aos níveis de voz e silêncio do trabalhador, nesta abordagem multidimensional, não impede que seja realizada uma análise dos mesmos, utilizando-se de parâmetros internos à própria pesquisa. Foi utilizada uma escala *Likert de 5 pontos*, a média de Silêncio pro-social foi ligeiramente alta, sobressaindo-se em relação à Voz pro-social. Considerando que a motivação subjacente a ambos é a de contribuir para melhoria da organização e/ou proteger a sua imagem, então nesta pesquisa os trabalhadores mostraram-se mais inclinados a comportamentos positivos em relação à sua organização. Entretanto, também apresentaram comportamentos de voz e silêncio baseados no medo e/ou resignação, nas proximidades do nível 2 da escala.

Estes dados, analisados em conjunto, permitem dizer que, embora os comportamentos pró-sociais predominem nos contextos pesquisados, ainda assim o medo e a resignação estão presentes, em níveis moderados. Pode-se esperar, dentre estes trabalhadores, contribuições positivas e uma defesa das organizações nas quais trabalham, assim como níveis maiores de bem-estar e aprendizagem no trabalho. Deve-se estar atento, entretanto, a possíveis

consequências negativas do Silêncio pró-indivíduo e da Voz pró-indivíduo, tanto para o trabalhador quanto para a organização.

As relações entre as dimensões dos comportamentos de voz evidenciam que indivíduos mais vinculados positivamente com a organização tendem a expressar mais abertamente suas preocupações e opiniões relacionados ao trabalho (voz pró-social), assim como a expressar menos opiniões e a calar-se menos por motivos de medo ou resignação (pró-indivíduo). Dito de outra forma, os resultados combinados indicam que trabalhadores mais comprometidos tenderão, de forma moderada, a utilizar menos a voz pró-indivíduo e, de forma mais intensa, a utilizar a voz pró-social em seu ambiente de trabalho (*Tabela 12*).

Conforme os resultados, observa-se ainda que, quando os trabalhadores optam por externar a alguém em posição hierárquica superior as suas ideias em reação ao trabalho com o objetivo de beneficiar a organização, eles tenderão a usar menos sua voz e a calar-se menos por motivos auto protetores e aquiescentes (pró-indivíduo). Por outro lado, aqueles que optam por calar-se motivados pelo medo de retaliações, ou pela resignação, tenderão a usar muito mais a sua voz neste mesmo sentido, e não para beneficiar a organização. Os resultados demonstram ainda que a dimensão pró-social do silêncio apresenta correlação significativa a .05 com comprometimento e voz pró-social.

A partir do conjunto de correlações, fica evidente que o comprometimento organizacional afetivo e os comportamentos de voz e silêncio estabelecem associações significativas. Nota-se também que as dimensões de voz e silêncio estão associadas entre si, destacando-se as relações positivas entre dimensões com a mesma motivação (voz e silêncio pró-indivíduo) e negativas entre dimensões com motivação diferente (voz pró-social e voz/silêncio pró-indivíduo). Estas evidências empíricas dão sustentabilidade para o modelo multidimensional de Van Dyne et al (2003), que, conforme já exposto, distingue as dimensões de voz e de silêncio com base na motivação subjacente.

Ainda que estas correlações tenham proporcionado evidências empíricas relevantes por si mesmas, ainda são insuficientes para responder às principais questões do estudo, que se referem a relações de predição entre as variáveis. Não havendo ainda resultados coerentes acerca das relações de causalidade entre o comprometimento e a voz, e diante da insuficiência de evidências relacionadas ao relacionamento entre o comprometimento e o silêncio (Luchak, 2009), optou-se nesta pesquisa por testar modelos de predição alternativos a fim de verificar a pertinência do comprometimento organizacional como preditor de todas as dimensões dos comportamentos de voz e silêncio, visto que com todas elas houve correlação significativa. Os resultados das análises de regressão encontram-se expostos nas Tabelas 13, 14 e 15.

**Tabela 13.** Modelo de regressão predizendo voz *pró-social* a partir de comprometimento e variáveis demográficas e ocupacionais

Preditores	<i>r</i>	<b>B</b>	<b>EP</b>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Constante</i>	-	1,90	4,40	-	4,31	,000
<b>Comprometimento</b>	<b>,43</b>	<b>,43</b>	<b>,58</b>	<b>,42</b>	<b>7,31</b>	<b>,000</b>
Idade	,26	,01	,04	,12	2,95	,000
Escolaridade	,13	,13	,56	,13	2,32	,005
Nível do cargo	-,20	-,32	1,41	-,13		
				$r = 0,52$ $r^2 = ,27$ $r^2 \text{ ajustado} = ,26$ $F = (21,384) 55,10 /$ $\text{Sig.}0,000$		

Nota. *r* = correlação *r* de Pearson; *B* (Unstandardized Coefficients) = inclinação da reta de regressão; *EP* = erro padrão (Std. error);  $\beta$  (Standardized Coefficients) = indicador da relação entre VD e VI; *r*<sup>2</sup> = Proporção de variância explicada; Razão *F* = Probabilidade associada ao *r*<sup>2</sup>.

Para a variável-critério voz *pró-social*, foram retidas pelo modelo de regressão as variáveis *comprometimento organizacional*, *idade*, *escolaridade* e *nível do cargo* que, conjuntamente foram responsáveis por explicar aproximadamente 27% da variância da variável-critério [ $R^2 = 0,268$ ;  $F(21,284) = 55,104$ ;  $p < 0.01$ ]. Dentre as variáveis contempladas, o comprometimento foi a que se destacou por ser a de maior poder preditivo ( $\beta = ,42$ ,  $p < 0.001$ ),

sugerindo que quanto maior o vínculo afetivo do indivíduo com a sua organização, com mais frequência ele tende a expressar suas opiniões e ideias relacionadas ao trabalho (Tabela 14).

**Tabela 14.** Modelo de regressão predizendo *voz pró-indivíduo* a partir de comprometimento e variáveis demográficas e ocupacionais

Preditores	<i>r</i>	<b>B</b>	<b>EP</b>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Constante</i>	-	1,76	,37	-	5,22	,000
Tipo de organização	,06	,20	,07	,19	2,88	,004
<b>Comprometimento</b>	-,24	-,14	,05	-,18	-2,95	,003
Nível do cargo	,11	,34	,11	,18	2,95	,004
Tempo de serviço	,00	,01	,00	,17	2,61	,010
Tipo do contrato	-,13	-,07	,03	-,15	-2,35	,020
				$r = ,37$ $r^2 = ,13$ $r^2 \text{ ajustado} = ,12$ $F = (7,168) 9,53 / \text{Sig. } 0,000$		

*Nota.* *r* = correlação *r* de Pearson; *B* (Unstandardized Coefficients) = inclinação da reta de regressão; *EP* = erro padrão (Std. error);  $\beta$  (Standardized Coefficients) = indicador da relação entre VD e VI;  $r^2$  = Proporção de variância explicada; Razão *F* = Probabilidade associada ao  $r^2$ .

Em conjunto, as variáveis contempladas no modelo de regressão para *voz pró-indivíduo*, que foram o *tipo de organização*, *comprometimento organizacional*, *nível do cargo*, *tempo de serviço* e *tipo do contrato*, juntas foram responsáveis por explicar 13% da sua variância [ $r^2 = ,133$ ;  $F(7,168) = 9,53$ ;  $p < 0,01$ ] (Tabela 15). Dentre estas, tem-se que o fato de pertencer a uma organização pública ( $\beta = ,192$ ,  $p < .005$ ) teve um poder preditivo maior do que o comprometimento ( $\beta = -,18$ ,  $p < .004$ ), sendo esta última negativa. Isto sugere que, no contexto onde os trabalhadores estão inseridos em maioria em organizações públicas, quanto maior o vínculo afetivo do indivíduo com a organização, menos ele tende a utilizar a voz no sentido de auto proteção.

**Tabela 15.** Modelo de regressão predizendo *silêncio pró-indivíduo* a partir de comprometimento e variáveis demográficas e ocupacionais

Preditores	<i>r</i>	<b>B</b>	<b>EP</b>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Constante</i>	-	2,63	,33	-	7,98	,000
<b>Comprometimento</b>	<b>-,36</b>	<b>-,33</b>	<b>,05</b>	<b>-,37</b>	<b>-6,25</b>	<b>,000</b>
Tipo do contrato	-,14	-,09	,03	-,18	-3,08	,005
Nível do cargo	-,18	,38	,13	,18	3,04	,005
				<i>r</i> = ,44 <i>r</i> <sup>2</sup> = ,19 <i>r</i> <sup>2</sup> ajustado = ,18 <i>F</i> = (18,354) 34,69 / Sig. 0,000		

Nota. *r* = correlação *r* de Pearson; **B** (Unstandardized Coefficients) = inclinação da reta de regressão; **EP** = erro padrão (Std. error);  $\beta$  (Standardized Coefficients) = indicador da relação entre VD e VI; *r*<sup>2</sup> = Proporção de variância explicada; Razão *F* = Probabilidade associada ao *r*<sup>2</sup>.

No modelo de regressão para a variável critério *silêncio pró-indivíduo*, foram retidas pelo modelo as variáveis *comprometimento organizacional*, *tipo do contrato* e *nível do cargo*, responsáveis em conjunto por 19% de explicação [*r*<sup>2</sup>=,190; *F*(18,354)=34.698; *p*<0.001]. Destas, o comprometimento destacou-se por ser a de maior poder preditivo ( $\beta = -,37$ , *p*<0.001). Assim, quanto mais o indivíduo encontra-se afetivamente vinculado e identificado com a sua organização, menos ele tende a guardar suas opiniões e informações relacionadas ao trabalho por medo ou resignação. Finalmente, tem-se que as relações do *silêncio pró-social* com as variáveis antecedentes não foram suficientes para o estabelecimento de um modelo de predição variável critério silêncio pró-social.

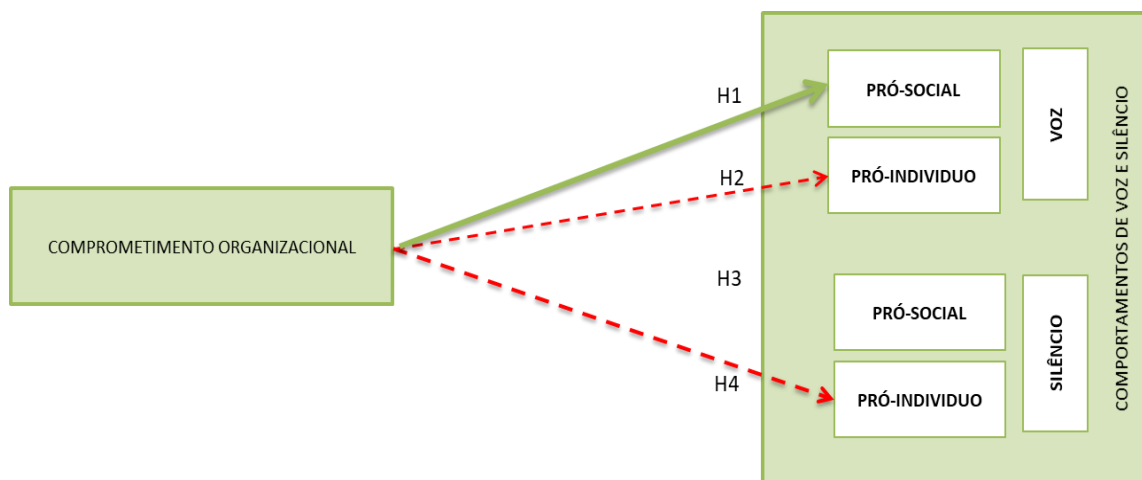
Relações de predição entre variáveis	$\beta$	Hipóteses
Comprometimento e voz pró-social	,42**	
Comprometimento e voz pró-indivíduo	-,18**	
Comprometimento e silêncio pró-indivíduo	-,37**	





Depreende-se da análise das relações em conjunto que as Hipóteses H1 e H2 foram confirmadas, uma vez que o comprometimento apresentou relação de predição positiva e forte com voz pró-social e negativa e fraca com voz pró-indivíduo. A hipótese H3 não foi corroborada, sendo que não se encontrou relações entre o comprometimento e o silêncio pró-social em nenhuma das análises. Por fim, confirmou-se a hipótese H4, que pressupôs relações negativas entre o comprometimento e o silêncio pró-indivíduo. As relações testadas são expostas a seguir no modelo teórico inicial, que apresenta as relações encontradas nesta pesquisa (Figura 08).

**Figura 08.** Hipóteses de predição entre comprometimento e V&S com relações



Conforme os resultados encontrados em estudos seminais do campo (Hirschman,1970; Hoffman, 2006), demonstrou-se aqui que indivíduos mais comprometidos afetivamente com a organização tenderão a utilizar a voz como forma de mudança do *status quo* direcionando-a a pessoas capazes de realizar mudanças efetivas na organização. De forma similar aos achados prévios de Melahi (2010), Rusbult, Farrel, Rogers & Mainous (1988), Tangirala & Ramanujam (2009), Withey & Cooper (1989, citado por Luchak, 2007) e Leck & Saunders (1992), a relação de predição entre comprometimento e voz *pró-social* foi positiva e moderada, adicionando

evidências aos modelos que incluem o comprometimento organizacional como um preditor importante para a voz pró-social.

Rusbult et al (1988) afirmaram que baixos níveis de comprometimento estariam relacionados a comportamentos mais negativos, como o silêncio acompanhado de negligência. Deniz et al (2013) também encontraram uma relação negativa entre o comprometimento organizacional e o silêncio defensivo. Este estudo adiciona evidências para o fato de que trabalhadores menos comprometidos recorrerão mais ao silêncio voltado para a autodefesa ou resignação, e os mais comprometidos tenderão a diminuir a negação da voz por motivos de medo e sentimentos de baixa auto eficácia

Um achado pioneiro deste estudo refere-se à relação de predição moderada e em um sentido negativo com *voz pró-indivíduo*. Ainda não há estudos que correlacionem estas variáveis, mas pode-se supor que indivíduos mais fortemente vinculados à organização sentem menos necessidade de direcionar a sua voz em um sentido de autoproteção ou de mera concordância com seus pares. É importante que estas investigações sejam replicadas em amostras e contextos diferentes. É interessante também que outros modelos mais completos sejam criados e investigados, em associação com variáveis psicossociais individuais e contextuais.

### **3.4. Considerações finais**

O desenvolvimento de pesquisas envolvendo as relações entre voz e silêncio e comprometimento organizacional afetivo vem demonstrando uma lógica teórica coerente, que se inicia com a proposta por Hirschman (1970) e desenvolve-se com Hoffman (1996), centrados na ideia de que trabalhadores mais leais e comprometidos tendem a usar a voz como forma de buscar as melhorias na organização. Por outro lado, inconsistências empíricas, com resultados ora positivos ora negativos para as associações entre comprometimento e voz e/ou silêncio, tornam as relações entre estas variáveis ainda inconclusivas. Ademais, o campo de estudos tem

avanzado na busca de definições e medidas mais precisos para voz e silêncio, o que traz novas demandas de investigação e introduz novas tendências na busca por antecedentes.

A fim de adicionar evidências empíricas a estas relações e de superar algumas inconsistências, neste estudo buscou-se identificar como se estruturam as relações entre o comprometimento organizacional e as diferentes dimensões dos comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores, pró-indivíduo e pró-social, a fim de verificar a qual (is) dimensões destes comportamentos seriam melhor preditas por este vínculo, eminentemente positivo, que o trabalhador desenvolve com a organização na qual trabalha.

Esta pesquisa reforça a pertinência de estudos que investiguem os comportamentos de voz e silêncio em bases multidimensionais, conforme recomendado por Brinsfield et al (2009) e Van Dyne et al (2003), uma vez que as dimensões de voz e silêncio demonstraram possuir relações diferenciadas em magnitude e direção com os antecedentes desta pesquisa, especialmente o comprometimento.

Esta pesquisa trouxe contribuições relevantes, que respondem às relações inconclusivas anteriormente apontadas na literatura, principalmente por Luchack (2007), que propôs uma melhor investigação do modelo de saída-voz-lealdade, base para o presente estudo, sugerindo uma diferenciação entre as bases do comprometimento, afetiva e calculativa. Quase todas as dimensões de voz e de silêncio investigadas aqui manifestaram correlações significativas com o comprometimento, com exceção do *silêncio pró-social*, o que permitiu a confirmação da maior parte das hipóteses. A dimensão melhor explicada pelo comprometimento foi a Voz Pró-Social, seguida por Silêncio pró-indivíduo e Voz pró-indivíduo. Estes resultados fortalecem a tese inicial de Hirschman (1970), demonstrando que o comprometimento é um preditor que não deve ser ignorado ao se investigar estes comportamentos.

O comprometimento do trabalhador com a organização mostrou-se um preditor importante dos comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores. É possível também, que

os vínculos que o trabalhador desenvolva com outros aspectos do trabalho, como a própria carreira ou profissão, exerçam papel significativo na predição da voz ou do silêncio. Assim, pesquisas que levem em conta os demais focos do comprometimento e suas relações com a voz, conforme sugeriu Luchak (2007) podem ser reveladoras em nosso contexto. Interessam-nos especificamente as categorias profissionais mais especializadas, nas quais o comprometimento com a carreira/profissão tende a ser mais expressivo, conforme apontam Meyer, Allen, & Topolnytsky (1998) e, provavelmente, a relação do trabalhador com a voz acompanhe esta tendência.

É importante destacar que, em uma pesquisa quantitativa e de corte transversal, os processos pelos quais estes comportamentos se desenvolvem, assim como os vínculos do trabalhador com a organização, ficam submersos, assim como seus significados, sendo recomendado que estes fenômenos sejam abordados de uma maneira exploratória, qualitativa e longitudinal, a fim de revelar especificidades e idiosincrasias presentes em nossos contextos de trabalho que são bastante diversos. A pesquisa-ação é uma possibilidade interessante em organizações que demonstrem interesse em estimular a voz. Uma pesquisa-intervenção, que facilite a expressão da voz do trabalhador pode fazê-los refletir a respeito dos aspectos que o levam a expressar ou reter ativamente sua voz no contexto de trabalho, certamente revelaria nuances até então desconhecidas acerca da dinâmica destes fenômenos.

É importante destacar que modelos de análise de regressão mais sofisticados podem ser pensados em futuras pesquisas, incluindo outras variáveis psicossociais em modelos com maior número de antecedentes, assim como variáveis mediadoras e/ou moderadoras. Esta é uma limitação do presente estudo, espera-se que novas investigações possam ser realizadas neste sentido.

Com esta pesquisa, foi possível lançar luz a algumas inconsistências presentes nos estudos das relações entre comprometimento e voz, assim como contribuir com evidências

empíricas para as relações entre o comprometimento e o silêncio do trabalhador. Realizou-se, ainda, uma contribuição inovadora ao campo, que é o estudo simultâneo dos comportamentos de voz e silêncio em suas múltiplas dimensões. Finalmente, inaugurou-se uma agenda de investigações sobre os Comportamentos de V&S no Brasil, a partir das questões ora levantadas e de novas possibilidades a serem identificadas pelos pesquisadores da área de POT.

## 4. ESTUDO 3

### **Comportamentos de Voz e Silêncio em organizações: o poder preditivo do estilo de liderança dos gestores diretos.**

#### **4.1. Introdução**

A liderança é um elemento chave para a compreensão do comportamento dos indivíduos nas organizações, tendo em vista seus impactos no desempenho e sucesso da organização (Antonakis, 2001). O líder, nas organizações e grupos de trabalho, é quem exerce influência mais direta sobre seus seguidores, dando o tom da organização, através de seu próprio comportamento e de mensagens informais e até mesmo implícitas, comunicando pressupostos e valores (Marmaya, 2011).

As evidências relacionadas aos impactos do líder ou gestor na expressão ou retenção da voz pelo trabalhador nas organizações colocam-no como um ponto crucial neste campo de estudos. Entende-se aqui como gestores aqueles que ocupam formalmente funções de autoridade na linha de comando, e exercem, dentre outros, o papel de líderes de suas equipes, grupos, setores ou departamentos (Yukl, 2010). A liderança, aqui, é vista como um *processo de influência* (Northouse, 2015), caracterizado por um conjunto de papéis e comportamentos adotados pelo gestor na condução de suas equipes de trabalho, tendo como papel central a influência sobre os trabalhadores sob sua supervisão.

Sendo a influência um aspecto central da liderança (Fonseca, Porto & Borges-Andrade, 2015), interessa-nos saber de que maneiras o estilo de liderança dos gestores pode influenciar nos comportamentos de voz e/ou no silêncio dos trabalhadores sob sua supervisão. Ashford et al (2009), na busca de responder a esta ampla questão, apontam que a figura do gestor é um fator crítico para facilitar a emergência e fluxo das informações através da cadeia de comando. Através da liderança, os gestores podem reforçar a cultura organizacional, intensificando ou

minimizando as relações de poder nos grupos, e criando uma cultura de voz e/ou de silêncio (Morrison, 2000; Morrison & Milliken, 2003).

É de interesse específico deste estudo a investigação dos estilos de liderança dos gestores e sua influência sobre os comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores, em uma perspectiva multidimensional. Neste trabalho, os estilos de liderança (transacional e transformacional) adotados por gestores diretos são investigados enquanto preditores de comportamentos de voz e silêncio de trabalhadores em organizações diversas. A voz, aqui estudada em uma perspectiva “*bottom-up*”, ou seja, dos liderados em direção ao topo, é definida conforme Van Dyne & Le Pine, (1998), como uma expressão espontânea que enfatiza a mudança construtiva e voltada para a melhoria de questões relacionadas ao trabalho e à organização. O silêncio refere-se à falha em transmitir tais informações a pessoas que seriam aptas a recebe-las, como os supervisores, gestores ou líderes organizacionais (Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al 2003).

A liderança molda um contexto de significados que determina se a voz é ou não bem-vinda, se ela terá eficácia, se o trabalhador sofrerá ou não retaliações por falar. Além disso, o gestor direto é quem interage com o trabalhador de forma mais frequente, sendo o seu próprio comportamento um indicador de quais questões podem ou não ser comunicadas e como elas serão tratadas, assim criando barreiras e/ou incentivos à participação do trabalhador. Desta forma, embora a voz do trabalhador seja um comportamento não-requerido, e o silêncio a sua retenção ou negação, eles podem ser promovidos por uma série de aspectos de seu contexto, que são, em geral, mediados pelas formas do gestor interagir com sua equipe e conduzi-la (Ahsford et al, 2009).

O trabalhador manifesta a voz quando, espontaneamente ou de forma não requisitada, expressa-se enfatizando a mudança construtiva com a intenção de melhorar, mais do que simplesmente criticar, questões relacionadas ao trabalho e à organização (Van Dyne & Le Pine,

1998). Quando o indivíduo possui estas intenções de melhoria, mas decide calar-se por motivos diversos, tem-se o silêncio do empregado, que consiste na retenção consciente de tais informações, que assim deixam de ser transmitidas a pessoas que seriam aptas a ouvi-las, como supervisores, gestores, ou líderes organizacionais (Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne, Ang & Botero, 2003). O silêncio não é, portanto, apenas a ausência de voz, mas uma falha de comunicação ascendente sobre problemas ou oportunidades de melhoria potencialmente importantes (Morrison & Rothman, 2009). Sendo assim, o silêncio não é passivo, mas ativo, consciente, proposital e intencional (Pinder & Harlos, 2001; Zehir & Erdogan, 2011)

Os comportamentos de Voz do trabalhador começam a ser pesquisados desde o estudo seminal de Hirschman (1970), mas os estudos sobre silêncio só iniciam-se nos anos 2000, com os conceitos de silêncio organizacional (Morrison & Milliken, 2000) e posteriormente de silêncio do indivíduo (Pinder & Harlos, 2001). Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009) consideram o campo de estudos sobre voz e silêncio como um só, e sintetizaram seu desenvolvimento em três “ondas”, sendo a *inicial* caracterizada pela conceitualização da voz (1970 – meados dos anos 80); a *segunda* (meados dos anos 80 até o ano 2000) focada no comportamento de voz, com uma atenção mais limitada ao silêncio; e a terceira (2001 em diante), denominada de “onda corrente”, que é onde os estudos sobre o silêncio se desenvolvem.

