

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO**

**Débora Bruna Alves Almeida**

**A VOZ E O SILÊNCIO DE TRABALHADORES DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
BRASILEIRO**

**São Caetano do Sul  
2022**

**DÉBORA BRUNA ALVES ALMEIDA**

**A VOZ E O SILÊNCIO DE TRABALHADORES DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
BRASILEIRO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul  
2022**

## FICHA CATALOGRÁFICA

ALMEIDA, Débora Bruna Alves

A voz e o silêncio de trabalhadores do serviço público federal brasileiro / Débora Bruna Alves Almeida - São Caetano do Sul: USCS, 2022. 167 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese (doutorado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, 2022.

1. Participação do trabalhador. 2. Gestão de Pessoas. 3. Comportamento Organizacional. 4. Gestão Pública. 5. Gestão organizacional. I. A voz e o silêncio dos trabalhadores do serviço público federal brasileiro. II. Oliva, Eduardo de Camargo. III. Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa**

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese defendida e aprovada em 28/06/2022 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (orientador - Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Almir Martins Vieira (Universidade Presbiteriana Mackenzie)

Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim (Universidade de São Paulo)

Dedico este trabalho aos meus amados pais, Maria Eliete e Antônio, e aos meus queridos irmãos, Nívia e Eduardo, cujo apoio e compreensão foram fundamentais nessa jornada e em toda a minha vida.

## Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, pelas bênçãos que tenho tido em minha vida e por proteger a mim e aos que eu amo.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Principalmente à minha mãe, Maria Eliete, que atuou na minha criação e dos meus irmãos da melhor forma que poderia, preparando-me verdadeiramente para os percalços da vida e me inspirando todos os dias para ter força e determinação para alcançar meus objetivos.

À minha família, por acreditar e confiar na minha capacidade, pela compreensão nos diversos momentos em que estive ausente e por todo amor e carinho que me dão.

Ao meu marido, Gime, pela compreensão nos momentos de grande estresse e ansiedade, e também pelo apoio e companheirismo de sempre.

Aos colegas de turma, pelo compartilhamento de experiências e angústias e por tornarem mais divertidos e interessantes os momentos vividos no Doutorado. E em especial, ao meu amigo Thales, pela parceria acadêmica e por todas as palavras de incentivo que me deu nos momentos de dúvida. Ao querido amigo Wellington, pela disposição para coordenar e ajudar a turma. E também às queridas Carinne, Fran e Nadja pelo acolhimento e amizade durante o percurso.

À USCS, aos professores do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e a todos os funcionários que contribuíram para viabilizar a realização da pesquisa de Doutorado, e especialmente, agradeço à Marlene Forestieri de Melo e Ana Maria da Silva que sempre solícitas, contribuíram para viabilizar os assuntos de caráter administrativo.

Em particular, gostaria de expressar minha mais sincera e profunda gratidão ao meu orientador Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva pela paciência, confiança e precisão com que me conduziu durante a pesquisa.

Aos professores da banca pelas valiosas contribuições.

Aos servidores e empregados públicos que aceitaram participar desta pesquisa.

E a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste sonho.

Muito obrigada!

*“Foi o tempo que dedicastes à tua rosa que a fez tão importante”.*

(Antoine de Saint-Exupéry)



ALMEIDA, Débora Bruna Alves. **A voz e o silêncio de trabalhadores do serviço público federal brasileiro**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022.

## RESUMO

A voz do trabalhador é tida como a manifestação discricionária de ideias e sugestões que visem a melhoria organizacional e, de forma mais ampla, como a expressão de reclamações e denúncias que visem a correção de situações danosas. Este conceito vem sendo bastante explorado na literatura internacional, com relevância para diversas áreas de estudo, visto que pode levar a múltiplos resultados positivos para as organizações. O silêncio ocorre quando o trabalhador retém de forma deliberada essas informações, o que na maioria das vezes tem sido considerado algo ruim para as organizações e para os próprios trabalhadores, mas em alguns contextos também pode ter implicações positivas. No Brasil, existem poucas pesquisas sobre o tema e, em geral, são poucos os trabalhos realizados com trabalhadores e organizações do setor público. Assim, esta pesquisa foi guiada pelo seguinte questionamento: de que modo se manifestam a voz e o silêncio de trabalhadores vinculados ao setor público federal, considerando os regimes de trabalho estatutário e celetista? Para responder este questionamento, o trabalho teve como objetivo analisar os comportamentos de voz e silêncio de servidores e empregados públicos do Governo Federal. A pesquisa se classifica como descritiva e exploratória, com procedimentos metodológicos de abordagem mista, na qual a coleta de dados ocorreu por meio de realização de entrevistas com 16 trabalhadores e aplicação de questionários com 532 respondentes. Os dados qualitativos foram analisados por meio de análise de conteúdo e os dados quantitativos por meio de análises multivariadas, como análise fatorial e de regressão. Os resultados apontaram que a voz e o silêncio pró-sociais são manifestados com maior frequência pelos empregados e servidores públicos do que a voz e o silêncio pró-indivíduo. Também se observou que a percepção de suporte organizacional, assim como outras variáveis, como ocupação de cargo de gestão, tempo de serviço na organização, idade, tipo de vínculo e área de atuação, possuem influência nos comportamentos de voz e silêncio do público-alvo investigado. Notou-se que o tipo de gestão possui papel central na decisão do funcionário de falar ou silenciar sobre questões de trabalho. Verificou-se ainda a presença de outros antecedentes de voz e silêncio, como resignação, temor de retaliações, apoio ou dissuasão dos colegas, personalidade, dentre outros. Os principais canais de voz identificados são canais informais e diretos, tendo como principal receptor o chefe. Os resultados deste estudo contribuem para o aumento do conhecimento sobre a temática voz e silêncio do trabalhador no contexto nacional e subsidiam a reflexão sobre a importância destes conceitos para as organizações públicas.

**Palavras-chave:** Participação do trabalhador. Gestão de Pessoas. Comportamento Organizacional. Gestão Pública. Gestão organizacional.

ALMEIDA, Débora Bruna Alves. **The voice and silence of Brazilian federal public service workers**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022.

## ABSTRACT

The worker's voice is seen as the discretionary expression of ideas and suggestions aimed at organizational improvement and, more broadly, as the expression of complaints and denunciations aimed at correcting harmful situations. This concept has been extensively explored in the international literature, with relevance to several areas of study, as it can lead to multiple positive results for organizations. Silence occurs when the worker deliberately withholds this information, which in most cases has been considered bad for organizations and for workers themselves, but in some contexts it can also have positive implications. In Brazil, there is little research on the subject and, in general, there are few works carried out with workers and organizations in the public sector. Thus, this research was guided by the following question: how is the voice and silence of workers linked to the federal public sector manifested, considering the statutory and CLT work regimes? To answer this question, the study aimed to analyze the voice and silence behaviors of public servants and employees of the Federal Government. The research is classified as descriptive and exploratory, with methodological procedures of a mixed approach, in which data collection took place through interviews with 16 workers and application of questionnaires with 532 respondents. Qualitative data were analyzed through content analysis and quantitative data through multivariate analyses, such as factor analysis and regression. The results showed that the pro-social voice and silence are manifested more frequently by employees and public servants than the pro-individual voice and silence. It was also observed that the perception of organizational support, as well as other variables, such as occupation of a management position, length of service in the organization, age, type of bond and area of activity, have an influence on the voice and silence behaviors of the investigated target audience. It was noted that the type of management plays a central role in the employee's decision to speak or be silent about work issues. There was also the presence of other antecedents of voice and silence, such as resignation, fear of retaliation, support or dissuasion from colleagues, personality, among others. The main voice channels identified are informal and direct channels, having the chief as the main receiver. The results of this study contribute to the increase of knowledge on the subject of voice and silence of the worker in the national context and subsidize the reflection on the importance of these concepts for public organizations.

**Keywords:** Worker participation. People management. Organizational behavior. Public Management. Organizational management.

## Lista de Abreviaturas e Siglas

<b>AFE</b>	Análise Fatorial Exploratória
<b>APF</b>	Administração Pública Federal
<b>CEP</b>	Comitê de Ética em Pesquisa
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis do Trabalho
<b>CCO</b>	Comportamento de Cidadania Organizacional
<b>CO</b>	Comportamento Organizacional
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>PEP</b>	Painel Estatístico de Pessoal
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>MSA</b>	<i>Measure of Sampling Adequacy</i>
<b>PSO</b>	Percepção de Suporte Organizacional
<b>RJU</b>	Regime Jurídico Único
<b>RSV</b>	Redes Sociais Virtuais
<b>RT</b>	Relações de Trabalho
<b>SPI</b>	Silêncio Pró-Indivíduo
<b>SPS</b>	Silêncio Pró-Social
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>TCLE</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
<b>TTS</b>	Teoria da Troca Social
<b>USCS</b>	Universidade Municipal de São Caetano do Sul
<b>VPI</b>	Voz Pró-Indivíduo
<b>VPS</b>	Voz Pró-Social

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> - Dimensões de voz e silêncio do trabalhador .....	40
<b>Figura 2</b> - Mecanismos/Canais de voz .....	54
<b>Figura 3</b> - Desenho da pesquisa.....	70
<b>Figura 4</b> - Organização do questionário .....	75
<b>Figura 5</b> - Estrutura do roteiro de entrevista .....	77
<b>Figura 6</b> - Sexo dos participantes .....	88
<b>Figura 7</b> - Distribuição da amostra por região geográfica .....	90
<b>Figura 8</b> - Distribuição de servidores públicos civis do executivo federal por região geográfica.....	90
<b>Figura 9</b> - Nível de escolaridade dos trabalhadores da amostra .....	91
<b>Figura 10</b> - Distribuição da amostra por faixa etária .....	91
<b>Figura 11</b> - Distribuição da amostra por tempo de serviço .....	92
<b>Figura 12</b> - Histórico da quantidade de servidores ativos civis do executivo federal (1991-2015).....	93
<b>Figura 13</b> - Voz e silêncio conforme idade e tempo de serviço na organização .....	100
<b>Figura 14</b> - Níveis gerais de voz e silêncio por clusters.....	101
<b>Figura 15</b> - Fatores que motivam o silêncio dos servidores e empregados públicos entrevistados .....	110
<b>Figura 16</b> - Traços de personalidade que motivam o silêncio dos empregados e servidores públicos entrevistados .....	120
<b>Figura 17</b> - Antecedentes do silêncio dos trabalhadores celetistas .....	122
<b>Figura 18</b> - Antecedentes do silêncio dos trabalhadores estatutários .....	122
<b>Figura 19</b> - Fatores que motivam a voz dos servidores e empregados públicos entrevistados .....	124
<b>Figura 20</b> - Antecedentes individuais que levam o trabalhador a alterar a voz crítica .....	135
<b>Figura 21</b> - Antecedentes da voz dos trabalhadores estatutários.....	136
<b>Figura 22</b> - Antecedentes da voz dos trabalhadores celetistas .....	137
<b>Figura 23</b> - Canais de voz usados por trabalhadores do setor público.....	139

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1</b> – Comparação do estudo da voz do funcionário em GRH/RT e CO .....	43
<b>Quadro 2</b> – Fatores precedentes dos comportamentos de voz e silêncio .....	61
<b>Quadro 3</b> – Síntese do esquema metodológico da pesquisa .....	68

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Dados ocupacionais dos participantes.....	88
<b>Tabela 2</b> - Solução final com dois fatores na escala de voz .....	94
<b>Tabela 3</b> - Solução final com dois fatores na escala de silêncio .....	95
<b>Tabela 4</b> - Resultado geral da amostra nas escalas de VPI, VPS, SPI, SPS e PSO	96
<b>Tabela 5</b> - Diferenças de voz e silêncio entre celetistas e estatutários .....	97
<b>Tabela 6</b> - Diferenças de voz e silêncio nas Autarquias, Fundações e Estatais .....	98
<b>Tabela 7</b> - Diferenças de voz e silêncio conforme ocupação de cargos de gestão...	99
<b>Tabela 8</b> - Diferenças de voz e silêncio conforme área de atuação na organização	99
<b>Tabela 9</b> - Diferenças de voz e silêncio conforme escolaridade .....	100
<b>Tabela 10</b> - Correlações entre as variáveis.....	103
<b>Tabela 11</b> - Modelo de regressão múltipla de predição da voz pró-indivíduo .....	105
<b>Tabela 12</b> - Modelo de regressão múltipla de predição da voz pró-social .....	105
<b>Tabela 13</b> - Modelo de regressão múltipla de predição do silêncio pró-indivíduo...	106
<b>Tabela 14</b> - Modelo de regressão múltipla de predição do silêncio pró-social.....	107

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
1.1	Problema de pesquisa .....	30
1.2	Objetivos da pesquisa.....	30
1.2.1	Objetivo Geral.....	30
1.2.2	Objetivos específicos .....	30
1.3	Delimitação do estudo .....	30
1.4	Justificativa do trabalho .....	31
1.5	Organização do trabalho.....	35
1.6	Contribuições da pesquisa.....	35
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>37</b>
2.1	Conceituando voz e silêncio do trabalhador .....	37
2.1.1	Voz e silêncio e sua associação com outros construtos .....	45
2.1.2	Percepção de Suporte Organizacional .....	47
2.2	A Teoria da Troca Social .....	50
2.3	Canais/Mecanismos de voz .....	52
2.4	Precedentes/Motivadores de voz e silêncio .....	55
2.4.1	Fatores individuais .....	56
2.4.2	Fatores contextuais .....	59
2.5	A Administração Pública Federal.....	61
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>67</b>
3.1	Coleta de dados.....	70
3.1.1	Amostra .....	73
3.2	Instrumentos .....	74
3.2.1	Questionários.....	74
3.2.2	Entrevistas .....	76
3.3	Análise dos dados .....	78
3.3.1	Análise quantitativa.....	78

3.3.2	Análise qualitativa .....	82
3.4	Aspectos éticos.....	83
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>85</b>
4.1	Lócus da pesquisa .....	85
4.2	Pesquisa quantitativa.....	86
4.2.1	Tratamento do banco de dados - Questionário.....	86
4.2.2	Caracterização da amostra - Questionário .....	87
4.2.3	Análise fatorial exploratória.....	93
4.2.4	Diferenças entre grupos e análise de <i>cluster</i> .....	96
4.2.5	Correlações e Regressão Linear Múltipla .....	102
4.3	Pesquisa qualitativa .....	109
4.3.1	Perfil dos participantes.....	109
4.3.2	Antecedentes do silêncio .....	109
4.3.3	Antecedentes da voz .....	123
4.3.4	Canais de voz .....	137
4.4	Cruzamento dos resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa .....	140
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>145</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>149</b>
	<b>Apêndice A – Roteiro de entrevista semiestruturada .....</b>	<b>158</b>
	<b>Apêndice B - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (eletrônico) – TCLE - Questionário.....</b>	<b>159</b>
	<b>Apêndice C - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (eletrônico) – TCLE - Entrevista .....</b>	<b>161</b>
	<b>Apêndice D – Questionário Parte I.....</b>	<b>163</b>
	<b>Anexo A – Questionário Parte II e III .....</b>	<b>165</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações de trabalho passam por diversas mudanças, adaptações e transformações, ao longo de sua existência, que se fazem necessárias devido às alterações político-legais, ambientais, tecnológicas, demográficas, dentre outras que ocorrem em seu micro e macroambiente. Para acompanhar essas mudanças, as organizações precisam de diversos recursos, dos quais um se destaca como basilar: as pessoas. Schlesinger *et al.* (2008, p. 32) comentam que “as pessoas e o seu desenvolvimento em plenitude são confirmados como o “recurso” crítico para a transformação, em qualquer setor”.

As pessoas possuem conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de trazer mudanças e inovações essenciais ao desenvolvimento das organizações. Para isso, precisam se sentir capazes, seguras e confortáveis para expressar suas ideias e opiniões em seu local de trabalho.

Demo, Fogaça e Costa (2018) destacam que as pessoas possuem papel estratégico nas organizações e se constituem como uma fonte de competência organizacional essencial, devendo assim ser valorizadas e desenvolvidas. Para Vanderley (2001), as pessoas, com suas diferenças, modos e valores, são o alicerce das organizações, podendo se constituir como fonte de vantagens competitivas, isso se forem motivadas, treinadas, desenvolvidas e, dentre outros fatores, se puderem externar suas opiniões.

Neste sentido, observa-se na literatura um aumento do interesse por pesquisas envolvendo os conceitos de voz e silêncio do trabalhador. Diversos autores propuseram definições para estes conceitos, como é o caso de Morrison (2011) que propôs uma definição voltada ao comportamento do trabalhador, descrevendo a voz como sendo a comunicação discricionária de ideias, sugestões, preocupações ou opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho, com a intenção de promover melhorias para a organização. Já Wilkinson *et al.* (2014) entendem o conceito como os mecanismos de participação nas organizações, definindo a voz como sendo os meios pelos quais os funcionários tentam se expressar e potencialmente influenciam os assuntos organizacionais que afetam seu trabalho e os interesses dos gerentes e proprietários. Por outro lado, o conceito de silêncio pode ser definido como sendo a retenção, a não manifestação, dessas questões pelo funcionário.

Assim, pode-se considerar como comportamento de voz a expressão voluntária e intencional do trabalhador, manifestada por denúncias, críticas, ideias e sugestões de melhoria, que demonstra as inquietações e preocupações do funcionário acerca de questões de trabalho, direcionadas a quem possui poder de decisão, podendo ser de modo vertical, como apregoa Morrison (2011), quando direcionada às chefias, mas também podendo ocorrer de modo horizontal quando direcionada aos colegas e pares, conforme explicam Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009). Por sua vez, assumindo a proposta de Morrison (2014) de que o trabalhador sempre tem algum conteúdo e interesse para falar, o comportamento de silêncio é demonstrado pela retenção voluntária dessas questões.

Os motivos que levam os funcionários a falar ou silenciar sobre as questões de trabalho podem ser os mais diversos. Medo, insegurança, timidez, instinto de autopreservação, resignação, são alguns fatores que podem levar o empregado a silenciar no trabalho. Por outro lado, proatividade, desejo de cooperação, autoafirmação, autoestima, necessidade de aceitação, podem funcionar como estímulos ao comportamento de voz do empregado. Acredita-se que esses estímulos para voz e silêncio podem variar conforme o tipo de organização, a atividade laboral, a cultura nacional, local e organizacional, e o clima organizacional, por exemplo (MORRISON, 2014; MOURA-PAULA, 2014).

As pesquisas têm associado a voz a diversos resultados positivos para a organização, como aprendizagem, inovação, melhoria dos processos de trabalho, correção de erros, redução de comportamento imoral e ilegal, e também efeitos benéficos para o empregado, como o aumento do senso de controle e de valorização, enquanto o silêncio é associado a falhas organizacionais, insatisfação, estresse e cinismo dos empregados. No entanto, existem poucas evidências empíricas diretas que retratem estes efeitos (MORRISON, 2014).

Ressalte-se que os apontamentos relatados nas pesquisas sobre os efeitos que a voz e o silêncio trazem para os funcionários não devem ser generalizados, devendo-se considerar o contexto sociocultural em que os trabalhadores estão inseridos. Srivastava, Jain e Sullivan (2019), em pesquisa realizada com trabalhadores do setor privado na Índia, constataram que o silêncio está negativamente relacionado ao *burnout* e positivamente relacionado à inteligência emocional, sugerindo que este tem um papel funcional no bem-estar dos trabalhadores indianos, contrariando os resultados de pesquisas realizadas em países ocidentais, que encontraram relações

positivas entre o silêncio e os resultados indesejáveis para o funcionário, como insatisfação e baixo comprometimento organizacional.

A correta compreensão dos fatores que contribuem para a manifestação de voz e silêncio é importante para a área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), para que estratégias que viabilizem os comportamentos desejáveis ao ambiente laboral possam ser desenvolvidas (KNOLL; REDMAN, 2016; NECHANSKA; HUGHES; DUNDON, 2018). Também é relevante conhecer quais as consequências reais destes comportamentos, tanto para o trabalhador, como para a organização. Para isso, carece-se de mais estudos empíricos que busquem examinar os motivos e consequências desses construtos em diferentes contextos organizacionais e culturais, sobretudo no cenário brasileiro, onde são escassas as pesquisas sobre este tema.

Como exemplo das poucas pesquisas empíricas sobre voz e silêncio realizadas no Brasil, podem-se citar as pesquisas efetuadas por: Freitas (2017), que verificou a influência do silêncio nas práticas de transferência e compartilhamento de conhecimentos em uma instituição de ensino; Andrade (2018), que estudou como os comportamentos de voz e silêncio podem estar relacionados com o comprometimento organizacional afetivo, os estilos de liderança e a inserção dos funcionários em redes sociais informais e; Araújo e Santos (2016), que buscaram compreender como as ações individuais de funcionários gays influenciam o desenvolvimento de climas de voz e silêncio no local de trabalho.

A maior parte das pesquisas sobre voz e silêncio dos empregados tem sido desenvolvida no contexto do setor privado. No entanto, acredita-se que pesquisas que abordem o contexto organizacional do setor público também devem ser alvo de interesse dos pesquisadores, visto que tal setor tem como objetivo precípua não o lucro dos sócios, como ocorre em organizações privadas, mas sim a oferta de serviços de qualidade essenciais à sociedade, como saúde, educação e segurança. Pesquisas que visem entender como ocorrem e quais os efeitos dos comportamentos de voz e silêncio de trabalhadores que atuam nas instituições públicas poderão influenciar de modo positivo não somente as instituições, alvos dos estudos, mas também a sociedade na qual estas se inserem, pois, se alguma melhoria ocorre no interior das organizações públicas, é possível que de algum modo isso se reflita em uma melhor prestação de serviço à comunidade.

Deste modo, esta pesquisa tem pretensões de contribuir com a agenda de pesquisa sobre voz e silêncio no cenário nacional. Percebendo-se que o tema possui

relevância e potencial para o desenvolvimento de novas pesquisas, especialmente no âmbito do setor público, delineou-se o problema de pesquisa que guiou o desdobramento do estudo.

### 1.1 Problema de pesquisa

De que modo se manifestam a voz e o silêncio de trabalhadores vinculados ao setor público federal, considerando os regimes de trabalho estatutário e celetista?

### 1.2 Objetivos da pesquisa

Para que fosse possível elucidar o questionamento central da pesquisa, fez-se necessário o desdobramento e consecução de determinados objetivos, geral e específicos.

#### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os comportamentos de voz e silêncio de servidores/empregados públicos do Governo Federal.

#### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os tipos de voz e silêncio manifestados por servidores/empregados públicos;
- Verificar se há influência de variáveis de caráter ocupacional e organizacional sobre os comportamentos de voz e silêncio;
- Discorrer sobre os estímulos que levam servidores/empregados públicos a manifestarem comportamentos de voz e silêncio;
- Investigar quais canais formais e informais, individuais e coletivos, possibilitam a manifestação da voz de servidores/empregados públicos.

### 1.3 Delimitação do estudo

A pesquisa teve como público-alvo os servidores e empregados públicos federais do Poder Executivo que possuem vínculo de trabalho estatutário ou celetista com organizações da Administração Indireta do tipo autarquias, fundações públicas,

empresas públicas e sociedades de economia mista. Tendo em vista que a coleta de dados se deu pela internet, de modo que os questionários e entrevistas puderam alcançar trabalhadores das diferentes regiões do País, a delimitação geográfica do estudo foi o território brasileiro.

#### 1.4 Justificativa do trabalho

De acordo com Malik (2018), a literatura sobre os mecanismos diretos e indiretos de voz é volumosa e relata uma série de resultados positivos, tanto para os funcionários, quanto para os empregadores, como, por exemplo, redução nas taxas de rotatividade de funcionários, maiores níveis de envolvimento, engajamento e comprometimento, aumento do bem-estar e do sentimento de pertencimento. Estes resultados propiciam um aumento do interesse pelo estudo da voz dentro das organizações, o que tem sido realizado por pesquisadores de diferentes áreas.

No entanto, mesmo sendo demonstradas através de diversas pesquisas, sobretudo internacionais, as contribuições dos estudos que exploram o tema, ainda se demonstram escassas as pesquisas empíricas acerca da temática voz e silêncio no contexto nacional. Assim, faz-se relevante estudos sobre voz e silêncio em organizações brasileiras, pois, mesmo com a existência de extensa literatura internacional, as características culturais e institucionais das organizações brasileiras podem levar a resultados diversos daqueles já encontrados em organizações de outros países, a exemplo dos estudos de Jain (2015) e Srivastava, Jain e Sullivan (2019), que encontraram resultados diferentes para funcionários indianos do que os que vêm sendo relatados nas pesquisas ocidentais.

Para verificação do estado da arte na pesquisa de voz e silêncio foi realizado um levantamento acerca do volume de publicações relacionadas à temática. No Portal de Periódicos CAPES, uma plataforma relevante para a busca de material científico, fizeram-se buscas por artigos publicados em periódicos revisados por pares, por meio de acesso institucional que possibilita consulta mais ampla.

Os principais termos de pesquisa associados ao tema em estudo são ‘employee voice’ (voz do empregado) e ‘employee silence’ (silêncio do empregado). Inicialmente, a busca foi feita com cada termo de modo individual. Assim, buscaram-se artigos oriundos de periódicos revisados por pares que continham a expressão “employee voice” no título e que tivessem sido publicados nos últimos 20 anos, obtendo-se retorno de 423 artigos, e para a busca com a expressão “employee

silence” foram apresentados 88 artigos. Isto indica que as pesquisas têm explorado menos o construto silêncio, corroborando com Morrison (2014), que aponta que a literatura dos construtos voz e silêncio muitas vezes correm em paralelo e por vezes se cruzam, o que levanta questionamentos sobre sua integração, que é a posição que a autora defende.

Como o presente trabalho visou tratar dos dois construtos, pesquisou-se os termos de modo combinado, utilizando o operador booleano ‘E’ entre os termos, obtendo-se um retorno de apenas 19 registros, nos quais predomina o idioma inglês. Isso reforça que na maioria dos trabalhos os construtos voz e silêncio têm sido abordados de modo separado. Dos 19 artigos, a publicação mais antiga é do ano de 2003 e a mais recente é de 2022, o que demonstra que mesmo após anos de pesquisa sobre o tema ele ainda possui muita relevância acadêmica nos dias atuais. Destes 19 artigos, foram verificados que somente 3 tinham amostras com trabalhadores do setor público.

Assim, o levantamento da produção científica do tema em diferentes bases de busca permitiu constatar a exiguidade de pesquisas sobre este assunto, que tenham sido realizadas em organizações governamentais, o que se faz relevante, visto que as instituições públicas possuem características bastante distintas das organizações privadas, o que pode levar a resultados de pesquisa bem diferentes.

As organizações públicas possuem diferenças culturais em relação ao setor privado. As relações de poder, por exemplo, são mais acentuadas, sendo que organizações governamentais apresentam índice de distância de poder mais alto que as empresas privadas (TANURE, 2005). A estrutura das organizações do setor público também é diferenciada, sendo caracterizada como mais burocrática e hierarquizada (RODRIGUES; BASTOS, 2013). Para Pires e Macêdo (2006, p. 96), as organizações públicas possuem características específicas, como “apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder”, e essas especificidades devem ser consideradas na elaboração dos processos internos e políticas de gestão de pessoas, na implantação de mudanças e na formação de crenças e valores.

A justificativa para a realização de pesquisa sobre voz e silêncio voltada para o contexto do setor público, ancora-se ainda na própria relevância de tal setor para a sociedade, posto que é por meio das atividades executadas pelos diferentes órgãos

da Administração Pública que se materializa a execução das obrigações fundamentais do Estado para com a sociedade, como saúde, segurança e educação.