Brinsfield et al (2009) afirmam que o silêncio inicia-se no nível individual e a partir daí começa a ‘contagiar’ outros membros. O conceito de ‘espirais de silêncio’, mais conhecido através do trabalho de Bower & Blackmon (2003), tipifica esta dinâmica. Nesta visão, o que impede as pessoas de falar sobre alguma questão específica é a falta de suporte público, que gera medo do isolamento. As pessoas que não conseguem falar sobre uma questão tendem a calar-se também em relação a outras questões. Este fenômeno é negativo porque inibe a troca social necessária para construir confiança e, subsequentemente, a disponibilidade para falar sobre outras questões relacionadas ao trabalho.



No chamado ‘MUM effect’ (*Mum about Underisable Messages*), observa-se a relutância dos empregados em falar sobre determinados assuntos no trabalho, que tendem a minimizar ou distorcer as informações que são passadas adiante, por conta do potencial desconforto gerado ao ser portador de más notícias. O medo de prejudicar as relações com os gestores é o fator de maior peso, sendo que, quanto maiores as diferenças de status e poder, maior a tendência ao MUM effect (Brinsfield et al, 2009). As relações hierárquicas entre trabalhadores e gestores parecem, assim, intensificar este fenômeno.

Conforme visto por Milliken et al (2003), no nível organizacional, as razões pelas quais os trabalhadores escolhem ficar em silêncio estão na estrutura hierárquica e na cultura de pouco suporte ao trabalhador. A baixa posição do indivíduo na hierarquia, assim como a pouca experiência, estão entre os aspectos individuais que levam o trabalhador a escolher o silêncio. A relação com os gestores soma-se aos anteriores, sendo algo decisivo neste processo, pois um gestor que oferece pouco suporte e pouca abertura para o trabalhador também incentiva mais o silêncio do que a voz. Estes fatores, juntos, contribuem para intensificar os resultados negativos que o trabalhador antecipa antes de decidir falar, que são: o medo de serem rotulados ou vistos negativamente; medo de prejudicar um relacionamento; o medo de retaliações e de prejudicar o outro.

Parte considerável dos estudos que investiga a liderança na contemporaneidade tem lançado mão de uma abordagem que classifica seus estilos em transacional, transformacional e laissez-faire. Juntas, estas três dimensões compõem o modelo de liderança *full-range* (FRL) (Bass & Avolio, 1992) ou referencial da “nova liderança” (Northouse, 2015). Nesse modelo, os líderes transformacionais se caracterizam por oferecer uma visão, inspirar, motivar e instigar a autoconfiança de seus seguidores; os líderes transacionais, por sua vez, enfatizam as recompensas aos seguidores baseadas no desempenho das tarefas, enfocam a gestão dos erros, têm menores expectativas de desempenho e não "empoderam" os membros de sua equipe. Já o

estilo *laissez-faire* apresenta-se como um comportamento de não-liderança no qual o líder renuncia à sua responsabilidade e não demonstra preocupação com os empregados.

Liderança e gestão são conceitos bastante próximos, havendo muitas vezes confusão e sobreposição entre eles, de tal forma que a integração entre os dois tem se tornado uma importante questão de pesquisa (Yukl, 2010). Antonakis (2001) traz à tona esta diferenciação, realizada inicialmente por Zaleznik (1989, *citado por* Antonakis, 2001), que afirma serem os líderes e gestores essencialmente diferentes em suas filosofias, valores, visões e comportamentos. Os gestores seguem processos mais racionais e burocratizados, e utilizam de mecanismos formais e impessoais ao lidar com as pessoas. Além disto, gestores contam com estruturas formais para controlar e influenciar comportamentos, e focam em tarefas e processos, assim como em recompensas materiais, evitando transações emocionais. Northouse (2015) sintetiza estas diferenças ao dizer que, embora a liderança e a gestão se sobreponham, “a liderança envolve a mudança construtiva e a gestão envolve o estabelecimento da ordem” (p. 7). Kotter (1990, *citado por* Yukl, 2010) diz que ambos são necessários, mas que a ênfase excessiva na gestão pode desencorajar a tomada de riscos e criar uma burocracia sem propósito, e a ênfase excessiva na liderança pode romper a ordem e criar mudanças sem sentido prático.

Comparando-se os conceitos de gestor *versus* líder com os estilos de liderança transacional X transformacional, é possível constatar uma grande semelhança entre eles. Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) demonstram esta semelhança associando o conceito de liderança transacional aos comportamentos de gestão, e o de liderança transformacional, com os comportamentos de liderança propriamente ditos (Bass, 1998; Burns, 1978). Os autores demonstram ainda, que o modelo transacional (semelhante ao conceito de gestão) predomina enquanto modelo de referência para aquelas organizações inseridas em cenários menos instáveis e competitivos, cujas visões encontram-se enraizadas em uma visão de resultados. Já o modelo transformacional (semelhante ao conceito de liderança propriamente dita) direciona-

se mais ao crescimento e desenvolvimento de novos horizontes, o que reitera a semelhança apontada. Na presente pesquisa, tratou-se especificamente do exercício destes estilos de liderança (transacional e transformacional) pelos gestores dos grupos/setores/departamentos, estudado a partir da percepção dos seus subordinados.

Em termos de efeitos sobre os liderados, Bendassoli et al (2014) argumentam que os líderes transformacionais influenciam as pessoas no sentido de transcender seus próprios interesses, oferecendo um significado maior ao se buscar metas coletivas e/ou organizacionais, o que lhes provê um senso de propósito e atitudes de comprometimento e lhes inspira a empreender maiores esforços na busca destes objetivos, sendo pessoas mais participativas. Os empregados sob liderança transformacional provavelmente apresentarão também maior satisfação e melhores desempenho e produtividade.

Apesar de tão diferentes entre si, estas tipologias, na prática, não são excludentes, podendo apresentar-se simultaneamente em um mesmo líder. Bass (1998) afirma que os melhores líderes seriam ao mesmo tempo transacionais e transformacionais. Além disso, o líder transformacional ou transacional pode ser diretivo ou participativo, autoritário ou democrático, combinando o estilo de liderança com outras características ou comportamentos.

Bendassoli et al (2014) concluem esta questão, afirmando:

(...) ambos os tipos de liderança são necessários, pois são complementares. A liderança transacional permaneceu o modelo de referência para muitas organizações que não enfrentam ou não se moveram para o cenário de elevada competitividade e instabilidade que tem predominado nas últimas décadas no mundo dos negócios. A liderança transacional e o modelo tradicional de liderança com raízes na visão de negócios voltada para resultados, redução de custos e lucro. A liderança transformacional preocupa-se com a ampliação das linhas de crescimento e dos horizontes de desenvolvimento (p. 432).

A liderança é, como diz Yukl (2010), um tema que exerce amplo fascínio entre as pessoas ao longo de décadas, tendo sido bastante estudado, mas ainda havendo em aberto inúmeras questões a serem respondidas. Não sendo possível tal amplitude no escopo deste

trabalho, interessa-nos especialmente a análise das evidências empíricas das relações entre os estilos de liderança e a voz e/ou o silêncio do trabalhador.

Van Dyne et al (2003), observando a variedade de aspectos que podem estar por trás da escolha dos trabalhadores por calar ou falar, desenvolveram uma conceituação multidimensional para voz e silêncio, diferenciando-os com base em seus motivos subjacentes (aquiescente, defensivo e pró-social). No Brasil, Bastos et al (*no prelo*) validaram uma escala de Voz e Silêncio do trabalhador, com base nos conceitos apresentados por estes autores. Nesta validação, ao invés de três fatores, encontrou-se dois, tanto para voz quanto para silêncio. Um sendo o *pró-social* e o outro, o *pró-indivíduo* (que aglutinou as dimensões aquiescente e defensiva propostas por Van Dyne et al, 2003). Ainda que seja possível estudar apenas um dos dois fenômenos, na prática, um mesmo trabalhador pode estar verbalizando uma sugestão e retendo outra, por exemplo, por motivos diferentes. Nesta pesquisa, com o intuito de contribuir para o fortalecimento de uma perspectiva integrada entre os dois fenômenos, a concepção utilizada foi a multidimensional, com base no conceito e medida de Van Dyne et al (2003) e das dimensões encontradas por Bastos et al (*no prelo*).

Para Wang et al (2011), é insuficiente entender os efeitos da liderança sobre a voz do trabalhador utilizando medidas simples de voz, e recomenda que pesquisas futuras deveriam desenvolver escalas de voz com motivos além da cooperação e testar uma variedade de comportamentos de voz e silêncio simultaneamente. Além disso, há ainda as recomendações de Ashford (2009) em relação à necessidade de estudos que integrem as literaturas de voz e silêncio. Ressalta-se que não há estudos, no cenário internacional, que enfoquem simultaneamente a voz e o silêncio, em uma perspectiva multidimensional, em suas relações com estilos de liderança. Nenhum destes estudos foi realizado ainda no contexto brasileiro. Sendo assim, estabeleceu-se para o presente estudo o seguinte **objetivo geral**:

***Analisar o poder preditivo dos estilos de liderança de gestores, transacional e transformacional, sobre as dimensões pró-social e pró-indivíduo dos comportamentos de voz e silêncio de trabalhadores inseridos em organizações diversas, especificando modelos mais adequados para explicar estas relações.***

Ainda que seja um foco relativamente recente nos estudos de voz e silêncio, algumas pesquisas já relatam os efeitos dos comportamentos dos líderes sobre a voz do trabalhador (Morrison et al., 2011; Morrison, 2014; Tangirala & Ramanujam, 2008, 2012; Venkataramani & Tangirala, 2010). Comportamentos típicos do líder que explicam seus impactos sobre a voz são, por exemplo, a liderança ética ou autêntica (Walumbwa et al, 2012), a liderança transformacional (Liu et al, 2010; Wang, Hsieh, Tsai & Cheng, 2011), a percepção de abertura do líder (Detert and Burris, 2007) e, mais recentemente, os estudos chineses sobre a liderança paternalista e voz (Chan, 2014; Chen, 2017).

Ashford et al (2009) detalham as maneiras pelas quais os líderes podem estimular a voz do trabalhador. Em geral, através de duas ações: gerar mudança através da influência social e criar significados. A influência social é exercida quando o líder toma iniciativas que levam os grupos e/ou organizações de um ponto a outro, gerando mudanças, e os líderes criam significados ao trazer para a organização valores, identidade e um senso de propósito que é internalizado pelos seus membros como significativo. Especificamente, é através de três elementos-chave que os líderes influenciam a voz do trabalhador: as oportunidades percebidas de voz, a instrumentalidade da voz e os custos e riscos associados à voz.

O estudo de Liu, Zhu & Yang (2010) indicou uma relação positiva entre a liderança transformacional e a voz ascendente (*speaking up*), e também a voz lateral (*speaking out*), mediadas pela identificação pessoal com o gestor e com os pares. Os autores afirmam ainda os efeitos positivos diretos deste estilo de liderança sobre os comportamentos extra-papéis em

geral, incluindo o comportamento afiliativo e ainda sobre variáveis contextuais importantes para a voz do empregado, como a confiança, a segurança psicológica e uma cultura de abertura.

Estes resultados salientam o poder deste estilo de liderança sobre o comportamento organizacional. Para Liu *et al*(2010), os líderes transformacionais influenciam seus seguidores de uma forma ampla e orientam os seguidores para a mudança, através da elevação das metas e de uma confiança que lhes é oferecida, e que os leva a buscar ultrapassar as expectativas de desempenho.

É possível compreender claramente o papel deste estilo como encorajador da voz através do exame de seus componentes, como a estimulação intelectual, através da qual o líder incita os empregados a ver velhos problemas a partir de novas perspectivas, o que os leva a sentir-se mais à vontade para comunicar-se buscando a mudança no *status quo*. Com a motivação inspiracional, os empregados são solicitados a reexaminar seu trabalho e sua organização de uma perspectiva mais ampla, trazendo sugestões e recomendações construtivas. Já ao exercerem a influência e a consideração individualizada, eles prestam atenção às necessidades individuais dos empregados, encorajando-os ao desenvolvimento pessoal. Os trabalhadores, sentindo o suporte e o encorajamento dos líderes, tendem a focar-se menos em medos e preocupações e a lidar com suas tarefas de forma a correr mais riscos e expressar seus pensamentos de forma livre.

Chen (2017) investigou os comportamentos de voz através do modelo tridimensional de Van Dyne et al (2003) em uma empresa aérea e encontrou diferenças nas motivações de voz entre tripulantes de diferentes níveis hierárquicos. Ao investigar as relações entre a liderança paternalista e a voz, o autor encontrou associações positivas entre a liderança benevolente (dimensão da liderança paternalista) e a voz pró-social, e negativas com a voz aquiescente e defensiva, demonstrando que um estilo de liderança mais aberto pode criar um ambiente mais encorajador. Por outro lado, estilos de liderança mais autoritários (Chen, 2017) geram

ambientes com baixa segurança psicológica (Edmondson, 2014), podendo levar os trabalhadores a ficar em silêncio mesmo quando trazem consigo soluções ou questões relacionadas ao trabalho (Morrison, 2011).

A relação entre o estilo de liderança transformacional e a voz (em seu aspecto pró-social) parece bem estabelecida, com exceção do estudo de Detert e Burris (2007), demonstrando ser esta relação positiva e mediada por alguns fatores, como congruência de valores (Wang et al, 2011), segurança psicológica (Edmondson, 2014) e relações interpessoais de qualidade (Detert & Burris, 2007). Com base nestas lacunas e nas evidências acima expostas, e considerando que em nosso contexto nacional ainda não existem relatos de pesquisas neste sentido, elaborou-se a primeira hipótese deste estudo:

**H1a: A liderança transformacional prediz a voz pró-social em um sentido positivo.**

Outro grande motivador deste estudo é a necessidade de evidências sobre as relações entre a liderança transformacional enquanto preditora da voz, em uma perspectiva multidimensional. E as dimensões aquiescente e defensiva da voz têm sido pouco estudadas, não sendo ainda conhecidas suas interações com o estilo transformacional de liderança. Sendo a voz aquiescente/defensiva motivada pelo medo e pela resignação, acredita-se que um gestor que adote um estilo mais transformacional tenderá a minimizar, em seus liderados, os efeitos destes sentimentos, diminuindo assim a tendência a este tipo de expressão direcionada à autodefesa ou a mera aceitação da opinião alheia. Com base nestas premissas, testou-se a seguinte hipótese:

**H1b: A liderança transformacional prediz a voz pró-indivíduo em um sentido negativo.**

Alguns aspectos podem tornar os líderes menos propensos a aceitar a voz do trabalhador. Em organizações burocráticas, além da sobrecarga decorrente da centralização do poder e da distância hierárquica entre gestores e subordinados, os gestores podem apresentar algumas

crenças que dificultam a escuta, como por exemplo a de que os trabalhadores são egoístas e pouco confiáveis, assim como a de que os gestores sabem mais, ou a de que o conflito é ruim. Estes aspectos podem dar a impressão de que o gestor não levou em consideração a voz do trabalhador, tornando difícil para o gestor oferecer abertura, feedback e suporte a todos os tipos de voz (Ashford et al, 2009), criando “climas de silêncio” na organização (Morrison & Milliken, 2000; Morrison, 2003).

É importante lembrar também que as oportunidades de voz não dependem apenas do estilo de liderança, mas também das estruturas organizacionais nas quais estes estilos estão imersos. Nas estruturas organizacionais burocráticas, as decisões são predominantemente centralizadas em pessoas que encontram-se em posições mais altas. Nestas estruturas, os líderes acreditam ser improdutivo permanecerem abertos à voz, tendo em vista as pressões por tempo e atenção. O que ocorre a partir daí é um ciclo vicioso, no qual os líderes minam as oportunidades de voz e cerceiam os ‘inputs’ dos empregados, e isto faz com que se instale o que Bowen & Blackmon (2003) e Noelle-Neumann (1974, *citado por* Brinsfield et al, 2009) chamam de “Espirais de silêncio”. Por estes motivos, em estruturas organizacionais centralizadas, as oportunidades percebidas de voz tendem a declinar.

No que se refere às relações entre os estilos de liderança e o silêncio, apenas um estudo foi identificado até o momento (Wang, Tsui & Xin, 2011). O silêncio pró-social é um tipo de silêncio cooperativo, considerado como um comportamento pró-social (Van Dyne *et al*, 2003) e foi encontrado em associação positiva com a liderança transformacional por Wang et al (2011), relação esta que foi potencializada pela congruência de valores entre líderes e liderados. Assim, este estudo testou a seguinte hipótese:

**H2a: A liderança transformacional prediz o silêncio pró-social do trabalhador em um sentido positivo.**



Com relação às formas mais negativas de silêncio, não se sabe, até o momento, como os estilos de liderança transacional e transformacional se relacionam às suas outras dimensões (aquiescente e defensiva). Wang et al (2011) esperam que a liderança transformacional minimize o silêncio aquiescente e o silêncio defensivo, mas não oferece evidências neste sentido. Acredita-se que liderança transformacional, através da estimulação intelectual, da motivação inspiracional e da consideração individualizada, pode aumentar tanto a segurança psicológica quanto as oportunidades percebidas de voz, minimizando assim as chances de o trabalhador calar-se em relação a aspectos significativos do trabalho. Com base nestas premissas, testou-se a seguinte hipótese:

**H2b: A liderança transformacional prediz o silêncio pró-indivíduo em um sentido negativo.**

É notória a escassez, e provável ausência, de relatos de investigações relacionando o estilo de liderança transacional aos comportamentos de voz e silêncio, seja na perspectiva unidimensional ou multidimensional. Em nosso país, este estilo de liderança é bastante praticado, especialmente em organizações burocráticas, onde a tarefa do gestor é a de garantir que os processos de trabalho sejam realizados de forma contínua. A principal característica deste estilo é a negociação que o líder faz com os liderados, utilizando-se de recompensas e punições contingenciais baseadas em desempenho (Avolio, Bass, & Jung 1999). Apesar de não haver, aqui, os componentes de estímulo e consideração característicos da liderança transformacional, Bass (1985) reconhece que um líder transacional pode inspirar um grau razoável de envolvimento e lealdade, assim como de eficácia, que é capaz de elevar o desempenho ao realizar e cumprir promessas de reconhecimento e promoção para os empregados (Marmaya *et al*, 2011). Em relação à voz, entretanto, a probabilidade de este estilo aumentar as oportunidades percebidas de voz parece pequena, assim como de oferecer maior segurança psicológica ao diminuir os custos e riscos ao falar, tendo em vista a ausência de

consideração individualizada, o que pode diminuir as chances de voz pró-social. Com base nestas considerações, a seguinte hipótese foi testada aqui:

**H3a: Liderança transacional prediz a voz pró-social em um sentido negativo.**

Por outro lado, o gestor está focado em oferecer feedback apenas quando diante de um erro ou problema real ou potencial (Bass & Avolio, 2000), o que pode aumentar as chances de voz defensiva ou aquiescente por parte do trabalhador. Sendo assim, acredita-se que um gestor com estilo transacional de liderança, que é focada mais nas trocas e negociações, potencializaria as chances da voz defensiva ou aquiescente entre seus liderados, no que se propõe a seguinte hipótese:

**H3b: Liderança transacional prediz a voz pró-indivíduo em um sentido positivo.**

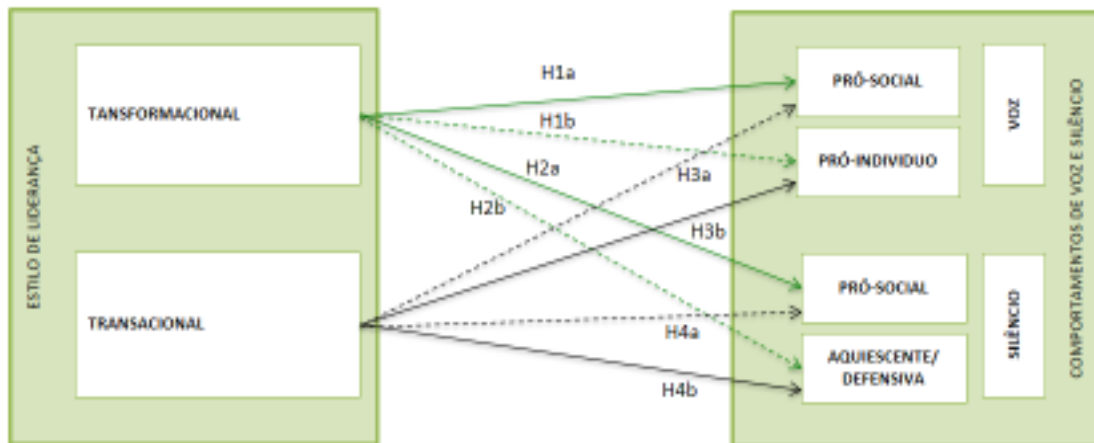
Assim como não há estudos que relacionem a liderança transacional à voz, também não foram encontradas pesquisas que investiguem a sua relação com os comportamentos de silêncio do trabalhador. Supõe-se que este estilo, pelas razões citadas acima, tenha o poder de interferir de forma negativa no silêncio pró-social, e de forma positiva nos silêncios aquiescente/defensivo. Com base neste pressuposto, e a fim de oferecer evidências empíricas iniciais para as relações entre o estilo transacional de liderança e o silêncio, as seguintes hipóteses foram testadas:

**H4a: Liderança transacional prediz o silêncio pró-social em um sentido negativo;**

e

**H4b: Liderança transacional prediz o silêncio pró-indivíduo em um sentido positivo.**

No modelo teórico encontram-se sintetizadas as variáveis e relações de predição testadas pelas hipóteses deste estudo (Figura 09).



**Figura 09:** Estilos de liderança transacional e transformacional predizendo V&S

#### 4.2. Método

Este é o terceiro de uma série de quatro estudos que investigam os comportamentos de Voz e Silêncio em organizações de trabalho, e busca especificamente compreendê-los em relação com os estilos de liderança dos gestores. Caracteriza-se como estudo quantitativo e de corte transversal, e utiliza-se de dados coletados com trabalhadores inseridos em equipes/setores/departamentos de diferentes organizações, públicas e privadas.

**Participantes:** Neste estudo contou-se com a participação de 282 trabalhadores inseridos em 06 organizações, sendo 03 do setor privado e 03 do setor público. A amostra é não probabilística, com amostragem realizada por conveniência, de acordo com a disponibilidade e interesse da organização e dos trabalhadores.

**Instrumento de coleta dos dados:** O instrumento é composto de quatro partes: 1. **Dados pessoais e ocupacionais:** Questões que avaliam a ocupação/função exercida na organização, o tempo de serviço, dentre outras. 2. **Escala de Voz nas Organizações (EVO)** – Escala construída e validada por Bastos, Carneiro, Andrade, D’Almeida & Aguiar (no prelo) (anexo 1), com base no modelo teórico de Van Dyne e colaboradores (2003). Neste estudo, manteve-se a solução de dois fatores conforme a solução inicial encontrada por Bastos & cols (no prelo), com índices

de consistência interna adequados, sendo,  $\alpha = 0,87$  para voz *pró-social* e  $\alpha = 0,73$  para voz *pró-indivíduo*. Alguns exemplos de itens são: “Prefiro expressar concordância com as ideias alheias porque sei que as minhas não seriam aceitas.” (*Voz pró-indivíduo*) e “Apresento soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização” (*Voz pró-social*).

3. **Escala de Silêncio nas Organizações** (ESO) – Escala construída e validada por Bastos & colaboradores (**no prelo**) (anexo 2), com base na estrutura multidimensional de Van Dyne e Le Pine (2003). Exemplos de itens: “Fico em silêncio no trabalho porque meus superiores não estão abertos a ouvir propostas ou compartilhar preocupações” e “Protejo informações estratégicas, me mantendo em silêncio, a fim de beneficiar a organização”. Na análise fatorial *exploratória*, a escala de Silêncio manteve a estrutura de dois fatores encontrada por Bastos & cols (*no prelo*) e os índices de consistência foram adequados, sendo  $\alpha = 0,79$  para SPS e  $\alpha = 0,82$  para SPI. Nas duas escalas, o próprio trabalhador deve identificar com que frequência emite os comportamentos de voz/silêncio descritos, variando numa escala *likert* de 1 (nunca) a 5 (sempre), não havendo itens invertidos. Isto significa que, quanto mais próximo de 1, menor o nível de voz e quanto mais próximo de 5, maior o nível de voz.

4. **Escala de Estilos de Liderança do Gestor** - Escala adaptada de Fonseca e Porto (2013) que originalmente avalia atitudes frente a estilos de liderança a partir da auto-avaliação dos gestores, e foi validada nesta pesquisa para identificar a percepção dos liderados quanto aos estilos de liderança de seus gestores. A instrução geral da escala foi adaptada para solicitar que o respondente avalie se o seu gestor apresenta ou não aquele comportamento, variando entre 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A análise fatorial foi realizada com o método dos Mínimos quadrados não ponderados, permanecendo a escala com 13 itens e dois fatores, Liderança Transformacional (9 itens) e Liderança Transacional (4 itens), e KMO de ,912. Exemplos de itens seriam, para Liderança Transacional: “Dá aos seus membros o que eles querem em troca do seu apoio”, e “Deixa claro o que os membros da equipe podem esperar receber se o seu desempenho atingir determinados

padrões”. Para Liderança Transformacional, os exemplos são: “Elogia quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média” e “Considera as necessidades pessoais dos membros da equipe”. A escala apresentou nesta amostra  $\alpha=0,94$  para o fator Liderança Transformacional e  $\alpha=0,85$  para o fator Liderança Transacional.

***Procedimentos de coleta dos dados:*** A coleta realizou-se de forma presencial, por acessibilidade, em um total de seis organizações, metade delas são públicas, sendo uma universidade e dois hospitais e as outras, privadas, sendo duas indústrias e uma empresa de capital misto. A aplicação dos questionários foi realizada pela pesquisadora e auxiliares de pesquisa, no próprio local de trabalho, em horário estabelecido com os gestores. Esta coleta totalizou 282 casos, dos quais 30 foram excluídos por não se enquadrarem nos critérios preestabelecidos: ser maior 18 anos, com o nível médio concluído, empregados há mais de três meses e que respondessem a um superior hierárquico, de modo a poder vivenciar a escolha por compartilhar ou suprimir opiniões aos seus líderes.

***Procedimentos de análise dos dados:*** Os dados foram quantitativamente analisados através do software SPSS 20 (*Statistical Package for Social Sciences – versão 20*). Procedeu-se inicialmente análises exploratórias, especialmente da escala de estilos de liderança, que foi adaptada neste estudo, com o método dos *mínimos quadrados não ponderados*. Procedeu-se à correlação (*Pearson*), a fim de verificar a correta digitação dos dados, bem como os pressupostos para a aplicação correta da Análise de Regressão Múltipla (RM), método *Stepwise*, que foi escolhida tendo em vista tratar-se de um estudo exploratório em que as relações entre as variáveis são pouco conhecidas (Abbad & Torres, 2002), especialmente no contexto brasileiro. Com isso, constatou-se não haver multicolinearidade, viu-se também que os dados tendiam à normalidade e que havia uma relação linear entre os preditores e a variável critério. Havia ainda menos de 5% dos dados ausentes e distribuídos aleatoriamente (Miles & Shevlin, 2001). Os dados com valores extremos eram moderados, permanecendo na análise.

A finalidade da análise de regressão foi verificar se existem relações de predição entre os estilos de liderança dos gestores, transformacional e transacional, o comportamento de voz (em suas dimensões pró-indivíduo e pró-social), e o comportamento de silêncio (em suas dimensões pró-indivíduo e pró-social), em todas as dimensões. Em todas as análises, inseriu-se nos modelos outras variáveis antecedentes, características pessoais e ocupacionais dos respondentes, com o objetivo de permitir uma maior compreensão da força preditiva da variável antecedente.

### **4.3. Resultados e discussão**

Os respondentes demonstraram perceber, de forma geral, seus gestores como preponderantemente transformacionais, ou seja, as médias dos dois estilos de liderança foram bastante próximas, mas o estilo transformacional foi preponderante em relação ao transacional, embora ambas tenham se mantido próximas ao ponto médio da escala (Likert de 1 a 5). Os dois estilos, assim, parecem combinar-se entre os gestores das organizações estudadas, embora a liderança transformacional seja preponderante. Importante notar que estes estilos de liderança referem-se a gestores intermediários, que são diretamente responsáveis pelo desempenho de grupos e equipes. Não é de se estranhar, portanto, que tenham em grande parte um enfoque transacional, que está mais focado nas relações de troca entre gestores e subordinados, além de mecanismos de recompensa e punição.

A média de liderança transformacional superou as expectativas, em se tratando de uma amostra composta em grande parte por trabalhadores inseridos em empresas públicas, que não vivenciam grandes mudanças ou instabilidade. A liderança transformacional é considerada efetiva em qualquer situação ou cultura (Bass, 1996, 1997; Yukl, 2010). Embora este estilo de liderança tenda a ser mais importante em ambientes dinâmicos, instáveis, com alta necessidade de mudança, também pode ocorrer em cenários mais estáveis quando os líderes são encorajados e empoderados a serem mais flexíveis e inovadores. Os respondentes demonstraram, com

relação aos seus comportamentos de voz e silêncio, que tendem a expressar mais e reter menos as suas opiniões, ideias e problemas percebidos em relação ao trabalho, e também a silenciar quando necessário a fim de preservar a imagem da organização (Tabela 16).

**Tabela 16.** Médias e correlações entre as variáveis do estudo

Variáveis	Médias(DP)	Correlações					
		1	2	3	4	5	6
Liderança Transaccional	<b>3,05 (1,08)</b>	-	-	-	-	-	-
Liderança Transformacional	3,92 (.91)	,437**	-	-	-	-	-
<i>Voz pró-social</i>	3,81 (.78)	,173**	,318**	-	-	-	-
<i>Voz pró-indivíduo</i>	2,10 (.65)	,033	-,225**	-,227**	-	-	-
<i>Silêncio pró-social</i>	3,72 (.89)	-,021	,104	,086	-,019	-	-
<i>Silêncio pró-indivíduo</i>	1,84 (.72)	-,098	-,487**	-,481**	,604**	,029	-

\*\* =  $p < 0.01$

O estilo transaccional de liderança não se relacionou de forma significativa com a maioria das variáveis critério, apenas com a dimensão de voz pró-social. A correlação foi positiva, embora moderada, o que não era esperado na pesquisa. Com isso, supõe-se que, ainda que a liderança transaccional caracterize-se basicamente por trocas ou negociações, a voz pró-social está mais presente do que, por exemplo, na ausência de liderança. Embora não haja dados de referência para estas correlações, Marmaya et al (2011) consideram que um líder transaccional pode ser eficaz, na medida em que ele seja capaz de fazer e cumprir promessas de reconhecimento, aumento de remuneração e promoção para os empregados que se desempenham bem. Bass (1995) também argumenta que, ao oferecer recompensas contingentes, um líder transaccional pode inspirar um grau de razoável de envolvimento, lealdade, comprometimento e desempenho de seus subordinados.

Os resultados mais expressivos estão ligados ao estilo transformacional, que apresentou relações significativas com todas as dimensões de voz e silêncio. Com a dimensão pró-indivíduo dos dois constructos as relações foram negativas, e com a dimensão pró-social as relações foram positivas. Estes resultados fortalecem as evidências de que a liderança

transformacional possui efeitos positivos diretos sobre os comportamentos extra-papéis, cumprindo um importante papel nos comportamentos de voz e silêncio. A relação mais forte encontrada foi negativa com silêncio pró-indivíduo. Pode-se supor que a consideração, os reforços positivos, o incentivo ao trabalho em equipe, dentre outros comportamentos do líder transformacional, provavelmente criam uma atmosfera mais segura e encorajadora para os trabalhadores, que fazem com que eles sintam menos medo e inibições, estando menos propensos a calar-se, mesmo quando diante de opiniões discordantes às suas. Este resultado confirma a suposição de Wang et al (2011), de que a liderança transformacional seja capaz de eliminar ou minimizar as duas formas de silêncio pró-indivíduo. Para eles, a liderança transformacional engaja seus seguidores em uma visão apaixonada que oferece significado para o trabalho e aumenta a segurança psicológica, o que diminui, no trabalhador, a intenção de calar-se sobre questões relevantes para o trabalho e a organização.

Este resultado é reforçado pela relação negativa entre a liderança transformacional e a voz pró-indivíduo. Ambos os comportamentos possuem as mesmas motivações básicas, o medo e a resignação. Estes resultados, combinados, sugerem que, diante de um gestor com maior consideração, elogio e incentivo, os trabalhadores experimentam menos cognições ou emoções negativas, como medo de represálias, de consequências negativas para a carreira, ou percepções de baixa auto-eficácia, e tendem a apresentar menos a voz no sentido da auto-proteção (defensiva) e aceitação passiva (aquiescente), características da *voz pró-indivíduo*.

Por outro lado, há a relação positiva e moderada deste estilo de liderança com a voz pró-social. Um gestor que oferece motivação inspiracional aos seus seguidores, assim como a consideração individualizada, oferece aos trabalhadores maior sentido de segurança e cuidado pessoal, e assim ao se expressarem, não necessitam utilizar de mecanismos de auto-proteção, como na voz aquiescente e defensiva. O trabalhador que percebe tais comportamentos transformacionais em seu gestor também tenderá a expressar sem receios sua opinião no intuito



de promover melhorias na organização, buscando maior efetividade no trabalho. O que pode resultar em mais cognições/emoções positivas e em maior efetividade e aprendizagem no trabalho.

O conjunto de correlações evidencia relações significativas entre a liderança e os comportamentos de voz e silêncio, e ainda, que voz e silêncio relações significativas entre si, sendo positivas as relações entre dimensões com a mesma motivação (pró-indivíduo-pró-indivíduo/pró-social-pró-social) e negativas entre dimensões com motivação diferente (pró-social-pró-indivíduo). Tais resultados oferecem sustentabilidade para o modelo multidimensional de Van Dyne et al (2003), exposto anteriormente mas, ainda assim, não respondem às perguntas centrais desta pesquisa, que investigam relações de predição entre as variáveis. Assim, com base nas correlações, foram testados os modelos de regressão cujos resultados são descritos a seguir (Tabela 17).

Para a variável-critério *voz pró-social*, foram retidas pelo modelo de regressão as variáveis *liderança transformacional*, *idade e nível do cargo*, que, conjuntamente, foram responsáveis por explicar 17% da variância da variável-critério [ $R^2 = 0,174$ ;  $F(16,448) = 24,528$ ;  $p < 0.01$ ]. *Liderança transacional*, embora tenha sido inserida no modelo, não foi retida. Para a variável critério *voz pró-indivíduo*, o modelo de regressão reteve as variáveis *liderança transformacional*, *tipo de organização*, *tempo de serviço e tipo do contrato* que, juntas, explicaram 16% da sua variância [ $R^2 = 0,158$ ;  $F(3,962) = 11,084$ ;  $p < 0.01$ ]. As variáveis *liderança transformacional*, *nível do cargo e tipo de contrato* explicaram 29% do *silêncio pró-indivíduo* [ $R^2 = 0,290$ ;  $F(5,628) = 69,583$ ;  $p < 0.01$ ]. Dentre as variáveis contempladas, percebe-se que, nos três modelos testados, a liderança transformacional demonstrou ser a com maior poder preditivo (Tabela 17).

**Tabela 17.** Modelo de regressão predizendo voz pró-social a partir de estilos de liderança e variáveis demográficas e ocupacionais

Preditores	<i>r</i>	<b>B</b>	<b>EP</b>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Constante	-	2,82	,40	-	7,04	,000
Liderança transformacional	,31	,25	,52	,29	4,81	,000
Idade	,26	,02	,00	,22	3,71	,000
Nível do cargo	-,20	-,36	-,36	-,15	-2,42	,016
				$r = ,42$ $r^2 = ,17$ $r^2 \text{ ajustado} = ,16$ $F = (16,452) 24,52 / \text{Sig. } 0,000$		

Nota. *r* = correlação *r* de Pearson; *B* (Unstandardized Coefficients) = inclinação da reta de regressão; *EP* = erro padrão (Std. error);  $\beta$  (Standardized Coefficients) = indicador da relação entre VD e VI;  $r^2$  = Proporção de variância explicada; Razão *F* = Probabilidade associada ao  $r^2$ .

**Tabela 18.** Modelo de regressão predizendo voz pró-indivíduo a partir de estilos de liderança e variáveis demográficas e ocupacionais

Preditores	<i>r</i>	<b>B</b>	<b>EP</b>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Constante	-	1,64	,33	-	4,96	,000
Liderança transformacional	-,21	-,18	,05	-,26	-3,89	,000
Tipo de organização	,20	,19	,07	,18	2,67	,008
Nível do cargo	,17	,33	,11	,18	2,94	,004
Liderança Transacional	,04	,09	,04	,16	2,37	,019
Tempo de serviço	,07	,01	,00	,15	2,37	,019
Tipo do contrato	-,01	-,06	,03	-,13	-2,00	,048
				$r = ,40$ $r^2 = ,16$ $r^2 \text{ ajustado} = ,14$ $F = (7,224) 11,08 / \text{Sig. } 0,000$		

Nota. *r* = correlação *r* de Pearson; *B* (Unstandardized Coefficients) = inclinação da reta de regressão; *EP* = erro padrão (Std. error);  $\beta$  (Standardized Coefficients) = indicador da relação entre VD e VI;  $r^2$  = Proporção de variância explicada; Razão *F* = Probabilidade associada ao  $r^2$ .

**Tabela 19.** Modelo de regressão predizendo Silêncio pró-indivíduo a partir de estilos de liderança e variáveis demográficas e ocupacionais

Preditores	<i>r</i>	<b>B</b>	<b>EP</b>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Constante</i>	-	2,67	,30	-	8,85	,000
Liderança Transformacional	-,48	-,40	,05	-,53	-8,66	,000
Nível do cargo	,18	,35	,12	,17	2,99	,003
Tipo de contrato	-,14	-,07	,03	-,14	-2,47	,014
Liderança Transacional	-,08	,09	,04	,15	2,37	,018
				$r = ,54$ $r^2 = ,29$ $r^2 \text{ ajustado} = ,28$ $F = (23,804) 69,58 / \text{Sig. } 0,000$		

Nota. *r* = correlação *r* de Pearson; *B* (Unstandardized Coefficients) = inclinação da reta de regressão; *EP* = erro padrão (Std. error);  $\beta$  (Standardized Coefficients) = indicador da relação entre VD e VI;  $r^2$  = Proporção de variância explicada; Razão *F* = Probabilidade associada ao  $r^2$ .

Na avaliação dos modelos, observa-se que a liderança transformacional foi a variável com maior poder preditor, seguida pelas variáveis ocupacionais e demográficas. Liderança transacional manteve-se como preditora apenas para voz e silêncio pró-indivíduo (Tabelas 18 e 19). Assim, liderança transformacional apresentou relação de predição forte para silêncio pró-indivíduo (-,53) e moderadas para voz pró-social (,29) e voz pró-indivíduo (-,26). Idade apresentou relação moderada com voz pró-social ( $b = ,22$ ), enquanto nível do cargo teve relações fracas com voz pró-social (-,15), voz pró-indivíduo (,18) e silêncio pró-indivíduo (,17). Entre os preditores de voz pró-indivíduo, mantiveram-se tipo de organização (,18) e tempo de serviço (,15). Tipo de contrato manteve-se entre os preditores de voz pró-indivíduo (-13) e silêncio pró-indivíduo (-,14).

A relação de predição observada entre a liderança transformacional e o silêncio pró-indivíduo obteve a maior magnitude dentre todas as relações observadas (,53) (Tabela 19). Depreende-se disto que pessoas cujos gestores são percebidos como transformacionais têm mais de 50% de chance de reterem suas opiniões e ideias relacionadas ao trabalho, sentindo

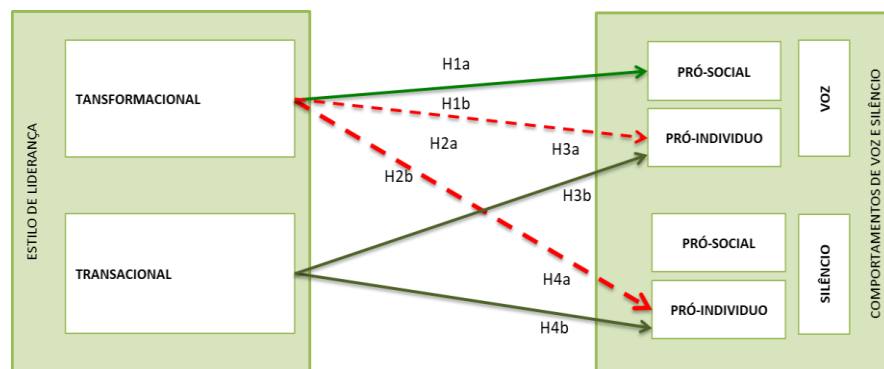
menos medo e preocupações quanto a correr riscos ao falar, o que reduz de forma substancial a escolha por reter suas opiniões. Ainda, de forma similar a achados prévios (Liu, Zhu & Yang, 2010; Detert & Burris, 2007; Srivastava, Bartol & Locke, 2006), liderança transformacional apresentou-se como variável não apenas correlata como também preditora da voz, sendo capaz de promover a pró-social em 29% e inibir a voz pró-indivíduo em 26%, em conjunto com outros preditores. Analisando-se estes resultados como um todo, pode-se afirmar que os gestores percebidos como transformacionais, ou seja, que apresentam motivação inspiradora, consideração individualizada e estimulam intelectualmente seus liderados tendem a inibir a voz e principalmente o silêncio motivados pelo medo e pela resignação. Adicionalmente, tais gestores constroem mais oportunidades de voz para os trabalhadores, levando-os apresentar com maior frequência suas ideias no contexto de trabalho.

Em síntese, os dados expostos confirmam as primeiras hipóteses (H1a e H1b), tendo em vista que a o estilo de liderança transformacional apresentou associação negativa com a voz pró-indivíduo e positiva com a voz pró-social. A hipótese H2b foi também corroborada, uma vez que a liderança transformacional apresentou maior poder explicativo sobre a redução do silêncio pró-indivíduo. A hipótese H2a, entretanto, não foi confirmada, pois a liderança transformacional não foi incluída entre os preditores de silêncio pró-social, o que contraria os resultados encontrados por Chan (2014).

A ausência de relações entre a liderança transacional e a voz pró-social fez com que a hipótese H3a não tenha sido corroborada. Foi proposto que a liderança transacional teria uma relação preditiva negativa com a voz pró-social, pois os comportamentos do gestor estariam mais voltados para as trocas e recompensas em função do desempenho do trabalhador e, com isso, o gestor não “daria espaço” para as contribuições e sugestões do trabalhador (Bass, 1995). Este estilo de liderança, que tem ênfase em trocas e recompensas contingentes, apresentou poder explicativo ainda que fraco sobre a voz pró-indivíduo e o silêncio pró-indivíduo, o que

deu suporte às H3b, e H4b, que previam que estas relações seriam positivas. Por fim, como nenhuma das variáveis foi incluída na predição do silêncio pró-social, o que não era esperado, a hipótese H4b não foi confirmada. As relações encontradas na pesquisa são expostas a seguir no modelo teórico inicial (Figura 10).

**Figura 10.** Relações encontradas entre estilos de liderança transformacional e transacional e V&S



Finalmente, sugere-se que as novas investigações neste tópico incluam variáveis mediadoras e/ou moderadoras, como a segurança psicológica (Edmondson, 1999;2003) e variáveis pessoais e individuais, como características de personalidade, a fim de que o peso relativo de fatores indivíduos versus do contexto de trabalho sejam averiguados na direção de uma compreensão mais integrada dos antecedentes dos comportamentos de voz e silêncio do trabalhador.

#### 4.4. Considerações finais

Esta pesquisa analisou o poder preditivo dos estilos de liderança de gestores de organizações brasileiras sobre as dimensões pró-social e pró-indivíduo dos comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores. Buscou-se identificar as correlações, para em seguida analisar modelos que analisassem os papéis da liderança transacional e transformacional enquanto preditores da voz e do silêncio.

O estilo transaccional de liderança apresentou baixo poder preditivo em relação aos comportamentos de voz e silêncio, apenas em suas dimensões pró-indivíduo. Tais evidências não encontram parâmetros de comparação em outros estudos, o que sugere a necessidade de reformular as hipóteses e realizar novas pesquisas, preferencialmente exploratórias, que permitam compreender de maneira mais aprofundada em que consiste este estilo de liderança e as formas pelas quais ela impacta nas dimensões pró-indivíduo da voz e do silêncio.

Já as hipóteses estabelecidas para a liderança transformacional foram quase inteiramente confirmadas, com exceção da relação com silêncio pró-social, o que traz evidências inéditas (nacional e internacionalmente) no que se refere às relações com a voz e o silêncio em suas dimensões pro-indivíduo.

As principais limitações desta pesquisa dizem respeito à amostragem realizada por conveniência, já que o conjunto de dados coletados envolvia tanto o consentimento das organizações, como das equipes de trabalho e de cada participante em particular, já que a unidade de coleta era a equipe e o seu gestor. Como um primeiro estudo nesta área em nossa realidade nacional, foi possível ter um recorte parcial destes resultados, mas eles são incompletos diante de outras realidades que podem vir a ser investigadas, em outros setores da economia, como o setor de serviços.

O desenho transversal também não permite verificar o caráter processual dos aspectos aqui estudados. Sugere-se estudos que levem em consideração a história pregressa do líder, que moldam seu estilo, ou as dificuldades e aspectos estruturais da organização, que os tornam menos abertos à voz. Ainda, a percepção destes gestores em relação ao que leva as pessoas a expressarem-se ou não, é algo que deve ser trazido à tona e discutido em abordagens qualitativas.

Esta pesquisa investigou apenas os gestores em nível intermediário. Estes gestores encontram-se muitas vezes submetidos às rotinas e aspectos estruturais da organização, o que

limita seu campo de atuação, sua criatividade, e até mesmo a auto-expressão. Questiona-se como fica seu papel na criação e manutenção de uma cultura de voz? Que dinâmicas e práticas favoráveis à voz eles são capazes de criar e manter, e em que estruturas elas são mais eficazes?

O forte papel preditor encontrado na liderança transformacional traz à tona a necessidade de melhor compreender quem são estes líderes e quais as habilidades necessárias a serem desenvolvidas, principalmente aquelas referentes ao relacionamento interpessoal, como a consideração individualizada, que afeta diretamente a segurança psicológica do trabalhador. Sugere-se ainda explorar qualitativamente como se dá a voz do líder mediano (gestor intermediário) em relação aos líderes do topo da hierarquia organizacional. Finalmente, é importante que estas relações sejam testadas em diferentes contextos e amostras, ampliando o entendimento sobre o poder preditivo da liderança sobre os comportamentos de voz e silêncio nas organizações.