Nas palavras de Fanuck (1986, p. 442), “é para a prestação dos serviços necessários ou úteis à coletividade que se concebe a Administração Pública”, de modo que os trabalhadores que atuam na execução das diversas funções atribuídas aos diferentes órgãos públicos, genericamente nomeados de agentes públicos, “representam o instrumento de que se valem os serviços públicos para o cumprimento de seus objetivos” (Ibid., p. 444). Assim, pesquisas que considerem as especificidades das organizações governamentais e que subsidiem a discussão sobre possíveis falhas ou melhorias dentro destas são, ainda que indiretamente, relevantes para a sociedade, visto que estas agem na defesa do interesse público.

Observa-se também a falta de pesquisas interdisciplinares que agreguem as contribuições oferecidas por diferentes áreas do conhecimento à temática voz e silêncio. Pois, conforme vem sendo questionado por diversos autores (KAUFMAN, 2014; BARRY; WILKINSON 2015; MOWBRAY; WILKINSON; TSE, 2015; NECHANSKA; HUGHES; DUNDON, 2018), as pesquisas sobre voz e silêncio dos funcionários têm tomado rumos distintos dependendo da disciplina. Por exemplo, os estudos sobre o tema no âmbito da disciplina de comportamento organizacional têm abrangido o estudo da voz informal e discricionária, enquanto estudiosos de disciplinas como gestão de recursos humanos e relações de trabalho têm pesquisado o tema no âmbito dos canais formais. Esta é uma das principais diferenças relatadas nos trabalhos que buscam uma visão integrativa da temática voz e silêncio, inclusive com alguns trabalhos teóricos propondo modelos para pesquisas que visem contemplar as contribuições acerca da temática levantadas pelas diferentes áreas (NECHANSKA; HUGHES; DUNDON, 2018).

O trabalho proposto tende a buscar uma certa integração dessas diferentes propostas, ao analisar como os modelos de relações de trabalho e os arranjos institucionais presentes no setor público federal brasileiro interagem com os comportamentos de voz e silêncio dos empregados e servidores públicos.

Neste sentido, Andrade (2018), em pesquisa exploratória com trabalhadores de organizações brasileiras do primeiro, segundo e terceiro setor, verificou relações entre estes construtos e variáveis de cunho ocupacional, como tipo de contrato, natureza da organização, nível de escolaridade, nível do cargo, idade, tempo de serviço e gênero. Tal estudo constatou que trabalhadores do setor público tendem a se envolver

mais com a voz pró-social, que é aquela focada em melhorias para o trabalho e para a organização, e menos com a voz pró-indivíduo, a qual se concentra na defesa de interesses próprios e na autoproteção. Os trabalhadores estatutários apresentaram menor tendência para a voz pró-indivíduo, quando comparados com estagiários e prestadores de serviço. A autora justifica que isso pode ocorrer devido ao fato de os trabalhadores com vínculos mais precários com a organização vivenciarem maior instabilidade e incerteza, por isso tendem a usar com maior frequência a voz automotivada.

Estes apontamentos revelam a importância de se desenvolverem pesquisas que se aprofundem na análise das relações existentes entre os vínculos de trabalho e os comportamentos de voz e silêncio presentes nas organizações públicas, sobretudo, diante do cenário de mudanças na legislação trabalhista que vem sendo vivenciado, bem como em função do panorama da realização de reformas administrativas que tem sido apresentado. Faz-se interessante conhecer em que medida essas relações de trabalho afetam os comportamentos de voz e silêncio em um cenário atual, para que se façam contribuições que possam ser úteis na previsão de comportamentos em situações futuras.

Ademais, a realização de estudos que integrem a voz e o silêncio em contextos formais e informais, sob manifestação direta e indireta, considerando diferentes arranjos institucionais e relações de trabalho, viriam enriquecer e preencher alguns hiatos existentes na pesquisa de voz e silêncio.

Deste modo, a presente pesquisa visou trazer contribuições que ajudem a preencher essas lacunas e fortaleçam o conhecimento já existente nesta seara, por meio de uma proposta que teve enfoque em relações ainda pouco exploradas. Verifica-se o ineditismo desta pesquisa, tanto com relação ao seu foco, que se concentrou nos comportamentos de voz e silêncio em organizações públicas, considerando a estrutura organizacional de diferentes entidades da administração pública indireta e as particularidades dos regimes de trabalho estatutário e celetista, quanto do ponto de vista metodológico, visto que o estudo teve uma abordagem de métodos mistos que buscou considerar os subsídios proporcionados pelas teorias que envolvem o tema, sob as diferentes áreas do conhecimento.



## 1.5 Organização do trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. Este primeiro capítulo trata da introdução, que apresenta de uma forma geral os conceitos de voz e silêncio dos trabalhadores e delinea o questionamento central da pesquisa, bem como os objetivos, geral e específicos, que deverão ser alcançados para que se faça possível esclarecê-lo. Discorre-se também sobre a relevância do estudo da temática, justificando-se a escolha do tema e sua delimitação ao setor público. Apresenta-se, por fim, algumas das contribuições esperadas ao final da pesquisa.

O segundo capítulo consiste na fundamentação teórica que dá suporte ao trabalho. Inicia-se com a exposição dos conceitos delineados por autores de destaque na pesquisa sobre o tema. Destacam-se, ainda: como os conceitos de voz e silêncio podem estar relacionados a outros construtos, tais como a percepção de suporte organizacional; a Teoria da Troca Social, como teoria que dá suporte à discussão; a síntese dos mecanismos/canais de voz e sua relevância; alguns dos precedentes da voz e do silêncio; e a apresentação da organização da Administração Pública Federal e seus trabalhadores.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos necessários à realização da pesquisa, com a sua classificação em pesquisa mista de caráter exploratório e descritivo, explanação sobre como ocorreu a coleta de dados, quais os instrumentos e participantes e como foi realizada a análise dos dados. Encerrando-se com as considerações éticas que foram tomadas no decorrer da pesquisa.

No quarto capítulo são relatados os principais resultados obtidos com a pesquisa quantitativa e qualitativa, realizando-se também um cruzamento destes resultados e alinhando a sua discussão com a teoria.

No quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais, com os principais achados da pesquisa, suas limitações, suas contribuições e também com sugestões para pesquisas futuras.

## 1.6 Contribuições da pesquisa

No campo teórico, espera-se que esta pesquisa possa apresentar contribuições relevantes, especialmente para as áreas de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional (CO), acerca de como se comportam a voz e o silêncio dos trabalhadores de organizações públicas brasileiras e, assim, somar-se às demais

pesquisas nacionais sobre a temática, já bastante trabalhada no campo internacional, mas ainda incipiente no Brasil, para que seja possível termos um panorama mais profundo sobre o tema no cenário nacional.

Do ponto de vista da gestão organizacional, espera-se que os resultados possam influenciar gestores de organizações públicas a refletirem sobre como de dá a voz e o silêncio dos trabalhadores em suas organizações, sobre quais as implicações de níveis altos ou baixos destes comportamentos para trabalhadores e organizações, e quais caminhos podem ser trilhados, visando uma mudança para o perfil mais desejado, sobretudo através da formulação e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas que efetivamente possam contribuir com comportamentos de voz e silêncio mais benéficos a trabalhadores e organizações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente, para uma melhor compreensão da temática que será abordada ao longo deste estudo, aprofunda-se a discussão dos principais conceitos que dão sustentação teórica às pesquisas de voz e silêncio do trabalhador, com contribuições trazidas por diferentes autores. Além disso: comenta-se acerca de achados empíricos importantes de pesquisas, em sua maioria internacionais; elencam-se algumas das principais críticas que determinados pesquisadores do tema fazem à forma como a bibliografia do tema vem sendo construída; descreve-se algumas das principais diferenças dos estudos sobre a temática, sob o olhar de diferentes áreas; e se demonstra como o tema vem sendo associado a outros pontos de interesse.

Destaca-se o potencial do construto Percepção de Suporte Organizacional como variável contextual com possível relação aos conceitos de voz e silêncio; o potencial da Teoria da Troca Social para embasamento da discussão dos resultados; alguns dos canais/mecanismos formais e informais, diretos e indiretos, que podem auxiliar na expansão da voz do trabalhador; e alguns fatores de caráter individuais e contextuais que podem preceder os comportamentos de voz e silêncio.

Por fim, como o lócus da pesquisa compreende instituições que fazem parte da Administração Pública Federal Brasileira, explana-se a respeito de sua configuração e sobre os trabalhadores que a compõem, tecendo-se comentários acerca de como características ocupacionais e organizacionais podem se relacionar com voz e silêncio do trabalhador do setor público.

### 2.1 Conceituando voz e silêncio do trabalhador

Os primeiros estudos sobre a voz do empregado ocorreram na década de 1980 e se baseavam na teoria de Saída-Voz-Lealdade de Hirschman (1970), centrada na voz dos clientes, cujo foco principal era a relação entre os mecanismos de voz coletiva disponíveis para reivindicação e a retenção dos empregados (MOWBRAY; WILKINSON; TSE, 2015). Com o passar das décadas, o conceito de voz foi delineado sob diferentes perspectivas e em diferentes áreas do conhecimento. No campo de estudo das Relações de Trabalho, autores como Freeman e Medoff (1984) trataram de descrever o comportamento de voz dos empregados sob o ponto de vista coletivo e formal, onde sindicatos, associações, conselhos de classe seriam os meios pelos quais os empregados exerceriam sua voz, expressando suas insatisfações e

descontentamentos, participando das tomadas de decisão e atuando na reivindicação de causas coletivas.

A partir da década de 1990, motivados pela tendência no declínio do sindicalismo, os estudos contemplados na área de CO trouxeram o conceito de voz do empregado a um nível mais individualizado, no qual a voz se reflete também em participação e não mais somente em queixas (MOWBRAY; WILKINSON; TSE, 2015). Assim, uma definição de voz no campo de estudos do CO pode ser aquela proposta por Morrison (2014), que se encontra apoiada também em outros autores, em que a voz é vista como a comunicação informal e discricionária, pela qual o funcionário manifesta opiniões, críticas, preocupações, informações acerca de problemas e ideias sobre o trabalho, às pessoas que possam realizar as medidas cabíveis, visando melhorias para a organização ou para a unidade de trabalho.

Barry e Wilkinson (2016) criticam a visão unitarista da voz dentro dos estudos em CO, por estes desconsiderarem os mecanismos de representação dos trabalhadores (voz indireta) como manifestação de voz e por não considerarem os demais canais formais que podem ser propiciados pela organização, mantendo-se concentrados somente nos canais informais. Além disso, a maior parte das pesquisas sobre voz realizadas na área de CO não levam em consideração a voz crítica dos trabalhadores, aquela que busca justiça, melhores condições de trabalho e redução das desigualdades, foca-se na voz pró-social, aquela que visa o bem da organização, por contribuir com ideias e sugestões de melhoria. Os autores criticam ainda a visão de voz como puramente discricionária, pois acreditam que a organização pode estimular culturas de voz e silêncio.

O comportamento de silêncio dos empregados também foi alvo de estudos, no entanto, em menor número e de forma mais tardia do que os estudos sobre a voz. De acordo com Moura-Paula (2014), existem poucos estudos sobre o silêncio nas organizações do Brasil. Entretanto, as publicações em língua inglesa feitas por pesquisadores da área de gestão ou correlatas, como a psicologia organizacional, vêm crescendo e compreendem diversos focos de estudo, como: a relação entre o silêncio e a denúncia de irregularidades, a não comunicação de notícias indesejáveis, cidadania organizacional, ostracismo social e, mais recentemente, o silêncio como a retenção de ideias, informações, sugestões e opiniões sobre questões organizacionais. No Brasil, segundo Moura-Paula e Ferraz (2015), as escassas pesquisas desenvolvidas sobre o silêncio nas organizações envolveram

principalmente questões como o silêncio que encobre o assédio sexual e moral e o silêncio como manifestação de resistência a mudanças, sendo raras as pesquisas que contemplem como objeto de estudo o silêncio no que concerne à retenção de ideias e opiniões dos trabalhadores sobre questões de relevância para o trabalho.

Tradicionalmente, as premissas que orientaram os estudos sobre voz e silêncio foram de que o silêncio é disfuncional, por omitir erros, ilegalidades e falhas, enquanto a voz é benéfica para a organização por reduzir falhas, promover denúncias, conduzir a inovação e melhorias nos processos, estimular a aprendizagem, e também para os colaboradores, por aumentar o senso de valorização e satisfação, ao contrário do silêncio que provoca insatisfação e estresse (MORRISON, 2014).

O silêncio era visto como algo indesejável, algo que não agregava à organização, pois era considerado como a retenção de informações, críticas, ideias e conhecimentos necessários ao desenvolvimento e melhoria organizacional. Ao longo do tempo, alguns autores propuseram que o silêncio não podia ser simplesmente considerado como o comportamento oposto à voz, e que esta, por sua vez, tem efeitos benéficos, enquanto o silêncio teria efeitos maléficos aos empregados e à organização. Assim, pesquisadores como Dyne, Ang e Botero (2003) recomendaram que silêncio e voz seriam melhor estudados fora dessa concepção dualista, sendo considerados como construtos distintos e multidimensionais.

Neste sentido, Knoll e Redman (2016) fazem apontamentos importantes. Os autores discorrem que a Gestão de Recursos Humanos das organizações vem desenvolvendo canais formais visando propiciar o aumento da voz dos funcionários, no entanto, isto por si só não é garantia de diminuição do silêncio, visto que os empregados podem falar sobre determinadas questões e reter sobre outras, reforçando, assim, a ideia de que estes construtos são distintos, podendo ocorrer simultaneamente e serem motivados pelos mesmos fatores. Os resultados desta pesquisa implicam que apesar de algumas circunstâncias, como a abertura da gerência e atitudes pró-organizacionais, serem facilitadoras da voz, ao mesmo tempo podem não ser suficientes para superar o silêncio, visto que outros fatores precisam estar presentes, como a motivação e o engajamento no trabalho, por exemplo.

Para Dyne, Ang e Botero (2003), o silêncio não é necessariamente a ausência de voz. Os autores argumentam que é relevante diferenciar silêncio e voz não como sendo a ausência e presença de fala, mas sim por meio dos motivos que levam os empregados a reter ou expressar ideias, informações e opiniões relacionadas com

melhorias para o trabalho. Com base nessa construção teórica, os autores propuseram uma estrutura conceitual para caracterizar os diferentes comportamentos de voz e silêncio, conforme as motivações dos funcionários, enfatizando três motivos específicos por trás dos comportamentos de voz e silêncio: comportamento desengajado, baseado em resignação, comportamento de autoproteção, baseado no medo, e comportamento orientado a outros, baseado na cooperação (Figura 1).

Pautando-se nestes três motivos, eles descreveram três tipos de voz (aquiescente, defensiva e pró-social) e três tipos de silêncio (aquiescente, defensivo e pró-social). Esta estrutura tem relevância na literatura de voz e silêncio, visto que diversos outros estudos teóricos e empíricos foram desenvolvidos a partir dela.

**Figura 1** - Dimensões de voz e silêncio do trabalhador



Fonte: Elaborada com base em Dyne *et al.* (2003).

Na definição de Dyne, Ang e Botero (2003), o silêncio aquiescente seria motivado por um comportamento mais passivo do empregado, em que ele acredita que sua manifestação será inútil e incapaz de fazer a diferença. O silêncio defensivo é orientado pelo comportamento de autoproteção do funcionário, que tem medo e receio das consequências que poderão surgir, caso se manifeste. O silêncio pró-social baseia-se no altruísmo e tem como objetivo beneficiar outras pessoas ou a própria organização. Neste há a preocupação com os outros em vez do medo de consequências negativas pessoais, como ocorre no silêncio defensivo.

Knoll e Van Dick (2013) relataram um quarto tipo de silêncio, o silêncio oportunista, o qual visa a satisfação de interesses próprios e obtenção de vantagens pessoais, que pode gerar danos a outros. Este pode se manifestar de diversas formas, como com a retenção ou repasse de informações incompletas ou distorcidas, a fim de disfarçar, enganar ou confundir, podendo ser usado caso o funcionário deseje evitar a sobrecarga de trabalho ou a transferência de conhecimentos que possam dar poder e *status* a outros em detrimento de si próprio.

Donaghey *et al.* (2011) abordam o silêncio sob outra perspectiva, chamando a atenção para o papel das organizações na construção e perpetuação de climas de silêncio sobre determinadas questões. Diferentemente da literatura que retrata o silêncio como uma decisão discricionária do funcionário, que baseado em uma análise custo/benefício acerca dos riscos de falar opta por silenciar, estes autores refletem para os casos em que o silêncio pode ser propiciado por aspectos institucionais, quando os trabalhadores não possuem meios para expressar suas preocupações, críticas e opiniões, devido os mecanismos de voz serem inexistentes ou falhos.

A voz pró-social consiste na expressão intencional de ideias, informações e opiniões relacionadas ao trabalho, que de modo cooperativo visa trazer melhorias para a organização e, assim como o silêncio pró-social, trata-se de um comportamento de cidadania organizacional (CCO). Esse tipo de voz é tido como nobre por envolver riscos pessoais, posto que nem sempre é visto como algo positivo por todos, já que pode ocasionar a mudança do *status quo*.

A voz defensiva se manifesta por meio de comportamentos de autoproteção que buscam diminuir a própria responsabilização ou atribuir determinadas consequências a fatores externos, pela qual o funcionário pode ter reações, como enfatizar determinadas informações, tirando o foco de outras, dar explicações e informações que ressaltem o mérito próprio nas realizações e atribuir a culpa de problemas a outros. Já a voz aquiescente se manifesta apenas através do apoio e concordância com opiniões e ideias de outros, configurando-se num comportamento de voz menos proativo (DYNE; ANG; BOTERO, 2003).

Liang, Farh e Farh (2012), em consonância com o conceito original de Dyne e Lepine (1998), definem a voz como promotora ou proibitiva. A voz promotora é caracterizada como a expressão de ideias ou sugestões para a melhoria da unidade ou da organização, conceito bastante próximo ao de Morrison (2011) e da definição de voz pró-social de Dyne *et al.* (2003). Já a voz proibitiva seria a expressão de

preocupações acerca das práticas de trabalho, relatos de incidentes, falhas e comportamentos que possam ser prejudiciais à organização, tendo foco na cessão ou prevenção de problemas. Observa-se que os conceitos de voz proibitiva e promotora se assemelham às definições de outros pesquisadores de CO. Notadamente, ambos os tipos, proibitiva e promotora, podem ser classificados como CCO, posto que visam promover benefícios à organização.

Diante do exposto, observa-se que as pesquisas sobre voz e silêncio no campo de estudos do CO têm se preocupado em desenvolver trabalhos que demonstrem os fatores que motivam os funcionários a falar ou silenciar sobre suas ideias e opiniões, e, com base nesses motivos, classificar a voz e o silêncio em diferentes tipos. Essas classificações têm tido boa aceitação no ambiente acadêmico, dando suporte a diversas pesquisas teóricas e empíricas, servindo como ponto de partida para a criação de novas teorias e construção de instrumentos de coleta e análise de dados em pesquisas de cunho quantitativo e qualitativo.

No entanto, outras áreas de estudo, como a GRH e a área de Relações de Trabalho (RT), também desenvolveram ampla literatura sobre voz, mas, diferentemente dos pesquisadores de CO, que se dedicaram mais ao estudo da voz individual e informal, os pesquisadores de GRH e RT se dedicaram mais aos estudos dos mecanismos formais de voz e, sobretudo, os que promovem a voz coletiva, por meio de representação, como é o caso dos sindicatos e conselhos. Mowbray, Wilkinson e Tse (2015), em uma revisão integrativa, sintetizam as principais diferenças e semelhanças existentes entre os estudos da voz nas disciplinas de CO, GRH e RT (Quadro 1).



**Quadro 1** – Comparação do estudo da voz do funcionário em GRH/RT e CO

<b>Conceito</b>	<b>Gestão de recursos humanos / Relações de trabalho</b>	<b>Comportamento organizacional</b>
Formato	✓ Sistema	✓ Comportamento
Motivo	✓ Insatisfação ✓ Pró-social	✓ Pró-social ✓ Justiça ✓ Insatisfação
Expectativa	✓ Em função ✓ Função extra	✓ Em função ✓ Função extra
Beneficiário	✓ Empregado ✓ Organização	✓ Organização
Mecanismo	✓ Formal	✓ Informal
Conteúdo e tipos	✓ Participação baseada em tarefas ✓ Resolução de problemas ascendente	✓ Sugestões de mudança e melhoria ✓ Expressão de preocupação sobre questões de trabalho prejudiciais à organização ✓ Comunicar diferentes pontos de vista
Foco	✓ Participação na tomada de decisão	✓ Melhorar o funcionamento da unidade ou da organização

Fonte: Adaptado de Mowbray, Wilkinson e Tse (2015).

Enquanto os pesquisadores de CO entendem a voz como um comportamento, os estudiosos de GRH/ER têm se reportado a este conceito como um sistema que atua por meio dos diferentes mecanismos de voz, tendo foco central na participação nas tomadas de decisão. Lavelle, Gunnigle e Mcdonnell (2010) definem a voz do funcionário como quaisquer tipos de mecanismos, estruturas ou práticas que oportunizem ao trabalhador expressar suas opiniões ou participar da tomada de decisões da organização. Distinguindo-se a voz indireta como a que articula as opiniões e contribuições dos trabalhadores por meio de estruturas de representação coletiva, sejam sindicatos ou estruturas não sindicais, enquanto a voz direta é a que inclui os mecanismos que proporcionam envolvimento direto do funcionário com a gestão nas tomadas de decisões que afetem seu emprego e ambiente de trabalho, sejam estes mecanismos equipes formais, grupos de resolução de problemas, reuniões com os gestores, esquema de sugestões, sistema de avaliação, dentre outros.

Entende-se que se faz necessária a distinção entre os conceitos de voz e dos mecanismos/canais de voz, afinal, embora a organização possa propiciar estruturas para a manifestação de voz que aumentem a possibilidade de expressão dos

trabalhadores, ainda assim, essa manifestação de voz, seja na forma de ideias e sugestões ou de denúncias e reclamações, é discricionária ao indivíduo. Além disso, como já relatado, a simples existência desses mecanismos pode não propiciar a quebra do silêncio sobre determinadas questões, seja pela falta de interesse da própria organização de dar voz aos trabalhadores, seja pela crença dos funcionários na ineficácia da voz, dentre outros motivos.

Uma das principais distinções entre as pesquisas sobre voz em CO e em GRH/RT é que, em CO, o debate gira em torno da voz enquanto CCO, ou seja, da voz pró-social, que busca benefícios à organização, afastando-se da visão de voz que é motivada por insatisfações pessoais dos funcionários, tal qual era o foco dos estudos seminais sobre o tema. Enquanto isso, os estudos sobre voz em GRH/RT reconhecem que a voz pode ser manifestada tanto para tratar de questões que beneficiem ou afetem os funcionários, como à organização, podendo se caracterizar como uma reclamação pelo tratamento de um supervisor, ou como uma sugestão para melhoria de determinado processo de trabalho, por exemplo (MOWBRAY; WILKINSON; TSE, 2015).

Acredita-se na importância de abordagens que considerem não somente a voz que se apresenta sob a forma de ideias e sugestões de melhorias, caracterizada como um comportamento pró-social que visa benefícios à organização, mas que a compreensão do comportamento da voz que se apresenta na forma de denúncias/reclamações também é importante, posto que essa voz, que se apresenta na forma de denúncia ou reclamação, visa à mudança de alguma situação tida como prejudicial, seja ao falante ou à organização, e à resolução de insatisfações que *a priori* são vistas como de interesse somente do trabalhador, posteriormente, pode representar uma melhoria indireta à organização.

Deste modo, no presente trabalho será considerado o conceito de voz em sua forma mais abrangente, englobando tanto a que se apresenta na forma de sugestões de melhoria, como a que se apresenta na forma de denúncias ou reclamações.

Apesar da extensa literatura internacional existente sobre a voz e o silêncio do empregado, observa-se que a temática voz e silêncio do empregado ainda tem lacunas que precisam ser preenchidas, sobretudo quanto a estudos interdisciplinares que visem unificar as contribuições de disciplinas, como gestão de recursos humanos, comportamento organizacional, relações industriais, processos e relações de trabalho. Nechanska, Hughes e Dundon (2018) propõem a realização de pesquisas

multidisciplinares que possam integrar os diversos aspectos dos temas voz e silêncio propostos pelas diferentes áreas do conhecimento.

### 2.1.1 Voz e silêncio e sua associação com outros construtos

Uma parte das pesquisas envolvendo voz e silêncio tem se dedicado a demonstrar como estes comportamentos podem estar relacionados a outros, tais como identidade organizacional, liderança, ética, comprometimento, engajamento. Neste sentido, Giensary *et al.* (2019) comentam que a relação entre comportamentos de voz e engajamento dos funcionários tem recebido bastante atenção das pesquisas acadêmicas. Estes autores apontam que a relação entre comportamentos de voz e engajamento do empregado pode não acontecer de forma direta, como indicado em pesquisas anteriores, e que devem ser estudados os elementos que atuam como construtos de ligação.

Baseando-se na Teoria da Troca Social e nos achados de sua pesquisa de campo, Giensary *et al.* (2019) propõem que a liderança eficaz atua como um elo que une os comportamentos de voz e engajamento. Isto pode ser explicado pelo fato de que, quando os funcionários percebem a liderança como eficaz, observando que esta corresponde as suas expectativas, sentem-se mais confiantes e seguros para se envolver em comportamentos de voz e, conseqüentemente, há uma tendência de aumentarem o comportamento de engajamento. Assim, a liderança eficaz atua como um fator propício à criação de um clima de voz e tende a elevar a manifestação de comportamentos positivos, como o engajamento.

Em pesquisa realizada com funcionários de organizações públicas, privadas e não governamentais do Reino Unido, Ruck, Welch e Menara (2017) verificaram relações positivas entre o comportamento de voz e o engajamento organizacional e, principalmente, com o engajamento do tipo emocional.

Qi e Ming-Xia (2014) também realizaram sua pesquisa com base nas teorias da troca social e encontraram relações positivas entre os construtos liderança ética, confiança e identificação organizacional e o comportamento de voz, em estudo empírico com funcionários de uma companhia de seguros da China. Do mesmo modo, Hassan (2015) pesquisou os efeitos da liderança ética no comportamento de voz do empregado. No entanto, ao observar que na área de administração pública foram desenvolvidos poucos estudos acerca da voz centrada em melhorias, o autor desenvolveu sua pesquisa buscando identificar como ocorrem tais comportamentos

com trabalhadores do setor público. Ele argumenta que o envolvimento de funcionários públicos com comportamentos de voz é fundamental para o aumento da eficácia das organizações públicas.

A escolha do funcionário de manifestar suas opiniões e ideias envolve riscos, já que visa à mudança de uma situação atual, podendo não ser bem aceita pelo grupo que pode passar a ter uma visão negativa do indivíduo que por meio da voz rompe com a conjuntura instalada. Entretanto, ainda conforme Hassan (2015), uma liderança ética que seja percebida como receptiva, que possua valores como justiça, integridade e honestidade, pode aumentar a segurança dos empregados em manifestarem sua voz, sem medo das repercussões ou imagem negativa que possa derivar dessa decisão. Mas somente a liderança ética pode não ser suficiente para motivar os funcionários a manifestar a voz centrada em melhoria, de modo que o construto controle pessoal, que envolve o nível de autonomia do funcionário e a percepção de que o seu envolvimento contribuirá com os resultados, também influencia positivamente o comportamento de voz. Assim, a pesquisa deste autor indica que tanto a liderança ética como o controle pessoal influenciam de modo positivo a manifestação da voz do empregado.