## 5. ESTUDO 4

### Examinando relações entre as redes sociais informais em grupos de trabalho e os comportamentos de voz e silêncio de seus trabalhadores

#### 5.1. Introdução

Muitos aspectos do comportamento organizacional podem ser melhor compreendidos levando-se em conta os vínculos e interações que são produzidos nestes contextos. Estudos na área de Análise de Redes Sociais (ARS) indicam que a integração dos atores organizacionais às redes de relacionamentos informais faz com que suas ações estejam inevitavelmente sujeitas às consequências da integração à rede. Isto porque as relações sociais interconectadas moldam fortemente o ambiente imediato de um indivíduo, limitando-o ou oferecendo-lhe acesso a recursos importantes, como informação, confiança, prestígio e suporte social (Kuipers, 1999).

Parte significativa das pesquisas com a abordagem das redes sociais busca identificar, de forma geral, de que maneira a inserção de trabalhadores nas suas redes nas organizações representa vantagens ou desvantagens e assim impactar em seu desempenho (Burt, Kilduff & Tasselli, 2013). No presente estudo, a abordagem da ARS permite analisar se os aspectos relacionais dos trabalhadores, considerando a inserção em seus grupos de trabalho, constituem-se em variáveis relevantes para o entendimento de seus comportamentos de voz e silêncio (Morrison, 2014; Brinsfield et al, 2009). Buscou-se, para este fim, uma aproximação entre fenômenos compreendidos por dois eixos teórico-empíricos inicialmente distintos, sendo um deles a perspectiva da análise de redes e o outro, o campo de estudos sobre voz e silêncio nas organizações. Identificou-se na *dimensão relacional* uma interface possível entre os dois eixos de fenômenos, uma vez que a dimensão social e relacional, abordada de forma estrutural na análise de redes, é também inerente aos comportamentos de V&S. A seguir, apresenta-se de



forma pontual as faces dos dois campos que se tocam teoricamente, para em seguida apresentar as bases teóricas das interfaces escolhidas para análise no presente trabalho.

Compreende-se ARS como um conjunto de métodos que estudam sistematicamente a estrutura social (Degenne & Forsé, 2004), mas não limita-se a isto, consistindo amplamente em uma “perspectiva ou abordagem de pesquisa das Ciências Sociais que se diferencia por focar a interação entre as unidades de análise” (Loiola, Bastos, Macambira, Neiva & Machado, 2013, p. 156). Segundo Mirsuki (2006, p. 73), “a análise de redes é um tipo de sociologia estrutural que se baseia numa noção clara dos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal”. A este campo interessa, especialmente, compreender como os atores estabelecem articulações e como estas relações desenvolvem-se e/ou estruturam-se, impactando em diversos aspectos do comportamento (Wasserman, 1994; Scott, 2000; Degenne & Forse, 1999; Carpenter, Li & Hiang, 2012). Nesta abordagem, o conceito de rede social é central, assim como seus elementos.

Uma rede social constitui-se por três elementos básicos: ator (nodo), relações (laços) e fluxos. O ator é o elemento que forma as redes sociais, podendo ser uma pessoa, uma organização ou um grupo social (Macambira, 2009). Estas redes podem ser classificadas em: interorganizacionais ou intraorganizacionais, sendo as primeiras caracterizadas por conexões entre organizações e as segundas por sistemas de ligações entre pessoas de uma mesma organização. As redes intraorganizacionais podem ser classificadas ainda em formais, que representam as ligações prescritas na hierarquia organizacional, ou informais, que se baseiam em interações espontâneas (Santos & Bastos, 2007). Tais aspectos constituem-se em conceitos mais básicos do campo da ARS. Outros aspectos de interesse específico deste estudo são abordados mais à frente.

No âmbito das relações informais, é possível diferenciar as redes que se formam em um mesmo grupo ou organização, a depender dos tipos de laços, com base nos recursos que fluem

na rede. Para Kuipers (1999), o recurso que transita através dos laços é específico ao contexto no qual a rede é formada, e isto configura tipos específicos de redes. Dentre os recursos que transitam em uma rede informal, a autora destaca a *confiança*, *informação* e a *amizade*.

Estes três tipos de interação informal nos grupos formam tipos distintos de redes em um mesmo grupo. Na rede de informação, o conteúdo transacionado diz respeito ao que está acontecendo na organização como um todo, em relação a oportunidades de ascensão, processos decisórios e (ou) sucesso organizacional. Na rede de confiança, um ator corre riscos ao abrir mão do controle dos resultados, por aceitar a dependência em relação a outro ator, sem força ou coação da relação, seja contratual, estrutural ou legal. Já a rede de amizade é definida por Kuipers (1999) como uma rede informal, baseada na troca de amizade e socialização, que fornece apoio e melhora a auto-estima, além de encorajar certos comportamentos que aumentam a aceitação junto a grupos dentro da organização.

As redes de amizade são definidas também em termos de afeto mútuo, pois envolvem cuidado e preocupação com o outro. Neste convívio, os indivíduos criam e mantêm laços de solidariedade que demandam o suporte mútuo (Gouldner, 1960), envolvendo comportamentos de suporte como a ajuda interpessoal (Bowler & Brass, 2006; Venktaramani & Dalal, 2007). Tais comportamentos de ajuda possuem importância reconhecida no campo da saúde, pois beneficiam o receptor do suporte com diminuição dos níveis de estresse e ansiedade, aumentando seu bem-estar (Song, Son & Lin, 2011). A amizade expressa mais diretamente a dimensão relacional e através dela os comportamentos podem ser influenciados. ***A existência destes três tipos de redes indica que entre as pessoas de um grupo de trabalho, diferentes tipos de ligações podem coexistir, no que este trabalho se propôs a analisar as propriedades das redes de informação, confiança e amizade de diferentes grupos de trabalho.***

O segundo eixo de análise consiste em um campo de estudos que aborda uma classe de fenômenos conhecidos como Voz e Silêncio em contextos de trabalho. Este campo busca

compreender os fatores críticos presentes na decisão do trabalhador em intencionalmente expressar ou calar a sua voz, quando este possui ideias, informações ou opiniões potencialmente úteis para o trabalho, para o grupo ou para a organização (Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988). A voz do trabalhador é um comportamento intencional, orientado para a mudança, através do qual o trabalhador expressa suas opiniões e preocupações relacionadas ao trabalho a pessoas que têm o poder de gerar melhoria ou mudança na organização. Já o silêncio ocorre pela escolha em não expressar tais opiniões ou sugestões, guardando-as para si, mesmo tendo algo importante a falar (Morrison, 2014; Brinsfield et al, 2009).

Os efeitos da voz no ambiente de trabalho relacionam-se à melhoria dos processos de trabalho, pois a voz do trabalhador fornece *inputs* valiosos à cúpula organizacional, como informações-chave para a tomada de decisão, melhorando a aprendizagem e o desempenho na maioria dos contextos, especialmente em mercados mais competitivos e dinâmicos, sendo associada a resultados predominantemente positivos (Morrison & Rothman, 2009). Quanto aos efeitos do silêncio, a maioria dos estudos aponta para consequências negativas que vão desde a privação de informações por parte dos líderes nos grupos de trabalho a questões mais sérias, como assédio moral ou sexual (Milliken, 2001; Brinsfield *et al*, 2009).

Tais comportamentos de V&S, segundo a abordagem multidimensional de Van Dyne et al (2003) não seriam necessariamente excludentes, nem opostos. Os indivíduos podem falar ou calar por motivações subjacentes diferentes, sendo estas classificadas em aquiescente, defensiva ou pró-social. Com a motivação aquiescente, o indivíduo acredita que sua opinião não fará a diferença e por isso, sua ação é desengajada; com a motivação defensiva o indivíduo tem medo de falar proativamente por acreditar que sofrerá retaliações, e com motivação pró-social, o indivíduo fala ou cala em prol da organização. Recentemente, uma escala foi validada por Bastos et al (*no prelo*) para mensurar estes comportamentos, com base nestas dimensões propostas por Van Dyne et al (2003). Na escala, voz e silêncio aglutinaram-se em duas dimensões: a primeira,

a qual os autores denominaram de *pró-indivíduo*, a qual concentrou os itens de motivação aquiescente/defensiva, que são auto-direcionados, e a segunda, que manteve a clássica dimensão *pró-social*, que é hetero-direcionada.

Nesta abordagem multidimensional, a voz não é definida apenas pela decisão em falar, mas também pelos motivos que levam os indivíduos a escolher falar. Da mesma forma, a escolha por calar-se pode ter motivações diferentes. Ao validarem as escalas de voz e de silêncio, Bastos et al (*no prelo*) continuam definindo estes comportamentos com base em suas motivações subjacentes, sendo denominados como comportamentos *pró-indivíduo* aqueles baseados em motivos auto-centrados, e de *comportamentos pró-sociais* aqueles baseados em motivos hetero-centrados. Os primeiros englobam sentimentos mais negativos do indivíduo, como sentir que suas ideias ou opiniões não fariam a diferença, além de medo de sofrer riscos pessoais ou à sua carreira, e os segundos, sentimentos mais positivos, de altruísmo.

Tais motivações podem gerar tanto a expressão quanto a retenção das ideias, opiniões e informações relacionadas ao trabalho que caracterizam diferentes expressões de V&S. Esta abordagem constitui-se na base teórico-empírica de V&S do presente estudo, que é multidimensional.

Este estudo se justifica primordialmente pela escassez de estudos que abordam os comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva relacional e multidimensional, sendo estes estudos completamente ausentes no cenário brasileiro até então. Não menos importante na motivação desta pesquisa é a constatação da inconsistência presente nas evidências empíricas que apontam relações entre características das redes e V&S, no cenário internacional. Os argumentos que dão suporte à segunda justificativa são apresentados a seguir.

Os comportamentos de voz, fala, expressão, ou de silêncio, retenção, não-expressão, ocorrem sempre em contextos sociais, por sua natureza comunicacional que requer necessariamente a existência de três elementos básicos: um emissor, um receptor e a própria

mensagem. Sendo assim, a estrutura social mínima para a ocorrência destes comportamentos é a *díade*, formada por dois indivíduos em interação. Além da díade, tais comportamentos estão imersos em - e são influenciados por - uma estrutura social interconectada de outras relações, em grupos e organizações, não sendo possível que ocorram de forma isolada. Assim, adotar uma ‘lente social’ ao estudo da voz e do silêncio do trabalhador em seus contextos de trabalho é imprescindível, pois adiciona um grau de riqueza e complexidade que ultrapassa os efeitos dos atributos individuais que têm sido, tradicionalmente, foco da pesquisa neste campo. Uma perspectiva relacional, ademais, proporciona uma visão de como as estruturas sociais oferecem - ou limitam - o acesso de indivíduos a recursos que transitam por meio destas interações.

No campo de estudos de V&S, Morrison (2014) reconhece a importância das redes de relacionamentos quando, ao destacar lacunas nesta agenda de pesquisas, indica a necessidade de investigar como as relações com colegas de trabalho afetam voz e silêncio. Outros trabalhos também destacam a relevância de se analisar como a força das relações sociais de um trabalhador pode estar positivamente relacionada com voz. Tangirala e Ramanujam (2009) identificaram a opção do trabalhador por falar ou calar diante de questões do trabalho estando ligada, dentre outros fatores, às relações sociais desenvolvidas em seu ambiente de trabalho mais próximo.

Morrisson & Rothman (2009) afirmam que o *poder* do indivíduo no grupo é uma variável das mais importantes para o entendimento da escolha do sujeito em calar ou falar, e acreditam que deva ser investigado na busca de elucidar aspectos preditivos dos comportamentos de voz e silêncio. Em uma estrutura social como a organização de trabalho, o poder está intencionalmente distribuído na hierarquia organizacional, podendo ser mais ou menos concentrado, mas também aos diversos tipos de influência que são realizados informalmente nas relações sociais. Neste sentido, aspectos como a assimetria de poder na hierarquia formal e nas dinâmicas informais nos grupos, são apontados como fatores preponderantes que levam ao “*mum effect*”, definido como um clima de silêncio intensificado na organização (Morrison & Rothman, 2009).

Já no campo de estudos da ARS, o poder é visto como fenômeno relacional, consequência de padrões de relações em um sistema social. De uma forma geral, atores que possuem posições estruturais favoráveis nas redes terão mais vantagem em trocas e maior influência, constituindo-se eles próprios em focos de deferência e atenção por parte dos outros que encontram-se em posições menos favoráveis (Hanneman & Riddle, 2005). Neste âmbito, destaca-se a medida de *centralidade do indivíduo na rede social*, que pode ajudar a prever os níveis de poder em contextos de trabalho (Bonacich, 1987; Brass & Burkhardt, 1992; Cook & Emerson, 1978; Ibarra & Andrews, 1993; Krackhardt, 1990, *citados por* Hatala, 2006). Paulsztat et al (2011) adiciona outro aspecto a esta análise, ao trazer à tona a centralidade dos trabalhadores em seus grupos ou departamentos como um aspecto que pode predizer seus comportamentos de voz e silêncio, tendo em vista que a posição ocupada pelo ator nas redes sociais é um indicador do seu nível de poder no grupo. Compreender os níveis de centralidade dos indivíduos nos grupos e setores de trabalho seria, assim, uma forma de apreender, através de dados da estrutura destas interações, aspectos relacionais que são dinâmicos em sua essência, e constituintes da organização como um todo, podendo resultar em voz e/ou em silêncio do trabalhador.

Neste ponto do trabalho, faz-se uma breve exposição e discussão do que significa a medida de centralidade nas redes, que tem uma importância estrutural dentro do estudo das redes sociais, de acordo com Wasserman e Faust (1994), pois permite a identificação dos atores que são mais importantes em uma dada rede social. Atores que possuem mais ligações com outros podem estar em uma posição mais vantajosa, pois possuem formas alternativas para satisfazer necessidades e aproveitar os recursos da rede e, assim, são menos dependentes em relação a outros atores (Hanneman, 2001). Para Wasserman e Faust (1994), a proeminência de um ator na rede reflete a sua grande visibilidade para os outros, sendo que a localização proeminente de um ator leva em conta as *escolhas sociométricas* diretas e indiretas feitas e recebidas. A centralidade pode ser mensurada de maneiras diferentes em uma rede, e neste

estudo destacam-se a *centralidade de grau* e de *intermediação*. Uma diferenciação entre estas medidas é realizada por Degenne e Forsé (1994):

Centralidade de grau é a capacidade de um indivíduo de desenvolver comunicação dentro de uma rede. Ela é expressa pelo número ou proporção de links em um ambiente local. A centralidade de intermediação mensura a capacidade de um indivíduo de controlar a comunicação em uma rede, a qual depende de suas relações com todos os membros de uma rede e não necessariamente do número de ligações com os vizinhos imediatos. (...) (Degenne & Forsé, 1994, pág. 137)

Um indivíduo é central em uma rede quando pode comunicar-se diretamente com muitos outros, ou está próximo de muitos atores ou ainda quando há muitos atores que o utilizam como intermediário em suas comunicações. Haneman & Riddle (2005) examinam as formas pelas quais cada uma das medidas de centralidade pode indicar poder. Segundo os autores, a centralidade de grau é uma medida das mais simples e efetivas para o poder, pois, quanto maior é a quantidade de conexões de um ator, mais escolhas ele possui, e esta autonomia o torna menos dependente de qualquer ator específico, residindo nisto o seu poder. A centralidade de grau se subdivide em *centralidade de entrada*, que mede os laços diretos que um ator recebe, indica sua importância, sua proeminência, ou o quanto de prestígio um ator tem em uma rede, e em *centralidade de saída*, que especifica atores mais influentes, pois compartilham suas visões e conhecimentos com muitos outros atores.

Outra posição vantajosa em uma rede acontece quando o ator encontra-se intermediando outros atores, gozando assim de uma posição central de *intermediação* entre outros atores também lhe confere poder, pois está em uma posição privilegiada no sentido tanto de contactar outros atores como de quebrar contato entre atores, isolá-los na rede, etc, manipulando assim as relações na rede a favor de seus interesses (Hanneman & Riddle, 2005).

Os autores explicam que a centralidade de intermediação corresponde ao nível de controle do indivíduo sobre os recursos da rede (Brass, 1984, 1992, citados por Krackhardt & Brass, 1994). As medidas simples de centralidade de grau do ego também têm sido associadas

com poder (Brass & Burkhardt, 1992, 1993; Burkhardt & Brass, 1990). Observa-se com isto que as diferentes medidas de centralidade podem indicar aspectos diferentes do poder, não sendo excludentes e não havendo uma medida que seja suficientemente abrangente em relação ao constructo.

Krackhardt & Brass (1994) contribuem com esta discussão, afirmando que a perspectiva estrutural de poder é central na ARS, e a chave para compreensão do poder nas redes está no maior acesso e controle potencial que os atores centrais possuem sobre recursos relevantes, como comunicação. Os atores centrais, através deste controle, tendem a diminuir sua dependência em relação aos outros e a aumentar a dependência dos outros em relação a eles, adquirindo poder. Os recursos de que eles necessitam não são mediados por outras pessoas, o que os leva a exercerem papéis críticos nestas redes. Estes papéis são críticos porque servem muitas vezes para manter a coesão de uma determinada rede, ou mesmo para corrigir informações que transitam através dos laços. Dentre os papéis que podem ser exercidos por indivíduos mais centrais em uma rede, neste estudo destacam-se o papel de *conector central* e de *corretor de conteúdo*. Os conectores centrais ligam a maior parte dos atores entre si, possuindo posição privilegiada. Já os corretores de conteúdo intermediam grupos diferentes, possuindo o controle das informações que são transacionadas nas redes (Tomaél & Marteleto, 2006).

Degenne e Forsé (1994;1999) afirmam que indivíduos centralmente posicionados em suas redes sociais definitivamente possuem uma posição privilegiada sobre os demais, podendo impactar em uma série ampla de questões que vão da liderança à satisfação pessoal em membros de grupos. Efeitos positivos da centralidade sobre os comportamentos de voz foram encontrados em alguns estudos. Paulszat et al (2011) encontraram relações positivas entre a centralidade nas redes e os comportamentos de voz pró-social. Relações positivas com colegas foram encontrados como preditores de voz também por Lazega (2000), e os efeitos de boas relações



com gestores sobre a voz do empregado foram encontrados por Burriss et al. (2008) e Van Dyne et al.(2008).

Com base nos aspectos apontados acima, pode-se supor que indivíduos imersos em uma rede de relações vantajosa teriam maior segurança psicológica e isso aumentaria a probabilidade da voz. E que, ainda, indivíduos mais centrais nestas redes teriam mais poder nestas relações e isso também aumentaria a probabilidade da voz, e estes dois aspectos juntos fortaleceriam uma perspectiva de impacto positivo da centralidade sobre a voz do trabalhador.

Ocorre que não há consenso a este respeito, pois outros estudos não encontraram efeitos (Premeaux & Bedeian, 2003) ou encontraram efeitos negativos (Krackhardt,1999) das relações sociais e de centralidade do ator nas redes sociais sobre a sua expressão de voz no contexto de trabalho. A que se deve esta inconsistência nos resultados? Uma interessante abordagem é feita por Krackhardt (1999) ao argumentar, de forma contrária à maioria dos estudos, que estar em uma posição central em uma rede pode não ser tão vantajoso quanto se acredita, ao contrário, pode ser bastante restritivo e prejudicial para o ator, especialmente se este ator possui laços particularmente fortes com outros atores. Tais laços fortes, ou ‘laços Simmelianos’, ocorrem sempre que três indivíduos ligam-se entre si, formando assim uma tríade, também conhecida como *clique*. Assim, indivíduos que fazem parte de grupos com três ou mais pessoas seriam menos livres, menos independentes e, portanto, mais restritos, do que alguém que é parte apenas de uma relação diádica – composta apenas por duas pessoas. Em laços diádicos, as pessoas recebem suporte, conforto e informação, e possuem maior independência para agir. Uma vez que se forma a tríade, normas de grupo desenvolvem papéis através dos quais cada membro deverá agir como membro do grupo (Stein, 1965, citado por Krackhardt, 1999). Assim, os papéis baseados em laços simmelianos são mais restritivos do que aqueles baseados em díades. Tais restrições aumentam quando o indivíduo faz ponte entre duas tríades, ou cliques. Em suma,

a quanto mais tríades (ou cliques) o indivíduo pertence, menos liberdade ele terá, pois este indivíduo estaria sujeito a dois ou mais tipos de normas grupais que restringem a sua liberdade.

Esta perspectiva contrasta com a visão anterior, na qual se espera que, ao estar conectado a diferentes cliques, ocupando uma posição de centralidade em uma dada rede social, o indivíduo teria mais poder e, assim, mais liberdade para agir nos diferentes grupos (Brass, 1984, *citado por* Krachardt, 1999; Burt, 1992).

Concluídas a breve revisão e discussão sobre a centralidade nas redes e seus possíveis impactos sobre os comportamentos de seus atores, destaca-se duas possibilidades de análise sobre os impactos da centralidade sobre os comportamentos de voz e ou silêncio. Em um delas, a centralidade teria um efeito positivo sobre a voz, e em outra, negativo (ou restritivo). Tais aspectos, conforme salientado, são mecanismos sociais específicos que têm recebido pouca atenção na literatura de voz e silêncio (Venktaramani *et al*, 2016), e esta escassez é ainda maior quando se busca estudos relacionando redes ao silêncio do trabalhador. Sendo estes resultados provenientes de agendas de pesquisas independentes entre si e situadas fora do contexto brasileiro, este estudo buscou explorar esta lacuna, examinando a voz e o silêncio em uma perspectiva relacional, gerando uma das propostas deste estudo, que buscou ***identificar se os níveis de centralidade do indivíduo nas redes informais de informação, confiança e amizade de seus grupos de trabalho relacionam-se com seus comportamentos de V&S nas dimensões pró-indivíduo e pró-social.***

Aqui, optou-se por identificar três tipos de centralidade dos trabalhadores em seus grupos de trabalho: centralidade de grau, (entrada e saída), de intermediação e de Bonacichnos três tipos de redes. As relações entre centralidade e os comportamentos de voz e silêncio foram sugeridas com base nas concepções de centralidade enquanto indicadora do poder do indivíduo no grupo (Morrison & Rothman, 2009; Degenne & Forse, 1994; Hannemann & Riddle, 2005; Krachhardt & Brass, 1994; Paulsztat *et al*, 2011).

A centralidade do ator é uma medida microestrutural da rede. Além desta, outra característica emerge da análise de redes em uma dimensão macroestrutural, a *densidade* destas redes. De forma mais específica, a densidade indica a o quociente entre o número de ligações existentes e o número de ligações potenciais (Macambira, 2009). Possibilita observar que em alguns grupos os atores interagem mais, formando mais laços, e em outros há menos laços. Este aspecto extrapola a dimensão do indivíduo e possibilita uma análise da rede como um todo (Hanneman & Riddle, 2005; Degenne & Forse, 1994), e também pode revelar alguma relação com voz e silêncio. Por exemplo, pessoas que estejam em redes mais densas poderiam sentir-se mais seguras para expressar suas preocupações relacionadas ao trabalho. Neste sentido, outra proposta concentrou-se em *verificar se haviam relações entre a densidade nas redes de informação, confiança e amizade dos grupos de trabalho, a fim de identificar se elas possuíam alguma relação com os comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores imersos nestas redes.*

De forma geral, a literatura revisada apresenta inconsistências empíricas com resultados positivos, negativos e até ausentes para as relações entre a centralidade nas redes e voz. Não se encontrou estudos que mostrem como seria estas relações com os comportamentos de silêncio. Além disto, os estudos realizados até o momento não diferenciam os tipos de redes nem os tipos de comportamentos de voz e/ou silêncio, sendo predominantemente unidimensionais.