Em geral, vê-se que as pesquisas sobre voz e silêncio têm tomado diversos rumos, variando principalmente entre: a busca dos fatores que contribuem para estes comportamentos; a caracterização dos tipos de voz e silêncio que se manifestam nas organizações; e a análise da relação destes comportamentos com outros construtos, como personalidade, satisfação no trabalho, liderança, percepção de justiça e lealdade.

Interessante ressaltar que, no contexto do setor público, os estudos destes construtos parecem tender mais para a questão da denúncia de irregularidades do que da manifestação de ideias para melhoria do trabalho, por exemplo, conforme se observou nos trabalhos de Cassematis e Wortley (2013) e Lavena (2014), que trataram da questão da denúncia por parte de funcionários de organizações públicas, na Austrália e nos EUA, respectivamente, utilizando processo metodológico similar. Enquanto Lucas e Fyke (2014) dissertaram sobre a qualidade da denúncia, ao focar na linguagem eufemística usada em documentos que tratavam de relatos de abuso sexual ocorridos em ambiente organizacional.

Estes achados reforçam que ainda há muitas possibilidades de explorar o entendimento destes construtos sob novas perspectivas, sobretudo nas organizações brasileiras que foram pouco abrangidas por estudos nesta seara.

### 2.1.2 Percepção de Suporte Organizacional

A percepção de suporte organizacional (PSO) é entendida como sendo formada pelo conjunto de crenças que os funcionários desenvolvem acerca do quanto a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar. De acordo com a teoria de suporte organizacional, que se fundamenta em uma abordagem de troca social baseada em reciprocidade, essas percepções são formadas conforme ocorrem manifestações organizacionais que são percebidas pelos empregados na forma de incentivos tangíveis ou benefícios socioemocionais (SHANOCK; EISENBERGER, 2006).

Essa compreensão de que a forma com que as pessoas percebem o ambiente organizacional influencia nos seus comportamentos vai ao encontro do que Zaina (1987, p. 1) comenta:

O "como" elas percebem o ambiente organizacional interfere em seu comportamento. Elas tendem a avaliar se gostam ou desgostam da maioria das coisas que experimentam. Essa resposta avaliativa é um dos fatores cruciais na influência sobre os comportamentos futuros, porque estabelece a importância e a atratividade de ações e resultados.

A teoria do suporte organizacional sustenta que a PSO depende da impressão dos funcionários acerca da intenção da organização de que tenham tratamento favorável ou desfavorável. Quando os funcionários percebem essa intenção como favorável sentem o dever de contribuir para que a organização alcance seus objetivos, em um processo de troca social, como também criam expectativas de que um maior empenho em favor da organização lhes resulte maiores recompensas. Além disso, a PSO atende necessidades socioemocionais por ocasionar maior identificação e comprometimento dos funcionários com a organização, provocando-lhes um maior desejo de ajudá-la e um melhor bem-estar psicológico (KURTESSIS *et al.*, 2017).

Os fatores que originam a PSO, assim como suas consequências são variados, conforme demonstram Rhoades e Eisenberger (2002) que, em uma revisão de mais de 70 estudos, sugeriram como antecedentes da PSO: procedimentos organizacionais justos, suporte da chefia e recompensas e condições de trabalho favoráveis. Por sua

vez, comentam que uma melhor percepção de suporte organizacional leva os trabalhadores a demonstrarem aumento do desempenho e comprometimento afetivo com a organização.

Isto posto, observa-se que a avaliação da PSO nas organizações é medida importante para a área de CO, visto que a literatura demonstra a existência de correlações positivas entre a PSO e outras variáveis desejáveis como desempenho no trabalho, CCO, criatividade e inovação (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

Nessa direção, diversas pesquisas demonstram a relação da PSO com outros fatores importantes para as organizações. É o caso do trabalho de Burnett *et al.* (2013) que descreveu relação positiva entre PSO e comportamentos de “assumir o controle”, ou seja, os comportamentos proativos dos funcionários visando à realização de mudanças e melhorias. No entanto, os pesquisadores apontam que, diferentemente dos estudos que observaram essa relação de forma linear - onde quanto maior a PSO maiores os níveis de comportamentos de controle -, essa relação pode ocorrer em forma de “U” invertido, existindo um nível ótimo para que a PSO influencie positivamente os comportamentos proativos desejados, o qual ao ser ultrapassado pode ter efeito negativo. Assim, sugerem que o ideal para as organizações seriam níveis moderados de PSO, sendo indesejáveis níveis muito baixos ou muito altos, explicando que níveis muito altos de PSO podem ser percebidos pelos funcionários como controle excessivo.

Algumas pesquisas indicam relação positiva entre PSO e CCO, enfatizando que quando o trabalhador percebe que a organização apoia seus interesses ele a retribui com comportamentos de cidadania que contribuem para a melhoria organizacional. A pesquisa de Chiaburu *et al.* (2015), por exemplo, qualifica a recomendação geral de que as organizações devem elevar seus níveis de suporte para obter maiores níveis de CCO dos funcionários. Entretanto, os autores apontam que a força da relação PSO-CCO é influenciada pela cultura nacional, pois, observando o efeito da moderação da cultura nacional de diferentes países e utilizando as dimensões culturais de Hofstede (1980) – individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade, distância de poder e aversão à incerteza – viram que em culturas com altos níveis de coletivismo, distância de poder, aversão à incerteza e feminilidade a relação entre PSO e CCO é mais forte.

No caso da cultura brasileira que, nas dimensões culturais de Hofstede, possui alto nível de coletivismo e de distância de poder (TANURE, 2005), poderia ser esperado algum grau de influência da cultura nacional na força da relação PSO-CCO.

Algumas pesquisas têm associado o comportamento de voz com a PSO, como é o caso do trabalho de Loi *et al.* (2014), que observou relações positivas entre comportamentos de voz e PSO em trabalhadores estrangeiros, e do estudo de Bergeron e Thompson (2020), que encontrou relação positiva entre PSO e voz pró-social.

No caso do silêncio, em que a literatura é escassa, foi encontrado somente um trabalho que o correlaciona com PSO, no qual Wang e Hsieh (2013) verificaram correlações negativas entre PSO e os silêncios dos tipos aquiescente e defensivo, como também observaram efeito mediador da PSO na relação entre clima ético organizacional e silêncio.

Entende-se que a percepção de suporte organizacional pode atuar como variável de nível organizacional e auxiliar na verificação de como determinadas características percebidas no ambiente de trabalho podem influenciar os comportamentos de voz e silêncio. Uma vez que uma PSO positiva tem sido relacionada ao aumento do comprometimento organizacional e que o comprometimento organizacional tem sido associado aos comportamentos de voz e silêncio, especialmente em sua forma pró-social, supõe-se que uma boa PSO tende a elevar os comportamentos de voz e silêncio, enquanto comportamento de cidadania organizacional. Desse modo, tem-se a seguinte hipótese:

*H1: A Percepção de Suporte Organizacional influencia positivamente a voz e o silêncio pró-social dos trabalhadores.*

Por outro lado, uma baixa PSO pode ser associada a comportamentos de autoproteção, como ocorreu na pesquisa de Wang e Hsieh (2013), na qual verificaram que uma baixa PSO elevou os níveis de silêncio defensivo e aquiescente e vice-versa. Assim, postula-se a seguinte hipótese:

*H2: A Percepção de Suporte Organizacional influencia negativamente a voz e o silêncio dos tipos defensivo e aquiescente (pró-indivíduo).*

## 2.2 A Teoria da Troca Social

A primeira concepção básica da Teoria da Troca Social (TTS) ou *Social Exchange Theory* é que o comportamento social consiste em relações de troca, seja de elementos materiais ou não materiais, nas quais os relacionamentos evoluem com o passar do tempo para relações mutualmente leais e de confiança, desde que os envolvidos respeitem determinadas normas morais (HOMANS, 1958 *apud* SCHMITT; PETROLL, 2021).

No contexto das relações no local de trabalho, pode-se dizer que as relações de troca social tendem a se fortalecer quando a organização “cuida” dos seus funcionários, o que gera boas consequências como um comportamento de trabalho eficaz e atitudes positivas destes. Esta linha de raciocínio tem sido muito considerada nas pesquisas de gestão que envolvem a TTS (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Fundamentando-se no trabalho de Blau (1964), pesquisadores argumentam que as relações de troca criadas pelos funcionários nas organizações podem ser divididas em duas categorias: relações de troca econômica, que se caracterizam por trocas concretas, geralmente pecuniárias, de curto prazo; e relações de troca social, caracterizadas por serem mais duradouras e que envolvem recursos menos tangíveis, de caráter mais simbólico ou emocionais, como reconhecimento e estima. Essas relações de troca social podem ocorrer entre funcionários, entre chefia e subordinados e entre funcionário e organização, e se tornam mais relevantes, visto que indivíduos envolvidos em relações de troca social tendem a ter uma identificação mais forte com a pessoa ou entidade da relação, aumentando assim a probabilidade de promover maiores esforços em prol do parceiro (RUPP; CROPANZANO, 2002).

Para Goldner (1960 *apud* SIQUEIRA, 2005), as relações sociais são regidas por um princípio moral, amplamente aceito, que implica no dever de retribuir um favor recebido, que é a chamada norma de reciprocidade. Esta norma se fundamenta em dois requisitos sociais primordiais: devemos ajudar quem nos ajuda e; não devemos prejudicar quem nos beneficia. Assim, esta norma, implícita nas relações sociais, emerge sempre que alguém recebe um favor, ajuda ou benefício de outra pessoa ou, no caso das relações no ambiente de trabalho, de uma organização. Deste modo, entende-se que a norma de reciprocidade atua na prescrição do comportamento do receptor, aquele que foi beneficiado, por lhe envolver em uma noção moral de



obrigatoriedade de retribuir o benefício recebido, como também leva o doador, aquele que prestou a ajuda/favor, a criar expectativas quanto a retribuição do gesto.

Conforme Siqueira (2005, p. 86), a norma de reciprocidade também se aplica ao contexto organizacional, nas relações entre empregado e organização:

No contexto organizacional, a norma de reciprocidade também seria evocada por um empregado ao representar mentalmente a organização como uma entidade social com a qual é possível entabular trocas sociais, aplicando às suas relações com a organização princípios semelhantes aos que usa para iniciar, manter e fortalecer relações na vida social. [...]

De acordo com essa perspectiva, o empregado desenvolve crenças sobre futuras retribuições organizacionais a determinados atos de trabalho, concebidos por ele como favores, benefícios ou ajuda à organização.

Desta forma, percebe-se que os fundamentos básicos envolvidos pela TTS podem ajudar a explicar alguns comportamentos do trabalhador na organização. Por exemplo, baseando-se na norma de reciprocidade, desenvolve-se a crença de que os funcionários tendem a retribuir à organização atitudes que muitas vezes ultrapassam as suas funções determinadas no contrato de trabalho. No entanto, estes comportamentos tendem a ser mais presentes em contextos em que o trabalhador percebe muitos “benefícios” despendidos pela organização, como valorização, tratamento justo, dentre outros. Por outro lado, o funcionário que oferece comportamentos à organização que ele percebe como benefícios, como favores, um ato que vai além de suas obrigações e que favorece a organização, pode criar expectativas de retribuição, que caso não sejam atendidas podem lhe gerar sentimentos e comportamentos negativos.

Embora a norma de reciprocidade tenha recebido a maior parte da atenção nas pesquisas que tratam da TTS, alguns pesquisadores comentam sobre outras “regras” que podem atuar nas relações de troca. Um exemplo é a negociação, na qual as partes envolvidas na troca podem negociar as regras para encontrar um acordo benéfico para todos. Embora as trocas negociadas sejam mais prováveis em transações econômicas, os indivíduos também podem sentir necessidade de negociar em suas relações interpessoais, como ocorre quando membros de uma equipe de trabalho negociam a divisão de tarefas e responsabilidades. Nesta relação de troca negociada os elementos são mais explícitos, no entanto o vínculo de confiança e comprometendo entre as partes é menor do que nas relações recíprocas (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Cropanzano e Mitchell (2005) apontam para a existência de outras normas de troca, além da reciprocidade, que também podem ser relevantes para a TTS, como é o caso da estrutura de Meeker (1971 *apud* CROPANZANO; MITCHELL, 2005), que argumenta que as trocas interpessoais podem ser vistas como decisões individuais que exigem algumas regras para fundamentar as decisões tomadas, e postula seis: reciprocidade, racionalidade, altruísmo, ganho de grupo, consistência de *status* e competição.

A racionalidade se refere ao uso da lógica para determinar como alcançar coisas desejáveis e quais as consequências. O altruísmo é a regra pela qual o indivíduo busca beneficiar o outro mesmo com custo para si. No ganho de grupo, os indivíduos usufruem dos benefícios do grupo independentemente de sua contribuição e contribuem quando podem. Na consistência de *status*, os benefícios são alocados conforme o *status* de alguém no grupo social. Por fim, na competição, o indivíduo prejudica os outros, mesmo arriscando seus próprios ganhos.

Observa-se que a TTS tem fornecido uma boa base teórica para pesquisas envolvendo voz e silêncio em associação com outras variáveis. Esta teoria tem se mostrado influente para a compreensão das relações de trabalho, em virtude da ampla aceitação da ideia central em que se baseia, de que as trocas sociais são relações de reciprocidade, nas quais os interesses dos diferentes atores sociais são satisfeitos de forma mútua através do estabelecimento de relações implícitas de interdependência (MARTINS; ARAÚJO, 2017). Consequentemente, espera-se que esta teoria possa subsidiar a discussão oriunda dos resultados desta pesquisa.

### 2.3 Canais/Mecanismos de voz

A voz do trabalhador pode ser manifestada através de diferentes mecanismos ou canais, que usualmente são classificados como formais e informais, individuais/diretos ou coletivos/indiretos. É importante conhecer quais mecanismos são existentes nas organizações, visto que cada tipo de mecanismo pode auxiliar na promoção da voz do funcionário sob uma forma diferente. Por exemplo, os canais diretos informais podem ter maior utilidade para a manifestação da voz sob a forma de sugestões e opiniões, já os canais diretos formais, especialmente os que preservam o anonimato, podem encorajar a voz sob a forma de críticas ou denúncias,

enquanto os canais de voz formais coletivos podem ter maior relevância para a voz que visa melhores condições de trabalhos e reivindicação de direitos coletivos.

A voz informal pode ser compreendida como sendo as interações ocorridas no dia a dia de trabalho dos funcionários, quando estes têm a oportunidade de expressar suas contribuições para as tomadas de decisões que influenciam o trabalho (STRAUSS, 1998 *apud* GUNAWARDANA, 2014). De modo semelhante, Klaas, Olson-Buchanan e Ward (2012) entendem a voz informal como a expressão de ideias e preocupações de forma direta e sem passar por qualquer processo formalmente estruturado pela organização, como é o caso de conversas casuais, reuniões ou até mesmo por nota escrita ou e-mail. Por ser informal, é discricionário do destinatário da mensagem decidir o que fazer com a informação.

A voz formal é aquela manifestada por mecanismos formais, ou seja, através dos canais formalmente designados pela organização, nos quais as ideias, opiniões, preocupações e denúncias são registradas por meio de procedimentos específicos para tal fim, permitindo que a organização avalie sistematicamente as ideias e preocupações relatadas, a exemplo dos sistemas de sugestões e canais de denúncia (KLAAS; OLSON-BUCHANAN; WARD, 2012). No mesmo sentido, Srivastava e Mohapatra (2013) comentam que os mecanismos formais são instituídos pelas próprias organizações para aumentar a participação dos funcionários e citam, como exemplo, os esquemas de sugestões, sistema de reclamações e políticas de “portas abertas”.

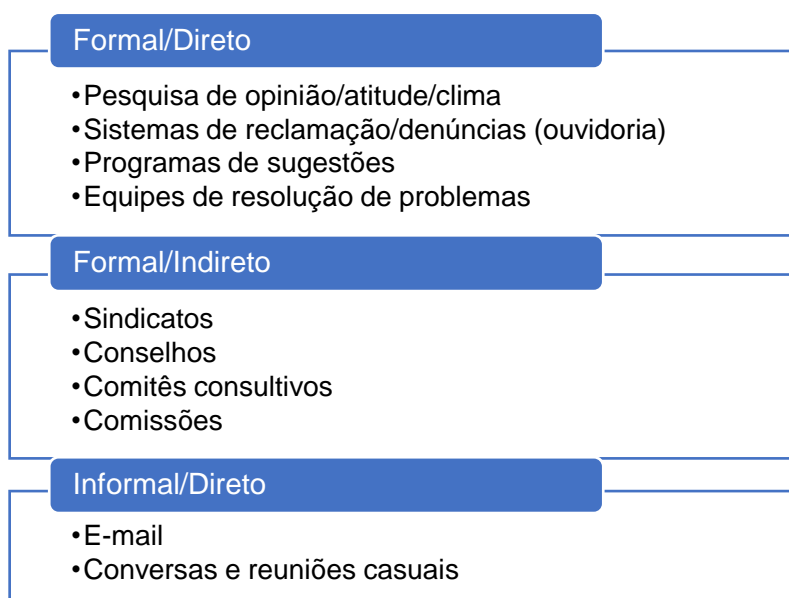
Para Lavelle, Gunnigle e McDonnell (2010), a voz direta abrange quaisquer mecanismos que proporcionem a interação dos funcionários com a gestão em decisões acerca do seu emprego e ambiente de trabalho imediato, podendo incluir: equipes de trabalho formalmente designadas, grupos de resolução de problemas, pesquisas de opinião e atitude, esquemas de sugestões, sistemas de avaliação e reuniões entre funcionários e gestores. Enquanto a voz indireta envolve as contribuições dos trabalhadores por meio de representação coletiva como é o caso dos sindicatos, ou ainda através de estruturas não sindicais como comitês ou conselhos de trabalhadores.

Benett (2010), em pesquisa com profissionais de GRH e representantes sindicais do setor público do Reino Unido, investigou as formas diretas e indiretas de voz dos funcionários. Os resultados apontaram a utilização de uso de intranet no local de trabalho, esquemas de sugestões para solução de problemas, utilização de e-mail,

pesquisas com funcionários, reuniões com os gerentes e *briefings* de equipe, como algumas das formas de voz direta presentes nas organizações dos participantes da amostra, sugerindo uma grande variedade de mecanismos de voz direta nas organizações pesquisadas. Quanto aos mecanismos de voz indiretos, os resultados sugerem que os sindicatos ainda desenvolvem papel fundamental na resolução de questões dos trabalhadores do serviço público.

A figura 2 sintetiza os principais mecanismos de promoção da voz do trabalhador citados na literatura consultada.

**Figura 2** - Mecanismos/Canais de voz



Fonte: Elaborada pela autora com base em Bennett (2010), Lavelle, Gunnigle e McDonnell (2010), Klaas, Olson-Buchanan e Ward (2012) e Srivastava e Mohapatra (2013).

Observa-se que a presença de canais de voz pode contribuir para o aumento da expressão dos trabalhadores. Kassem e Amorim (2018), analisando os antecedentes do comportamento de vozear de trabalhadores de empresas privadas, observaram a interação desses antecedentes com variáveis independentes de nível organizacional, relacionadas à presença ou ausência de mecanismos de voz formais e informais, individuais e coletivos, e encontraram influência positiva da adoção de programas de sugestões, de grupos de discussão de questões organizacionais e de encontros periódicos dos empregados com o corpo diretivo sobre a percepção de controle de voz.

No entanto, ressalte-se que, embora os mecanismos de voz tenham relevância na literatura de voz, chegando em alguns momentos até mesmo a serem confundidos com o próprio conceito de voz, é importante lembrar que a existência por si só dos

mecanismos não gera necessariamente um aumento de voz, visto que dependendo da forma como esses mecanismos são estruturados pela organização, eles podem dar ênfase à voz voltada para determinadas questões e suprimir a possibilidade de voz para outras questões de interesse do trabalhador, contribuindo assim para o aumento de climas de silêncio (DONAGHEY *et al.*, 2011).

Essa ineficácia dos mecanismos de voz pode ocorrer por falhas em alguma etapa do processo, mas pode ser também ocasionada de forma proposital, dado que a gerência pode ter interesse em abafar determinadas vozes que visam tratar de questões em que se prefere resolver sem a participação do trabalhador. A forma com que as contribuições dos funcionários, dadas pelos diferentes mecanismos de voz, são tratadas pela gestão pode estimular o silêncio, uma vez que se o trabalhador observa que nenhuma ou poucas contribuições efetuadas são levadas a outro patamar pela gerência, ou simplesmente não há *feedback*, isso pode aumentar o sentimento de resignação, fazendo com que o trabalhador perca o interesse em contribuir.

Deste modo, embora, aparentemente, a presença de uma boa variedade de mecanismos de voz em uma organização leve à crença de que há interesse da gestão pela voz do trabalhador, a percepção por parte do empregado de que esses mecanismos são inócuos pode acabar por contribuir para a manutenção do silêncio organizacional.

#### 2.4 Precedentes/Motivadores de voz e silêncio

Além dos mecanismos de voz, há na literatura de voz e silêncio um outro foco de estudo no qual os pesquisadores têm se debruçado, que é o conhecimento dos fatores precedentes, das condições determinantes para que a voz ou o silêncio aconteçam. Em geral, nota-se que esses determinantes podem ser distinguidos em dois grupos genéricos: um em que estão os fatores ligados ao próprio trabalhador, a exemplo das suas características individuais de personalidade, variáveis demográficas, comprometimento; e outro grupo em que podem ser colocados os fatores alheios ao trabalhador, mais relacionados ao contexto organizacional, como a estrutura organizacional e o estilo de liderança dos gerentes, por exemplo.

É notório que as motivações por trás da voz e silêncio do trabalhador podem ser bastante diversificadas. No caso da voz, por exemplo, cada fator motivador pode condicionar o empregado a se expressar sob um determinado formato. Uma

insatisfação do trabalhador com algum tratamento injusto recebido ou com algum processo organizacional que julgue ineficaz pode levá-lo a falar sob a forma de reclamação/queixa. De outro modo, o sentimento de comprometimento e a alta satisfação com o trabalho podem atuar como motivadores para que o funcionário expresse suas ideias sob a forma de contribuições para melhoria.

No entanto, observa-se que a questão se torna mais complexa quando um mesmo fator motivador pode levar a expressões em diferentes formas. Por exemplo, um trabalhador altamente comprometido pode relatar algo que não concorda se expressando na forma de denúncia, enquanto outro trabalhador também muito comprometido pode expressar sua insatisfação com algo, apresentando uma sugestão de mudança. Possivelmente, isto ocorre devido à moderação de outras variáveis, como, por exemplo, a própria personalidade e o tipo de conteúdo a ser relatado, pois, considerando que as situações que podem ser vozeadas são as mais diversas, a forma com que a expressão se dará também pode variar.

Portanto, para uma melhor compreensão dos comportamentos de voz e silêncio nas organizações, é interessante conhecer o que há por trás dessas manifestações, quais fatores precedem e influenciam na decisão do trabalhador de falar ou calar sobre algo do seu trabalho e, para tal, devemos também considerar as variadas formas de expressão.

Frisa-se que ao adentrar na literatura de voz e silêncio, especialmente na de voz que tem maior volume de publicações, observa-se a possibilidade de haver outras variáveis, não citadas aqui, que emergem das diversas pesquisas como antecedentes destes comportamentos. Contudo, nesta revisão teórica não se pretende exaurir todos os fatores precedentes possíveis, mas exemplificar como estes fatores podem se subdividir em categorias, especialmente de nível individual e contextual.

#### 2.4.1 Fatores individuais

Conforme a visão tradicional de CO, um primeiro motivador para o comportamento de voz do funcionário é o sentimento internalizado de compromisso com a melhoria do trabalho ou de compromisso para ajudar os outros, o que faz com que este, ao ter uma ideia, opinião ou qualquer informação que possa contribuir para a melhoria do trabalho ou da organização, motive-se em relatar (MORRISON, 2014).

No entanto, essa motivação inicial estaria sujeita à intermediação de outros dois fatores: a percepção que o trabalhador tem da eficácia de sua voz, ou seja, o quanto

ele acredita que suas ideias e preocupações serão levadas em consideração; e a percepção de segurança, que envolve o cálculo dos riscos de falar, especialmente se o que tem a ser dito for algo relacionado a problemas ou temas sensíveis no local de trabalho, o funcionário pode ter receio de falar e sofrer retaliações, como perder o respeito dos colegas, receber avaliação de desempenho negativa ou até mesmo ser demitido (MORRISON, 2014).

Quanto à capacidade de predição da voz por meio de variáveis demográficas, como gênero, tempo de serviço e idade, a maioria dos estudos empíricos não comprova a existência dessa relação, embora teoricamente muitos trabalhos tenham sugerido essa possibilidade. Cassematis e Wortley (2012), examinando variáveis que distinguem denunciante de não denunciante em organizações públicas, observaram que gênero, idade e cargo parecem não ter influência na diferenciação do perfil do denunciante, concluindo que preditores situacionais foram mais influentes que os pessoais.

Já Donovan *et al.* (2016), em pesquisa sobre voz e silêncio em empresas de auditoria, questionaram os participantes sobre se fariam uma sugestão de melhoria em determinado processo organizacional hipotético, caso acreditassem que tinham uma ideia de um método melhor de trabalho. Os resultados indicaram que menos de um terço dos entrevistados fariam tal sugestão e os principais motivos relatados pelos que não estavam dispostos a expor suas ideias para a gestão foram de que isso daria muito trabalho e “aborrecimento” e que se sentiam muito jovens na organização para sugerir mudanças. Este achado reforça a crença de que funcionários com menor tempo de serviço na organização se sentem menos à vontade para expor suas opiniões, preferindo silenciar.

Acerca da influência de traços de personalidade, Omar (2010), investigando possíveis relações entre traços de personalidade e os comportamentos de voz e silêncio em sua dimensão pró-social, verificou que o fator extroversão emergiu como o melhor preditor do comportamento de voz dentre os fatores estudados, indicando que indivíduos extrovertidos são mais inclinados a manifestar ideias, opiniões e informações, a fim de cooperar com a organização, do que as pessoas mais introvertidas. Este achado se assemelha com o de Lee *et al.* (2014) que observaram que indivíduos mais extrovertidos são mais propensos a se envolver em voz pró-social do que em defensiva e aquiescente. A pesquisa de Omar (2010) indicou ainda que o

silêncio pró-social está associado com o traço de personalidade de controle emocional.

Ainda sobre a influência da personalidade do indivíduo no comportamento de voz, a pesquisa de Elsaied (2019) sugere uma relação positiva entre a personalidade proativa e a voz do funcionário, apontando o fator segurança psicológica como mediador desta relação. Este resultado indica que funcionários com altos níveis de proatividade tendem a empregar esforços para promover melhorias no seu ambiente de trabalho, desde que se sintam seguros para se expressar, ou seja, quando percebem poucos riscos de consequências negativas dessa ação para si.

A autoestima do indivíduo no trabalho também é um fator que parece motivar a manifestação de voz. Harlos (2010), examinando como variáveis individuais e variáveis situacionais influenciavam a voz do funcionário que visa a correção de maus tratos interpessoais sofridos no ambiente de trabalho, identificou que indivíduos com autoestima mais elevada no trabalho são mais propensos a relatar os maus tratos sofridos do que os indivíduos com baixa autoestima.

Um aspecto que pode atuar como motivador para a voz denunciante é o comprometimento do trabalhador com a missão e valores organizacionais, ou seja, indivíduos com maior envolvimento com os objetivos institucionais podem ser mais propensos a se envolver em comportamentos de denúncia, especialmente no setor público (LAVENA, 2014). Além disso, alinhando-se com a Teoria da Motivação no Serviço Público de Perry e Wise (1990), a autora comenta que os trabalhadores que atuam em organizações públicas podem agir conforme uma ética de serviço própria, inerente à missão pública, pela qual se espera que estes trabalhadores relatem irregularidades por motivações intrínsecas às instituições públicas, como agir dentro da legalidade e na preservação do interesse público.