Tendo em vista as inconsistências apontadas e ainda o estágio inicial destes estudos no Brasil, considerou-se pertinente uma abordagem mais exploratória e descritiva que permitisse definir se, em nosso contexto, há relações entre aspectos presentes no âmbito informal das relações nos grupos de trabalho e os comportamentos de voz e de silêncio pró-social e pró-indivíduo de seus membros. Decidiu-se por iniciar o estudo por análises quantitativas e ao final, definir, com base nestes resultados, duas redes a serem analisadas em uma abordagem relacional. Acredita-se que as evidências empíricas deste estudo contribuirão para preencher

lacunas ou gerar novas questões de pesquisa que sejam esclarecedoras quanto à relação entre estes fenômenos no campo do comportamento organizacional, especificamente em nosso contexto. A partir das questões apontadas acima, esta pesquisa foi guiada pelos seguintes objetivos:

**Objetivo geral:** Analisar as propriedades das redes sociais informais de informação, confiança e amizade em grupos de trabalho inseridos em diferentes organizações, buscando identificar relações com os comportamentos de voz e silêncio de seus membros.

**Objetivos específicos:**

1. Identificar as propriedades estruturais das redes sociais de informação, confiança e amizade de grupos de trabalho de diferentes organizações, especialmente a densidade e níveis de centralidade de seus trabalhadores;
2. Verificar se há relações entre as propriedades das redes de informação, confiança e amizade (densidade e centralidades) de grupos de trabalho de diferentes organizações e os comportamentos de voz e silêncio de seus trabalhadores;
3. Analisar as propriedades de redes de amizade de dois grupos de trabalho, identificando os comportamentos de voz e silêncio de trabalhadores com maior centralidade nestas redes.

## 5.2. Método

Este estudo possui caráter descritivo, de natureza quantitativa e relacional, de corte transversal, envolvendo a coleta de dados com trabalhadores e gestores de grupos/setores/departamentos em diferentes organizações e ocupações.

**Participantes:** Contou-se com 252 trabalhadores de diferentes organizações e segmentos ocupacionais, sendo que, para as análises de voz e silêncio, o total dos respondentes foi incluído nas análises, e para as análises de redes, analisou-se apenas os trabalhadores inseridos nas redes selecionadas (n=164). Deste total, a maioria é de mulheres (61,8%), casadas

ou em união estável (53,6%) e pessoas em média com 36 anos de idade. Grande parte da amostra possui ensino médio completo (40,1%), enquanto 31,3% possuem nível superior e 28,6% possuem pós-graduação. Grande parte da amostra compõe-se de trabalhadores vinculados à organização pela CLT (46,8%), que em geral exercem atividades em nível operacional (88%), e, em sua maioria, estão em suas organizações há menos de 7 anos (61,2%). Por fim, estes trabalhadores estão em sua maioria em empresas públicas (59,5%), seguidos pelas empresa privadas (36,5%) e só uma pequena parte no terceiro setor (7,2%). Mais da metade exerce funções administrativas em suas organizações, realizadas em diversos contextos e setores (50,7%), cujo escopo abrange, de forma geral, tarefas burocráticas e de controle de procedimentos.

**Instrumento de coleta dos dados:** O instrumento é composto de quatro partes: 1. **Dados pessoais e ocupacionais:** Questões que avaliam a ocupação/função exercida na organização, o tempo de serviço, dentre outras. 2. **Escala de Voz nas Organizações (EVO)** – Escala construída e validada por Bastos *et al* (*no prelo*) (anexo 1), com base no modelo teórico de Van Dyne e colaboradores (2003). Neste estudo, manteve-se a solução de dois fatores conforme a solução inicial encontrada pelos autores, com índices de consistência interna adequados, sendo,  $\alpha=0,87$  para *voz pró-social* e  $\alpha=0,73$  para *voz pró-indivíduo*. Alguns exemplos de itens são: “Prefiro expressar concordância com as ideias alheias porque sei que as minhas não seriam aceitas.” (*Voz pró-indivíduo*) e “Apresento soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização” (*Voz pró-social*). 3. **Escala de Silêncio nas Organizações (ESO)** – Escala construída e validada por Bastos *et al* (*no prelo*) (anexo 1), com base na estrutura multidimensional de Van Dyne *et al* (2003). Exemplos de itens: “Fico em silêncio no trabalho porque meus superiores não estão abertos a ouvir propostas ou compartilhar preocupações” (*Silêncio Pró-indivíduo*), e “Protejo informações estratégicas, me mantendo em silêncio, a fim de beneficiar a organização” (*Silêncio Pró-social*). Na análise fatorial *exploratória*, a escala de

Silêncio manteve a estrutura de dois fatores encontrada pelos autores, e os índices de consistência foram adequados, sendo  $\alpha=0,79$  para SPS e  $\alpha=0,82$  para SPI. Nas duas escalas, o próprio trabalhador deve identificar com que frequência emite os comportamentos de voz/silêncio descritos, variando numa escala *likert* de 1 (nunca) a 5 (sempre), não havendo itens invertidos. Isto significa que, quanto mais próximo de 1, menor o nível de voz e quanto mais próximo de 5, maior o nível de voz.

4. **Propriedades das Redes Sociais** – Foram avaliadas a partir da utilização de um questionário sociométrico adaptado a partir do estudo de Kuipers (1999). Aos participantes foram solicitadas respostas a três questões abertas, cada uma indicando um conteúdo transacionado na rede (Kuipers, 1999): 1. *Informação*: “Cite os nomes das pessoas de seu grupo de trabalho que você escolheria para tirar dúvidas ou obter informações importantes para o seu trabalho”; 2. *Confiança*: “Escreva os nomes das pessoas deste grupo/setor que você escolheria para realizar uma tarefa de trabalho”; e 3. *Amizade*: “Cite as pessoas deste grupo/setor com quem você sente afinidade para compartilhar questões pessoais, inclusive extra-trabalho”. As propriedades macro e micro estruturais observadas nas redes estão descritas na Tabela 20. As características das redes de especial interesse para este estudo são: a densidade e os diferentes níveis de centralidade (De Grau, Intermediação e Bonacich).

**Tabela 20.** Definição das propriedades das redes analisadas neste estudo

<b>Propriedades Macroestruturais (nível da rede)</b>	<b>Definição</b>
<i>Tamanho</i>	É a quantidade de ligações existentes entre os atores de uma determinada rede
<i>Densidade</i>	É o quociente entre o número de ligações existentes pelo número de ligações possíveis em uma determinada rede. A densidade retrata a potencialidade da rede em termos de fluxo de informações, ou seja, quanto maior a densidade, mais intensa é a troca de informações na referida rede e vice-versa.
<b>Propriedades Microestruturais (nível do ator)</b>	<b>Definição</b>
<i>Centralidade de grau</i>	Número de contatos diretos que um ator mantém em uma rede, servindo para medir o nível de comunicação de um ator. Se em uma rede há muitas ligações direcionadas a um ator, diz-se que ele é proeminente ou tem prestígio na rede, e

	isto pode indicar a sua importância (centralidade de entrada). Já quando os atores procuram muitos outros, tendo alto grau de saída de ligações, diz-se que ele seja um ator influente (centralidade de saída) (Hanneman, 2001). Pode ser medida no nível do indivíduo e do grupo (Wasserman & Faust, 1994).
<b>Centralidade de intermediação</b>	Ligações intermediárias que conectam outros atores indiretamente. De acordo com Wasserman e Faust (1994), neste tipo de centralidade, o ator considerado central ocupa uma posição de intermediário em relação a muitos outros pares de atores na rede. Ele se situa como um ponto de corte que conecta dois outros nós. Scott (2002) considera a medida de intermediação como talvez a mais complexa de todas as medidas de centralidade de rede a ser calculada, pois um ponto de baixo grau relativo pode ter um papel intermediário importante e ser bastante central para a rede.
<b>Centralidade de Bonacich</b>	Medida que leva em consideração o número de ligações diretas que um ator possui dentro da mesma rede e, simultaneamente, a centralidade dos atores a ele vizinhos, mostrando o grau de prestígio mais geral do primeiro ator. Significa que um ato com escore elevado tem vizinhos também com escores elevados. É uma medida de influência.
<b>Papéis</b>	Constitui um tipo de relação que o ator desempenha na estrutura na qual está inserido. Principais papéis: Conector central, Corretor de conteúdo, Expansor de fronteira e especialista periférico.

Fonte: Bastos, Loiola & Regis (2015); Hanneman(2001), Wasserman & Faust (1994)

**Procedimentos de coleta dos dados:** A coleta realizou-se de forma presencial em um total de seis organizações, sendo 03 públicas e 03 privadas. A aplicação dos questionários foi realizada pela pesquisadora e auxiliares de pesquisa, no próprio local de trabalho, em horário estabelecido com os gestores. Esta coleta totalizou 282 *casos*, dos quais 30 foram excluídos por não se enquadrarem nos critérios preestabelecidos, e dos quais 164 *aceitaram* responder também às questões abertas, o que propiciou a descrição das redes de um total de 18 *grupos/setores de trabalho*.

**Procedimentos de análise dos dados:** A análise consistiu em quatro etapas: 1. Através do software SPSS- *Statistical Package for Social Sciences* - versão 20.0, realizou-se as análises descritivas (médias, desvios-padrão e frequências), as análises fatoriais exploratórias das escalas de voz e silêncio e as análises de Cluster para identificar os padrões de voz e de silêncio a partir das duas dimensões de cada uma das variáveis. 2. A análise das redes sociais, realizada através do software UCINET versão 6.2 envolveu, inicialmente, a análise e categorização das respostas às três consignas do estudo. As redes foram criadas com base nos setores nos quais os

respondentes estavam lotados, e seus membros são todas as pessoas citadas pelos respondentes que pertenciam àquele grupo/setor e que também haviam respondido à pesquisa. Para a criação das matrizes de adjacência, os nomes foram codificados com os números dos respectivos questionários, para facilitar a identificação posterior dos respondentes. Em seguida, buscou-se os indicadores das redes, que abrangeu a operacionalização das rotinas de cálculos das propriedades já descritas na Tabela 21, sendo ainda identificados os conectores centrais: atores com maior centralidade de Bonacich, e os corretores de informação: atores com maior centralidade de Intermediação. 3. Uma vez realizadas as análises estatísticas e de redes (criação das matrizes e extração das propriedades das redes), realizou-se os cálculos das medidas de redes (tamanho, densidade, centralidade de grau, intermediação e Bonacich) e estas foram inseridas no SPSS. Os dados foram analisados considerando-se o total das redes. Optou-se pela correlação de *Spearman* enquanto estatística não-paramétrica (Field, 2009), a fim de analisar as relações entre os escores de centralidade e densidade da redes de amizade e os comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores. 4. Por fim, com base na propriedade e tipo de rede mais relevante na análise quantitativa, neste caso a densidade, em redes de amizade, escolheu-se duas redes do estudo para análise específica. Para isto, e utilizando-se dos padrões de voz e silêncio, criou-se as matrizes de atributos com o UCINET e o *Netdraw*. Foram exploradas as suas propriedades macro e micro-estruturais, e feitas análises de papéis dos atores críticos, buscando entender se estes papéis teriam alguma relação com seus padrões de voz e silêncio.

### **5.3. Resultados e discussão**

Esta seção inicia-se com a exposição e discussão das *médias e correlações entre as dimensões de voz e silêncio* (Pearson) para, então, apresentar os resultados correlação (Spearman) entre estas dimensões e os níveis de centralidade e densidade das redes de informação, confiança e amizade. Estes primeiros resultados referem-se às redes como um todo.



Com base nestes resultados, duas redes *de amizade* de grupos de trabalho foram selecionadas para uma análise exploratória. As *propriedades macro e micro-estruturais* destes dois grupos são apresentadas e as redes, elaboradas em termos de atributos com base nos *padrões de voz e de silêncio* são também analisadas em uma perspectiva mais qualitativa, na qual sobressaem os atores críticos destas redes.

A Tabela 21 apresenta as médias, desvios-padrão e correlações (Pearson) dos comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores da amostra geral.

**Tabela 21.** Médias e correlações entre as dimensões de voz e silêncio

Variáveis	Médias(DP)	1	2	3	4
<i>Voz pró-social</i>	3,81 (0,78)	-			
<i>Voz pró-indivíduo</i>	2,10 (,65)	<b>-,199**</b>	-		
<i>Silêncio pró-social</i>	3,72 (,89)	<b>,129*</b>	<b>-,009</b>	-	
<i>Silêncio pró-indivíduo</i>	1,84 (,72)	<b>-,392**</b>	<b>,616**</b>	<b>,012</b>	-

\*\* p<0.001

Analisados conjuntamente, os dados dos escores médios permitem dizer que os comportamentos pró-sociais são predominantes entre os respondentes, embora os comportamentos baseados no medo e na resignação estejam presentes, ainda que em níveis moderados. Pode-se esperar destes trabalhadores, de uma forma geral, contribuições positivas e uma defesa das organizações nas quais trabalham. As correlações entre as dimensões de voz e silêncio demonstram ser coerentes entre si, no que diz respeito à motivação subjacente aos comportamentos (pró-indivíduo e pró-social). Assim, quando os trabalhadores optam por externar a alguém em posição hierárquica superior as suas ideias em reação ao trabalho com o objetivo de beneficiar a organização, eles tenderão a usar menos sua voz e a calar-se menos por motivos auto protetores e aquiescentes (pró-indivíduo). Por outro lado, aqueles que optam por calar-se motivados pelo medo de retaliações, ou pela resignação, tenderão a usar muito mais a sua voz neste mesmo sentido, e não para beneficiar a organização.

Em seguida, extraídas as centralidades dos indivíduos nas redes, buscou-se as correlações entre estas centralidades e os comportamentos de voz e silêncio (*Spearman*).

Inicialmente, são expostos os resultados para as redes de informação (Tabela 22):

**Tabela 22:** Correlações entre as centralidades nas redes de informação e os comportamentos de voz e silêncio (pró-indivíduo e pró-social)

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. VPS	-								
2. VPI	-,199**	-							
3. SPS	,129*	-,009	-						
4. SPI	-,392**	,616**	,012	-					
5. CGS	-,121	,058	-,073	,055	-				
6. CGE	,052	,017	-,030	,011	,449**	-			
7. CBon	-,008	,063	-,005	-,002	,158*	,774**	-		
8. CIn	-,032	,080	,047	,023	,340**	,467**	,506**	-	
9. Dens	-,020	,052	-,158*	,030	,670**	,682**	,323**	,154*	-

CBon -Centralidade de Bonacich; CIn- Centralidade de Intermediação; CGE-Centralidade de Grau de Entrada; CGS – Centralidade de Grau de Saída; Dens- Densidade; VPS- Voz Pró-social; VPI – Voz pró-indivíduo; SPS – Silêncio pró-social; SPI – Silêncio pró-indivíduo / \* = p<.05; \*\*=p<.001.

Destacam-se, entre as variáveis de redes, correlações em sua maioria fortes e significativas, demonstrando que as centralidades individuais variam de forma conjunta, e em um sentido positivo, no âmbito de uma rede. Interessante notar que a densidade da rede de informação, propriedade da rede como um todo, apresenta correlação forte e positiva com a maioria das centralidades, que são medidas realizadas no nível do ator, exceto com as centralidades de intermediação e de Bonacich.

Verifica-se, ainda, que as centralidades do ator em suas redes de informação não apresentaram relação com seus comportamentos de voz nem de silêncio. Observa-se aqui, ainda, correlação negativa fraca entre a densidade nas redes de informação e o silêncio pró-social. Assim, indivíduos inseridos em redes mais densas em seus grupos de trabalho tendem a calar-se menos para proteger a organização, indicando que em ambientes onde há maior troca

de informações entre os atores, eles se preocuparão menos em preservar informações organizacionais.

Em seguida, as relações entre as centralidades nas redes de confiança e os comportamentos de voz e silêncio foram também identificadas. Os resultados encontram-se na Tabela 23:

**Tabela 23.** Correlações entre as centralidades nas redes de confiança e os comportamentos de voz e silêncio (pró-indivíduo e pró-social)

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. VPS	-								
2. VPI	-,199**	-							
3. SPS	,129*	-,009	-						
4. SPI	-,392**	,616**	,012	-					
5. CGS	-,030	,104	-,113	,059	-				
6. CGE	-,015	,049	-,058	,067	,531**	-			
7. CBon	,037	,080	-,012	,102	,231**	,521**	-		
8. CIn	-,023	,066	,076	,027	,410**	,745**	,524**	-	
9. Dens	-,061	,079	-,200*	,100	,463**	,512**	,136	,348**	-

CBon -Centralidade de Bonacich; CIn- Centralidade de Intermediação; CGE-Centralidade de Grau de Entrada; CGS – Centralidade de Grau de Saída; Dens- Densidade; VPS- Voz Pró-social; VPI – Voz pró-indivíduo; SPS – Silêncio pró-social; SPI – Silêncio pró-indivíduo / \* = p<.05; \*\*=p<.001.

Ao analisar as relações entre as características das redes de confiança e os comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores em seus grupos de trabalho, evidencia-se novamente que estar em posições mais ou menos centrais nestas redes não se associa à escolha dos indivíduos por calar ou falar suas opiniões e questões relacionadas ao trabalho. Um aspecto chama a atenção, entretanto, demonstrando que indivíduos imersos em redes de confiança mais densas tenderão a calar-se menos por motivos pró-sociais, escolhendo com menor frequência este comportamento, que é direcionado à proteção de informações sigilosas da organização. Dito e outra forma, os indivíduos que sentem segurança psicológica em seus grupos de trabalho escolherão com menos frequência guardar para si informações confidenciais relacionadas à sua empresa.

Por fim, as correlações entre as centralidades nas redes de amizade e os comportamentos de voz e silêncio são expostos na Tabela 24:

**Tabela 24.** Correlações entre as centralidades nas redes de amizade e os comportamentos de voz e silêncio (pró-indivíduo e pró-social)

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>VPS</i>	-								
<i>VPI</i>	-,199**	-							
<i>SPS</i>	,129*	-,009	-						
<i>SPI</i>	-,392**	,616**	,012	-					
<i>CGS</i>	-,006	,176*	,002	,158*	-				
<i>CGE</i>	-,017	,136	-,076	,122	,468**	-			
<i>CIIn</i>	-,027	,106	,125	,109	,229**	,427**	-		
<i>CBon</i>	-,031	,105	,055	,119	,289**	,690**	,500**	-	
<i>Dens</i>	-,032	,125	-,195*	,110	,615**	,696**	,115	,267**	-

CBon -Centralidade de Bonacich; CIIn- Centralidade de Intermediação; CGE-Centralidade de Grau de Entrada; CGS – Centralidade de Grau de Saída; Dens- Densidade; VPS- Voz Pró-social; VPI – Voz pró-indivíduo; SPS – Silêncio pró-social; SPI – Silêncio pró-indivíduo / \* = p<.05; \*\*=p<.001.

Destacam-se, na Tabela 24 as correlações positivas e moderadas entre a voz pró-indivíduo e as duas centralidades de grau, a de entrada e a de saída, e entre o silêncio pró-indivíduo e a centralidade de saída e a densidade da rede. Os demais tipos de centralidade não apresentaram relações com nenhuma das variáveis critério. A centralidade de grau refere-se ao número de citações diretas que os indivíduos receberam (entrada) ou emitiram (saída), a primeira indicando prestígio e a segunda, popularidade. Tem-se com isto que, quanto mais prestígio ou popularidade as pessoas possuem em seus grupos de trabalho, tenderão com maior frequência a expressar suas opiniões com base no medo e na resignação. Dito de outra forma, tem-se que, quanto maior a centralidade, maiores as expressões de apoio ao grupo por medo de consequências negativas.

Observa-se também que o silêncio pró-indivíduo tende a aumentar moderadamente quando a popularidade do trabalhador em seu grupo for maior. A frequência com que o trabalhador escolhe calar-se por medo ou resignação será maior quanto mais popular for este

trabalhador em seu grupo. Estes resultados corroboram a perspectiva de Krachhardt (1999), demonstrando que estar em posição central no grupo de amizade pode não ser tão vantajoso para o trabalhador, pois esta posição restringe a livre expressão do trabalhador. Desta forma, os trabalhadores parecem estar mais preocupados com a manutenção de suas posições e relações no grupo do que em expressar as opiniões relacionadas ao trabalho, utilizando inclusive da quebra do silêncio pró-social para que estas relações se mantenham. Considerando que ao escolher expressar a voz pró-social o indivíduo assume o risco de sofrer sanções negativas, mudando seu *status quo*, (Greenberg et al, 2009), optar pela voz neste caso poderia implicar em perda de recursos recebidos através destes laços de amizade, tais como suporte, prestígio e popularidade.

De forma coerente com os resultados das redes anteriormente analisadas, chama a atenção uma correlação negativa e moderada entre a densidade da rede e o silêncio pró-social. Isto significa que, quanto mais densa a rede de amizade, menos frequentemente os indivíduos tenderão a calar suas opiniões relacionadas ao trabalho por motivos pró-sociais. A densidade é um atributo importante, pois quanto maior o número de conexões em uma rede, maior a união entre seus atores (Martinho, 2003). Assim, é possível que, em grupos mais unidos, os indivíduos sintam-se mais seguros psicologicamente e escolham com menos frequência guardar segredos organizacionais.

As análises acima revelam que os aspectos presentes nas *redes de amizade* tiveram maior relação com os comportamentos de V&S do que aqueles presentes nas outras redes. Com base neste resultado, optou-se por realizar uma análise macro e micro-estrutural das *redes de amizade* de dois grupos de trabalho, escolhidos pelos seus níveis de densidade da rede, pois as densidades apresentaram correlação significativa com o silêncio pró-social em todas as redes. Assim, foram escolhidas para análises, as redes com maior e menor densidade. Para realizar esta análise, além dos cálculos das propriedades das redes, identificou-se em relação aos atores,

seus padrões de voz e silêncio através de uma análise de cluster. Tal análise permitiu identificar grupos de atores que combinavam, de forma similar, diferentes intensidades das dimensões de voz; a mesma análise foi realizada em relação aos comportamentos de silêncio. Em seguida, inseriu-se estes padrões nas redes, o que possibilitou a diferenciação destes padrões entre os atores. Os padrões são descritos brevemente para então serem analisadas as redes de amizade.

As análises de cluster (*Quick Cluster*) sugeriram a existência de três padrões distintos de combinações para a dimensões de voz. Considerando a escala *Likert de cinco pontos*, foram considerados baixos os valores entre 1 e 1,6; moderados os valores entre 1,7 e 3,2; e altos aqueles acima de 3,2. Assim, os clusters foram classificados da seguinte forma: O *grupo 1* combinou valores moderados a baixos nos dois tipos de voz; o *grupo 2* combinou alta Voz pró-social com baixa Voz pró-indivíduo; e o *grupo 3* combinou valores altos nos dois tipos de voz.

Os participantes alocados no primeiro grupo, assim, foram rotulados como ***Baixa Voz***, já que os níveis moderados a baixos nas duas dimensões sugerem que estes indivíduos hesitam em engajar-se em voz de forma geral. O segundo grupo foi denominado de ***Pró-sociais expressivos***, com os altos níveis de voz pro-social e baixos em voz pró-indivíduo, marcando uma tendência clara entre os participantes a expressar mais suas opiniões e contribuições relacionadas ao trabalho com a intenção de promover melhorias na organização do que no sentido de defender-se ou resignar-se, sendo mais proativos ao posicionar-se. E o terceiro grupo, com níveis moderados a altos nos dois tipos de voz, demonstra a tendência destes participantes a falar tanto para promover melhorias quanto para defender-se ou concordar com os demais, foi denominado de ***Alta Voz***.

Foram caracterizados, com base nos mesmos parâmetros utilizados para a análise dos comportamentos de voz, os clusters de silêncio, que também alocaram os indivíduos em três padrões distintos. O primeiro padrão caracterizou-se por baixos níveis de silêncio pró-indivíduo e altos em silêncio pró-social, e por isso foi denominado de ***Silêncio pró-social***. O segundo

grupo alocou indivíduos com níveis baixos nos dois tipos de silêncio, sendo chamado de **Baixo Silêncio**, e o terceiro, por alocar pessoas com altos níveis de silêncio nos dois tipos, foi denominado de **Alto Silêncio**.