Assim como os fatores precedentes à voz, os motivos para silenciar sobre questões de trabalho também podem ser bastante variados. Um bom exemplo disso é visualizado na pesquisa de Brinsfield (2013). A partir das respostas abertas de 461 entrevistados questionados sobre situações em que permaneceram em silêncio de forma proposital e os motivos pelos quais fizeram isso, o pesquisador organizou 84 exemplos de situações (ex.: tratamento injusto por colegas de trabalho; assédio sexual testemunhado; ideia de melhoria de processo) e 59 motivos para tal (ex.: medo de retaliação; evitar conflito com alguém; a administração não pareceu interessada em ouvir sobre tais questões). Posteriormente, o autor utilizou estes 59 motivos em um



outro estudo no qual se agruparam em 6 fatores (silêncio desviante; silêncio relacional; silêncio defensivo; silêncio difuso; silêncio ineficaz; e silêncio desengajado), mostrando que os tipos de silêncio conforme seus motivadores podem ser mais variados do que o que mostra a literatura base.

#### 2.4.2 Fatores contextuais

No que tange aos fatores relacionados ao contexto do trabalho, Kaufman (2015) aponta que a configuração organizacional possui influência na voz, pois engloba uma diversidade de aspectos como o tamanho, a estrutura hierárquica, o nível de padronização e formalização dos processos, a burocracia e as funções de recursos humanos, por exemplo. Logo, a forma como esses fatores, dentre outros, está configurada na organização pode influenciar tanto nos níveis de voz, levando a níveis mais altos ou mais baixos, como na forma da voz, seja formal ou informal.

Um outro fator contextual relatado por Kaufman (2015) é a relação de trabalho. Esta relação funcionário/organização, que começa quando a organização contrata uma pessoa que concorda em exercer determinadas atividades, sob algumas regras, e em troca de um valor monetário estipulado, rege-se por um contrato de trabalho que, por não abranger todos os aspectos possíveis das relações de troca entre trabalhador e empregador, acaba dando margem para que se criem expectativas sobre como proceder diante de determinadas situações, podendo ocasionar o aumento da voz do funcionário com ideias e opiniões que favoreçam a organização, caso este perceba que a organização pode o retribuir por isso.

Além disso, a relação de trabalho pode ser influenciada por fatores externos à organização, como a própria oferta e demanda de emprego no mercado de trabalho. Por exemplo, uma alta oferta de trabalhadores pode fazer com que empregadores tenham menos interesse pela voz do empregado e, de modo complementar, o funcionário pode perceber um risco mais alto de exercer a voz em um contexto de relações de trabalho mais fortemente influenciadas pelo mercado de trabalho (KAUFMAN, 2015).

O clima das relações de trabalho, que é percebido pelo funcionário a partir das interações com colegas de trabalho e superiores, também pode ter influência nas decisões do trabalhador de falar ou permanecer em silêncio, podendo contribuir até mesmo com a sua intenção de pedir demissão. Um clima de trabalho mais harmonioso, que pode ser caracterizado por funcionários mais valorizados e mais

familiarizados com os regulamentos organizacionais, leva a um maior uso da voz. De outro modo, um clima de relações laborais percebido como hostil, resulta em níveis mais altos de silêncio e no aumento da intenção do trabalhador de sair da organização. Isto porque em um clima mais harmonioso de trabalho o funcionário tem maior identificação com os valores organizacionais, estando assim mais disposto a se envolver com contribuições para a melhoria organizacional (JIANG; YAO, 2020).

O estilo de liderança dos gerentes também é um aspecto contextual que tem impacto na voz e no silêncio do funcionário. A exemplo dos líderes com traços de personalidade destrutiva, aqueles que apresentam características indesejáveis como egocentrismo, arrogância, preguiça e teimosia extrema, que são capazes de gerar diversas consequências negativas sobre os funcionários, sendo uma delas o aumento do silêncio defensivo, usado como forma de autoproteção para evitar situações conflituosas com o líder (SONG *et al.*, 2017).

Nesta senda, menciona-se que o estilo de liderança autoritário afeta negativamente a voz do trabalhador, pois se caracteriza por líderes que raramente compartilham informações com os subordinados, que dificilmente aceitam sugestões dos funcionários e que demonstram alto domínio e controle sobre os liderados, o que faz com que o empregado perceba pouca liberdade para se manifestar no local de trabalho e tenha medo de desafiar o líder (JIA *et al.*, 2020).

Por outro lado, a liderança benevolente, marcada por líderes que auxiliam no desenvolvimento do subordinado, permitindo-lhes a correção de falhas e ajudando a evitar o constrangimento no local de trabalho, e a liderança moral, em que o líder demonstra virtudes pessoais como autodisciplina e boa conduta, têm efeito positivo no comportamento de voz do trabalhador, pois este sente maior liberdade e confiança para se expressar diante da chefia (JIA *et al.*, 2020).

A percepção de justiça no ambiente de trabalho é um outro fator que pode influenciar a voz e o silêncio. Neste sentido, Omar (2010) pontua que a percepção de justiça interpessoal atua como moderadora dos comportamentos de voz e silêncio pró-sociais, indicando que ambientes de trabalho com altos níveis de justiça interpessoal podem propiciar maior envolvimento do trabalhador com estes comportamentos.

Whiteside e Barclay (2013) descobriram relações negativas entre a justiça geral percebida e os silêncios do tipo aquiescente e defensivo. De modo que, em um ambiente de trabalho com alto nível de justiça organizacional, o trabalhador estaria menos propenso a se envolver nestes comportamentos, enquanto em um ambiente

de trabalho com baixo nível de justiça geral percebida é maior a tendência do trabalhador de aumentar estes tipos de silêncio. Uma explicação possível para esta relação é que um contexto de justiça pode aumentar a crença do empregado de que a organização o valoriza e que suas contribuições têm potencial para promover mudanças significativas, assim como pode reduzir o medo e a insegurança de desafiar os superiores.

Resumem-se no quadro 2 os fatores individuais e contextuais, abordados neste referencial teórico, que influenciam nos comportamentos de voz e/ou silêncio.

**Quadro 2** – Fatores precedentes dos comportamentos de voz e silêncio

<b>Categoria</b>	<b>Precedente</b>	<b>Autor/Ano</b>
<b>Fatores individuais</b>	Traços de personalidade	Omar (2010); Lee <i>et al.</i> (2014); Elsaied (2019)
	Tempo de serviço	Donovan <i>et al.</i> (2016)
	Comprometimento	Lavena (2014)
	Autoestima	Harlos (2010)
<b>Fatores contextuais</b>	Configuração organizacional	Kaufman (2015)
	Relações de trabalho	Kaufman (2015); Jiang; Yao (2020)
	Tipo de liderança	Song <i>et al.</i> (2017); Jia <i>et al.</i> (2020)
	Justiça organizacional	Omar (2010); Whiteside; Barclay (2013)

Fonte: elaboração própria.

## 2.5 A Administração Pública Federal

O Decreto-lei nº 200/1967 dispõe que a estrutura administrativa da Administração Pública Federal (APF) se divide em Administração Direta, que é constituída pelos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios, e Administração Indireta, que compreende as Autarquias (ex.: universidades); Empresas Públicas (ex.: Embrapa, Correios e Caixa Econômica Federal); Sociedades de Economia Mista (ex.: Banco do Brasil); e Fundações Públicas (ex.: Funai, Funasa, IBGE), dotadas de personalidade jurídica própria.

A Constituição usa o termo Administração Indireta no mesmo sentido do Decreto-lei nº 200/1967, designando o conjunto de pessoas jurídicas, de direito público ou privado, criadas por lei, para desempenhar atividades assumidas pelo

Estado, seja na prestação de serviços públicos, enquanto atividades típicas de Estado, ou para atividades de intervenção no domínio econômico (DI PIETRO, 2014).

Ainda conforme Di Pietro (2014), as autarquias são pessoas jurídicas de direito público, que possuem praticamente as mesmas prerrogativas e sujeições da Administração Direta; as fundações instituídas pelo Poder Público podem ter personalidade jurídica de direito público ou privado, dependendo do que a lei que as origina atribuir, possuindo regime jurídico idêntico ao das autarquias, quando sendo de personalidade pública, ou sendo regidas pelo Direito Civil, naquilo que não for derogado pelo direito público quando se tratarem de fundações de direito privado; as sociedades de economia mista são pessoas jurídicas de direito privado, com capital público e privado, nas quais há atuação do Poder Público na gestão, organizadas sob forma de sociedade anônima, que executam atividades econômicas; e as empresas públicas são pessoas jurídicas de direito privado com capital inteiramente público e organização sob qualquer das formas admitidas em direito.

Quanto à classificação das pessoas físicas que exercem funções públicas, ou seja, prestam serviço ao Estado, Mello (2000, p. 244) comenta que “os servidores públicos são uma espécie dentro do gênero ‘agentes públicos’”. Para este autor, o termo “agentes públicos” é a classificação mais ampla possível para designar de modo geral as pessoas que servem ao Poder Público e por meio das quais a ação estatal é realizada, ainda que isto não ocorra de modo frequente ou permanente.

Neste sentido, Di Pietro (2014) comenta que os servidores públicos são, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviço às entidades da Administração Direta e Indireta, com vínculo empregatício e remunerados pelos cofres públicos, compreendendo: os servidores estatutários, sujeitos ao regime estatutário e ocupantes de cargos públicos; os empregados públicos, contratados sob o regime da legislação trabalhista e ocupantes de emprego público; e os servidores temporários, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público e que exercem função, sem estarem vinculados a cargo ou emprego público.

A Constituição Federal de 1988 emprega a expressão "servidores públicos" para designar as pessoas que prestam serviços, com vínculo empregatício, à Administração Pública Direta e às autarquias e fundações públicas. Assim, neste trabalho utilizamos o termo “servidores públicos” para designar os agentes públicos, detentores de cargos públicos, com vínculo empregatício, regidos por regime jurídico

único, que atuam nos órgãos da Administração Direta, em autarquias e fundações públicas. Já o termo “empregados públicos” será usado para distinguir os funcionários das empresas públicas e sociedades de economia mista, detentores de empregos públicos e com vínculo empregatício regido pela legislação trabalhista.

Esta distinção se faz necessária visto que existem diferenças consideráveis entre as categorias quanto a aspectos como estabilidade, processo seletivo, previdência social, remuneração e oportunidades de carreira (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Os servidores estatutários têm regime de trabalho estabelecido por lei, no âmbito da Administração Direta e das autarquias e fundações públicas federais. A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, é a que trata do regime jurídico único - RJU dos servidores, esse vínculo trabalhista possui regras próprias e diferenciadas das que se aplicam ao setor privado e também às empresas públicas e sociedades de economia mista da Administração Pública, sendo a estabilidade funcional a principal distinção em relação ao vínculo celetista regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

O estudo dos construtos voz e silêncio, considerando os diferentes regimes/contratos de trabalho e os diferentes tipos de organizações sob os quais os trabalhadores atuam, faz-se relevante visto que estes comportamentos podem se manifestar de diferentes modos, conforme o contexto observado. O contexto do local de trabalho, além de ser influenciado por variáveis organizacionais como abertura do líder, relações de poder e percepção de justiça organizacional, e por variáveis de caráter individual dos próprios funcionários, como personalidade, idade e escolaridade, por exemplo, também é influenciado por uma série de leis, normas e regulamentos, que são responsáveis por moldar as configurações do ambiente de trabalho, impondo incentivos ou restrições a determinadas condutas.

Corroborando com essa visão, Gollan, Patmore e Xu (2014, p. 363, tradução nossa), indicam que “a voz do funcionário é profundamente influenciada pela lei; a lei determina as formas de voz permitidas ou incentivadas, a estrutura das instituições

de trabalho e a relação entre a administração e os empregados”<sup>1</sup>. Desta forma, os autores propõem que sejam realizados estudos sobre a voz do funcionário que considerem a regulamentação trabalhista e suas interações com outros fatores contextuais importantes de nível organizacional.

Observa-se na literatura poucas pesquisas que tenham analisado a relação de variáveis comportamentais com variáveis de caráter legal/institucional, como o tipo de vínculo/contrato de trabalho, cujo foco tenha sido os trabalhadores do setor público, mas é possível verificar alguns achados de pesquisa interessantes.

Viana (2019), analisando a relação entre o tipo de vínculo de trabalho, estatutário e celetista, de funcionários de um hospital universitário com os construtos bem-estar, engajamento e envolvimento no trabalho, não encontrou relação estatisticamente significativa que pudesse demonstrar que o tipo de vínculo trabalhista tenha influência sobre as variáveis estudadas, mas verificou diferenças estatísticas entre os subgrupos que consideravam o tipo de atividade (meio ou fim) dentro dos vínculos.

Rodrigues e Gondim (2014) analisaram relações entre emoções, estratégias de regulação emocional e variáveis sociodemográficas de servidores públicos e observaram que os trabalhadores com vínculo estatutário manifestaram maior uso de estratégias mais profundas para a regulação de emoções negativas, consideradas mais eficazes na preservação do bem-estar. As autoras comentam que uma explicação possível para isso é a necessidade destes trabalhadores de se adaptarem a organizações em que, pela estabilidade, permanecerão por longo período.

Um achado de pesquisa realizada no Brasil que reforça a ideia de que variáveis de caráter legal/institucional, como por exemplo o tipo de vínculo de trabalho, podem ter influência na voz e silêncio dos funcionários é a pesquisa de Andrade (2018), que observou que diferentes tipos de voz e silêncio são mais proeminentes dependendo do vínculo trabalhista (estagiários, prestadores de serviço, estatutários, celetistas).

---

<sup>1</sup> No original: “Employee voice is profoundly influenced by the law. The law determines the forms of voice that are permitted or encouraged, the structure of workplace institutions, and the relationship between management and employees”.

Assim, espera-se que os comportamentos de voz e silêncio sejam influenciados pelo vínculo de trabalho, supondo-se que trabalhadores estatutários que por conta da estabilidade tendem a passar muitos anos nas organizações em que atuam, possivelmente, empregam esforços para manter as relações de trabalho mais harmoniosas. Partindo deste pressuposto, tem-se que:

*H3: Trabalhadores estatutários apresentam maior tendência de comportamento de voz pró-social do que trabalhadores celetistas.*

Considerando que os trabalhadores celetistas do setor público possuem o vínculo de trabalho mais parecido com o do setor privado e, portanto, mais suscetível a influências externas, como a dinâmica do mercado e também as mudanças políticas, acredita-se que estes utilizem com maior frequência vozes de autoproteção. Então:

*H4: Trabalhadores celetistas apresentam maior tendência de comportamento de voz defensiva e aquiescente (pró-indivíduo) do que trabalhadores estatutários.*

Quanto às diferenças entre os tipos de entes da Administração Pública Indireta, é de se esperar que o tipo de organização tenha influência sobre os comportamentos de voz e silêncio, uma vez que autarquias e fundações públicas são regidas pelo Direito Público e possuem características mais semelhantes aos órgãos da Administração Direta, enquanto as sociedades de economia mista e as empresas públicas são regidas pelo direito privado, o que as torna mais parecidas com o setor privado.

É possível que estes tipos de organizações possuam diferenças relevantes em sua estrutura organizacional, hierarquia, políticas e práticas de gestão de recursos humanos, por exemplo, capazes de influenciar diferentes comportamentos nos trabalhadores. Algumas organizações podem ter determinados mecanismos de voz que possibilitem maior participação dos funcionários nas tomadas de decisão. Também, pode haver diferenças nos processos de avaliação de desempenho que provoquem maior receio ou maior estímulo em apresentar contribuições. Estes exemplos, direcionam à ideia de que pesquisas envolvendo o setor público e seus trabalhadores devem levar essas diferenças entre as organizações em consideração.

Apesar disso, são poucas as pesquisas empíricas que tenham discutido seus resultados de acordo com os diferentes tipos de entidades da Administração Pública,

como é o caso da pesquisa de Carvalho, Oliveira e Silva (2013) que, analisando os valores organizacionais de servidores públicos federais, considerando os diferentes tipos de entes da administração pública indireta, observaram que os valores de hierarquia e conservadorismo foram enfatizados pelos trabalhadores dos quatro tipos de entes, mas outros valores diferenciaram as organizações em dois grupos, um formado por autarquia e fundação pública, pela relevância atribuída aos valores de autonomia, e o outro com empresa pública e sociedade de economia mista, pela importância conferida aos valores de domínio.

Assim, observa-se que diferentes ambientes organizacionais podem influenciar diferentes comportamentos nos trabalhadores. Deste modo, espera-se que os comportamentos de voz e silêncio sejam influenciados pelo tipo de organização. Sendo que em empresas públicas e sociedades de economia mista que, por serem organizações regidas pelas normas do Direito Privado, possuem mais semelhanças com empresas privadas, com pressões externas e internas e procedimentos organizacionais que possivelmente levam os trabalhadores a apresentarem mais comportamentos de autoproteção, tem-se que:

*H5: Em empresas públicas e sociedades de economia mista há maior tendência de voz defensiva e aquiescente (pró-indivíduo) do que em autarquias e fundações.*

*H6: Em empresas públicas e sociedades de economia mista há maior tendência de silêncio defensivo e aquiescente (pró-indivíduo) do que em autarquias e fundações.*

Neste capítulo foram apresentados os principais fundamentos teóricos que subsidiam o desenvolvimento desta tese. Também foram delineadas hipóteses que serão verificadas na etapa de análise e discussão dos dados, especialmente na etapa quantitativa desta pesquisa.

Após a abordagem dos principais temas que fundamentam esta tese, passa-se a explicar no Capítulo 3 os procedimentos metodológicos que foram adotados para o alcance dos objetivos desta pesquisa.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que se refere aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa se classifica como sendo de abordagem de métodos mistos, por envolver procedimentos qualitativos e quantitativos. Para Creswell (2007, p. 35):

... uma técnica de *métodos mistos* é aquela em que o pesquisador tende a basear as alegações de conhecimento em elementos pragmáticos (por exemplo, orientado para consequência, centrado no problema e pluralista). Essa técnica emprega estratégias de investigação que envolvem coleta de dados simultânea ou sequencial para melhor entender os problemas de pesquisa. A coleta de dados também envolve a obtenção tanto de informações numéricas (por exemplo, em instrumentos) como de informações de texto (por exemplo, em entrevistas), de forma que o banco de dados final represente tanto informações quantitativas como qualitativas.

A abordagem de métodos mistos foi escolhida por se mostrar como a que mais possibilita o atendimento dos objetivos desta pesquisa, visto que viabiliza o estudo de um determinado fenômeno sob diferentes perspectivas.

Conforme visto na revisão teórica que dá suporte a este trabalho, os comportamentos de voz e silêncio podem possuir diferentes nuances e motivadores, além de serem viabilizados por diferentes mecanismos/canais, de modo que a etapa qualitativa da pesquisa possibilita ir mais a fundo na descoberta e compreensão das variáveis que circundam o fenômeno analisado, enquanto a etapa quantitativa da pesquisa possibilita entender a manifestação dessas variáveis de forma mais ampla, com a extensão do grupo social analisado (Quadro 3). Assim, percebe-se que a integração na fase de interpretação dos dados obtidos em um estudo de métodos mistos propicia uma maior compreensão do objeto de estudo.

**Quadro 3 – Síntese do esquema metodológico da pesquisa**

Desenho do estudo	Pesquisa de métodos mistos	
	Quantitativo	Qualitativo
	Estudo transversal	
<b>Objetivo específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os tipos de voz e silêncio manifestados por servidores/empregados públicos;</li> <li>• Verificar se há influência de variáveis de caráter ocupacional e organizacional sobre os comportamentos de voz e silêncio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discorrer sobre os estímulos que levam servidores/empregados públicos a manifestarem comportamentos de voz e silêncio;</li> <li>• Investigar quais canais formais e informais, individuais e coletivos, possibilitam a manifestação da voz de servidores/empregados públicos;</li> </ul>
<b>Participantes</b>	• 532 participantes	• 16 participantes
<b>Coleta de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionários com caracterização pessoal, profissional e do ambiente de trabalho</li> <li>• Escala PSO</li> <li>• Escalas de voz e silêncio</li> </ul>	• Entrevistas semiestruturadas
<b>Análise de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatística descritiva</li> <li>• Estatística multivariada</li> <li>• SPSS®, versão 18</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise qualitativa de conteúdo</li> <li>• Atlas TI, versão 22</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

Nesta pesquisa de abordagem de métodos mistos foi utilizada a estratégia geral de procedimentos de métodos mistos concomitantes, na qual o pesquisador coleta as duas formas de dados (qualitativos e quantitativos) ao mesmo tempo, realizando a integração das informações na fase de interpretação dos resultados (CRESWELL, 2010).

Creswell (2007) considera a pesquisa qualitativa fundamentalmente interpretativa, ou seja, neste tipo de estudo, o pesquisador é responsável por fazer a interpretação dos dados. O autor também comenta que a pesquisa qualitativa não pode ser estritamente pré-configurada, pois, durante o seu desenvolvimento, as questões norteadoras da pesquisa podem sofrer modificações conforme o pesquisador descobre novas formas e fontes de pesquisa e conforme os dados se mostram disponíveis ou não. Assim, pesquisas de caráter qualitativo apresentam-se com uma estrutura mais maleável a mudanças e descobertas, conforme evoluem. Já a pesquisa quantitativa tem seus resultados expressos em números e é mais passível de generalizações.

Conforme Gil (2017), no que tange aos seus objetivos mais gerais, ou seja, aos propósitos, as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas e explicativas. Neste sentido, a presente pesquisa classifica-se como exploratória, pois

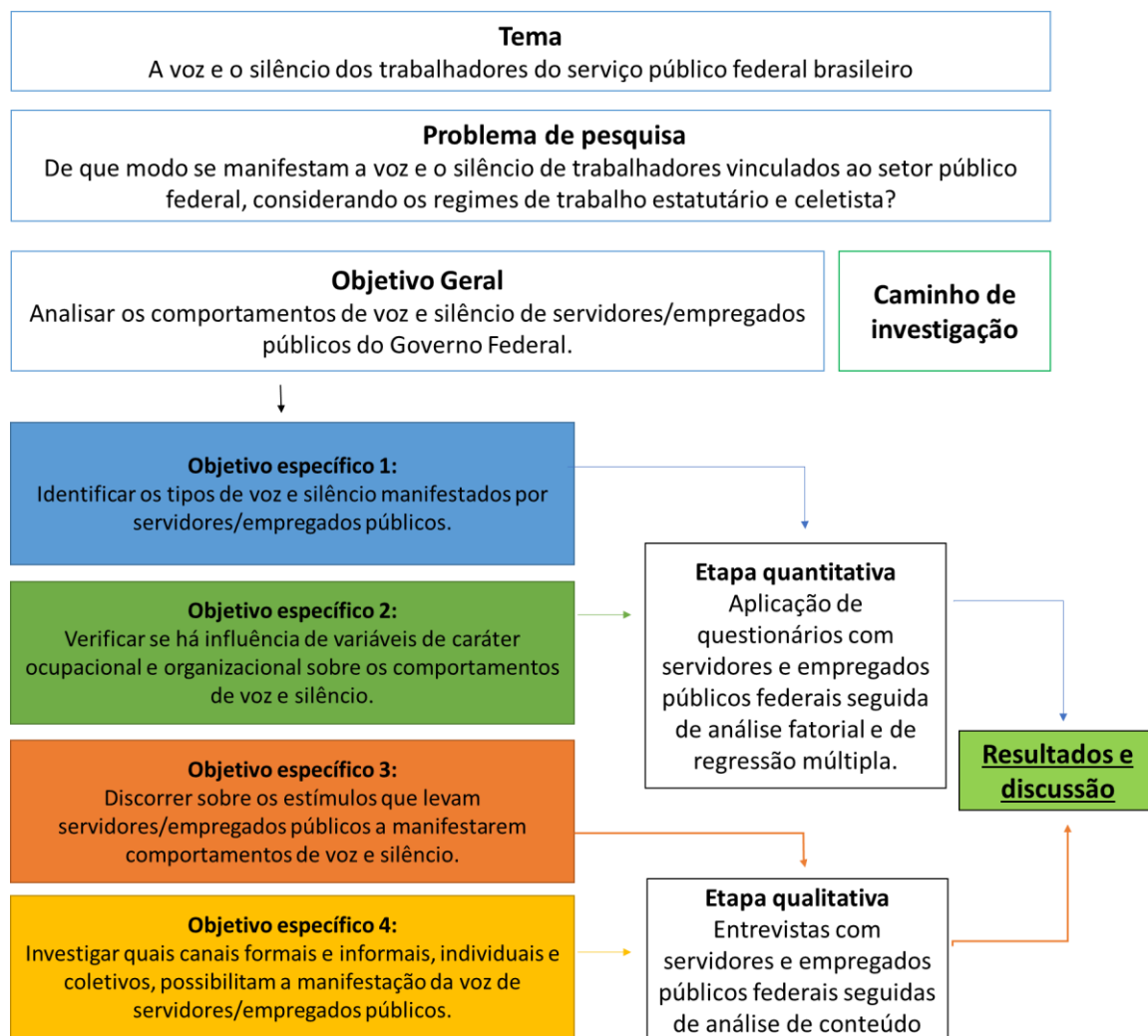
visa proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo, no intuito de obter maior clareza sobre as questões relacionadas ao tema da pesquisa, sobretudo pelo tema e pelo público-alvo terem sido pouco estudados em pesquisas no contexto brasileiro.

Esta pesquisa também pode ser classificada como sendo de caráter descritivo, visto que “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis” (GIL, 2017, p. 44). Além disso, uma de suas características principais está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A etapa preliminar de suporte à pesquisa de campo é a pesquisa bibliográfica. Esta é essencial para estudos científicos, visto que o pesquisador precisa se familiarizar com o tema do estudo, fazendo-se necessária a análise de textos já publicados a respeito deste, tanto para dar embasamento teórico, como também para confrontar o resultado desta pesquisa com outras já realizadas dentro desta temática.

Já a pesquisa de campo, conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 186), objetiva “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” e depende da coleta de dados e do registro de variáveis envolvidas nos fatos e fenômenos sobre indivíduos, organizações e populações de interesse.

A pesquisa de campo, necessária para o alcance dos objetivos deste trabalho, seguiu seu percurso metodológico guiada através do desenho de pesquisa que consta na figura 3.

**Figura 3 - Desenho da pesquisa**

Fonte: elaborada pela autora.

Conforme se pode observar na figura 3, esta pesquisa de tese consistiu de duas etapas, uma quantitativa, pela qual visou-se o atingimento dos objetivos específicos 1 e 2, e uma qualitativa, pela qual buscou-se atender os objetivos específicos 3 e 4 desta pesquisa. Nos próximos tópicos, detalham-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

### 3.1 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu junto aos empregados e servidores públicos de diferentes entidades da administração pública indireta do Poder Executivo do Governo Federal (autarquias, empresas públicas, fundações e sociedades de economia mista), por meio da realização de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários.

Para acesso aos participantes, tanto na coleta de dados por meio dos questionários, como na coleta por meio de entrevistas, foi usada a técnica de coleta de dados conhecida como bola de neve (*snowball sampling*). Neste processo, o pesquisador tem acesso a alguns participantes e estes por sua vez indicam outros participantes com as características desejadas para a pesquisa. Conforme Vinuto (2014, p. 204), a amostragem em bola de neve “procura tirar proveito das redes sociais dos entrevistados identificados para fornecer ao pesquisador um conjunto cada vez maior de contatos potenciais”.

Assim, o *link* para acesso ao questionário, bem como o convite para participar das entrevistas foi enviado para alguns sujeitos com perfil adequado para a amostra que são conhecidos pela pesquisadora, os quais foram instigados a indicar e até mesmo a encaminhar os *links*, por meio das Redes Sociais Virtuais (RSV), para outros sujeitos que se adequem à pesquisa, formando-se assim uma Bola de Neve Virtual.

Considerou-se a estratégia de coleta de dados por meio da internet e das RSV adequada para a proposta da presente pesquisa, visto que, conforme Costa (2018), a internet e, mais especificamente, as RSV possibilitam a comunicação entre o pesquisador e os pesquisados viabilizando a troca de informações, a observação de situações, comportamentos e temas, o campo para a coleta de dados, a divulgação dos resultados e a disseminação dos conhecimentos.

Frisa-se ainda que o uso da internet e das RSV para acesso aos participantes desta pesquisa se apresentava com um bom potencial de retorno em virtude do momento que vinha sendo vivenciado, tendo em vista que devido à pandemia da Covid-19 muitos trabalhadores do serviço público estavam realizando suas atividades em *home office*, o que poderia contribuir para um maior acesso das RSV, especialmente de aplicativos de mensagens instantâneas como o *WhatsApp*, para contato com colegas de trabalho.

Cervi Neto *et al.* (2020), em pesquisa com trabalhadores em *home office* durante a pandemia, verificaram que 82% dos questionados indicaram a utilização de uma ferramenta de envio de mensagens instantâneas para o trabalho, mais do que os percentuais encontrados para o uso dos tradicionais e-mail e telefone, apontando ainda para a intenção de continuidade do uso da ferramenta de mensagem instantânea mesmo após o fim do isolamento.

Assim, para envio do questionário ao público-alvo, inicialmente foram contatadas pela pesquisadora pessoas da sua própria rede de contatos que fazem

parte do público-alvo desejado e solicitado que estas, além de participarem, repassassem a pesquisa aos seus pares. No entanto, notou-se que com o passar dos dias a bola de neve que era esperada não se expandiu de forma eficiente, obtendo-se um baixo retorno de respostas por esse meio.

Então, o próximo passo se deu pela tentativa de contatar de forma direta os trabalhadores. Assim, foi disponibilizado o *link* do formulário em grupos do *Facebook* exclusivos para trabalhadores de organizações públicas federais e feita uma busca por e-mails institucionais dos trabalhadores nos sites oficiais de órgãos do executivo federal e também em outros sites de consulta pública disponíveis na internet. Conforme a coleta de e-mails foi sendo realizada, os questionários foram sendo enviados aos e-mails dos servidores e empregados públicos. Ao final da coleta havia sido construído um banco de dados com 17.141 endereços de e-mails.

No entanto, ao longo de todo o período de envio dos questionários para os e-mails, o que durou pouco mais de três meses, com início em setembro de 2021 e final em janeiro de 2022, observou-se que muitos dos e-mails não estavam mais ativos, possuíam erros, foram identificados como *spam* ou bloqueados pelos setores de Tecnologia da Informação das instituições. Assim, estima-se que foram perdidos cerca de 30 a 40% dos e-mails enviados, obtendo-se um alcance de cerca de 10.000 mil e-mails efetivamente recebidos, dos quais a taxa de retorno de resposta ficou entre aproximadamente 4 a 5%, totalizando o equivalente a 543 questionários respondidos.

Vale ressaltar o cuidado no trabalho diário de envio de e-mails, respeitando o limite de no máximo 500 e-mails enviados por dia, para que estes não fossem tidos como *spam* e a conta da pesquisadora não fosse bloqueada por atividade suspeita.

Acredita-se que alguns fatores podem ter influenciado na baixa taxa de retorno de respostas via e-mail, como: o receio do trabalhador de ser identificado, pois mesmo não sendo necessária a identificação para responder o instrumento, uma vez que o questionário foi recebido pelo e-mail institucional pode ter gerado receio de haver algum rastreamento por parte do órgão; o número de perguntas do instrumento, o que pode levar a fadiga e desistência do participante e; o próprio desconforto com a temática.

Ainda assim, tem-se que o número de participantes que responderam ao questionário foi satisfatório, visto ter superado o número mínimo requisitado para a realização das análises estatísticas realizadas neste estudo.

O convite para participar das entrevistas foi enviado ao público-alvo juntamente com o *link* de acesso ao questionário. No entanto, esta estratégia de acessar participantes para entrevistas gerou poucos interessados. Assim, a pesquisadora recorreu mais uma vez a sua rede de contatos o que, através de indicações e repasse do convite, gerou um aumento dos respondentes.

A conquista de pessoas dispostas a participar das entrevistas se mostrou ainda mais desafiadora que a aplicação dos questionários, o que já era esperado, visto que o participante precisaria despende de um tempo maior, que sua identidade seria conhecida pela pesquisadora e que o tema abordado poderia por si só gerar certa apreensão, já que o entrevistado seria levado a falar sobre os seus próprios comportamentos. Apesar destas dificuldades, o número de entrevistas realizadas foi suficiente para subsidiar os objetivos da pesquisa, tendo-se observado indícios de saturação a partir da 14ª entrevista realizada.

### 3.1.1 Amostra

A amostra oriunda da coleta de dados por meio do questionário deveria atender aos seguintes critérios: ser composta da forma mais equilibrada possível por trabalhadores das quatro categorias de órgãos da APF (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) e, ainda, ter equilíbrio na proporção de trabalhadores com vínculo estatutário e celetista.

A quantidade mínima de participantes da amostra deveria respeitar a proporção preconizada por Hair Jr. *et al.* (2009), para o uso da técnica de análise fatorial, que é de no mínimo cinco observações para cada variável, de modo que, se o questionário tem 56 variáveis, a amostra mínima deveria ser composta de 280 participantes. No entanto, o desejável é ter uma proporção de pelo menos dez observações ou mais por variável, de forma que se faz interessante proporcionar um maior tempo de coleta de dados para o alcance de uma amostra maior. Este critério foi atendido, uma vez que se obteve uma amostra de 543 questionários respondidos, restando-se um total de 532 respostas válidas.

Assim, a amostra utilizada nas análises quantitativas, obtida com a aplicação dos questionários foi por conveniência e não-probabilística, sendo composta pelos indivíduos que se dispuseram de forma voluntária a cooperar com a pesquisa.

O procedimento de amostragem para a coleta de dados proveniente das entrevistas se deu conforme definição *a priori* da estrutura de amostras. Baseando-se

no exemplo de Flick (2004) para amostragem com grupos sociais definidos antecipadamente, a amostra dos indivíduos que fizeram parte deste trabalho deveria atender a critérios que estivessem em conformidade com o objetivo da pesquisa.

Deste modo, buscou-se uma amostra composta de forma equilibrada por servidores e empregados públicos que atuem nos tipos diversos de organizações da administração indireta federal, conforme a classificação supracitada e, além disso, deviam compor a amostra indivíduos com menor (de três a cinco anos) e maior (mais de dez anos) tempo de serviço, pois, conforme a literatura, os níveis e tipos de voz e silêncio variam de acordo com o tempo em que o indivíduo trabalha na organização e, como terceiro critério, deveria haver equilíbrio entre os sexos feminino e masculino.

A amostra oriunda das entrevistas foi composta por 16 participantes, sendo equilibrada com oito participantes celetistas e oito estatutários.

### 3.2 Instrumentos

Para responder aos objetivos propostos neste trabalho, fez-se necessária a utilização de dois instrumentos de coleta de dados, um questionário *online* estruturado com perguntas fechadas e um roteiro semiestruturado para a realização de entrevistas.

#### 3.2.1 Questionários

Para a coleta de dados de natureza quantitativa foi utilizado um questionário, que também é uma ferramenta bastante utilizada em pesquisas sociais para coletar informações acerca de opiniões e percepções de determinado grupo-alvo. Algumas das principais vantagens do uso de questionários são: a possibilidade de atingir mais pessoas simultaneamente; pode abranger uma área geográfica de pesquisa maior; exige menor tempo do respondente do que em uma entrevista; aumenta a chance de respostas mais sinceras por manter o anonimato dos respondentes; e propicia a uniformização da avaliação das respostas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O questionário desta pesquisa foi totalmente composto de questões fechadas oriundas de instrumentos elaborados e validados por outros autores. Além disso, foi auto-administrado, ou seja, respondido pelos participantes sem a presença do pesquisador, sendo disponibilizado via *internet* a partir da ferramenta *Google Forms* (*link: <https://forms.gle/2JmyNzxLYxZpksya9>*) e enviado para os grupos de interesse

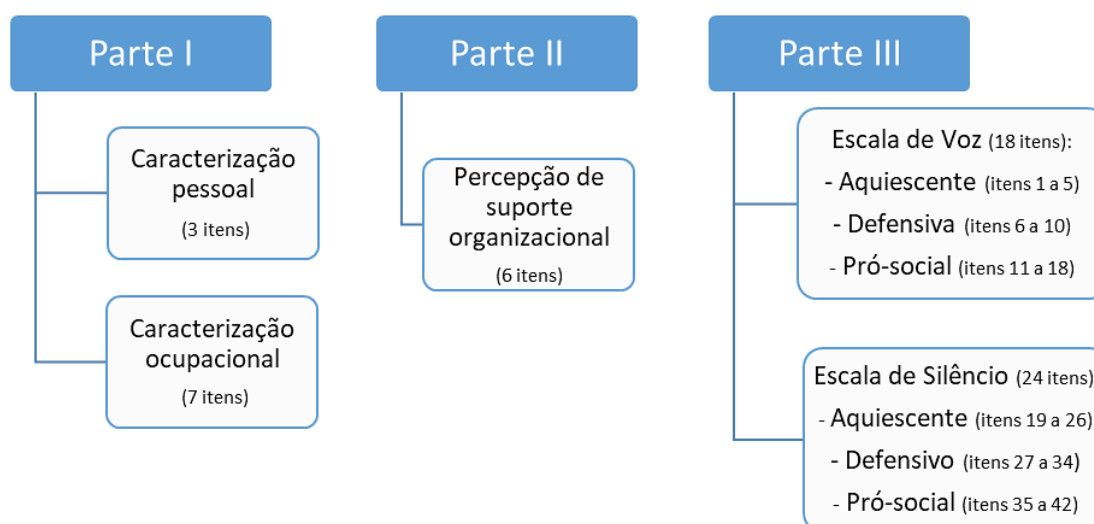


através de redes sociais, mais especificamente do *WhatsApp* e *Facebook*, e principalmente por e-mails institucionais.

Dentre as vantagens do questionário eletrônico, Omote, Prado e Carrara (2005) destacam a menor possibilidade de erros de preenchimento por parte dos respondentes, como deixar respostas em branco, quando ele é apresentado com uma programação adequada para impedir essas falhas, bem como uma menor chance de erros na tabulação dos resultados, visto que os dados oriundos do questionário eletrônico são transferidos para planilhas automaticamente, evitando erros de preenchimento manual do pesquisador.

O questionário que foi utilizado para a coleta de dados quantitativos era composto por três partes, conforme sintetizado na figura 4.

**Figura 4** - Organização do questionário



Fonte: elaborada pela autora.

A primeira parte consistia da caracterização do indivíduo (Apêndice D), conforme variáveis demográficas individuais (gênero, idade e escolaridade) e ocupacionais (tempo de serviço, estado da federação onde trabalha, tipo de organização, se sindicalizado, se ocupante de cargo de gestão, se celetista/estatutário, se atua na área-meio ou na área-fim).

A segunda parte (Anexo A) continha a escala de PSO, em sua versão reduzida unifatorial, com seis itens e Alfa de Cronbach 0,86, construída e validada por Eisenberger e colaboradores (1986) e adaptada ao contexto brasileiro por Siqueira, em 1995 (SIQUEIRA, 2008), que foi usada como variável de nível organizacional.

Ressalta-se que para melhor interpretação dos itens pelo público-alvo desta pesquisa, a palavra empresa foi substituída por organização.

Na terceira parte (Anexo A), para identificação dos tipos de voz e silêncio, foram adotadas as escalas desenvolvidas por Bastos *et al.* (2019), validadas no contexto das organizações brasileiras e baseadas na tipologia de voz e silêncio proposta por Dyne *et al.* (2003). Sobre as escalas de voz e silêncio, ressalta-se que no processo de validação os autores depreenderam das análises fatoriais uma solução mais adequada de dois fatores, com a voz aquiescente e defensiva se aglutinando em um único fator, o qual os autores chamaram de pró-indivíduo, o mesmo acontecendo para o silêncio aquiescente e defensivo.

Foram utilizadas as escalas de voz e silêncio em suas versões com 18 itens e 24 itens, respectivamente, disponibilizadas no trabalho de Andrade (2018), no qual a estrutura fatorial também resultou em uma solução com dois fatores para voz e silêncio, com os níveis de consistência interna dos fatores de:  $\alpha=0,87$  para voz pró-social,  $\alpha=0,73$  para voz pró-indivíduo,  $\alpha=0,79$  para silêncio pró-social e  $\alpha=0,82$  para silêncio pró-indivíduo.

### 3.2.2 Entrevistas

As entrevistas buscaram atender os objetivos específicos 1 e 2, ao abordar as formas/meios pelas quais estes trabalhadores expressam sua voz, seja a voz manifestada por meio de ideias, opiniões e críticas voltadas à melhoria, seja a voz que busca justiça, correção de falhas, denúncias. O objetivo é entender por meio de quais mecanismos os trabalhadores expressam suas ideias e inquietações e, principalmente, quais os motivos/fatores estão por trás da sua decisão de falar ou de silenciar essas questões de trabalho.

Conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 196), “a entrevista é importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais” e tem como objetivo geral a obtenção de informações do entrevistado sobre algum assunto. Quanto ao seu conteúdo em si, pode se destinar a diversos tipos de objetivos, um dos quais pode ser o esclarecimento de quais fatores podem intervir nas opiniões, sentimentos e conduta dos entrevistados e por quais razões. Dentre as vantagens do instrumento listadas pelos autores, destacam-se (Ibid. p. 198):

- c) Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido.
- d) Oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos, etc.
- e) Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.

Dentre as modalidades de entrevista citadas na literatura de metodologia científica, observa-se que a entrevista semiestruturada é a que mais se adequa aos propósitos desta pesquisa. Conforme Gil (2019), este tipo de entrevista geralmente se refere às entrevistas em que as questões são predeterminadas, mas o pesquisador tem liberdade para alterar a sequência das questões conforme evolui a conversa, formulando-as no momento que julgar mais apropriado, adequando a entrevista ao entrevistado.

Para Minayo (2014), a entrevista semiestruturada facilita a abordagem e assegura que os tópicos de interesse do pesquisador serão cobertos durante a conversa, visto que o pesquisador elabora previamente o roteiro de questões a serem tratadas. No entanto, o pesquisador deve ter cuidado para não deixar de explorar outras questões relacionadas à temática trazidas pelo entrevistado e que não estavam no roteiro.

O roteiro da entrevista aplicada junto aos servidores e empregados públicos consta no apêndice A. O roteiro foi semiestruturado com perguntas que visavam atender ao objetivo especificado, conforme a organização da figura 5, mas foi modificado no decorrer das entrevistas para comportar novas perguntas que se faziam necessárias conforme as entrevistas iam fluindo. A ordem das perguntas também foi flexibilizada em algumas entrevistas para adaptação do roteiro ao ritmo do participante.

**Figura 5** - Estrutura do roteiro de entrevista



Fonte: elaborada pela autora.

Ao todo foram feitas 16 entrevistas, realizadas de forma remota pelo *software Google Meet* que, com o devido consentimento dos entrevistados, foram gravadas em áudio e vídeo ou somente em áudio, gerando-se 11 horas de gravação, com uma média de 41 minutos por entrevista. As entrevistas foram transcritas de forma integral e analisadas com o auxílio do *software Atlas TI 22*.

### 3.3 Análise dos dados

Os próximos tópicos detalham os procedimentos e parâmetros utilizados para as análises dos dados. Em geral, os dados quantitativos foram analisados com o auxílio de técnicas estatísticas multivariadas, enquanto os dados qualitativos foram analisados por meio de análise de conteúdo de natureza qualitativa.

#### 3.3.1 Análise quantitativa

Os dados quantitativos foram analisados de acordo com algumas etapas. Primeiramente, foi realizada a estatística descritiva, na qual o conjunto de dados obtidos da amostra foi organizado, resumido e retratado através de tabelas e figuras, utilizando-se de medidas numéricas mais simples, como média, mediana, proporção e distribuição de frequência, para uma melhor visualização das características da amostra.

Posteriormente, foram realizadas análises para comparações de grupos por meio de testes de média/mediana, correlações e também análises multivariadas como análise de *cluster*, análise fatorial e análise de regressão. Conforme Hair Jr. *et al.* (2009, p. 23) a análise multivariada “se refere a todas as técnicas estatísticas que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação”, de modo que se mostrou adequada para este estudo, visto possibilitar a análise de como as diferentes variáveis interagem entre si.

As análises estatísticas foram realizadas com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, apropriado para pesquisas em ciências sociais.

#### ➤ **Análise Fatorial Exploratória (AFE)**

A análise fatorial auxilia o pesquisador quando o objetivo da pesquisa está relacionado a entender a estrutura de agrupamento de um conjunto de variáveis que

se unem sob determinada estrutura formando novas variáveis, chamadas de fatores ou dimensões. Quando o agrupamento de diversas variáveis fortemente correlacionadas ocorre, formando-se uma estrutura fatorial, esses dados agrupados podem representar uma dimensão, ou seja, um conceito que é expressado pelo conjunto de variáveis, que pode ter seu significado explicado pela literatura.

Assim, a análise fatorial possui como propósito geral a função de resumir ou sintetizar um conjunto inicial de variáveis em um grupo menor de variáveis, os chamados fatores, criados a partir dos dados originais e que expressam as dimensões/construtos presentes nos dados. Atingido o propósito de resumo e/ou redução dos dados, pode-se utilizar os resultados da análise fatorial em outras técnicas multivariadas, como é o caso da análise de regressão (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Nesta pesquisa, a AFE foi realizada com o objetivo de verificar o ajuste dos dados, ou seja, como os dados da amostra se ajustaram às escalas utilizadas.

Para a execução da técnica de AFE no SPSS foi utilizado o método de extração dos componentes principais com método de rotação VARIMAX (ortogonal), escolhido por sua capacidade de minimizar o número de indicadores que cada construto terá e por simplificar a interpretação dos fatores (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Para análise dos resultados da AFE foram utilizados os seguintes indicadores:

- **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** que é uma medida de adequação da amostra que representa a proporção da variância das variáveis que pode ser explicada pelos fatores ou construtos latentes, varia de 0 a 1, sendo 1 – 0,9 (Muito boa); 0,8 - 0,9 (Boa); 0,7 – 0,8 (Média); 0,6 – 0,7 (Razoável); 0,5 – 0,6 (Má) < 0,5 (Inaceitável), e significa que quanto mais próximo de 1, mais adequados os dados estão para se ajustar a análise fatorial (FIELD, 2009).
- **Measure of Sampling Adequacy (MSA)** é a medida de adequação da amostra que varia de 0 a 1 e deve ser alta para cada variável, sendo recomendada a exclusão de variáveis com valores muito baixos. Ela quantifica o grau de intercorrelações entre as variáveis e a adequação da análise fatorial para os dados e pode ser interpretada da seguinte forma: 0,80 ou acima, admirável; 0,70 ou acima, mediano; 0,60 ou acima, medíocre; 0,50 ou acima, ruim; e abaixo de 0,50, inaceitável (HAIR JR. *et al.*, 2009).
- **Teste de esfericidade de Bartlett**, mensura a presença de correlações entre as variáveis e é considerado estatisticamente significativo quando < 0,05. Este

indicador é sensível a amostras grandes, devendo ser usado com cautela (HAIR JR. *et al.*, 2009).

- A **Comunalidade** expressa o quanto da variância total da variável é explicada pelos fatores comuns ou componentes principais obtidos na AFE. Considerações práticas sugerem um nível mínimo de 0,50 para que a comunalidade de uma variável seja aceita, entretanto valores menores podem ser aceitos conforme o tamanho da amostra seja maior (FIELD, 2009; HAIR JR. *et al.*, 2009).
- As **Cargas fatoriais** indicam o grau de correspondência entre a variável e o fator, sendo que variáveis com cargas maiores são mais representativas do fator. Em geral, valores maiores que 0,50 são considerados necessários para significância prática (HAIR JR. *et al.*, 2009).
- **Variância total explicada** pelos fatores ou componentes extraídos sendo que, em pesquisas na área de ciências sociais, pode ser considerada como satisfatória uma solução que explique 60%, ou até menos, da variância total (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Além destas, uma outra medida diagnóstica é o coeficiente de confiabilidade que avalia a consistência interna das escalas, o *Alpha de Cronbach*, que é a medida mais amplamente utilizada pelos pesquisadores para avaliar a confiabilidade de escalas múltiplas, sendo geralmente considerados aceitos valores acima de 0,70 (HAIR JR. *et al.* 2009).

#### ➤ **Análise de regressão linear múltipla**

A análise de regressão múltipla é adequada para analisar as possíveis relações entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. Esta técnica é apropriada para auxílio no alcance dos objetivos desta pesquisa, pois contribui para a verificação da existência de relações entre variáveis, quando as variáveis independentes explicam de forma significativa uma variação na variável dependente, bem como identifica a força das relações, ao determinar quanto da variação da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes (MALHOTRA, 2011).

A técnica multivariada de regressão linear múltipla exige que alguns pressupostos sejam examinados (CORRAR, PAULO e DIAS FILHO, 2007; HAIR JR. *et al.*, 2009):

- **Linearidade do fenômeno medido:** “A linearidade da relação entre variáveis dependente e independentes representa o grau em que a variação na variável dependente é associada com a variável independente” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 175). O atendimento a este pressuposto pode ser verificado nos diagramas de dispersão.
- **Homocedasticidade dos resíduos:** “A cada nível das variáveis previsoras, a variância do termo residual deve ser constante” (FIELD, 2009, p. 179). Para a verificação deste pressuposto pode ser utilizado o Teste de Pesarán-Pesarán que demonstra se a variância dos resíduos se mantém constante ao longo de toda a amostra. De acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), esse teste consiste em regredir o quadrado dos resíduos como função do quadrado dos valores estimados padronizados, ou seja, executa-se uma regressão simples tendo variável dependente o quadrado dos resíduos padronizados e como variável independente o quadrado dos valores estimados padronizados. Caso o coeficiente seja estatisticamente significativo ( $p < 0,05$ ) há heterocedasticidade.
- **Ausência de autocorrelação serial nos resíduos:** a ausência de autocorrelação serial pode ser avaliada por meio do teste de Durbin-Watson. Esse teste mostra que os resíduos da regressão são independentes, ou seja, não são correlacionados, A estatística teste varia entre 0 e 4, com valor 2 significando que os resíduos não são correlacionados (FIELD, 2009).
- **Normalidade da distribuição dos resíduos:** Conforme Field (2009) a normalidade dos resíduos pode ser verificada analisando os histogramas e o diagrama de probabilidades normais selecionados. O histograma deve ser parecido ao de uma distribuição normal e o diagrama das probabilidades normais (P-P Plot) também mostra os desvios da normalidade, sendo que, em um conjunto de dados com distribuição normal, os pontos que representam os resíduos devem estar bem próximos da linha reta.
- **Ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes:** a ausência de correlações graves entre as variáveis independentes pode ser

verificada através dos valores de VIF e de tolerância. Conforme Field (2009), valores de VIF abaixo de 10 e tolerâncias acima de 0,20 indicam com segurança que não existe multicolinearidade nas variáveis independentes.

Além dos pressupostos, é importante a análise de outros parâmetros na regressão como: o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que reflete o poder explicativo do modelo de regressão e a qualidade do ajuste e indica a proporção da variação total da variável dependente que é explicada pela equação de regressão; o  $R^2$  ajustado, que é uma medida modificada do  $R^2$ , muito útil para a comparação de modelos com diferentes números de variáveis independentes e de diferentes tamanhos amostrais; e o coeficiente beta ( $\beta$ ), que é o coeficiente de regressão que possibilita a comparação direta entre os coeficientes das diferentes variáveis preditoras quanto aos seus poderes de explicação da variável dependente (HAIR JR. *et al.*, 2009).

O método de regressão múltipla adotado neste trabalho foi o *stepwise*, no qual a seleção da sequência de entrada dos preditores/variáveis independentes na equação é feita estatisticamente. De acordo com Abbad e Torres (2002) a regressão *stepwise* geralmente é a estratégia escolhida para estudos exploratórios e parece ser muito adequada para seleção do modelo explicativo que mais se ajusta aos dados, desde que não se tenha níveis altos de multicolinearidade.

Assim, neste trabalho, a análise de regressão foi utilizada com o objetivo de investigar as prováveis relações das variáveis dependentes, voz e silêncio, em suas diferentes dimensões, com as variáveis independentes - individuais, ocupacionais e de PSO.

### 3.3.2 Análise qualitativa

Para a análise dos dados qualitativos, oriundos das entrevistas, a técnica da análise de conteúdo se apresenta como bastante relevante para as pesquisas sociais, visto que possibilita a análise dos dados não somente a partir de uma perspectiva objetiva e quantificável, mas também permite a análise das questões subjetivas que circundam o objeto ou fenômeno investigado.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada em três etapas: (1) recorte dos conteúdos; (2) definição de categorias analíticas; e (3) categorização final das unidades de análise, conforme orientam Laville e Dionne (1999). Na primeira etapa foi



realizado o recorte dos conteúdos que seriam agrupados dentro das categorias. Esses recortes consistiram das unidades de análise, as quais deviam ser completas de sentido, pois, conforme os autores, “a palavra importante aqui é *unidade* para significar que cada um desses fragmentos de conteúdo deve ser completo em si mesmo no plano do sentido” (Ibid., p. 216).

Na segunda etapa, a definição das categorias analíticas poderia ocorrer com base em um dos três modelos propostos:

- Modelo aberto: as categorias não são fixadas no início, tomando forma no decorrer da análise;
- Modelo fechado: o pesquisador define, a priori, as categorias, apoiando-se na base teórica existente;
- Modelo misto: as categorias são fixadas previamente, assim como no modelo fechado, mas no decorrer da análise, o pesquisador se permite alterá-las para englobar elementos que se mostrem significativos.

Neste trabalho foi usado o modelo misto, visto que havia a possibilidade do estabelecimento prévio de algumas categorias, valendo-se da vasta literatura disponível sobre a temática voz e silêncio nas organizações. No entanto, era importante considerar a possibilidade do surgimento de elementos significantes que não se enquadrassem nas categorias pré-fixadas, os quais puderam ser incorporados ao estudo com a alteração ou aumento das categorias.

Por fim, foi executada a terceira etapa, que consistiu da categorização final das unidades de análise, “trata-se de considerar uma a uma as unidades à luz dos critérios da grade de análise para escolher a categoria que convém melhor a cada uma” (Ibid., p. 223).

Este procedimento de recorte dos conteúdos e categorização foi realizado com o auxílio do *software* Atlas TI, versão 22.

### 3.4 Aspectos éticos

Considerando os aspectos éticos que envolvem as pesquisas com seres humanos, o projeto de pesquisa e os instrumentos de coleta de dados foram submetidos à apreciação e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisas (CEP) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), por meio da Plataforma Brasil, nos termos da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que

determina as diretrizes éticas específicas para as pesquisas em ciências humanas e sociais, sendo aprovado por meio do parecer nº 4.987.502, CAAE nº 47870021.6.0000.5510.