### 5.3.1. Padrões de voz e de silêncio e as interações nas redes de amizade

As duas redes foram selecionadas considerando os seus diferentes níveis de densidade. Ao dados que caracterizam cada uma das redes em termos de suas propriedades macro e micro estruturais, assim como os níveis de comportamentos de voz e silêncio de seus trabalhadores, nas dimensões pró-social e pró-indivíduo, encontram-se na Tabela 25.

**Tabela 25:** Caracterização das redes: Propriedades das Redes de Amizade e V&S

Propriedades Macro	Grupo 1	Grupo 2	Propriedades Micro	Grupo 1	Grupo 2	Variáveis	Grupo 1	Grupo 2
Número de atores	19	11	Centralidade de grau de entrada (prestígio)	0.2973	0.4000	<b>Voz Pró-social</b>	3,79	3,57
Laços (Tamanho)	32	59	Centralidade de grau de saída	<b>0.1775</b>	<b>0.5100</b>	<b>Voz Pró-indivíduo</b>	1,91	1,98
Média de laços por ator	1,7	5,4	Centralidade de intermediação (Freeman)	75.846	64.444	<b>Silêncio Pró-social</b>	4,09	3,68
Densidade	<b>9%</b>	<b>54%</b>	Centralização global da rede	,2877	,2444	<b>Silêncio Pró-indivíduo</b>	1,72	1,81

De acordo com os dados não-simetrizadas, a rede 2 apresentou maior densidade (54%), assim como a maior média de laços por ator, o que indica uma rede bastante interconectada, na qual os trabalhadores conseguem desenvolver relações de amizade com a maior parte do grupo, o que provavelmente gera alto suporte social e afetivo no grupo. (Tabela 25). Já a rede 1 foi a que apresentou uma densidade baixa (9%), embora o número de trabalhadores seja maior do que na rede 2, demonstrando que os potenciais de formação de vínculos de amizade são pouco aproveitados neste grupo de trabalho.

Atores que possuem alta centralidade de entrada são considerados atores populares com alta receptividade na rede (Wasserman & Faust, 1994), enquanto aqueles com alta centralidade de saída são considerados atores influentes ou expansivos (Hanneman, 2001). Aqui, o maior grau de centralidade de entrada encontra-se na rede 2, indicando que dos 11 membros, cada um é indicado por uma média de 4, e ainda que em termos de centralidade de saída cada membro indica uma média de 5 colegas de trabalho como amigos. Este atributo foi calculado para cada uma das redes, mas isto pode variar bastante quando se considera os indivíduos.

Altas médias de intermediação geral são apresentadas nas duas redes, denotando um alto grau de potenciais intermediações. Qualitativamente, a rede 1 possui menor ramificação, dependendo de atores-chave. O menor nível de intermediação da rede 2 indica que as interações de amizade tendem a ser mais diretas, dependendo pouco de intermediadores.

Ao se observar as médias de voz e silêncio em cada rede, percebe-se que, embora a análise não permita verificar se existem diferenças significativas, alguns valores sobressaem-se em relação a outros. No que diz respeito ao silêncio pró-social, a rede do grupo 1 destaca-se pela alta frequência com a qual seus membros escolhem calar-se para proteger a organização, o que provavelmente relaciona-se com o tipo de negócio praticado pela organização na qual a rede do grupo 2 se encontra. Nos demais tipos, as médias diferenciam-se menos, seguindo a tendência da amostra geral.

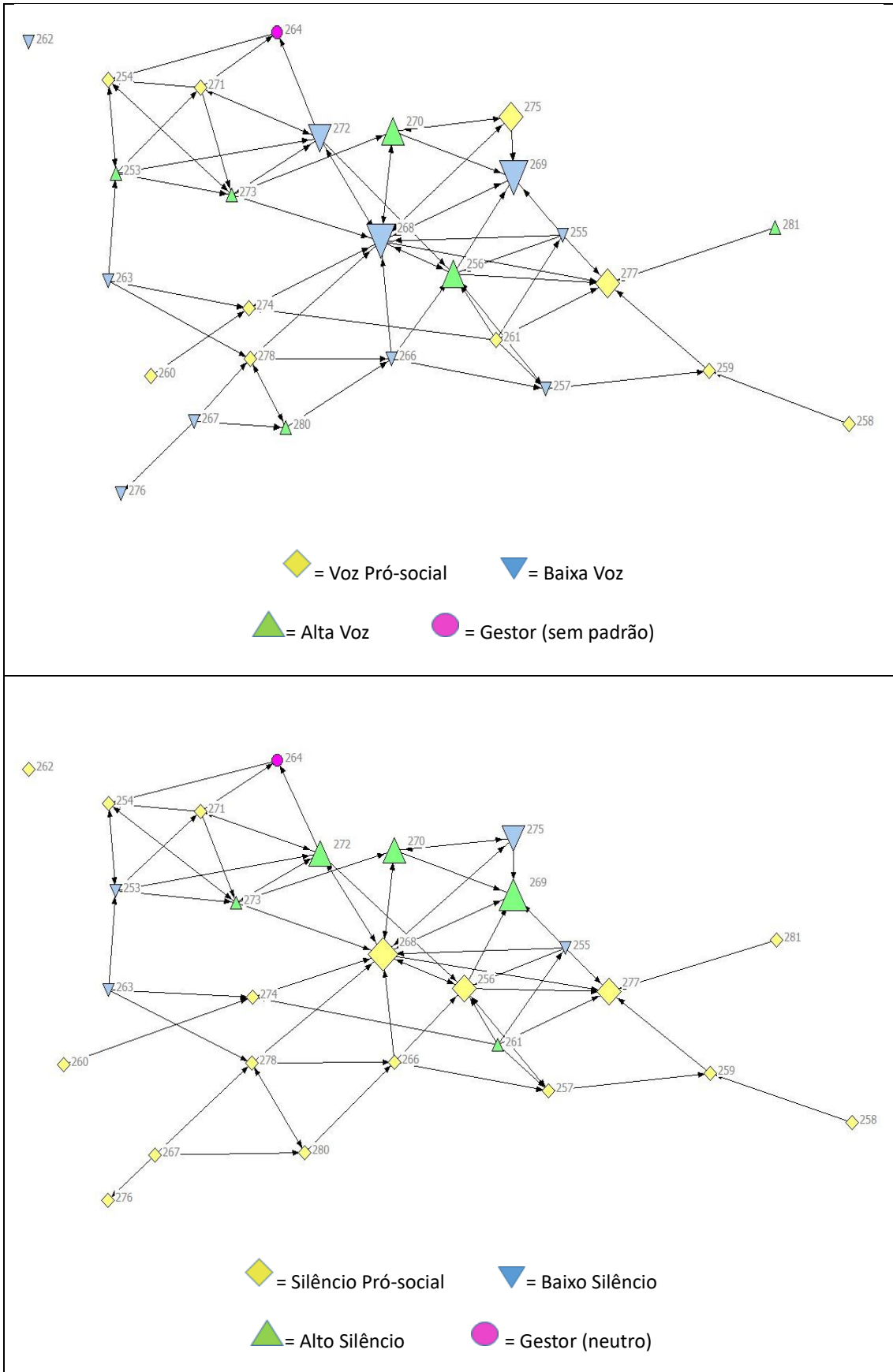
Após a descrição das propriedades macro-estruturais das redes, optou-se pela construção das matrizes com base nos atributos de voz e silêncio encontrados nas análises de cluster, nas duas redes. Nestas redes, foi possível identificar os papéis desempenhados por alguns atores que obtiveram maiores níveis de centralidade. Neste sentido, ganha destaque as medidas de centralidade de Bonacich, que permite avaliar não só a quantidade de atores que se relacionam entre si, como também o status destes atores na rede, exercendo o papel de *conectores centrais*. E ainda a centralidade de Intermediação, que é a possibilidade de um ator intermediar



comunicações entre pares de atores, sendo também conhecidos como “atores-ponte” (Velázquez e Aguilar, 2005) e exercendo o papel de *corretores de conteúdo*. A seguir, as características das redes são apresentadas e discutidas de forma contextualizada.

A primeira rede (G1) foi extraída de um setor da secretaria de saúde de um município no interior da Bahia. Consiste em um Laboratório Central que atende toda a região (Figura 11). Esta rede é a maior dentre todas as redes deste estudo e encontra-se altamente interligada, embora sua densidade seja baixa, o que é comum geralmente em redes maiores. A rede é, no entanto, altamente conectada, o que deve-se em grande parte a *sete atores* que fazem o papel de *conectores centrais* (Tabela 26). É também uma rede que contém alguns *buracos estruturais*, que se refere à falta de ligação entre atores e pode por isso criar desigualdade entre eles, deixando alguns em posição privilegiada pelo seu acesso único a recursos da rede (Bastos et al, 2015).

Figura 11: Rede de atributos do grupo 1 com os padrões de voz e de silêncio



Com relação aos padrões de voz, estes apresentam-se na rede de forma bastante heterogênea, sendo pouco disseminados entre os subgrupos da rede, o que não ocorre com os padrões de silêncio. Interessante notar, na rede com os atributos de silêncio (Figura 12), o compartilhamento do padrão pró-social em toda a parte inferior da rede, a partir dos conectores centrais 268, 256 e 277. Este grupo foi o que obteve a maior média de silêncio pró-social dentre as redes examinadas (4,09). A alta concentração de trabalhadores no padrão de silêncio pró-social deve-se em grande parte à natureza da atividade exercida no setor, que envolve resultados de exames bioquímicos que são em grande parte confidenciais. A parte superior da rede apresenta um padrão mais heterogêneo de silêncio, embora haja uma similaridade perceptível entre quatro atores quanto ao padrão Alto Silêncio.

A Tabela 26 apresenta os níveis de centralidade de Bonacich e de Intermediação para os atores mais proeminentes na rede, e apresenta os padrões destes atores em seus comportamentos de voz e silêncio.

**Tabela 26.** Padrões de voz e silêncio dos atores críticos da Rede 1

<b>Ator</b>	<b>Intermediação</b>	<b>Bonacich</b>	<b>Padrão de voz</b>	<b>Padrão de Silêncio</b>
<b>268</b>	<b>25.385</b>	<b>2.982</b>	<b>Baixa Voz</b>	<b>Silêncio Pró-social</b>
<b>269</b>	0	2.257	Baixa Voz	Alto Silêncio
<b>270</b>	.641	1.576	Alta Voz	Alto Silêncio
<b>256</b>	<b>6.897</b>	<b>1.465</b>	<b>Baixa Voz</b>	<b>Silêncio Pró-social</b>
<b>277</b>	0	1.401	Voz pró-social	Silêncio Pró-social
<b>275</b>	0	1.387	Voz pró-social	Baixo Silêncio
<b>272</b>	<b>13.910</b>	<b>1.358</b>	<b>Baixa Voz</b>	<b>Alto Silêncio</b>

O ator 268 apresenta altos índices de *centralidade de intermediação*, seguido pelo ator 272, o que indica que são eles que possuem mais contatos estratégicos para mediação, facilitando, portanto, a relação entre os atores menos centrais e evidenciando serem atores

críticos para a manutenção da rede de amizade neste grupo de trabalho. Estes nós possuem também o controle da comunicação, e por isso geralmente assumem a função de *corretores de conteúdo*. O ator 268 possui também alta *centralidade de Bonacich*, seguido pelo ator 269, o que os coloca na posição de *conectores centrais* desta rede de amizade, conforme a classificação de Cross e Prusak (2002, citado por Santos & Bastos, 2007). Com relação aos padrões de voz e silêncio, o conector 268 apresentou-se nos padrões de Baixa Voz/Silêncio pró-social; O 269, no de Baixa Voz/Alto Silêncio. Na rede, são maioria os padrões Baixa e Alta Voz (com 10 atores cada um) e Silêncio pró-social (17 atores). Apenas um ator (262) não apresentou relações de amizade com os demais, ficando por isso isolado da rede.

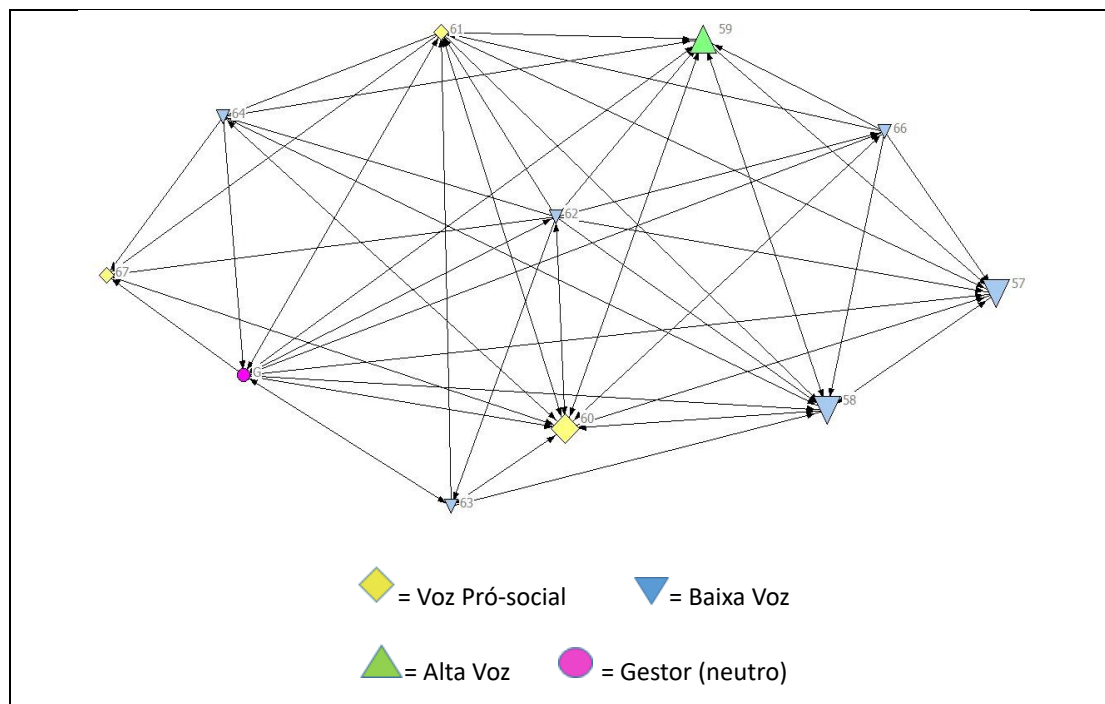
Ao se explorar os níveis de centralidade dos atores mais centrais desta rede, observa-se que há três atores (268, 256 e 272) que possuem alta centralidade de intermediação e de Bonacich, sendo, portanto, altamente proeminentes nesta rede. Sendo essa uma rede menos densa, é possível observar que ela se subdivide em alguns subgrupos. Tais atores exercem assim uma função crítica nesta rede de amizade, que é exercida através do desempenho de dois papéis simultaneamente: conectores centrais e corretores de conteúdo. Como conectores centrais, eles apresentam alto grau de prestígio na rede e mantêm a coesão, e como corretores de conteúdo, eles mediam as informações e recursos que transitam através dos laços. Estes atores são considerados críticos pois a rede de amizade depende deles para manter a sua coesão.

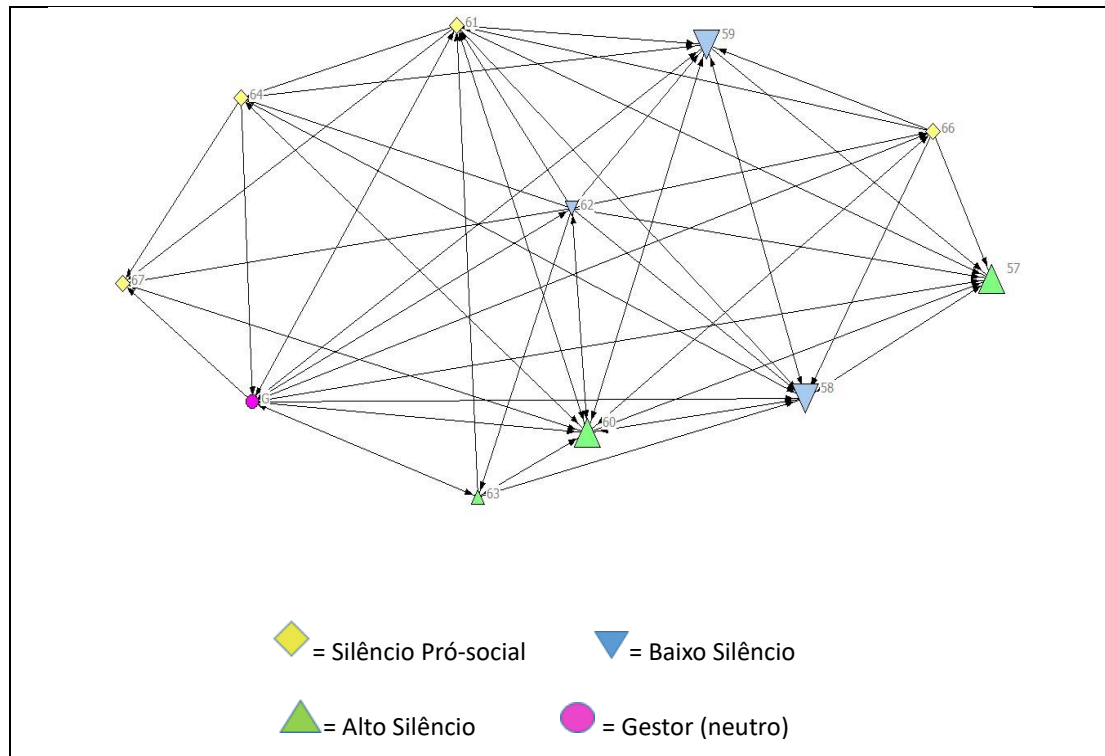
Nota-se, ainda, que estes atores críticos são os que optam com maior frequência por calar as suas opiniões e ideias relacionadas ao trabalho. Já os atores 277 e 275, que não exercem o papel de *corretores de conteúdo*, escolhem expressar com maior frequência suas opiniões e questões relacionadas ao trabalho, silenciando pouco ou apenas para proteger a organização. O que isto quer dizer? Mais uma vez, estes resultados estão congruentes com a abordagem de Krachardt (1999), pois as pessoas que fazem papel de ‘ponte’ apresentam-se nos padrões de Baixa Voz e Alto Silêncio, ou Silêncio pró-social. Estar em posição intermediária implica em

fazer ponte entre dois ou mais subgrupos na rede, e cada um destes subgrupos possui suas próprias normas em relação a expressar ou não suas opiniões relacionadas ao trabalho. Assim, para estes atores, o exercício destes papéis pode estar impondo restrições em termos de normas a serem seguidas (Stein, 1965, citado por Krackhardt, 1999), e isto provavelmente os torna menos livres para expressar-se, em comparação com alguém que faz parte apenas de uma relação diádica, ou que simplesmente possui menor centralidade na rede.

A segunda rede extraída para análise (G2) consiste em um setor em uma organização da economia mista que presta consultoria a indústrias em diversos aspectos, e esta empresa também presta serviços educacionais. O setor em questão concentra-se em prestar consultoria educacional a empresas e também funciona de forma similar à secretaria de uma escola, sendo composto por professores, pedagogos e coordenadores pedagógicos. As análises realizadas nesta rede são visualizadas na figura 12 e discutidas a seguir.

**Figura 12: Rede de atributos do grupo 2 com os padrões de voz e de silêncio**





Observa-se que esta rede está quase que completamente conectada, pois não apresenta buracos estruturais. Ainda assim, há a presença de conectores centrais e de corretores de conteúdo, embora em número menor do que na rede anterior. Estes atores que se colocam como críticos nesta rede são o 58 e o 60. Com relação aos padrões de V&S, no geral, a rede apresenta uma grande heterogeneidade quanto aos padrões de voz e silêncio. É importante notar que há um predomínio do padrão de baixa voz na rede como um todo, sendo um atributo compartilhado pela maioria dos atores desta rede, que tendem a reter a voz tanto na dimensão pró-social quanto na dimensão pró-indivíduo. É possível que justamente a grande conectividade da rede seja algo que iniba a expressão de comportamentos públicos como a voz, o que, mais uma vez, confirma a tendência apontada por Krackhardt (1999), possivelmente em virtude da necessidade de manter os laços de amizade. No que diz respeito aos padrões de silêncio, a maior parte da rede concentra-se no Alto Silêncio ou no Silêncio Pró-social, sendo coerente com os padrões de voz no grupo como um todo.

**Tabela 27.** Padrões de voz e silêncio dos atores críticos da Rede 2

<b>Ator</b>	<b>Intermediação</b>	<b>Bonacich</b>	<b>Padrão de voz</b>	<b>Padrão de Silêncio</b>
<b>58</b>	<b>10.833</b>	<b>1,502</b>	<b>Baixa Voz</b>	<b>Baixo Silêncio</b>
<b>60</b>	<b>39.167</b>	<b>1.420</b>	<b>Voz Pró-social</b>	<b>Alto Silêncio</b>
<b>57</b>	<b>0</b>	<b>1.331</b>	Baixa Voz	Alto Silêncio
<b>59</b>	<b>1.759</b>	<b>1.203</b>	<b>Alta Voz</b>	<b>Baixo Silêncio</b>

Finalmente, ao se examinar os atores críticos desta rede (Tabela 27), dois deles são os únicos representantes do padrões de Alta Voz e de Voz pró-social da rede (58 e 59), embora não consigam influenciar muitos outros atores. Esta maior influência parece estar sendo exercida pelos atores 57 e 58 que, possuindo Baixa Voz, compartilham deste mesmo atributo com os atores adjacentes 62, 66, 63 e 64, que também apresentam-se no padrão de Baixa Voz.

#### **5.4. Considerações finais**

Este estudo buscou compreender como se articulam dois eixos de fenômenos que possuem bases teórico-empíricas próprias. No eixo das redes sociais, as propriedades estudadas foram: a densidade destas redes (nível macroestrutural) e os níveis de centralidade de seus membros (nível microestrutural), estudados em três tipos de redes, de informação, confiança e amizade (Kuipers, 1999). No eixo dos comportamentos de V&S, a perspectiva multidimensional diferenciou as dimensões de voz pró-indivíduo e pró-social e de silêncio pró-indivíduo e pró-social. Buscando uma relação entre estes dois eixos, questionou-se se um trabalhador que pertencesse a redes mais densas ou ocupasse uma posição de destaque em seu grupo emitiria com maior frequência suas opiniões acerca do trabalho.

Assim, identificamos primeiro se as propriedades das redes, especificamente a centralidade dos atores, tinham relações com os comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores. Dentre os três tipos de redes estudadas (informação, confiança e amizade), a densidade das redes manteve correlação mediana e negativa com o silêncio pró-social. Apenas

nas redes de amizade as centralidades de grau (entrada e saída) dos atores apresentaram correlações positivas com voz pró-indivíduo e silêncio pró-indivíduo, o que indicou que as redes de amizade possuíam maior relevância para a análise dos comportamentos de voz e silêncio do que as demais redes. Isto nos direcionou a escolher duas redes de amizade para uma análise mais específica, buscando-se confrontar redes com dois níveis bem distintos de densidade. Estas redes foram exploradas em suas diversas propriedades e características, e também com base nos atributos de voz e silêncio dos atores, a fim de buscar evidências que proporcionassem um melhor entendimento dos comportamentos de voz e silêncio de seus atores.

Nestas análises, observou-se que cada uma das redes possui um padrão específico de interações, com reflexos nos comportamentos de voz e silêncio. Na primeira, menos conectada, os padrões de voz e de silêncio foram mais homogêneos, especialmente no que diz respeito ao silêncio pró-social. Na segunda rede, quase completamente conectada, os padrões foram mais heterogêneos. Observa-se que as redes menos conectadas possibilitam mais a formação de subgrupos (ou *cliques*), permitindo supor que nestas, os padrões se mantêm mais homogêneos do que em redes onde o número de cliques é menor, e isto devido a um maior compartilhamento de atributos no seu interior.

Por fim, evidencia-se claramente que os atores críticos das duas redes de amizade analisadas foram aqueles que apresentaram os padrões de baixa voz e alto silêncio com maior frequência. Atores que ocupam posições centrais nas redes informais pertencem a vários subgrupos dentro de seus setores. Este pertencimento e esta posição de poder submete estes atores a uma série de normas de grupo que restringe a sua ação aos papéis prescritos nestes grupos, o que mostra-se congruente com a proposição de Krackhardt (1999) quanto aos *laços simmelianos* serem restritivos aos atores. Estas restrições, no que diz respeito aos comportamentos de voz, são bastante visíveis, uma vez que ao expressar suas opiniões ou ideias



relacionadas ao trabalho, o ator pode estar indo de encontro aos papéis que ele exerce na rede, às normas sociais e possivelmente arriscando perder seu *status* (prestígio e influência) no grupo. Sendo assim, é possível que a opção em não expressar estas ideias, sugestões, opiniões e problemas seja comportamento adotado com maior frequência por estes atores como uma forma de preservar as relações construídas no interior dos grupos de trabalho. Estes mecanismos evidenciam a importância da manutenção dos laços de amizade, em detrimento da própria voz, sugerindo que a necessidade de formação e manutenção de suporte social nos grupos de trabalho se sobreponha à motivação para expressar-se no sentido de contribuir com a organização.

Uma limitação desta pesquisa é o pequeno número de redes analisadas que pode ter restringido as conclusões do estudo, assim como o tamanho da amostra, que pode explicar o baixo número de correlações encontradas. É necessário, assim, que outros estudos sejam realizados com uma análise mais sistemática de um maior número de redes e sujeitos, a fim de que algumas tendências possam ser confirmadas. É possível, ainda, que uma análise pormenorizada dos cliques de diversos subgrupos evidencie ainda mais claramente o quanto o pertencimento a dois ou mais cliques possa ser restritivo ou não ao exercício da voz no contexto de trabalho.

Uma abordagem mais exploratória foi escolhida tendo em vista o estado da arte incipiente no Brasil. A escolha pelo uso de uma abordagem mais quantitativa, e, posteriormente, uma análise relacional, ampliou bastante o escopo do estudo, o que se somou à quantidade de dimensões de voz e silêncio, e aos tipos de redes e características analisadas, dificultado a delimitação do escopo da pesquisa. Esta amplitude que por um lado, possibilitou que vários aspectos tenham sido levantados, por outro dificultou o aprofundamento de outros aspectos. Com isto, sugere-se que as próximas investigações focalizem-se em aspectos mais pontuais dentre aqueles investigados aqui.

Por fim, uma contribuição inovadora foi realizada com este estudo, que ao demonstrar uma maior relevância das redes de amizade para os comportamentos de voz e silêncio, apresenta a questão das posições críticas dos atores nestas redes de grupos de trabalho como um ponto chave para a compreensão de seus comportamentos de voz e silêncio.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta tese realizou uma contribuição relevante e inovadora ao inaugurar uma agenda de pesquisas no Brasil, adicionando ao campo de estudos, já consolidado internacionalmente, evidências empíricas acerca de comportamentos de voz e silêncio de trabalhadores inseridos em tipos diversos de organização. Ao identificar aspectos que indicam o que pode levar os trabalhadores a engajar-se ou não em voz, acreditamos ter contribuído para a construção de ambientes de trabalho mais propícios a comportamentos pró-sociais por parte dos trabalhadores, que componham processos de trabalho mais resolutivos, produtivos, dinâmicos e inovadores.

Elegemos, nesta tese, duas vertentes. Inicialmente, caracterizamos de forma mais ampla estes comportamentos em uma amostra de organizações brasileiras, dados ainda não disponíveis na literatura para trabalhadores e organizações nacionais, e identificamos de que formas preditores clássicos de voz e silêncio – a exemplo do comprometimento organizacional e dos estilos de liderança dos gestores - se relacionam com os comportamentos de voz e silêncio em suas diferentes dimensões (pró-indivíduo e pró-social) enquanto seus preditores.

Em uma segunda vertente, investigamos um preditor pouco investigado para estes comportamentos, mesmo na pesquisa internacional. Identificamos as características das redes sociais nas quais se inserem estes trabalhadores/atores, especialmente sua centralidade e densidade, abordando os grupos e equipes de trabalho como unidades de análise (Estudo 4).

Observamos, inicialmente, grande diversidade nas formas pelas quais a voz e o silêncio vêm sendo conceituados e mensurados, além de uma dispersão dos conceitos (Estudo 1), o que ficou evidente nas revisões de Brinsfield et al (2009) e Morrison (2014). Estes trabalhos apresentam em comum a busca pela integração dos campos de estudos de V&S, como forma de romper com a dicotomia presente na visão dos dois fenômenos como excludentes e antagônicos, e abordar a sua complexidade e multidimensionalidade. Assim, surge no cenário

internacional a possibilidade de identificação concomitante dos dois fenômenos em uma proposta multidimensional, trazida por Van Dyne et al (2003).

Neste ponto, ficou clara a necessidade de estabelecer novas medidas para a identificação de V&S em contexto de trabalho. Em estudo anterior a esta tese, produzido por Bastos et al (*no prelo*), construímos e validamos uma escala para mensurar comportamentos de voz e silêncio, de uma maneira multidimensional, a partir dos avanços propostos por Van Dyne *et al*(2003). Esta validação não integra os objetivos desta Tese, mas seus aspectos psicométricos constam da seção de métodos do Estudo 1.

Dito isto, preservamos o caráter exploratório, necessário e adequado para este primeiro momento. A princípio, fomos norteados por questões como: “de que forma se apresentam as dimensões de voz e silêncio entre trabalhadores brasileiros inseridos em organizações diversas? Que níveis de voz e silêncio são mais frequentes entre estes trabalhadores? V&S se diferenciam em função de aspectos demográficos ou ocupacionais” (Estudo 1)? Tais questões, quando respondidas, formaram um quadro de referência próprio, essencial para o desenvolvimento dos estudos posteriores.

Dentre os resultados deste primeiro estudo, destacam-se enquanto contribuições inéditas: a confirmação da estrutura multidimensional, especificamente bifatorial da escala de voz e silêncio propostas por Bastos et al (*no prelo*), o agrupamento dos trabalhadores em *padrões de V&S* com base em sua motivação subjacente. Encontrou-se ainda diferenças introduzidas por variáveis demográficas e ocupacionais, tanto na amostra geral quanto nos agrupamentos, demonstrando a importância de alguns fatores pessoais e do contexto de trabalho para V&S.

O Estudo 2 adicionou evidências pioneiras ao estudo das relações de predição entre o *comprometimento organizacional* e V&S, corroborando os estudos iniciais do campo (Hirschman, 1970; Hoffman, 2006), contribuindo para solucionar algumas inconsistências em

estudos recentes (Luchak, 2007; Mellahi, Budhwar & Li, 2010; Withey & Cooper, 1989; Leck & Saunders, 1992) e reforçando a pertinência de estudos que investiguem os comportamentos de voz e silêncio em bases multidimensionais, conforme recomendado por Brinsfield et al (2009) e Van Dyne et al (2003), uma vez que as dimensões de voz e silêncio demonstraram possuir relações diferenciadas de predição, em magnitude e direção, com o comprometimento.

O *estudo 3* trouxe os estilos de liderança dos gestores diretos na determinação da escolha dos trabalhadores por calar ou falar quando possuem informações ou opiniões uteis ao trabalho. Aqui, a força do estilo transformacional enquanto preditor para V&S reforça resultados de estudos internacionais (Liu, Zhu & Yang, 2010; Detert & Burris, 2007; Srivastava, Bartol e Locke, 2006), e contraria outros (Chan, 2014), contribuindo de forma inédita nas diferenças encontradas entre as subdimensões. O estilo transacional demonstra pouca relevância no estudo de V&S, com poucas exceções.

O *estudo 4* permitiu compreender como as relações sociais de informação, confiança e amizade (ARS) são estabelecidas nos grupos de trabalho, demonstrando utilidades diferenciadas ao entendimento de V&S. A densidade, identificada como atributo importante, e sua relação com silêncio pró-social nos três tipos de rede, caracteriza-se como evidencia inédita e intrigante, deixando em aberto o entendimento do por que indivíduos inseridos em redes mais densas calam-se menos para proteger a organização. Salienta-se nesta análise a relação positiva dos níveis de centralidade dos atores e a voz e silêncio pró-indivíduo. Os resultados deste estudo encontram base para discussão na teoria dos *laços simmelianos* abordada por Krachardt (1999). Os resultados da análise qualitativa também apontam esta tendência, uma vez que os atores críticos apresentaram-se, nas redes analisadas, concentrados nos padrões de Baixa Voz e Alto Silêncio.

Ao longo dos quatro estudos que compõem a tese é possível acompanhar este processo investigativo. Com a investigação em um contexto local, projetando-o para contextos

internacionais, trouxemos importantes contribuições para o campo e mais questões a serem respondidas em novos trabalhos. Assim, esta Tese cumpre com a função de colocar na agenda da pesquisa em comportamento organizacional no Brasil o construto de Voz e Silêncio em contextos de trabalho, abrindo possibilidade de ampliar o diálogo com a literatura internacional já bem mais desenvolvida neste campo. Com base nos resultados, lacunas e limitações deste trabalho, os seguintes pontos podem constituir uma agenda inicial para futuras investigações:

1. Ampliar a investigação dos antecedentes de V&S em uma abordagem multidimensional, uma vez que as subdimensões de voz pró-indivíduo e pró-social estabeleceram associações de correlação e predição com força, direção e níveis de significância específicos.

2. Realizar análises qualitativas que permitam identificar novos motivos ou bases para estes comportamentos, além dos já confirmados, a partir da percepção de diferentes atores da organização quanto aos fatores que facilitam ou não a expressão ou retenção da voz em contextos de trabalho. A não reprodução, na amostra de trabalhadores brasileiros, da estrutura tridimensional para Voz e para o silêncio, como proposto por Van Dine (...) sugere a relevância de alguns estudos qualitativos prévios que possam compreender os motivos pelos quais a voz e o silêncio aquiescente e defensivo se uniram em um único fator.

3. Realizar estudos que abordem os *consequentes* dos comportamentos de voz e silêncio em uma abordagem multidimensional é algo que não foi objeto da presente tese. É possível que os consequentes negativos atribuídos ao silêncio, como o comprometimento da aprendizagem, mudança e inovação (Miliken & Lam, 2009), a persistência das práticas de assédio (Knoll *et al*, 2016) e os aspectos psicológicos no nível do trabalhador (Morrison & Miliken, 2000), reflitam uma base pró-indivíduo, que se deve a sentimentos de medo e resignação, mais do que à escolha por calar em si. É possível também que consequentes

positivos sigam-se a silêncio pró-social. Assim, dimensões diferentes de silêncio podem ter conseqüentes específicos, e esta é uma oportunidade para estudos posteriores.

4. A relação entre comportamentos de voz e silêncio e a inserção dos atores em redes sociais informais no trabalho abre uma vertente rica de possibilidade de novos estudos que ampliem, de forma significativa, as evidências exploratórias obtidas na presente tese. Vale aprofundar a compreensão das diferenças encontradas entre os tipos de redes informais (confiança, informação e amizade), verificando se os padrões encontrados nesse estudo são confirmados em novos grupos e organizações. Especialmente, vale explorar os motivos associados ao fato de as redes de amizade terem revelado relações mais significativas com voz e silêncio. Neste sentido, é preciso compreender melhor o que leva as pessoas mais centrais nas redes de amizade a preferir calar por medo ou resignação, em redes mais densas, uma lacuna deixada por esta pesquisa e que merece ser investigada.

5. Realizar estudos que permitam conhecer melhor de que forma os *atores críticos* em redes de amizade, que ocupam papéis de conector central ou de corretor de conteúdo, vivenciam a escolha por expressar ou não suas opiniões relacionadas ao trabalho é outra lacuna importante. No estudo 4, estes atores apresentaram em geral padrões de Baixa Voz e Alto Silêncio. Novamente, uma abordagem qualitativa poderá evidenciar dimensões desta escolha que permanecem encobertas nesta pesquisa.

6. Por fim, é necessário considerar que, tendo em vista que no último estudo as variáveis são abordadas no nível grupal, uma análise multinível torna-se altamente desejável e indicada como método de análise para este estudo. Entretanto, não foi possível ainda utilizá-lo tendo em vista a quantidade de equipes (18 grupos de trabalho) não atender ao critério mínimo desejável pra garantir a variância no nível do grupo, que são 30 equipes, no mínimo, de acordo com Snijders & Bosker (1999, citados por Puente-Palacios & Laros, 2009). Atingir um número

mais expressivo de equipes de trabalho é o desafio posto à autora após a conclusão do seu doutorado, dando continuidade à investigação apresentada no estudo 4.

Certamente outras lacunas permanecem em aberto, e outras oportunidades de pesquisa podem ser identificadas. A relevância dos comportamentos de Voz e Silêncio para a efetividade dos processos organizacionais torna necessário que se amplie o número de trabalhos e os contextos das pesquisas na área. Pretendeu-se, com esta pesquisa, atender a estas necessidades, possibilitando a ampliação do entendimento sobre como se estruturam estas variáveis na predição dos comportamentos de Voz e Silêncio em contextos de trabalho.

Por fim, é necessário considerar a dimensão política inerente aos comportamentos de voz e de silêncio no âmbito do trabalho e das organizações. Apesar de não ter sido o escopo desta Tese, é de fundamental importância que estudos futuros abordem este aspecto, uma vez que, tendo estes comportamentos determinantes no nível do grupo (relações de amizade) possivelmente também eles afetam e são afetados por níveis mais amplos, o organizacional e o societal. A continuidade e ampliação do escopo deste trabalho, assim, deve se dar na busca por organizações mais participativas e que vejam os trabalhadores não só como parceiros na consecução de objetivos organizacionais, mas também como partícipes de uma distribuição mais justa dos seus resultados.



## REFERÊNCIAS

- Allen, J. A.; Yoerger, N. K.; Willenbrock, J & Jones, J. (2015) Would you please stop that!?: The relationship between counterproductive meeting behaviors, employee voice, and trust. *Social & Organizational Psychology*. 272-1287. Vol. 34, I. 10
- Antonakis, J. & House, R. J. (2002). *The full-range leadership theory: The way forward*. In B.J.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Antonakis, John. (2001). The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the multifactor leadership questionnaire (MLQ 5X).. 233.
- Argyris (2002) Teaching smart people how to learn . *Reflections*, 4 (2), 4-15
- Ashford, S.J.; Sutcliffe, K.M. & Christianson, M.K. (2009) Speaking up and Speaking out: The leadership dynamics of voice in Organizations. In: Greenberg, J & Edwards, M (editors) *Voice and silence on organizations*. Emerald, UK
- Avolio B. J.; Bass, B. M.; Jung,D.I. (1999) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 72, p. 441–462.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: building the vital forces in organizations. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B. J. et al. (2003) Leadership Models, and applications. In: Borman, W. C.; Ilgen, D.R.; Klimoski, R. J. (orgs). *Handbook of psychology: industrial and organizational Psychology*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Vol. 12, p.277-308.
- Avolio, B. J. et al.(2009) Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal Of Organizational Behavior*, London, n. 25, p.951-968, dez. 2004.
- Barnard, C. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo. Ed: Atlas.
- Barrick, M. & Mount, M. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of Applied Psychology*, 81, 261-272.
- Bass B. M.; Avolio, B. J.(1996) Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial Training*, Bingley, issue 5, v. 14, p. 21-27, Sept./Oct. 1990.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development - Manual for the multifactor leadership questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden.

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. et al. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, N. 2, 207–218, 2003.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. *Journal of Management*, 13, 7-19.
- Bass, B.. (1999) Two Decades of Research and development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, n. 1.
- Bass, B.M. (1990) From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Oxford, v. 18, n. 3, p. 19-31, Oct./Dec.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications* (4<sup>th</sup> ec.). New York: Free Press.
- Bastos, A. V. B (1994) *Comprometimento No Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, UNB. Tese de Doutorado.
- Bastos, A. V. B. & Aguiar, C. V. N. (2014). Comprometimento organizacional. In: Puente-Palacios, K. & Peixoto, A. de A. *Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho: Um Olhar a Partir da Psicologia*. (pp. 78-91). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B. & Santos, M. V. (2007). Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. *Rev. adm. empres.* vol.47 no.3 São Paulo July/Sept.
- Bastos, A. V. B. (1998). Comprometimento no trabalho: Contextos em mudança e os rumos da pesquisa deste domínio [CD]. In *Anais, 22. Encontro da ANPAD*, 1998, Foz do Iguaçu, PR. 1 CD.
- Bastos, A. V. B. ; Aguiar, C. V. N. (2008) Comprometimento Organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva, de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. In: XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica: formas e contextos. *Anais do XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica: formas e contextos*.
- Bastos, A. V. B. et al. (2013) Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Borges, L. O. e Mourão, L. (eds). *O trabalho e as organizações: intervenções a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 700 pp.

- Bastos, A. V. B. et al.. (2011) Comprometimento Organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: Zanelli, J. C., Silva, N.; Tolfo, S. R. (Orgs). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C., & Pinho, A.P.M. (2013). Comprometimento no trabalho: Fundamentos para gestão de pessoas. In L.O. Borges & L. Mourão (Orgs.). *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da Psicologia* (pp. 279-310). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M.; Medeiros, C. A. F. & Menezes, I.G. (2008). Comprometimento organizacional. In. Siqueira, M. M. M & Cols. *Medidas do comportamento organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão*. Artmed, p. 49-96. Porto Alegre: Bookman.
- Bastos, A. V. B; Andrade, R. S. A; Carneiro, L. L.; Aguiar, C. V.; D’Almeida, A. (no prelo). Escala de Silêncio nas Organizações (ESO)
- Bastos, A. V. B; Brandão, M. G. A & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Rev. adm. contemp.* [online]. vol.1, n.2, pp. 97-120. ISSN 1982-7849.
- Bastos, A. V. B; Carneiro, L. L.; Andrade, R. S. A; Aguiar, C. V.; D’Almeida, A. (no prelo). Escala de Voz nas Organizações (EVO)
- Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, (2014) Liderança nas organizações. In.: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. Ed. Porto alegre: artes Médicas, 2014.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist*, v. 62, n. 1, p. 2-5.
- Bergamini, C. W.. (1994) Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 102-114.
- Boroff, K. E., & Lewin, D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Industrial and Labour Relations Review*, 51, 50-63.
- Bower, F. & Blackmon, K. (2003) Spirals of Silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40, 1393-1417.
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. 2006. Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91: 70–82.
- Brandes. U., Robins, G., McCranie, A. & Wasserman, S. (2013) What is network science? *Network Science*, 1(1), April p. 1-15.
- Brass, D. J. 1992. Power in organizations: A social network perspective. In G. Moore & J. A. Whitt (Eds.), *Research in politics and society*: 295-323. Greenwich, CT: JAI.
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. 1993. Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36: 441-470.

- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations. In: Greenberg, J. & Edwards, M. S. *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3-33). United Kingdom: Emerald.
- Burkhardt, M. E. & Brass, D. E. (1990) Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, pp. 104-127
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burt, R. S. (1992) Structural holes: the social structure of competition. Cambridge: M. A. Harvard Press.
- Burt, R.; Kilduff, M. & Tasselli, S. (2013). Social Network Analysis: Foundations and Frontiers of advantage. *Annual Review of Psychology*, 64, 527-547
- Carpenter, M.A., Li, M. & Jiang, H. (2012) Social network research in organizational contexts: a systematic review of methodological issues and choices. *Journal of Management*. 38: 1328-1361.
- Carriero, A.P.; Silva, A.R.L.; Pimentel, T.D. (2009) O tema da proteção ambiental incorporado nos discursos da responsabilidade social corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 1-16, jan./mar.
- Chan, S. CH (2014) Paternalistic Leadership and employee voice: does information sharing matter? In: *Human Relations*. Vol. 67 (6), pp 667-693.
- Chen, M., Gao X.; Zheng, H. & Ran, B. (2015) *International conference on social science and technology education*, 2015. Published by Atlantis Press.
- Chen, Su-Chuan (2017). Paternalistic leadership and cabin crew's upward safety communication: the motivation of voice behavior. In: *Journal of Air Transport Management*. 62, 44-53.
- Cheng, Jen-Wei; Shu-ching, Chang; Jyh-Huei, Kuo; Kuo-Ming, Lu (2014) Social relations and voice behavior: the mediating role of psychological safety. In: *Wseas transactions on business and economics*, vol. 11.
- Creed, W. E. D. (2003). Voice lessons: Tempered radicals and the use of voice and silence. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1503-36
- De Moura-Paula, M. J. & Ferraz, D. L. da S. (2015) Silêncio organizacional: introdução e crítica. *Cad. EBAPE.BR*, v. 13, nº 3, Artigo 6, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2015
- Degenne, A. & Forse, M. (1999) *Introducing Social Networks*. London: Sage Publications.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, E.G. (2013), The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Social and Behavioral Sciences*, 99, 691 – 700

- Detert J.R, Burris E.R, Harrison D.A, Martin S. (2013) Voice flows to and around leaders: understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Adm. Science Quarterly*. 58:624–68
- Detert J.R. & Burris E.R (2007) Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884
- Detert J.R., Burris E.R., Harrison D.A. (2010) Debunking four myths about employee silence. *Harvard Business Review* 8:26
- Detert J.R., Treviño L. K. (2010) Speaking up to higher ups: how supervisor and skip-level leaders influence employee voice. *Organizational Science* 21:249–70
- Detert, J. R. & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54, 461–488.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 23, 18-42.
- Ellingson, J., Sackett, P. & Hough, L. (1999). Social desirability corrections in personality measurement: Issues on applicant comparison and construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 84, 155-166.
- Fiedler, F. A (1964) Contingency Model of Leadership Effectiveness. In: E. Berkowitz, L. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, Inc, vol. 1. 4<sup>o</sup> ed, p. 150-189.
- Fliaster, A. & Schloderer, F. (2010) Dyadic ties among employees: empirical analysis of creative performance and efficiency. *Human Relations*, 63 (10), 1513-1538.
- Freeman, L. C., White, D., & Romney, A. K. (1989). *Research methods in social network analysis*. Fairfax, VA: George Mason University Press.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139–1155.
- Gomes, A.R. e Cruz, J. (2007) Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. 18(3), 143-161, *Psicologia USP*, São Paulo, jul./set.
- Gouldner, A. W. (1960) The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*. Vol. 25, No. 2 (Apr., 1960), pp. 161-178
- Gouveia, V. V.; Guerra, V.M; Sousa, M.F.; Santos, W.S. & Costa, J.M (2009). Escala de Desabilitação Social de Marlowe-Crowne: evidências de sua validade fatorial e consistência interna. Em: *Avaliação Psicológica*, 2009, 8(1), Porto Alegre. Abril. 87-98
- Graham, J.W., & Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18, 89-109.