Os participantes que aceitaram colaborar de modo totalmente voluntário com a pesquisa, seja na coleta de dados com o questionário ou através de entrevista, certificaram o aceite por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que é o instrumento pelo qual o pesquisador esclarece ao participante algumas informações sobre a pesquisa, como a finalidade do estudo, os riscos ou custos envolvidos, os benefícios e a forma que se dará a participação. Também é por ele que o participante expressa sua anuência em fazer parte do estudo (Apêndices B e C).

Outro cuidado ético fundamental que foi tomado nesta pesquisa foi o sigilo da identidade dos indivíduos que participaram das entrevistas e o anonimato dos indivíduos que responderam aos questionários, bem como das organizações a que se vinculam.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados obtidos com a pesquisa realizada por meio da aplicação dos questionários, que serão analisados sob uma perspectiva quantitativa, e dos resultados obtidos com a aplicação das entrevistas, cuja análise possui caráter qualitativo.

### 4.1 Lócus da pesquisa

A pesquisa teve como lócus os servidores e empregados públicos civis da Administração Indireta do Executivo Federal, vinculados a órgãos com natureza jurídica de Autarquias, Fundações Públicas, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista.

Conforme dados extraídos do Painel Estatístico de Pessoal (PEP), que consolida dados sobre a ocupação do Serviço Público Federal, a Administração Pública Federal tinha no mês de janeiro de 2022 o total de 584.031 mil servidores civis ativos no Poder Executivo, sendo 63,3% (369.586 mil) pertencentes ao quadro de pessoal das Autarquias e Fundações Federais, a exemplo de órgãos como universidades, institutos federais, INSS e IBGE, e os outros 36,7% pertencentes aos órgãos da Administração Direta, como os ministérios da Educação, Saúde e Economia, por exemplo (BRASIL, 2022a).

Quanto às Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, comumente chamadas de Empresas Estatais, o Panorama das Estatais de Informações Cadastradas (SIEST) indica que, em 2021, havia o total de 85.075 mil empregados efetivos só nas estatais dependentes do Tesouro Nacional, ou seja, aquelas que recebem do ente controlador recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital, como é o caso, por exemplo, da EBSEH, EMBRAPA, EBC, CONAB.

No entanto, existem ainda as empresas estatais não dependentes, como a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil, a Petrobras, entre outras. Essas estatais, conforme informações contidas no SIEST, tinham em 2021, 359.959 mil empregados efetivos. Assim, para o ano de 2021, o Panorama das Estatais aponta para o quantitativo total de 445.034 mil empregados efetivos nas estatais federais cujos dados estão cadastrados na plataforma (BRASIL, 2022b).

## 4.2 Pesquisa quantitativa

Nos próximos tópicos serão apresentados os resultados oriundos da pesquisa quantitativa, cujos dados foram coletados com o questionário eletrônico. Primeiro, resume-se o processo de refinamento do banco de dados, em seguida apresenta-se a caracterização da amostra e, por fim, trazem-se os resultados das análises fatoriais, comparação de grupos, análise de *cluster*, correlações de Spearman e regressão.

### 4.2.1 Tratamento do banco de dados - Questionário

Em primeiro lugar, procedeu-se com a análise e correção do banco de dados gerado a partir do questionário. Ao analisar as respostas foram observados 10 casos em que os participantes não atuavam em organizações da Administração Indireta Federal, que é o recorte da pesquisa, assim estes foram excluídos.

O próximo passo foi a avaliação da presença de *missing*, ou dados faltantes, aqueles que por algum motivo não foram respondidos. Os dados perdidos, ou não preenchidos, foram analisados conforme orienta Hair Jr. *et al.* (2009), determinando sua extensão e padrão, que estão ligados, respectivamente, ao percentual de dados perdidos por variável ou por caso e à distribuição aleatória ou não-aleatória dos dados perdidos.

Observou-se que a ocorrência de *missing* por variável foi baixa, sendo que a variável com maior presença de dados faltantes tinha apenas sete (1,3%) respostas não preenchidas, não sendo necessária a exclusão de nenhuma variável. Também foi observado o nível de dados faltantes por caso, tendo sido detectado um caso que destoava dos demais por apresentar 44% de dados perdidos. Embora Hair Jr. *et al.* (2009) recomendem a exclusão de casos e variáveis quando o valor de dados perdidos for superior a 50%, a pesquisadora optou por excluir este caso tendo em vista que teve percentual muito alto em relação aos outros casos com dados perdidos. Assim, restaram 532 casos válidos.

A próxima etapa consistiu da verificação do padrão de aleatoriedade dos dados perdidos para verificar se havia padrão não-aleatório de dados perdidos (MAR), ou se os dados faltantes eram completamente aleatórios (MCAR). Assim, no SPSS foi utilizada a técnica de Maximização Esperada (*Expected Maximization - EM*) que é a abordagem proposta por Hair Jr. *et al.* (2009) para realizar o teste diagnóstico. Esta

técnica observa o padrão de respostas do banco de dados e prevê qual seria o padrão de resposta daquele participante para os dados perdidos.

Hair Jr. *et al.* (2009) apontam que o EM é um método iterativo de dois passos, no qual o estágio “E” faz as melhores estimativas possíveis dos dados perdidos, e em seguida o estágio “M” promove estimativas dos parâmetros (médias, desvios padrão ou correlações) assumindo que os dados perdidos foram substituídos. O processo continua através dos dois estágios até que a mudança nos valores estimados seja insignificante e eles substituam os dados perdidos.

Após a aplicação da técnica foi possível identificar no Teste MCAR de Little que os dados faltantes eram completamente aleatórios (MCAR) a partir do resultado da significância que quando apresenta valor acima de 0,05, deve-se rejeitar a H0 de que os dados não são completamente aleatórios. Pelo resultado do Teste MCAR de Little, a significância foi de 0,696, portanto, aceitou-se a H1 de que os dados são MCAR e passou-se a utilizar o banco de dados com os dados faltantes substituídos pelos dados atribuídos pela EM.

Ressalta-se que a técnica EM foi utilizada somente para substituição nas variáveis quantitativas que fazem parte das escalas tipo Likert, uma vez que não é recomendado substituição para variáveis demográficas.

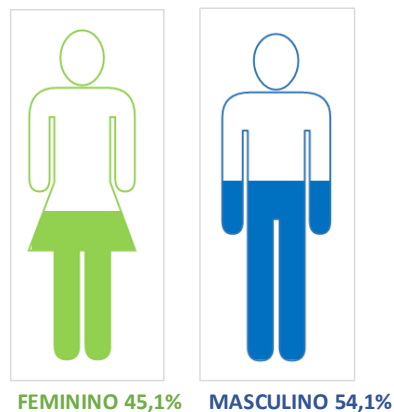
Outro cuidado tido com o banco de dados foi a verificação da presença de *outliers*, ou seja, respostas muito baixas ou muito altas que se tornam discrepantes dos demais dados. Observou-se uma baixa ocorrência de questionários com respostas extremas e estes só tinham respostas discrepantes em determinado grupo de respostas e não no questionário por completo. Assim, não foi detectado nenhum questionário que, a partir da análise do total de questões respondidas, precisasse ser eliminado.

#### 4.2.2 Caracterização da amostra - Questionário

A amostra dos participantes que responderam ao questionário foi composta por 54,1% de pessoas do gênero masculino, 45,1% do gênero feminino e 0,8% que marcaram a opção Outro/Prefiro não responder (Figura 6). Estes dados se assemelham aos dados de caracterização do pessoal civil do executivo da Administração Pública Federal, pois, conforme o PEP, 54,8% dos servidores são do sexo masculino e 45,2% do sexo feminino. Nas estatais há uma disparidade maior,

sendo verificado o percentual de 62,2% de empregados do sexo masculino e 37,8% do feminino (BRASIL, 2022b).

**Figura 6 - Sexo dos participantes**



Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 1 sintetiza algumas informações acerca do perfil ocupacional dos respondentes.

**Tabela 1 - Dados ocupacionais dos participantes**

Variável	Detalhamento	N	Percentual (%)
Área de atuação	Área-meio	210	40,5
	Área-fim	308	59,5
Tipo de organização	Autarquia	219	41,2
	Empresa Pública	168	31,6
	Fundação Pública	117	22,0
	Sociedade de Economia Mista	28	5,3
Tipo de Vínculo	Celetista - Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)	197	37,0
	Estatutário - Regime Jurídico Único (RJU)	335	63,0
Filiação Sindical	Sim	243	45,8
	Não	288	54,2
Cargo de chefia	Sim	161	30,3
	Não	371	69,7

Nota: N total=532

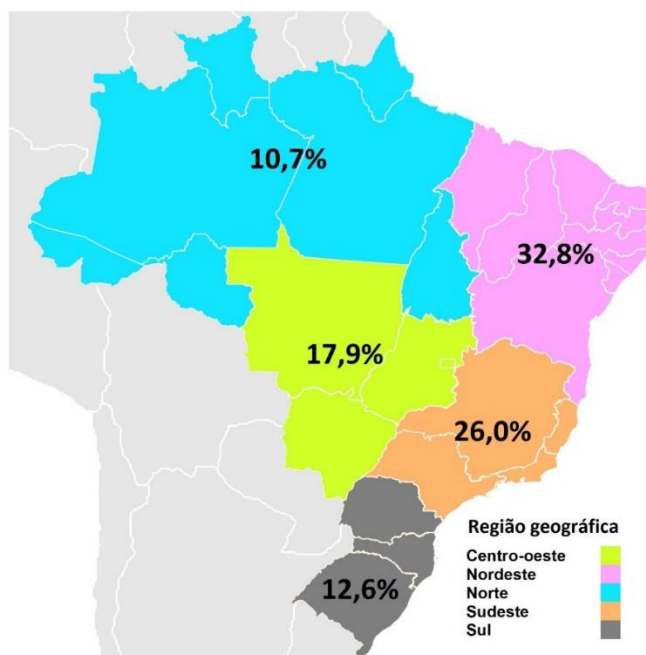
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a maior parte da amostra (59,5%) atua na área-fim, ou seja, na atividade finalística de seu órgão, não é sindicalizada (54,2%) e não possui cargo de chefia (69,7%).

A maioria dos respondentes atua em organizações de natureza jurídica de Autarquia (41,2%) e a segunda maior parte (31,6%) em Empresas Públicas. O vínculo de trabalho de 63% dos respondentes é o RJU, enquanto 37% são regidos pelo vínculo da CLT.

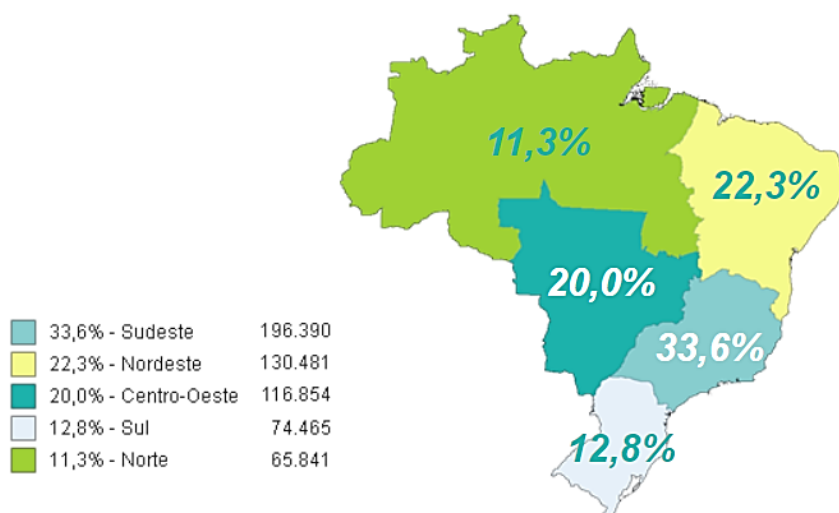
A diferença de percentual entre os trabalhadores de autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, refletida na amostra, explica-se devido a fatores como: a dificuldade de acesso aos trabalhadores de algumas empresas públicas e sociedades de economia mista que, provavelmente por conta de sua estratégia de concorrência ou proteção de dados, não abrigavam em seus sites os e-mails institucionais de todos os colaboradores, somente de alguns que ocupam setores gerenciais; no caso das fundações públicas o percentual mais baixo em relação às autarquias se explica pelo fato de que, conforme o PEP (BRASIL, 2022a), existem bem menos servidores federais atuando em fundações (14,8%) do que nas autarquias (48,5%).

A maioria dos participantes da pesquisa trabalham em organizações localizadas na Região Nordeste (32,8%), o que era esperado, uma vez que a pesquisadora reside nesta região (Figura 7). O segundo maior número de participantes da amostra era da Região Sudeste, que é a região com maior percentual de alocação de servidores federais do poder executivo, conforme demonstra a figura 8, que retrata a distribuição por região geográfica da população de servidores civis do executivo federal.

**Figura 7** - Distribuição da amostra por região geográfica

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa, 2022.

A distribuição amostral nas demais regiões do País apresentou percentuais aproximados da distribuição regional da população de servidores públicos civis do executivo federal informada no PEP, conforme pode se observar ao comparar as figuras 7 e 8.

**Figura 8** - Distribuição de servidores públicos civis do executivo federal por região geográfica

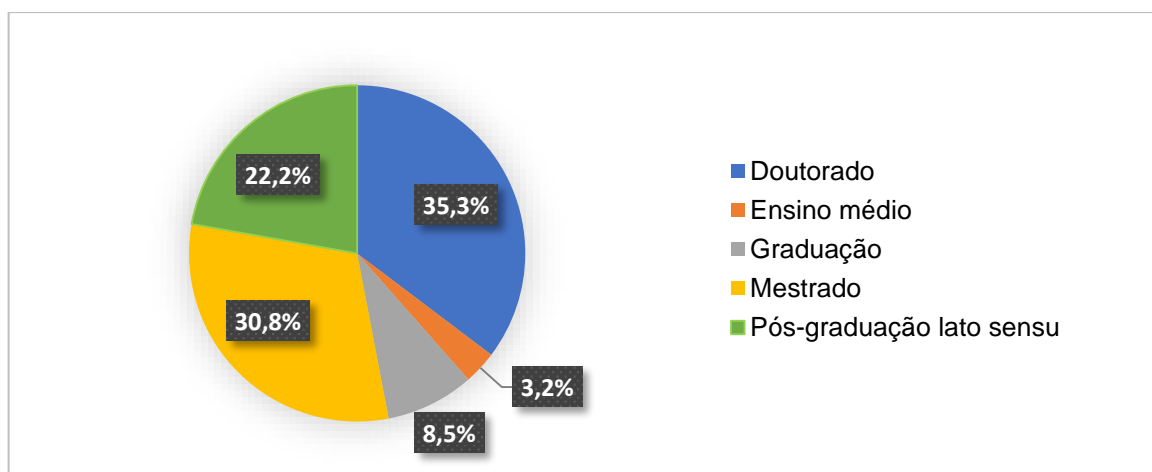
Fonte: adaptado do PEP (BRASIL, 2022a)

A maioria dos trabalhadores que compõem a amostra possuem nível de escolaridade elevado. Conforme demonstra a figura 9, a maior parte da amostra



(35,3%) possui o nível de escolaridade máxima de doutorado e a segunda maior parte, constituída por 30,8% dos respondentes, tem titulação de mestrado. Apenas 3,2% da amostra possui apenas o ensino médio. Estes resultados apontam para uma alta qualificação da força de trabalho alocada no Poder Executivo do Serviço Público Federal.

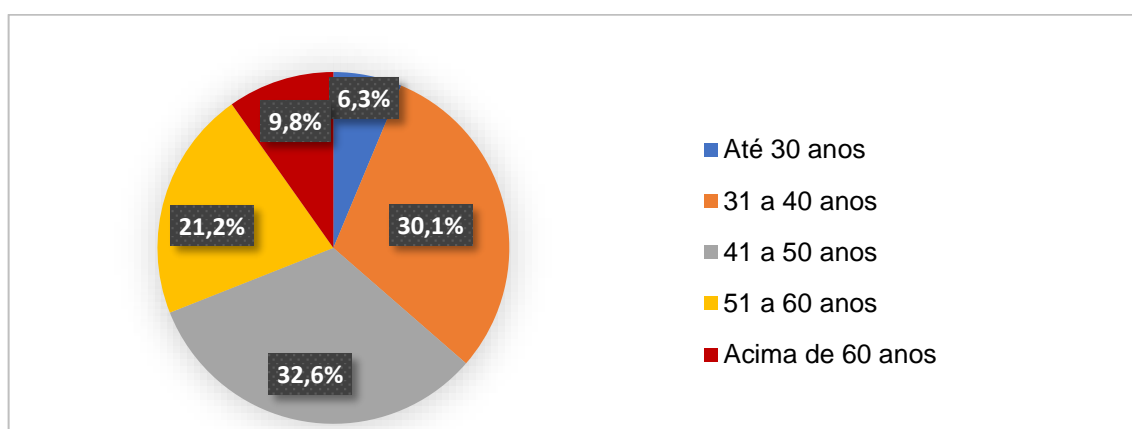
**Figura 9** - Nível de escolaridade dos trabalhadores da amostra



Fonte: dados da pesquisa.

A média de idade dos respondentes é de 45 anos, sendo que a idade máxima foi de 71 anos e a idade mínima de 20 anos. Conforme pode se observar na figura 10, a maior parte dos respondentes (32,6%) se encontra na faixa etária de 41 a 50 anos e a segunda maior parte (30,1%) da amostra tem de 31 a 40 anos.

**Figura 10** - Distribuição da amostra por faixa etária



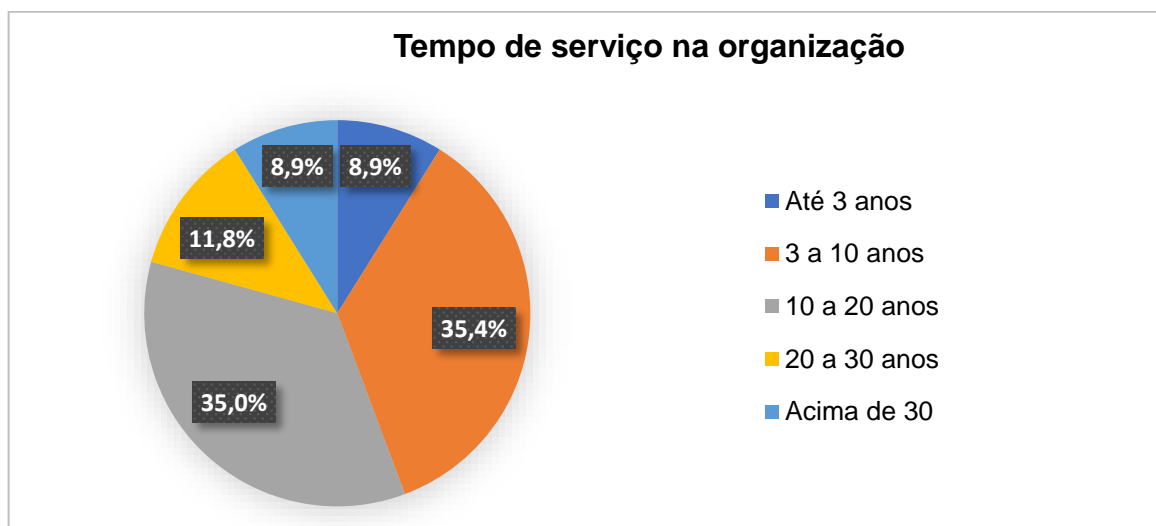
Fonte: dados da pesquisa.

Os dados acerca da idade dos participantes da pesquisa se assemelham aos dados de distribuição por faixa etária observados na população alvo do estudo,

aproximando-se da média nacional de distribuição por faixa etária de servidores e empregados públicos, pois, assim como na amostra desta pesquisa, a maior parte dos servidores e empregados públicos federais tem idade entre 31 e 50 anos.

Quanto ao tempo de serviço ou tempo de posse na organização, a amostra variou de um mínimo de três meses, ou seja, trabalhadores recém ingressos e um máximo de 47 anos de tempo de serviço, com média de aproximadamente 14 anos. O maior percentual da amostra (35,4%) tem entre 3 a 10 anos de tempo de serviço na organização e a segunda maior faixa, correspondente a 35% da amostra, possui tempo de posse entre 10 a 20 anos. Estes dados indicam que uma grande parte dos participantes da pesquisa possui um bom tempo de atuação em suas organizações o que pode lhes proporcionar uma percepção mais ampla de seu ambiente de trabalho.

**Figura 11** - Distribuição da amostra por tempo de serviço

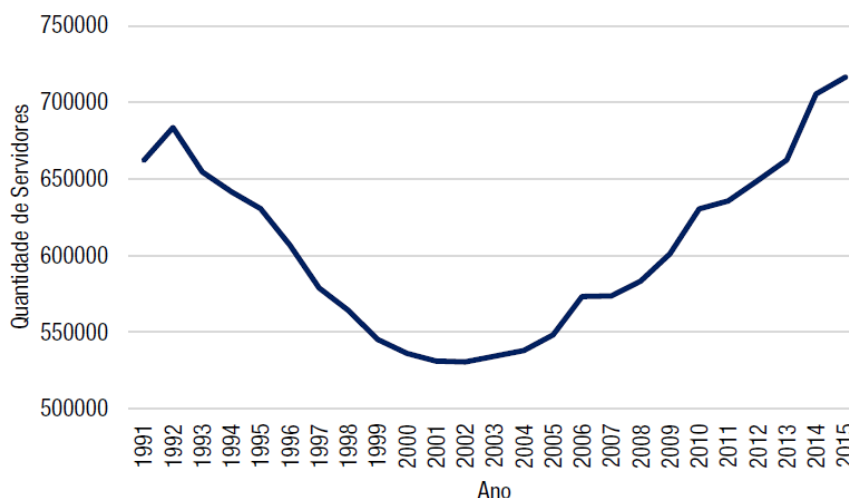


N = 526

Fonte: dados da pesquisa.

O tempo de posse da amostra reflete o histórico de ocupação de servidores civis no executivo federal ao longo dos anos que, após uma trajetória de redução de 1991 até 2003, passou por um período de crescimento a partir de 2004, conforme demonstra a figura 12.

**Figura 12** - Histórico da quantidade de servidores ativos civis do executivo federal (1991-2015)



Fonte: Profili, 2021, p. 784.

Observa-se que a amostra apresenta características demográficas que se assemelham com a população alvo da pesquisa, apresentando-se, aparentemente, com bom potencial de representatividade.

#### 4.2.3 Análise fatorial exploratória

Na AFE realizada com a escala de PSO, observou-se um ótimo ajuste dos dados, com cargas fatoriais dos itens variando de 0,81 a 0,90, KMO de 0,9 (muito bom), MSA acima de 0,85 (admirável) para todas as variáveis e *Alpha de Cronbach* de 0,93.

Na AFE realizada com a escala de voz foi encontrada uma solução de dois fatores, assim como no trabalho de Andrade (2018) e Bastos *et al.* (2019), em que os itens referentes à voz pró-social (VPS) agruparam-se em um fator e os itens referentes à voz aquiescente e voz defensiva agruparam-se em outro fator, chamado de voz pró-indivíduo (VPI), conforme a nomenclatura usada pelos autores supracitados. No entanto, neste trabalho optou-se pela exclusão de duas variáveis que apresentaram baixas comunalidades ( $< 0,30$ ) e baixas cargas fatoriais ( $< 0,50$ ).

A variância total explicada pela solução foi de 57,6%, percentual próximo do nível mínimo recomendado de 60%. O índice de consistência interna foi maior para VPS ( $\alpha = 0,92$ ) e menor para VPI ( $\alpha = 0,84$ ), ambas acima do limite mínimo de aceitabilidade (0,70) considerado por Hair Jr. *et al.* (2009). O KMO foi de 0,95, o teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo ( $< 0,05$ ) e o MSA de todas

as variáveis foi acima de 0,9. As cargas fatoriais das variáveis da VPS variaram de 0,710 a 0,826, enquanto as das variáveis da VPI foram de 0,576 a 0,741 (Tabela 2).

**Tabela 2** - Solução final com dois fatores na escala de voz

Variáveis	Cargas fatoriais	
	VPS	VPI
Faço sugestões sobre como fazer as coisas de modo mais efetivo no trabalho.	,826	
Faço recomendações sobre como resolver problemas relacionados ao trabalho.	,812	
Compartilho ideias para novos projetos que possam beneficiar a organização.	,802	
Apresento soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização.	,798	
Sugiro mudanças em projetos do trabalho para aperfeiçoá-los.	,786	
Proponho sugestões para resolver problemas que afetam a organização.	,746	
Dou opiniões que podem gerar melhorias no trabalho coletivo mesmo que outros discordem	,735	
Faço críticas construtivas pois me preocupo com a melhoria da organização.	,710	
Prefiro expressar concordância com as ideias alheias porque sei que as minhas não seriam aceitas.		,741
Me posiciono a favor de ideias expostas, pois não conseguiria adesão a uma nova ideia proposta por mim.		,692
Manifesto-me favorável às soluções para os problemas desta organização para não ir contra o posicionamento de meus colegas.		,684
Manifesto concordância com meus superiores porque tenho medo de expor minhas ideias		,671
Direciono as discussões em minha equipe para assuntos que não me prejudiquem.		,661
Para me proteger exporro ideias que mudam o foco da atenção da equipe para outros assuntos.		,652
Apoio o meu grupo de trabalho para evitar consequências negativas para mim.		,578
Exporro concordância com as ideias da minha equipe de trabalho, pois estou conformado sobre o funcionamento desta organização		,576
Total de itens	8	8
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,92</b>	<b>0,84</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Na AFE realizada com a escala de silêncio, a melhor solução encontrada teve agrupamento das variáveis em dois fatores, assim como no trabalho de Andrade (2018) e Bastos *et al.* (2019), sendo que os itens referentes ao silêncio pró-social (SPS) agruparam-se em um fator e os itens referentes ao silêncio aquiescente e ao silêncio defensivo agruparam-se em outro fator, chamado de silêncio pró-indivíduo (SPI), também seguindo a nomenclatura usada por estes autores.

Para esta solução, optou-se pela exclusão de quatro variáveis, duas por apresentarem cargas significativas em mais de um fator, uma por apresentar baixa comunalidade e outra por ter baixa comunalidade e carga fatorial abaixo de 0,50. A variância total explicada pela solução foi de 59,6%, bem próximo ao nível recomendado de 60%. O índice de consistência interna foi de  $\alpha = 0,79$  para SPS e de

$\alpha = 0,96$  para SPI. O KMO foi de 0,95, o teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo ( $< 0,05$ ) e o MSA de todas as variáveis acima de 0,8. As cargas fatoriais das variáveis do SPS variaram de 0,595 a 0,760, enquanto as das variáveis do SPI foram de 0,715 a 0,852 (Tabela 3).

**Tabela 3** - Solução final com dois fatores na escala de silêncio

Variáveis	Cargas fatoriais	
	SPI	SPS
Quando penso em propor uma sugestão, prefiro calar-me por medo de consequências negativas.	,852	
Calo-me, pois tenho medo de sugerir ideias para propor mudanças e sofrer retaliações.	,844	
Evito expressar ideias para melhorias na organização porque temo me expor.	,826	
Permaneço calado porque sinto que eu não seria levado a sério ao me expressar.	,824	
Procuro não compartilhar sugestões no trabalho porque sei que nada vai mudar.	,820	
Fico em silêncio no trabalho porque meus superiores não estão abertos a ouvir propostas ou compartilhar preocupações.	,815	
Evito falar porque expressar minhas ideias nesta organização pode ser arriscado.	,811	
Evito expressar opiniões, pois os gestores não parecem interessados em ouvi-las.	,810	
Fico em silêncio no trabalho porque eu não encontro pessoas interessadas em ouvir minhas contribuições.	,805	
Retenho minhas ideias pois expressá-las poderia trazer impactos negativos à minha carreira.	,791	
Evito expressar ideias para melhoria da organização porque acredito que elas não farão diferença.	,783	
Guardo para mim soluções para os problemas porque tenho medo da reação de outros colegas.	,768	
Sinto-me desmotivado para dar sugestões, pois acredito que elas não serão capazes de provocar mudanças na organização.	,726	
Escolho reter ideias e sugestões para não parecer vulnerável diante de colegas e superiores	,715	
Protejo informações estratégicas, me mantendo em silêncio, a fim de beneficiar a organização.		,760
Prefiro não compartilhar informações que possam expor a organização.		,741
Mantenho informações importantes em segredo para cooperar com o sucesso da organização.		,732
Recuso-me a divulgar informações que possam vir a prejudicar a organização.		,708
Consigo resistir à pressão de contar segredos organizacionais.		,633
Protejo informações confidenciais me mantendo calado(a) a respeito.		,595
Total de itens	14	6
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,96</b>	<b>0,79</b>

Fonte: dados da pesquisa.

As variáveis que permaneceram nos construtos após a aplicação da AFE foram utilizadas na criação de novas variáveis, elaboradas a partir da média de pontos de cada indivíduo para cada grupo de variáveis. Essas variáveis médias foram utilizadas

nas análises que seguem e demonstram os resultados médios gerais das respostas dos participantes para cada bloco de questões.

#### 4.2.4 Diferenças entre grupos e análise de *cluster*

Em análise à média e mediana das respostas dos participantes para cada conceito abordado através de escalas no questionário aplicado, observa-se que, de modo geral, os indivíduos que compõem a amostra demonstram alto nível de VPS e SPS, com média e mediana próximos ao nível 4 da escala tipo Likert de 5 pontos, e baixos níveis de VPI e SPI, com média e mediana próximos ao nível 2 da escala. Estes valores indicam que os comportamentos pró-sociais da amostra são muito mais expressivos do que os comportamentos de autoproteção (Tabela 4).

É provável que os baixos níveis de comportamentos de voz e silêncio de autoproteção se devam ao fato de que os trabalhadores que compõem a amostra atuam em organizações de natureza pública, onde, notoriamente, há maior estabilidade e permanência no emprego, tanto pelo peso da legislação que rege esses vínculos de trabalho, como pelo fato dessas organizações serem menos afetadas pela instabilidade econômica e política. Assim, parece não haver grande necessidade de falar ou calar com o objetivo de se proteger no contexto pesquisado.

**Tabela 4** - Resultado geral da amostra nas escalas de VPI, VPS, SPI, SPS e PSO

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
VPI	1,00	5,00	2,13	2,00	,74	,55
VPS	1,00	5,00	4,07	4,13	,78	,60
SPI	1,00	4,93	2,09	1,93	,92	,84
SPS	1,00	5,00	3,89	4,00	,84	,71
PSO	1,00	7,00	4,06	4,17	1,50	2,25

Nota: N total=532

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se ainda na tabela 4 que o nível de PSO ficou em torno de 4 (média = 4,06 e mediana = 4,17) o que, conforme sugestão de interpretação de Siqueira (2008), pode revelar que os trabalhadores podem ter dúvidas com relação à preocupação da organização com o seu bem-estar. Considerando que esta escala varia de 1 a 7, escores médio com valores entre 5 e 7 indicariam maior firmeza na percepção dos

trabalhadores de que suas organizações se preocupam de fato com seu bem-estar, enquanto valores abaixo de 3,9 podem inferir que os trabalhadores percebem falta de preocupação da organização com o seu bem-estar.

Em uma análise preliminar, observa-se que aparentemente a PSO não influenciou os comportamentos de voz e silêncio no contexto investigado, uma vez que mesmo com a média geral de PSO não sendo considerada alta, a VPS e o SPS foram altos e a VPI e o SPI baixos. Entretanto essa discussão será aprofundada a partir das análises de correlações e regressões.

Após a avaliação geral dos resultados da amostra para os conceitos analisados, realizaram-se comparações entre grupos para verificação da existência de diferenças nos comportamentos de voz e silêncio entre grupos com características demográficas diversas.

Foram executados os testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* que apontaram que os dados não possuem distribuição normal. Assim, optou-se pelos testes de comparação de grupos não-paramétricos de *Mann-Whitney* (para dois grupos) – equivalente ao teste t independente paramétrico, e *Kruskal-Wallis* (para três grupos ou mais) – correspondente a ANOVA independente de um fator.

Os resultados das diferenças entre os grupos são relatados com a mediana, pois conforme Field (2009) essa estatística é mais apropriada do que a média para testes não-paramétricos.

Comparando-se se há diferenças de níveis de voz e silêncio entre os grupos de trabalhadores com vínculo estatutário e com vínculo celetista, constatou-se diferença estatisticamente significativa somente para o construto SPS, para o qual os trabalhadores celetistas apresentaram mediana superior e estatisticamente diferente do grupo estatutários.

**Tabela 5** - Diferenças de voz e silêncio entre celetistas e estatutários

Variável	Mediana		Teste Mann-Whitney
	Celetistas N = 197	Estatutários N = 335	
VPI	2,00	2,00	U = 32020,000; p > 0,05
VPS	4,13	4,13	U = 31027,000; p > 0,05
SPI	2,00	1,93	U = 31102,000; p > 0,05
SPS	4,33	3,83	U = 21916,000; p < 0,05*

\*Significante ao nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

A próxima comparação feita foi entre os tipos de organizações as quais os indivíduos pertencem. Para esta análise, devido ao baixo número de participantes vinculados a Sociedades de Economia Mista, optou-se por juntar o grupo Sociedade de Economia Mista com o grupo Empresa Pública. Este novo grupo foi nomeado como Estatais.

Conforme demonstra a tabela 6, o teste de *Kruskal-Wallis* demonstrou diferença estatisticamente significativa entre o grupo Estatais e os demais somente para o construto SPS. Este resultado é equivalente ao encontrado na comparação dos grupos estatutários e celetistas. Isto era esperado, visto que o grupo dos celetistas corresponde ao grupo Estatais, uma vez que este é o vínculo de trabalho predominante nessas organizações.

**Tabela 6** - Diferenças de voz e silêncio nas Autarquias, Fundações e Estatais

Variável	Mediana			Teste <i>Kruskal-Wallis</i>
	Autarquias N = 219	Fundações N = 117	Estatais N = 196	
VPI	2,13	2,00	2,00	H = 1,12; p > 0,05
VPS	4,00	4,25	4,25	H = 5,02; p > 0,05
SPI	2,00	1,79	2,00	H = 5,73; p > 0,05
SPS	3,83	3,83	4,33	H = 36,89; p < 0,05*

\*Significante ao nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

O fato de o SPS apresentar valores ligeiramente mais altos no grupo dos celetistas e das organizações do tipo Empresas Estatais, pode se dar em decorrência de que muitas dessas empresas atuam em atividades com exploração econômica, o que, provavelmente, ocasiona uma maior exposição do trabalhador a situações em que este possa utilizar o silêncio para a proteção da organização.

Observou-se diferenças na VPS e SPI quando comparados os trabalhadores que ocupam cargos de gestão com os que não ocupam, sendo que a VPS foi maior para os ocupantes de cargo de gestão e o SPI maior nos trabalhadores que não ocupam cargo de gestão (Tabela 7).



**Tabela 7** - Diferenças de voz e silêncio conforme ocupação de cargos de gestão

Variável	Mediana		Teste Mann-Whitney
	Com cargo de gestão N = 161	Sem cargo de gestão N = 371	
VPI	2,00	2,00	U = 27666,000; p > 0,05
VPS	4,38	4,13	U = 24009,500; p < 0,05*
SPI	1,64	2,07	U = 24107,500; p < 0,05*
SPS	4,00	4,00	U = 27451,500; p > 0,05

\*Significante ao nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

A área de atuação diferenciou os grupos área-fim e área-meio pela VPI e SPS, sendo que o grupo área-meio apresentou valor global de VPI um pouco maior que o grupo área-fim. Em relação à variável SPS, apesar de as medianas serem as mesmas nos dois grupos, podemos considerar que o grupo área-fim teve resultado inferior, visto que neste grupo houve um percentual maior de participantes que se posicionaram igual ou abaixo da mediana.

**Tabela 8** - Diferenças de voz e silêncio conforme área de atuação na organização

Variável	Mediana		Teste Mann-Whitney
	Área-fim N = 308	Área-meio N = 210	
VPI	2,00	2,13	U = 28747,500; p < 0,05*
VPS	4,13	4,13	U = 32130,000; p > 0,05
SPI	1,96	1,96	U = 32022,500; p > 0,05
SPS	4,00	4,00	U = 28900,500; p < 0,05*

\*Significante ao nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao nível de escolaridade, só houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos para a variável SPS, na qual o grupo de indivíduos com doutorado apresentou valor abaixo de 4, enquanto os demais grupos ficaram todos acima (Tabela 9).

Analisando de modo geral as medianas, observa-se que o SPS reduziu conforme maior a escolaridade do grupo, o que é inesperado, uma vez que se acreditava que quanto maior a escolaridade maior seriam os comportamentos pró-sociais. Por outro lado, a VPS teve resultado inverso ao SPS, sendo maior nos grupos com escolaridade mais alta. Isto difere da tendência observada em outros resultados relatados neste trabalho, em que a voz e o silêncio se conduzem na mesma direção quando motivados pelos mesmos precedentes. No entanto, esta observação pode ser um indicativo que reforça a ideia de que voz e silêncio são construtos distintos e podem se apresentar em direções diferentes em alguns casos. Neste trabalho, é

possível que os indivíduos com escolaridade mais alta estejam mais propensos a se engajar em comportamentos de voz pró-social, mas menos dispostos a silenciar por motivações pró-sociais.

**Tabela 9** - Diferenças de voz e silêncio conforme escolaridade

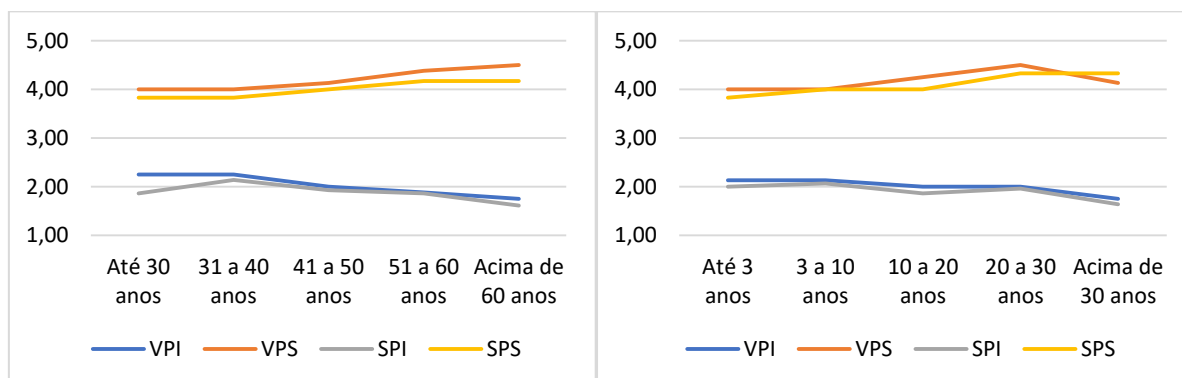
Variável	Mediana					Teste <i>Kruskal-Wallis</i>
	Médio N = 17	Graduação N = 45	Especialização N = 118	Mestrado N = 164	Doutorado N = 188	
VPI	2,25	2,25	2,00	2,13	2,00	H = 6,263; p > 0,05
VPS	4,00	4,13	4,13	4,13	4,38	H = 7,455; p > 0,05
SPI	2,00	2,00	1,86	2,00	1,86	H = 3,755; p > 0,05
SPS	4,33	4,17	4,17	4,00	3,83	H = 11,610; p < 0,05*

\*Significante ao nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

A faixa etária e o tempo de serviço na organização foram as características demográficas que mais tiveram influência na distinção de grupos. Verificou-se no teste de *Kruskal-Wallis* que ambas influenciaram a diferenciação de grupos em todas as variáveis analisadas (p < 0,05). Tanto nos grupos divididos em faixas etárias, quanto nos grupos divididos pelo tempo de posse, detectou-se uma tendência de aumento de voz e silêncio em sua forma pró-social e de redução de voz e silêncio pró-indivíduo conforme o aumento da idade e do tempo de serviço. Isto indica que conforme o tempo passa o indivíduo fica mais propenso a aumentar a frequência de voz e silêncio pró-sociais e reduzir comportamentos de autoproteção, possivelmente por adquirir mais experiência e conhecimento do funcionamento institucional e de seu trabalho.

**Figura 13** - Voz e silêncio conforme idade e tempo de serviço na organização



Fonte: elaboração própria.

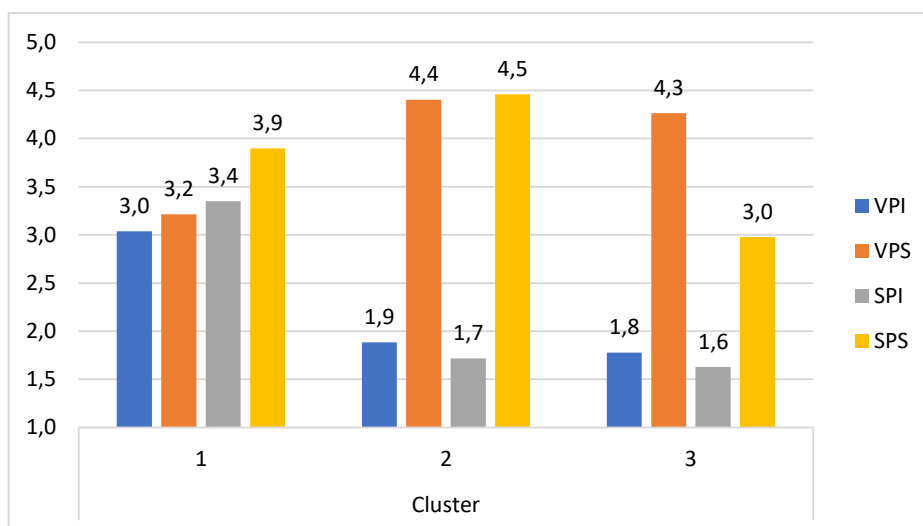
Não houve diferenças estatisticamente significantes entre os grupos caracterizados por sexo e filiação sindical. Sendo que, tanto os grupos masculino e

feminino, como os grupos sindicalizados e não sindicalizados, não apresentaram diferenças entre si quanto aos valores globais de voz e silêncio.

Foi realizada uma análise de agrupamento, através do método k-médias (*k-means*), para observação do agrupamento dos casos conforme seu nível geral de voz e silêncio.

Observou-se que a melhor solução de agrupamento, gerada a partir das duas variáveis de voz e das duas de silêncio, resultou em três grupos, constatando-se pelo teste F que todas as variáveis foram relevantes ( $p < 0,05$ ) na discriminação dos grupos. O primeiro grupo (130 casos) aglomerou os indivíduos com valores moderados de VPI, VPS e SPI e um pouco mais altos de SPS. O segundo e maior grupo, com 246 casos, agrupou os indivíduos com níveis altos ( $> 4$ ) de VPS e SPS e baixos de VPI e SPI ( $< 2,5$ ). O terceiro grupo (156 casos), assim como o segundo, possui alto valor de VPS e baixos valores de VPI e SPI, no entanto se diferencia por apresentar um valor de SPS mais baixo (Figura 14). Essa formação de grupos se assemelha com os agrupamentos encontrados por Andrade e Bastos (2020).

**Figura 14** - Níveis gerais de voz e silêncio por *clusters*



Fonte: elaboração própria.

A observação do comportamento da VPS e do SPS nos grupos é interessante, pois se vê que a maioria dos indivíduos expressa ambos na mesma medida, entretanto outros parecem ter maior tendência de contribuir com a organização com mais SPS do que VPS, e ainda há os que auxiliam a organização com alta expressão de VPS, mas menor frequência de atitudes de SPS.

Essa variação pode estar sendo influenciada por características pessoais dos participantes, pois é provável que alguns, possivelmente os mais introvertidos, encontrem no SPS a sua melhor forma de auxiliar a organização, enquanto outros, provavelmente mais extrovertidos, tenham facilidade em demonstrar comportamentos de VPS, no entanto tenham maior dificuldade de silenciar mesmo que em benefício da organização.

Diferentemente dos comportamentos de voz e silêncio pró-sociais, os comportamentos de voz e silêncio na dimensão pró-indivíduo tenderam a se manter na mesma medida em todos os grupos, indicando que em geral os indivíduos usam a voz e o silêncio para se proteger com a mesma frequência.

Quanto às suas características demográficas e ocupacionais os *clusters* não se diferenciaram muito. A maioria dos indivíduos dos 3 grupos são estatutários, possuem nível de escolaridade de mestrado ou doutorado, não ocupam cargos de gestão, não são sindicalizados, atuam na área-fim e são do sexo masculino. Ainda assim, foi possível observar maior semelhança dos grupos 1 e 3, sendo que os indivíduos dos grupos 1 e 3 se localizam em sua maioria na faixa etária de 31 a 40 anos, tem tempo de posse de 3 a 10 anos e trabalham em autarquias, enquanto a maior parte dos trabalhadores do grupo 2 tem de 41 a 50 anos, tempo de posse entre 10 e 20 anos e trabalham em empresas estatais.

#### 4.2.5 Correlações e Regressão Linear Múltipla

As correlações entre as variáveis foram verificadas com o coeficiente de correlação de Spearman, uma estatística não-paramétrica – alternativa ao coeficiente de Pearson – que pode ser utilizada quando os dados violam suposições paramétricas, como o pressuposto de normalidade, pois não faz suposição que os dados estejam distribuídos de acordo com uma distribuição específica.

Foram analisadas as correlações entre as variáveis de voz e silêncio entre si e destas com a variável de PSO e as demais variáveis demográficas e ocupacionais. O poder das correlações significantes foi interpretado de acordo com a classificação sugerida por Cohen (1992).

A tabela 10 demonstra as correlações entre as variáveis de interesse. Observa-se que a VPS possui correlação forte e negativa com a VPI, a VPI apresenta correlação forte e positiva com o SPI e o SPI apresenta correlação forte e negativa com a VPS. Enquanto as duas variáveis de voz e a variável de silêncio pró-indivíduo

possuem correlações fortes entre si, o SPS se comporta de uma maneira diferente, dado que apresenta somente uma correlação estatisticamente significativa com a VPS, no entanto é uma correlação fraca.

A PSO teve correlação fraca e negativa com a VPI e moderada e negativa com o SPI, o que pode sugerir que, conforme maior a PSO, menor a VPI e o SPI, indicando a possibilidade de aceitação da hipótese H2 de que a PSO influencia negativamente a voz e o silêncio dos tipos defensivo e aquiescente (pró-indivíduo).

A PSO teve ainda correlação positiva e fraca com a VPS, podendo-se inferir que a PSO influencia positivamente a VPS e indicando para a possibilidade de aceitação parcial da H1, visto que não houve correlação com o SPS.

**Tabela 10** - Correlações entre as variáveis

Variáveis	VPI	VPS	SPI	SPS	PSO
VPI	1				
VPS	<b>-0,51</b>	1			
SPI	<b>0,72</b>	<b>-0,65</b>	1		
SPS	0,08	<b>0,09</b>	0,02	1	
PSO	<b>-0,20</b>	<b>0,25</b>	<b>-0,48</b>	0,05	1
Idade	<b>-0,17</b>	<b>0,18</b>	<b>-0,13</b>	<b>0,13</b>	0,07
Tempo de posse	<b>-0,11</b>	<b>0,17</b>	<b>-0,10</b>	<b>0,16</b>	0,04
Escolaridade	<b>-0,11</b>	<b>0,11</b>	-0,06	<b>-0,14</b>	0,04
Vínculo	-0,03	0,05	0,05	<b>0,28</b>	-0,06
Organização	0,00	0,03	0,08	<b>0,23</b>	<b>-0,11</b>
Cargo de gestão	0,06	<b>0,16</b>	<b>0,15</b>	0,06	<b>0,14</b>
Sindicalizado	0,02	0,04	-0,06	-0,03	0,08
Área de atuação	<b>0,10</b>	-0,01	0,01	<b>0,09</b>	0,02
Sexo	-0,01	0,02	-0,04	-0,02	<b>0,12</b>

Nota: os valores em negrito indicam as correlações significantes ao nível de 0,05.

Fonte: dados da pesquisa.

A idade e o tempo de serviço na organização apresentaram correlações significantes, embora fracas, com todas as variáveis de voz e silêncio.

As variáveis sexo e filiação sindical não tiveram correlações com nenhuma variável de voz e silêncio. As demais variáveis demográficas e ocupacionais apresentaram somente algumas correlações fracas com no máximo duas variáveis de interesse.

Embora as correlações observadas possibilitem a verificação da influência de diferentes variáveis demográficas, organizacionais e ocupacionais nos diferentes tipos de voz e silêncio do trabalhador do setor público, avaliou-se ser relevante para esta pesquisa a análise da significância do conjunto de variáveis independentes como

preditoras das variáveis dependentes de voz e silêncio em modelos de regressão linear múltipla.

Assim, no SPSS, foram feitas quatro rodagens de regressão múltipla, uma para cada variável dependente de voz e silêncio, com o método *stepwise*, utilizando-se como variáveis independentes a PSO, idade, tempo de posse, escolaridade, tipo de vínculo, cargo de gestão e área de atuação. Os principais resultados das análises de regressão são resumidos nas Tabelas 11, 12, 13 e 14.

Antes de descrever os resultados dos modelos de regressão para a predição da VPI, VPS, SPI e SPS, faz-se relevante comentar sobre o atendimento aos pressupostos básicos da regressão.

Em todos os modelos de regressão o pressuposto de ausência de multicolinearidade foi atendido, tendo sido verificado a partir dos valores de VIF de aproximadamente 1 e dos valores de tolerância acima de 0,90.

A ausência de autocorrelação serial dos resíduos foi verificada pelo teste de Durbin-Watson, que teve resultado de 2,04 no modelo de regressão para predição da VPI, 1,93 na regressão da VPS, 2,03 para SPI e 2,08 para SPS. Assim, sendo todos os valores bem próximos de 2, afastou-se a hipótese de autocorrelação serial dos resíduos.

A análise do gráfico de dispersão possibilitou a visualização da relação de linearidade das variáveis preditoras em relação à variável critério em todos os modelos de regressão. E, além disso, pelo histograma e pelo gráfico P-P plot, verificou-se que os resíduos tendem a uma distribuição normal.

No teste de Pesarán-Pesarán, o resultado da regressão do quadrado dos resíduos padronizados como função do quadrado dos valores estimados padronizados afastou a possibilidade da rejeição da hipótese nula, visto que o valor de  $p$  (sig.) foi maior que 0,05 em todos os testes de resíduos, concluindo-se que os resíduos são homocedásticos.

Na regressão linear múltipla executada para a análise de predição da variável voz pró-indivíduo (Tabela 11), foram retidas pelo modelo duas variáveis preditoras, a PSO e a idade, que conjuntamente foram responsáveis por explicar aproximadamente 8% da variância da variável dependente VPI [ $R^2 = 0,077$ ;  $p < 0,001$ ].

Das variáveis preditoras retidas pelo modelo, a percepção de suporte organizacional se destacou com o maior poder preditivo ( $\beta = -0,20$ ,  $p < 0,001$ ), em uma relação negativa, o que sugere que quanto menor for a percepção de suporte

organizacional mais o trabalhador tenderá a expressar comportamentos de voz em sua autoproteção. Além disso, também se pode inferir que, quanto menor a idade, maior será a expressão de VPI (Tabela 11).

**Tabela 11** - Modelo de regressão múltipla de predição da voz pró-indivíduo

Modelo	Preditores	B	EP	$\beta$	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	F
1	Constante	2,58	0,09	--	0,05	0,05	25,25***
	PSO	-0,11	0,02	-0,22***			
2	Constante	3,10	0,16	--	0,08	0,07	16,18***
	PSO	-0,10	0,02	-0,20***			
	Idade	-0,01	0,00	-0,17***			

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01 e \*\*\*p < 0,001

Nota: B = Coeficiente não padronizado; EP = erro padrão (Std. error);  $\beta$  = Coeficiente padronizado; R<sup>2</sup> = Proporção de variância explicada; F = Razão F que indica se a mudança no R<sup>2</sup> é significativa.

Fonte: elaborada pela autora conforme o *output* do SPSS para a regressão múltipla *stepwise*.

No modelo de regressão da variável voz pró-social, foram retidas as variáveis predictoras PSO, idade e cargo de gestão, conforme o modelo 3 demonstrado na tabela 12, que conjuntamente foram responsáveis por explicar aproximadamente 13% da variância da variável dependente VPS [R<sup>2</sup> = 0,126; p<0,01].

**Tabela 12** - Modelo de regressão múltipla de predição da voz pró-social

Modelo	Preditores	B	EP	$\beta$	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	F
1	Constante	3,46	0,09	--	0,09	0,08	47,92***
	PSO	0,15	0,02	0,29***			
2	Constante	3,00	0,16	--	0,11	0,10	11,91**
	PSO	0,15	0,02	0,28***			
	Idade	0,01	0,00	0,15**			
3	Constante	3,15	0,17	--	0,13	0,12	10,73**
	PSO	0,13	0,02	0,26***			
	Idade	0,01	0,00	0,16***			
	Cargo de gestão	0,23	0,07	0,14**			

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01 e \*\*\*p < 0,001

Nota: B = Coeficiente não padronizado; EP = erro padrão (Std. error);  $\beta$  = Coeficiente padronizado; R<sup>2</sup> = Proporção de variância explicada; F = Razão F que indica se a mudança no R<sup>2</sup> é significativa.

Fonte: elaborada pela autora conforme o *output* do SPSS para a regressão múltipla *stepwise*.

Assim como ocorreu no modelo de regressão da VPI, a percepção de suporte organizacional também se destacou no modelo de regressão para a predição da VPS com o maior poder preditivo dentre as variáveis retidas ( $\beta$  = 0,26, p<0,001), o que fornece indícios de que quanto maior for a percepção de suporte organizacional mais o trabalhador ficará propenso a expressar suas ideias e sugestões para a melhoria do trabalho. Além disso, com o coeficiente de determinação da variável idade, pode-se

inferir que quanto maior a idade do trabalhador maior será a sua expressão de VPS. A variável cargo de gestão também teve relevância para a predição de VPS, sugerindo que quando o trabalhador ocupa algum cargo de gestão há uma tendência de aumento da sua voz pró-social (Tabela 12).

No modelo de regressão da variável silêncio pró-indivíduo, foram retidas as variáveis preditoras PSO, cargo de gestão e tempo de posse, conforme o modelo 3 evidenciado na tabela 13, que conjuntamente foram responsáveis por explicar aproximadamente 25% da variância da variável dependente SPI [ $R^2 = 0,246$ ;  $p < 0,05$ ].

Assim como nas regressões de VPI e VPS, a percepção de suporte organizacional se destacou com o maior poder preditivo dentre as variáveis que entraram no modelo de regressão do SPI ( $\beta = -0,45$ ,  $p < 0,001$ ). A relação negativa do coeficiente de PSO com a variável dependente SPI fornece indícios empíricos de que quanto mais baixa for a sua percepção de suporte organizacional mais o trabalhador tenderá a silenciar sobre determinadas situações do trabalho visando a sua própria proteção.

As variáveis preditoras cargo de gestão e tempo de posse tiveram o mesmo coeficiente de determinação ( $\beta = -0,11$ ,  $p < 0,01$ ), o que indica que ambas têm o mesmo poder de predição do SPI. A presença destas variáveis no modelo de regressão permite inferir que quando o trabalhador não ocupa um cargo de gestão ele tende a aumentar seu comportamento de SPI. Esse aumento de SPI também se dá quando o seu tempo de posse na organização é menor.