- Hair Jr, J. F; Black, W.C.; Babin, B. J. & Anderson, R. E.(2006). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hanneman, R.A. (2001). *Introduction to Social Network Methods*. Riverside: University of California.
- Hanneman, Robert A. & Mark Riddle (2005). *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside
- Hatala, J-P. (2006) Social Network Analysis in Human Resource Development: a new methodology. *Human Resource Development Review*, 5:45, Sage Publications.
- Heffner, T. S.; Rentsch, J. R. (2001) Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 471-490
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press
- Hoffman, E. (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies *Social Forces*, Volume 84, Number 4, June, pp. 2313-2330 (Article)
- House, R. J. (1971) A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Administration Quarterly*, vol.16, n°3, p.321-339, Sep.
- Howell, J. M, & Avolio, B. J. (1993) Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 6, p. 891-902.
- Islam, Gazi & Zyphur, Michael J. (2005) Power, Voice and Hierarchy: Exploring the antecedents of Speaking Up in Groups. In: *Group Dynamics: Theory, research, and Practice*. Vol. 9, no. 2. 93-103.
- Kadushin, G. (2012) *Understanding Social Networks: Theories, Concepts, and Findings*. Oxford University Press.
- Kanter R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociol. Rev.*, 33:449-517.
- Katz et al (2004) Network theory and small groups. In: *Small Group Research*, vol 35, n 3, June 2005, p 307-332
- Klaas, B. S., Olson-buchanan, J. B., & Ward, A. (2011). The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314–345
- Knoll, M. & Redman, T (2015) Does the Presence of Voice Imply the Absence of Silence? The Necessity to Consider Employees' Affective Attachment and Job Engagement. *Human Resource Management*, Volume 55, Issue 5. September/October
- Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., & Silva, S. (2016). Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re)discovering opportunities. *German Journal of Human Resource Management* 2016, Vol. 30(3-4) 161 –194

- Krachardt, D. (1999) The ties that torture: Simmelian tie analysis in organizations. In: *Research in the Sociology of Organizations* 16 (1), 183-210
- Krachhardt, D. & Brass, D. (1994) Intra-organizational networks: The micro side. In: Stanley Wasserman & Joseph Galaskiewicz (eds), *Advances in the Social and Behavioral Sciences from Social Network Analysis*. Beverly Hills: Sage, pp. 209-230.
- Kuipers, K. J. (1999). Formal and informal networks in the workplace. *Doutorado em Administração*. Stanford University, Stanford.
- Lazega, Emmanuel (2000), "Rule enforcement among peers: A lateral control regime", *Organisation Studies*, 21:193-214.
- Leck, J. D & Saaunders, D. M. (1002). Hirschman's loyalty: Attitude or behavior?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. September 1992, Volume 5, Issue 3, pp 219–230
- Liu, W. L., Zhu, R. Z. & Yang, Y. C. (2010) I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21. 189–202
- Loi, R., Ao, O. K. Y., & Xu, A. J. (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23–30. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.001>
- Loiola, E.; Bastos, A.V.B.; Macambira, M. O. ; Neiva, E. R. & Machado, J. A. P. (2013) Redes sociais em contextos organizacionais: ferramenta de análise e intervenção. Em: Borges, L. O. & Mourão, L. *O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: ARTMED.
- Luchak, A. A. (2007). What Kind of Voice Do Loyal Employees Use? *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115–134.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786–793. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.786>
- Macambira, M. O. (2009). Comprometimento organizacional e redes sociais informais: A estrutura das relações interpessoais e o vínculo com a organização (Dissertação de mestrado não publicada), Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Mackenzie SB, Podsakoff P.M., Podsakoff N.P. (2011). Challenging-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personality. Psychology* 64:559–92
- Marmaya, N.. et al.(2011) Employees' perceptions of Malaysian managers' leadership styles and organizational commitment. *African Journal Of Business Management*, S/1, v. 5, n. 5, p.1584-1588.

- Marques, G. M. et al. (2007) Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. *Adm. MADE* (Universidade Estácio de Sá), v. 11, p. 99-125.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M.(1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. Vol 108, nº 2, 171-194.
- Mellahi, K., Budhwar, P. S., & Li, B. (2010). A study of the relationship between exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India. *Human Relations*, 63(3), 349–369.
- Melo, E. A. A. (2006). *Vínculo do trabalhador com a organização: um estudo de representações sociais*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Distrito Federal.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89.
- Meyer, J.P. Herschovitch, L. (2001) Commitment in a workplace Toward a general model. *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P; Allen, N.J. & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a Changing World of Work. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 39:1-2.
- Miao, Q.; Newman, A.; Lamb, P. (2012) Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: The mediating effects of identification with leader. *Leadership*, s/n, v. 4, n. 8, p.377-395.
- Milliken F.J., Morrison E.W., Hewlin P. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*. 40:1453–76
- Mishra, S. K., Saxena, R. (2011). Voice or Neglect: Understanding Employee Behavior in Two Multinational Corporations. *Indian Institute of Management*, 3, 34-48.
- Mizuchi, M.S. (2006) Análise de Redes Sociais: Avanços Recentes e Controvérsias Atuais. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 46 (3), 72-86.
- Morrison, E. W. & Milliken, F.J. (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Morrison, E. W. & Rothman, N. (2009) Silence and the dynamics of power. In: Greenberg, J. & Edwards, M. S. *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3-33). United Kingdom: Emerald.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology*, 1(7), 173-97.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96, 183–191.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.



- Nemeth, Charlan & B. Connell, Joanie & Rogers, John & S. Brown, Keith. (2001). Improving Decision Making by Means of Dissent I. *Journal of Applied Social Psychology*. 31. 48 - 58.
- Norman, A. G. & Alejandro, V. A. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales: medidas de centralidad*. Acesso em 04 de novembro, 2013, em [http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual\\_AR5.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_AR5.pdf).
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. USA: Sage Publications, Inc.
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management Review*, 14, 579-594.
- Paukstat, B.; Steglich, C. & Wittek, R. (2011) Who speaks up to whom? A relational approach to employee voice. *Social Networks*. Volume 33, Issue 4, October 2011, Pages 303-316
- Peirce, E.; Smolinski, C. A & Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 12(3), 41-54.
- Pennebaker, J. W. (1997). *Opening Up: The Healing Power of Expressing Emotions*. New York: Guilford Performance Organization.
- Pilatti, R., & Laros, J. A. (2007). Modelos de Equações Estruturais em Psicologia: Conceitos e Aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* Abr-Jun, Vol. 23 n. 2, pp. 205-216
- Pinder, C.C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: quiescence and Acquiescence as response to perceived injustice. In: G.R. Ferris (ed), *Research in personnel and human resources management* (Vol 20, pp 331-339). Greenwich, CT: JAI Press.
- Premeaux, S.F., & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40, 1537-1562.
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia*. Campinas, 26(3) I 349-361, julho - setembro .
- Robbins, (2002). *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall
- Rodrigues, A. C. A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Rodrigues, A. C. A. (2011). Trabalhador entrincheirado ou comprometido: delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. *Tese de doutorado*. Universidade Federal da Bahia, Bahia.

- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G.. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627.
- Sant'anna, A.de S et al. (2011). A Constructivist Perspective on Leadership Thought among Brazilian and North-American Scholars. *Brazilian Administration Review (BAR)*, Curitiba, v. 8, n. 2, art. 6, p. 205-224, Apr./June.
- Scott, B.A. (2012) A conceptual framework for the study of popularity in the workplace. *Organizational Psychology Review*, 3 (2), 161-186.
- Scott, J. (2000) *Social Network Analysis: a handbook* (2<sup>a</sup> ed.). London.Thousand Oaks.New Delhi: Sage Publications.
- Silva E.D.C. (2013). *Consentimento Organizacional: um construto bi ou unidimensional?* In: *Tese de Doutorado*. Universidade Federal da Bahia, Bahia (prelo).
- Silva, E. E. (2009). *Trabalhador comprometido X obediente: explorando os limites conceituais e empíricos entre os construtos*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), pp. 201-209.
- Solinger, O.N.; van Olffen & Roe (2008) Beyond the three-component model of organizational commitment. *J Appl Psychol*. 2008 Jan;93(1):70-83.
- Song, L. (2011). Social Capital and Psychological Distress. *Journal of Health and Social Behavior* . Vol 52, Issue 4, pp. 478 - 492
- Souza, G. C. (2015) *Comprometimento afetivo e entrenchamento organizacional: suas relações com o bem-estar pessoal nas organizações*. Dissertação de mestrado. Pospsi/UFBA
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E.(2009). Proactivity directed toward the team and organization : the role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, Vol.20 (No.3). pp. 279-291.
- Tangirala , S., & Ramanujam, R. (2009). The sound of loyalty: voice or silence? In: Greenberg,J. & Edwards, M. S. *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3-33). United Kingdom: Emerald.
- Tomaél, M. I. & Marteleto, R. M. (2006). "Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação." *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação* Especial 1.

- Touris, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *J. Manag. Stud.* 43:711–30
- Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, Bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, 72 (2), pp. 290-316
- Vakola, M & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, Vol. 27 Issue: 5, pp.441-458, <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*, 41, 1, 108-119. doi:10.2307/256902
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Venkataramani, V.; Tangirala, S. (2010) When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables. *Journal of Applied Psychology*, Vol 95(3), May, 582-591.
- Vieira, F.G.D. *et al.*. (2002) Silêncio e omissão: aspectos da cultura brasileira nas organizações. *RAE eletrônica*, v. 1, n. 1, jan./jun, p. 1-11.
- Viswesvaran, Chockalingam (Vish. (2005). Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.. *Psychological Bulletin*. 131. 241-259.
- Wang, A-C.; Hsieh, H-H; Tsai, C-Y & Cheng, B. S (2011) Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership. *Management and organizational review*.
- Wang, G; Oh, In-Sue; Courtright, S. & Colbert, A. (2001). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*..
- Wang, H.; Tsui, A. & Xin, K. R. (2011) CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*. 22 , 92–105
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Peirce J. R. (2008). Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. *Journal of Applied Psychology* Copyright 2008 by the American Psychological Association 2008, Vol. 93, No. 1, 125–139
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521. doi:10.2307/2393565

Xiaoling Song, Wen Wu, Shengyue Hao, Xiaohua Lu, Yihua Zhang, Yuhuan Liu, (2017) "On-work or off-work relationship? An engagement model of how and when leader–member exchange and leader–member guanxi promote voice behavior", *Chinese Management Studies*, Vol. 11 Issue: 3, pp.441-462

Yukl G (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

Zehir, C., & Erdogan, E., (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* , 24 , 1389–1404

## ANEXO I: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidado a participar da pesquisa que tem por objetivo analisar os comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores nas organizações a partir dos impactos de fatores presentes no grupo ou setor de trabalho, como o perfil do gestor e as relações com colegas e com o gestor, compreendendo também características dos trabalhadores e da organização, como suas políticas de gestão.

A voz do trabalhador é um aspecto fundamental, com diferencial competitivo para as organizações de trabalho. Representa uma forma de participação do trabalhador, que se expressa verbalmente no que diz respeito a fatores relacionados ao seu trabalho e à organização, tais como sugestões de melhoria e indicação de soluções para problemas cotidianos. Já o silêncio representa a recusa do trabalhador em expressar tais questões, quando as tem, em função de apoiar a organização, mas também em função do medo de retaliação, ou por não acreditar que sua voz fará alguma diferença no trabalho.

Esta pesquisa contribuirá para a construção do conhecimento científico. Seus resultados serão divulgados em forma de 04 (quatro) artigos com finalidade acadêmica e científica, compilados em formato de tese de doutorado. Esses elementos de informação proporcionarão maior conhecimento sobre o tema abordado, gerando subsídios para reflexões futuras e possivelmente melhorias nas práticas organizacionais relacionadas à gestão de pessoas.

Ao aceitar participar deste estudo, você responderá a um questionário com questões fechadas e abertas relacionadas aos temas acima, e poderá ser convidado posteriormente para uma entrevista. Em nenhuma destas fases da pesquisa, entretanto, você terá sua identidade revelada, pois o interesse dos pesquisadores é em suas respostas sinceras acerca das questões.

A sua participação neste estudo é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e também não haverá custos para o participante. A identidade do participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente, no momento da publicação dos resultados. Você terá o direito de desistir de participar a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito. O participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo.

No entanto, para que seus dados sejam considerados é necessário o PREENCHIMENTO COMPLETO das questões a seguir. Responda as questões de forma espontânea e sincera, expressando como você se percebe em seu ambiente de trabalho. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com Rayana Santedicola Andrade pelo telefone (77) 98817-1121.

Todos os dados coletados ficarão armazenados junto à SUPAD (Superintendência de Administração da UFBA), situada à Rua Barão de Jeremoabo, s/n Pav. 04 - Ondina, CEP:40.170-117 Salvador/Ba, sob a responsabilidade do prof. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, orientador desta pesquisa, durante o período de 5 anos, estando à sua disposição a qualquer momento neste período.

Eu, \_\_\_\_\_ (*nome do participante*), ciente e após ter lido as informações contidas acima estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Salvador-BA, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Profa. Rayana Santedicola Andrade – Pesquisadora responsável

## ANEXO II: INSTRUMENTO

### PESQUISA SOBRE VOZ E SILENCIO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Obrigada por participar da nossa pesquisa. Os dados abaixo serão utilizados para caracterizar os participantes da mesma. Estes dados são importantes para muitos aspectos de nossa pesquisa, mas como eles serão tratados estatisticamente, não permitirão a sua identificação. Preencha, por gentileza, seus dados a seguir:

#### PARTE I: MINHAS CARACTERÍSTICAS GERAIS

DADOS SOBRE O PARTICIPANTE
1. Idade (em anos):
2. Gênero: a) Masculino                      b) Feminino
3. Estado Civil a) Solteiro(a)    b) Separado(a)    c) Casado(a)    d) União Estável    e) Divorciado (a) f) Viúvo(a)
4. Tipo de Organização em que trabalha a) Pública        b) Privada        c) Terceiro Setor
5. Tipo de Contrato de Trabalho a) Trabalho Temporário    b) CLT    c) Prestação de Serviços    d) Estatutário (aprovado em concurso público)    e) Estágio    f) Outro. Qual?
6. Nível de escolaridade a) Ensino Fundamental    b) Ensino Médio    c) Ensino Superior    d) Pós-Graduação
7. Cidade e Estado onde mora:
8. Profissão ou Ocupação de Trabalho (caso possua mais de uma ocupação ou profissão, escolha APENAS UMA para se basear e responder esta pesquisa):
9. Nível do Cargo: a) Diretoria/Gerencial/Coordenação/Supervisão b) Profissional de Nível Superior/Analista/Técnico/Assistente/Auxiliar c) Estágio
10. Indique ao lado há quanto tempo aproximadamente trabalha na atual empresa (anos e meses):

## PARTE II – MEUS COMPORTAMENTOS DE VOZ E SILENCIO NO TRABALHO

Nesta seção, buscamos identificar se e como você expressa ou não suas ideias em relação ao trabalho, e com que frequência isto ocorre. Avalie, com base na escala abaixo, com que frequência você apresenta os comportamentos indicados nas frases. Quanto mais perto de 1, menor é a frequência e quanto mais perto de 5, maior é a frequência com a qual você apresenta o comportamento descrito.

Oriente-se pela escala a seguir:

	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
N	AFIRMATIVA				ALTERNATIVAS
1	Me posiciono a favor de ideias expostas, pois não conseguiria adesão a uma nova ideia proposta por mim.				1 2 3 4 5
2	Expresso concordância com as ideias da minha equipe de trabalho, pois estou conformado sobre o funcionamento desta organização				1 2 3 4 5
3	Sou favorável as ideias do meu grupo de trabalho, pois acredito que não tenho boas sugestões a dar				1 2 3 4 5
4	Prefiro expressar concordância com as ideias alheias porque sei que as minhas não seriam aceitas.				1 2 3 4 5
5	Manifesto-me favorável às soluções para os problemas desta organização para não ir contra o posicionamento de meus colegas.				1 2 3 4 5
6	Direciono as discussões em minha equipe para assuntos que não me prejudiquem.				1 2 3 4 5
7	Manifesto concordância com meus superiores porque tenho medo de expor minhas ideias				1 2 3 4 5
8	Apoio o meu grupo de trabalho para evitar consequências negativas para mim.				1 2 3 4 5
9	Para me proteger expresso ideias que mudam o foco da atenção da equipe para outros assuntos.				1 2 3 4 5
10	Se uma mudança puder me prejudicar, expresso minha discordância, mesmo que ela seja necessária.				1 2 3 4 5
11	Faço recomendações sobre como resolver problemas relacionados ao trabalho.				1 2 3 4 5
12	Compartilho ideias para novos projetos que possam beneficiar a organização.				1 2 3 4 5
13	Faço sugestões sobre como fazer as coisas de modo mais efetivo no trabalho.				1 2 3 4 5
14	Dou opiniões que podem gerar melhorias no trabalho coletivo mesmo que outros discordem.				1 2 3 4 5
15	Apresento soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização.				1 2 3 4 5
16	Proponho sugestões para resolver problemas que afetam a organização.				1 2 3 4 5
17	Sugiro mudanças em projetos do trabalho para aperfeiçoá-los.				1 2 3 4 5
18	Faço críticas construtivas pois me preocupo com a melhoria da organização.				1 2 3 4 5

19	Fico em silêncio no trabalho porque eu não encontro pessoas interessadas em ouvir minhas contribuições.	1	2	3	4	5
20	Permaneço calado porque sinto que eu não seria levado a sério ao me expressar.	1	2	3	4	5
21	Evito expressar minha opinião porque acho que outros colegas já o fazem melhor do eu.	1	2	3	4	5
22	Sinto-me desmotivado para dar sugestões, pois acredito que elas não serão capazes de provocar mudanças na organização.	1	2	3	4	5
23	Evito expressar opiniões, pois os gestores não parecem interessados em ouvi-las.	1	2	3	4	5
24	Fico em silêncio no trabalho porque meus superiores não estão abertos a ouvir propostas ou compartilhar preocupações.	1	2	3	4	5
25	Procuo não compartilhar sugestões no trabalho porque sei que nada vai mudar.	1	2	3	4	5
26	Evito expressar ideias para melhoria da organização porque acredito que elas não farão diferença.	1	2	3	4	5
27	Guardo para mim soluções para os problemas porque tenho medo da reação de outros colegas.	1	2	3	4	5
28	Escolho reter ideias e sugestões para não parecer vulnerável diante de colegas e superiores	1	2	3	4	5
29	Evito falar porque expressar minhas ideias nesta organização pode ser arriscado.	1	2	3	4	5
30	Evito expressar ideias para melhorias na organização porque temo me expor.	1	2	3	4	5
31	Para garantir a minha permanência neste emprego, omito informações que podem ser importantes para a organização.	1	2	3	4	5
32	Calo-me, pois tenho medo de sugerir ideias para propor mudanças e sofrer retaliações.	1	2	3	4	5
33	Retenho minhas ideias pois expressá-las poderia trazer impactos negativos à minha carreira.	1	2	3	4	5
34	Quando penso em propor uma sugestão, prefiro calar-me por medo de consequências negativas.	1	2	3	4	5
35	Protejo informações confidenciais me mantendo calado(a) a respeito.	1	2	3	4	5
36	Prefiro não compartilhar informações que possam expor a organização.	1	2	3	4	5
37	Protejo informações estratégicas, me mantendo em silêncio, a fim de beneficiar a organização.	1	2	3	4	5
38	Mantenho informações importantes em segredo para cooperar com o sucesso da organização.	1	2	3	4	5
39	Recuso-me a divulgar informações que possam vir a prejudicar a organização.	1	2	3	4	5
40	Deixo de compartilhar informações que possam ferir os sentimentos dos colegas ou superiores.	1	2	3	4	5
41	Guardo informações referentes ao trabalho para preservar meus colegas, evitando que tenham problemas.	1	2	3	4	5
42	Consigo resistir à pressão de contar segredos organizacionais.	1	2	3	4	5



**PARTE III – MINHA PERCEPÇÃO ACERCA DA ORGANIZAÇÃO E EQUIPE/SETOR NA QUAL TRABALHO ATUALMENTE**

Agora vamos apresentar para você varias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha e em seguida sobre a sua equipe de trabalho. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância, quanto mais perto de 5, maior e a concordância com o conteúdo da frase.

Oriente-se pela escala a seguir:

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Moderadamente</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo Moderadamente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.					
2. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a esta organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5
3. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	1	2	3	4	5
4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	1	2	3	4	5
5. A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	1	2	3	4	5
6. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.					
7. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	1	2	3	4	5
8. Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.					
9. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	1	2	3	4	5
10. Eu realmente me interesso pelo destino da organização em que trabalho.	1	2	3	4	5
11. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	1	2	3	4	5
12. Eu realente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5

#### PARTE IV – MINHA PERCEPÇÃO ACERCA DO MEU GESTOR DIRETO

Agora, vamos apresentar para você várias frases sobre os comportamentos adotados ou não pelo gestor direto da sua equipe/ grupo ou setor de trabalho. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância, quanto mais perto de 5, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Orientar-se pela escala a seguir:

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Moderadamente</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo Moderadamente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

#### O meu gestor...

N	AFIRMATIVA	ALTERNATIVAS				
1	Consegue que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo. 0,76	1	2	3	4	5
2	Incentiva os funcionários a trabalharem em equipe. 0,75	1	2	3	4	5
3	Desenvolve atitude e espírito de equipe entre seus funcionários. 0,72	1	2	3	4	5
4	Elogia quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média. 0,71	1	2	3	4	5
5	Apresenta novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe. 0,68	1	2	3	4	5
6	Sempre dá feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho. 0,67	1	2	3	4	5
7	Busca novas oportunidades para a unidade/departamento/organização. 0,64	1	2	3	4	5
8	Entende claramente para onde a equipe está indo. 0,63	1	2	3	4	5
9	Lidera pelo exemplo. 0,60	1	2	3	4	5
11	Traça um futuro interessante para o grupo de trabalho. 0,59	1	2	3	4	5
14	Age sem considerar os sentimentos dos membros da equipe.	1	2	3	4	5
15	Lidera 'fazendo' ao invés de simplesmente 'dizendo'.	1	2	3	4	5
22	Considera as necessidades pessoais dos membros da equipe.	1	2	3	4	5
25	Faz acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito.	1	2	3	4	5
26	Diz aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços.	1	2	3	4	5
27	Negocia com os membros da equipe sobre o que eles podem esperar receber em troca das suas realizações.	1	2	3	4	5

28	Repreende membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões.	1	2	3	4	5
29	Mostra seu descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo dos níveis aceitáveis.	1	2	3	4	5
30	Dá aos membros da equipe o que eles querem em troca do seu apoio.	1	2	3	4	5
31	Deixa claro o que os membros da equipe podem esperar receber se seu desempenho atingir determinados padrões.	1	2	3	4	5

#### PARTE V – MINHA RELAÇÃO COM AS PESSOAS DO MEU SETOR/ GRUPO/ EQUIPE DE TRABALHO

1. Escreva neste espaço os nomes de até 5 pessoas deste grupo/setor que você escolheria **para tirar dúvidas ou obter informações importantes para o seu trabalho**. Ao lado de cada nome indique a frequência com a qual você busca informação com estas pessoas. Sendo que, quanto mais próximo de 1, mais raro, e quanto mais próximo de 10, mais frequente.

PESSOA	FREQUENCIA									
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Escreva neste espaço os nomes de até 5 pessoas deste grupo/setor que você escolheria **para realizar uma tarefa de trabalho**. Ao lado de cada nome indique a intensidade da confiança que você tem em poder trabalhar bem com esta pessoa Sendo que, quanto mais próximo de 1, mais fraca, e quanto mais próximo de 10, mais forte.

PESSOA	INTENSIDADE									
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Escreva neste espaço os nomes de até 5 pessoas deste grupo/setor com quem você sente **afinidade para compartilhar questões pessoais, inclusive extra-trabalho**. Ao lado de cada nome indique a intensidade da amizade que você tem em relação a esta pessoa sendo que, quanto mais próximo de 1, mais fraca, e quanto mais próximo de 10, mais forte.

PESSOA	INTENSIDADE									
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Concluído. Muito obrigada por sua contribuição!!!**