**Tabela 13** - Modelo de regressão múltipla de predição do silêncio pró-indivíduo

Modelo	Preditores	B	EP	$\beta$	$R^2$	$R^2$ ajustado	F
1	Constante	3,28	0,10	--	0,23	0,22	147,63***
	PSO	-0,29	0,02	-0,47***			
2	Constante	3,11	0,12	--	0,23	0,23	6,32*
	PSO	-0,28	0,02	-0,46***			
	Cargo de gestão	0,20	0,08	0,10*			
3	Constante	3,21	0,13	--	0,25	0,24	7,68*
	PSO	-0,28	0,02	-0,45***			
	Cargo de gestão	-0,23	0,08	-0,11**			
	Tempo de posse	-0,01	0,00	-0,11**			

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$  e \*\*\* $p < 0,001$

Nota: B = Coeficiente não padronizado; EP = erro padrão (Std. error);  $\beta$  = Coeficiente padronizado;  $R^2$  = Proporção de variância explicada; F = Razão F que indica se a mudança no  $R^2$  é significativa.

Fonte: elaborada pela autora conforme o *output* do SPSS para a regressão múltipla *stepwise*.



No modelo de regressão da variável silêncio pró-social, foram retidas as variáveis preditoras tipo de vínculo, área de atuação, cargo de gestão e tempo de posse, conforme o modelo 4 demonstrado na tabela 14, que conjuntamente foram responsáveis por explicar aproximadamente 11% da variância da variável dependente SPS [ $R^2 = 0,111$ ;  $p < 0,05$ ].

**Tabela 14** - Modelo de regressão múltipla de predição do silêncio pró-social

Modelo	Preditores	B	EP	$\beta$	$R^2$	$R^2$ ajustado	F
1	Constante	3,72	0,05	--	0,08	0,08	43,07***
	Tipo de vínculo	0,48	0,07	0,28***			
2	Constante	3,64	0,05	--	0,09	0,09	7,08*
	Tipo de vínculo	0,49	0,07	0,28***			
	Área de atuação	0,19	0,07	0,11*			
3	Constante	3,76	0,08	--	0,10	0,10	5,55*
	Tipo de vínculo	0,49	0,07	0,28***			
	Área de atuação	0,18	0,07	0,11*			
	Cargo de gestão	0,18	0,08	0,10*			
4	Constante	3,66	0,09	--	0,11	0,10	6,00*
	Tipo de vínculo	0,45	0,07	0,26***			
	Área de atuação	0,21	0,07	0,12**			
	Cargo de gestão	0,20	0,08	0,11*			
	Tempo de posse	0,01	0,00	0,11*			

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$  e \*\*\* $p < 0,001$

Nota: B = Coeficiente não padronizado; EP = erro padrão (Std. error);  $\beta$  = Coeficiente padronizado;  $R^2$  = Proporção de variância explicada; F = Razão F que indica se a mudança no  $R^2$  é significativa.

Fonte: elaborada pela autora conforme o *output* do SPSS para a regressão múltipla *stepwise*.

Das variáveis preditoras retidas pelo modelo, o tipo de vínculo se destacou com o maior poder preditivo ( $\beta = 0,26$ ,  $p < 0,001$ ), apontando que no vínculo de trabalho celetista, principal contrato de trabalho nas empresas estatais, há uma tendência de aumento da frequência de comportamentos de silêncio em benefício da organização. A variável área de atuação indicou que quando o trabalhador atua na área-meio há uma tendência de aumento do SPS, em relação ao trabalhador que atua na área-fim.

As variáveis cargo de gestão e tempo de posse, assim como no modelo de regressão do SPI, tiveram o mesmo coeficiente de determinação ( $\beta = 0,11$ ,  $p < 0,05$ ), entretanto, para o SPS a relação é positiva indicando que quando o trabalhador ocupa um cargo de gestão há uma tendência de que aumente seu comportamento de SPS

e esse aumento de SPS também tenderá a ocorrer quando o seu tempo de posse na organização é maior.

A variável PSO não foi relevante para o modelo de predição do SPS, o que era esperado, uma vez que estas variáveis não apresentaram correlações estatisticamente significantes entre si. No entanto, este resultado é intrigante, visto que foram observadas relações de predição da PSO com a VPI, VPS e SPI, mas não houve qualquer relação com o SPS, semelhante ao que ocorreu no trabalho de Andrade (2018), que encontrou relações entre comprometimento afetivo e VPI, VPS e SPI, entretanto, não constatou a existência de relação de predição do comprometimento afetivo com o SPS.

Após a análise dos resultados das correlações e das regressões, faz-se possível:

- Aceitar parcialmente a hipótese de que *a Percepção de Suporte Organizacional influencia positivamente a voz e o silêncio pró-social dos trabalhadores que atuam em organizações vinculadas à Administração Pública Federal (H1)*, uma vez que não foram observadas relações de PSO com SPS, somente com VPS;

- Aceitar totalmente a hipótese de que *a Percepção de Suporte Organizacional influencia negativamente a voz e o silêncio do tipo pró-indivíduo (H2)*, visto que nas correlações e nas regressões observou-se que quanto mais baixa a PSO mais alto o nível de VPI e SPI;

- Rejeitar a hipótese que supôs que *Trabalhadores estatutários apresentam maior tendência de comportamento de voz pró-social do que trabalhadores celetistas (H3)* e a hipótese H4 que presumia que *Trabalhadores celetistas apresentam maior tendência de comportamento de voz defensiva e aquiescente (pró-indivíduo) do que trabalhadores estatutários*, visto que não foram observadas diferenças significativas nos níveis de VPS e VPI entre trabalhadores estatutários e celetistas, e;

- Por fim, rejeita-se a H5 que supunha que *Em empresas públicas e sociedades de economia mista há maior tendência de voz defensiva e aquiescente (pró-indivíduo) do que em autarquias e fundações* e também a H6 de que *Em empresas públicas e sociedades de economia mista há maior tendência de silêncio defensivo e aquiescente (pró-indivíduo) do que em autarquias e fundações*, uma vez que não foram evidenciadas diferenças nos níveis de VPI e SPI dos diferentes tipos de organizações.

### 4.3 Pesquisa qualitativa

Nos próximos tópicos são descritos os principais resultados obtidos com a pesquisa qualitativa, cuja coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas. Primeiro, descreve-se de forma sucinta e agregada o perfil dos participantes, de modo a preservar o seu anonimato. Nos tópicos seguintes, apresentam-se os resultados e discussão dos temas de silêncio e voz, com o detalhamento das categorias que os compõem.

#### 4.3.1 Perfil dos participantes

Participaram das entrevistas um total de 16 trabalhadores, sendo oito empregados públicos com vínculo de trabalho regido pela CLT que atuam em empresas estatais (cinco em empresas públicas e três em sociedades de economia mista) e oito servidores públicos estatutários (um de fundação pública e os demais vinculados a autarquias). Os participantes são empregados e servidores públicos de 11 organizações distintas.

Quanto ao sexo, nove participantes eram do sexo masculino e sete do sexo feminino, com idade variando de 29 a 47 anos e média de aproximadamente 37 anos. O tempo de serviço na organização variou de um mínimo de três anos até o máximo de 17 anos de serviço, com média de aproximadamente oito anos de serviço. Além do seu cargo efetivo, nove participantes ocupavam algum tipo de cargo de confiança ou função comissionada.

Os entrevistados foram identificados por códigos E1, E2, E3, E4... e E16.

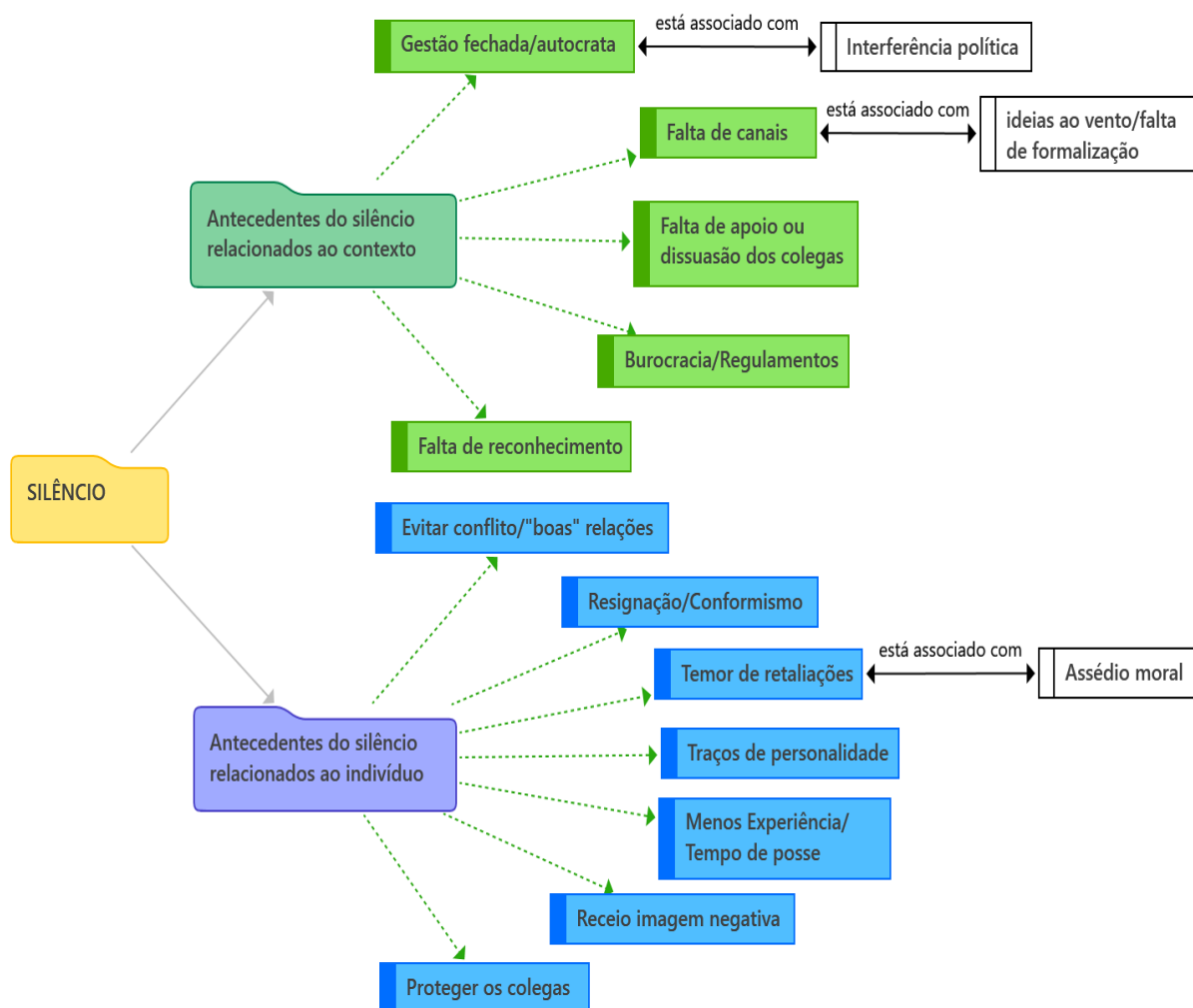
Frisa-se que na descrição dos resultados das entrevistas alguns trechos das falas dos participantes tiveram palavras ou fragmentos suprimidos, intervenção sinalizada com [...], ou substituídas por sinônimos, sublinhadas no texto, a fim de evitar a identificação dos participantes e das organizações em que trabalham e sem prejuízos à compreensão do conteúdo.

#### 4.3.2 Antecedentes do silêncio

Na análise de conteúdo foi possível perceber que os principais antecedentes do silêncio manifestados nas entrevistas podem ser organizados em dois grupos: um grupo contendo os motivos relacionados ao indivíduo e um segundo grupo com os motivos relacionados ao contexto de trabalho. Assim, as categorias de análise foram agrupadas seguindo esta lógica, para uma melhor visualização e descrição dos resultados.

Conforme representado na figura 15, as entrevistas demonstraram que uma parte dos antecedentes do silêncio ocorrem em função de características ou sentimentos mais relacionados ao próprio trabalhador, como a necessidade de evitar conflito para não se indispor ou para evitar desgaste nas relações de trabalho, a resignação e o conformismo com uma situação existente, o desejo de proteger, de não prejudicar os colegas de trabalho, o receio de atrair para si uma imagem negativa ou o medo de sofrer retaliações. Outra parte dos motivos para silenciar ocorre por conta de aspectos contextuais como uma gestão fechada que não aceita sugestões e a falta de apoio dos colegas. Todos estes motivos que emergiram das entrevistas serão detalhados nos próximos tópicos.

**Figura 15** - Fatores que motivam o silêncio dos servidores e empregados públicos entrevistados



Fonte: elaborada pela autora.

#### 4.3.2.1 Antecedentes do silêncio relacionados ao contexto

Quando os participantes foram questionados acerca dos motivos que os fazem silenciar suas ideias e sugestões, ficou claro em suas falas que o estilo de liderança é um dos principais aspectos que os motivam ao silêncio. A maioria dos trabalhadores que vivenciaram um contexto de trabalho com uma gestão mais fechada, que tiveram uma chefia que não aceitava ou não buscava ouvir as ideias da equipe, ou seja, que não era participativa, apresentaram isso como uma barreira para a externalização de suas ideias, o que contribuía para que estes preferissem guardar para si suas sugestões.

[...] nesse cenário que eu falei né, de uma gestão mais geral, vou dizer assim até autocrata sei lá, era muito difícil e depois de um tempo desmotivado, depois de tanta briga, conflito, eu terminava não levando ideias. (E1)

Já tive chefes muito mais fechados que não era muito de aceitar (sugestões). (E4)

Para mim o local anterior onde eu estava ele realmente não tinha muita abertura para conversas assim, a gestão dele delimitava lá em cima e trazia para baixo como ordenação. (E9)

[...] na gestão anterior, eu não era talvez ainda gestor nessa época, mas não havia isso, não havia essa participação, [...] não tinha essa abertura da gente entrar em contato com eles, [...] enfim, a gente sofreu bastante [...]. (E13)

Alguns chefes adotam um comportamento mais autocrata e acabam não dando oportunidades para que seus subordinados possam contribuir. Para alguns entrevistados, eles agem assim por se sentirem ameaçados, com receio de que algum trabalhador se destaque demais.

[...] trabalhei bastante com uma gerente que realmente não dava oportunidade nenhuma a equipe, ela realmente fazia de tudo para a equipe dela não ir para frente. (E6)

[...] o cara tem a ideia aí certos chefes ali acham que 'ah o cara está aparecendo demais, quer tomar a minha vaga' [...]. (E10)

Existem ainda casos de entrevistados que relatam que tiveram chefes que até os escutavam, no entanto, quando os trabalhadores observavam que nada era feito após isso, que as suas ideias não eram atendidas ou levadas em consideração, acabavam se fechando e deixando de dar suas contribuições para a gestão.

[...] na antiga gestão eu não tinha esse espaço, pelo menos eu não senti que tinha esse espaço e das poucas intervenções que eu propus foi feito, eu sei lá, um descaso né, então eu guardava para mim as

ideias para executar dentro do meu quadrado ali das questões que eu tinha que resolver. (E11)

[...] na anterior assim as ideias apesar de serem ouvidas nunca eram atendidas, então esse tipo de ideia na gestão anterior nunca foi dada, porque sentia-se né, eu sentia que não era ouvido e nem que era atendido, então assim hoje praticamente quase todos os problemas o gerente me procura, o anterior ao contrário, nunca nem me ouvia, nunca nem queria ouvir [...]. (E15)

O participante E12 acredita que alguns gestores, por ficarem tanto tempo ocupando um cargo de gestão, acabam se sentido donos do ambiente de trabalho e impondo a sua forma de fazer as coisas por muito tempo.

[...] agora assim atualmente a gestora ela saiu, pode até ser que tenha facilitado um pouco mais, não sei é uma opinião minha, que as vezes tem o chefe que passa muito tempo lá e se sente um pouco dono do local, as atividades são como eles querem, então fica mais difícil de mudar. (E12)

Observou-se que o estilo de liderança mais autocrático, retratado aqui como uma gestão fechada em si mesma, que não acolhe o que o trabalhador tem a dizer, emergiu como o principal fator contextual que direciona o trabalhador para o silêncio, tendo em vista que grande parte dos entrevistados (9) relatou essa falta de abertura da gerência como um dos principais motivos para que se mantenham em silêncio e retenham para si as suas ideias e contribuições.

Essa motivação para o silêncio originada por uma restrição dos gestores em acolher a voz dos funcionários foi abordada no trabalho de Williams e Yecaló-Teclé (2020). Estes autores relatam que muitos funcionários públicos possuem ideias para promover inovações e melhorias incrementais nas rotinas de trabalho e que essas ideias envolvem mudanças significativas em atividades mais ligadas ao seu próprio contexto de trabalho, como propostas para uma real implementação de práticas existentes no papel ou apresentação de soluções alternativas para desafios do dia a dia.

No entanto, seus resultados apontam que a maior barreira para que as ideias sejam compartilhadas é a hostilidade dos superiores em acolher ideias propostas por subordinados. Isso ocorre porque os gestores percebem a voz dos funcionários que estão abaixo na hierarquia como uma ameaça psicológica à sua posição hierárquica, e assim tendem a criar restrições para a voz dos funcionários para preservar a sua posição de *status* (WILLIAMS; YECALO-TECLE, 2020).

Neste sentido, Hassan, Dehart-Davis e Jiang (2019) reforçam o quanto importante é o papel dos gestores na redução do silêncio, ressaltando que, se os trabalhadores sentem que os seus superiores não estão interessados em ouvir suas contribuições, não querem saber dos problemas organizacionais ou poderão reagir de forma negativa a 'más-notícias', eles não irão repassar informações.

O silêncio de funcionários públicos incide em grandes riscos para as organizações governamentais, pois podem aumentar a probabilidade de erros não serem detectados e retardar a inovação e a mudança organizacional. Uma solução para a redução do silêncio é que os gestores, especialmente os chefes imediatos que exercem grande influência na rotina laboral dos funcionários públicos, exerçam uma liderança empoderadora que ajude os trabalhadores a se sentirem seguros para falar sobre situações e problemas de trabalho, a partir da construção de relações de confiança (HASSAN; DEHART-DAVIS; JIANG, 2019).

Associando-se ao estilo de gestão fechada (liderança autocrática), uma outra barreira entre gestão e trabalhador emergiu das entrevistas, que é a insatisfação com a interferência política na escolha dos ocupantes de cargos no topo da hierarquia. Isso gera um desconforto nos trabalhadores de carreira, uma vez que pode acontecer de serem liderados por alguém que não é da organização ou por alguém que na visão dos trabalhadores não tem a competência técnica para o cargo.

Eu fico muito chateado quando eu vejo um gestor que ele é indicado politicamente e ele está lá naquele cargo e acha que está confiante porque tem um político lá que apoia ele, aí o cara não faz mais nada, certo, 'para que eu vou fazer cara, eu tenho aqui a minha gratificação altíssima aqui que eu recebo e qualquer coisinha que acontecer eu tenho meu político para me apoiar, para passar a mão na minha cabeça', eu acho isso daí um atraso para a empresa, para qualquer empresa não é só para a empresa que eu trabalho não, é para qualquer empresa [...]. (E10)

[...] eu acho que o governo ele peca muito em trazer pessoas que não tem as vezes uma qualificação técnica para assumir uma gestão de um processo de uma empresa muito grande [...] imagina você ser um diretor, cair de paraquedas numa atividade, você vai assinar coisas que você não sabe [...]. (E11)

[...] porque a gente não tem preconceito com quem vem de fora, mas quem é da casa sabe como funciona, [...] não é todo mundo que vem de fora que vai conseguir [...] às vezes não é nem servidor, vem por indicação política [...]. (E14)

[...] as duas gestões anteriores a essa atual, foi terrível, terrível assim, são pessoas que eu até acho assim que tem a parte da organização que é muito política, de pessoas que ocupam um cargo, mas que não tem a capacidade, a competência ou aptidão para estar naquela

função, pessoas que talvez tenham influência política e esteja ali porque tem esse *link* entre quem nomeia e a própria pessoa [...]. (E15)

Além disso, percebeu-se que uma gestão fechada e autocrática desencadeia nos funcionários outros sentimentos e receios motivadores do silêncio, como o receio de 'não ganhar os louros', ou seja, o medo de não ter suas ideias reconhecidas, de não levar os créditos por seu trabalho.

Antes inclusive eu sentia assim até as vezes um receio né em levar informação, de sugerir, porque geralmente ou a gestão ela usava aquilo como uma carta dela para se promover ou muitas vezes era uma forma tipo 'não, é o que a coordenação decidir' ou, 'ah você deu essa ideia', mas aí de alguma forma levava isso para a coordenação e a coordenação depois trazia como sendo uma ideia dela né, dessa coordenação, por exemplo, então existia muito as vezes até esse desânimo né, em você criar, em sugerir. (E1)

As entrevistas também demonstraram que os trabalhadores sentem que há uma falta de canais em que possam expressar tanto suas sugestões e ideias, como também as suas críticas e reclamações.

Muitas vezes eu tinha questões relacionadas à gestão superior né, queixas, e a gente não tinha onde falar, se comunicar, então você termina guardando. (E1)

Pode ser que até exista, mas nunca percebi assim, talvez, eu tenho uma breve lembrança de ter visto uma caixinha na [...], mas eu não tenho assim, não é algo que me chamou a atenção e que me marcou sabe de que 'ah é um canal que eu posso usar para dar alguma sugestão'. (E9)

[...] acho que deve ser mais facilitada essa forma de sugestões e críticas [...]. (E12)

Há muito tempo, há muito tempo que eu criticava isso na instituição, que eu não via essa abertura para gente levar lá para cima. (E13)

A falta de canais adequados para a formalização de ideias e sugestões deixa no trabalhador uma impressão de que está jogando suas ideias ao vento, quer dizer, mesmo que exponha as suas contribuições, o fato de não haver alguma formalização faz com que suas ideias se percam e sejam esquecidas.

[...] antes essas minhas sugestões elas se perdiam no vento, então era uma sugestão, uma conversa e se perdia muitas vezes [...]. (E9)

[...] mas como a gente só fala e não escreve, não fundamenta, não traz para a aplicabilidade acaba que é ideias ao vento né [...]. (E11)

Quanto aos canais existentes para expressão de críticas e denúncias foi observado que existem situações em que os canais até existem, porém o trabalhador



não se sente seguro ou confiante em usá-los, uma vez que há receio de vazamento de informações dentro do próprio canal de denúncia ou por descrença na efetividade do canal. Isso dialoga com o que Donaghey *et al.* (2011) apregoam, que não basta existirem canais, mas que estes canais devem ser bem projetados, pois às vezes os canais de voz podem estar estruturados de um modo que contribuem para a manutenção do silêncio.

[...] o pessoal fica dando nome aos bois, 'aí foi fulano que levou para [...] isso', e começam os conflitos internos, então não existe realmente um canal sigiloso que a gente possa fazer, porque dentro mesmo dos próprios canais, se existisse, dentro dos próprios canais vazam informações. (E7)

[...] depende de quem seja o alvo da denúncia da ouvidoria, se for vamos dizer assim se for alguém que seja assim da panelinha deles né, já liga dizendo 'rapaz tá acontecendo isso, olha isso daí não', o cara né, o alvo, 'isso aí é besteira então pronto deixe quieto aí' [...]. (E10)

Além da falta de canais ou de canais que sejam realmente eficazes, a voz crítica do trabalhador também é abafada pela falta de apoio ou até mesmo pela dissuasão dos colegas de trabalho. Neste contexto, o trabalhador opta por ficar em silêncio sobre determinadas situações por sentir que está sozinho, que não tem o apoio dos seus pares e por perceber que os próprios interessados na resolução da questão ficaram em silêncio.

[...] então nesse momento eu tinha algo a dizer, mas não disse que era o seguinte 'olha isso aí está errado', mas assim o que que houve, um pensamento não só meu, como também de outros colegas, se as partes interessadas quiserem questionar o processo a gente apoia, mas se as partes interessadas não forem questionar aí a gente não vai dizer nada. (E8)

[...] e o principal também é que acabou virando uma coisa meio minha assim, eu estava lá dizendo que não era legal aquilo, que sobrecarregava pessoas com atividades completamente simples que não precisava ser desempenhada por elas, enquanto que as pessoas que faziam a atividade não estavam assim engajadas em acabar, então eu resolvi me calar. (E9)

[...] 'ah E10 faz isso não cara', né, o pessoal fica falando, faz isso não cara, pode ser que você não consiga o cargo lá na frente [...] Isso, acontece, acontece muito, muito, não é pouco não, acontece bastante, falam assim ó 'cara não bate de frente com fulaninho não cara, não bate de frente com ele não, você só tem a perder'. (E10)

[...] mas eu não fiz na época assim, não sei porque que eu não fiz, assim acho que as pessoas me orientaram a não fazer aí eu não fiz, [...] eu acho que eu me senti sem apoio sabe, [...] eu acho que todo

... mundo tinha medo, depois que ele foi embora todo mundo veio dizer que me apoiava na situação, que ele estava errado, mas naquele momento ninguém dizia, então eu achava que eu estava só. (E15)

Um outro aspecto contextual elencado pelos entrevistados como uma barreira para que possam sugerir mudanças e melhorias em seu ambiente de trabalho são as próprias normas e regimentos que balizam as atividades do setor público, a chamada burocracia. Neste sentido, Rodrigues e Bastos (2013, p. 145) comentam que “a forte submissão a leis administrativas tende a criar um ambiente burocratizado resultando em processos de mudança mais lentos se comparados ao setor privado”.

Essa característica de ter todo um aparato legal instruindo o que pode e o que não pode ser feito é algo bastante peculiar da Administração Pública, pois, embora as organizações privadas também tenham as suas normas e regulamentos, o peso da lei nas atividades do dia a dia do trabalhador do setor público é muito maior. Como pontuado por Meirelles, Burle Filho e Burle (2016, p. 93), “na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”.

Porque muitas das ideias também a gente não pode pôr em prática, o [...] tem alguns normativos, isso impede da gente fazer ‘n’ coisas. (E6)

[...] mas assim o impedimento maior nosso é que, por um lado é bom, porque essa questão de ter um processo e orçamento aquela coisa toda para evitar corrupção né para gente conseguir gastar o dinheiro da melhor forma possível, mas isso emperra a celeridade, a velocidade de mudança em alguns aspectos. (E11)

Porque antes eu ficava na ... e eu tinha atividades muito bem definidas, era bem burocrático era um processo rígido, não tinha como eu mudar nada [...] eu até tentava, mas a gente tinha uma questão legal que as vezes atrapalhava um pouco mudanças né, de procedimentos que a gente poderia implementar na instituição, era realmente mais difícil lá, a gente já tinha, era assim, era como era feito e vai continuar dessa forma, faz assim e vamos continuar dessa forma. (E12)

No geral, observa-se que foram poucos elementos contextuais que emergiram como antecedentes da escolha de ficar em silêncio. No entanto, infere-se que estes poucos elementos tem um impacto importante na decisão de silenciar, visto que são barreiras percebidas por diferentes trabalhadores de organizações distintas.

#### 4.3.2.2 Antecedentes do silêncio relacionados ao indivíduo

Observou-se que a maioria dos fatores que antecedem a decisão de silenciar se relacionam com motivações inerentes ao próprio trabalhador, seja por

características ligadas à sua própria personalidade ou por sentimentos experimentados na sua vivência.

Os entrevistados apontaram que muitas vezes optam por ficar em silêncio para evitar conflito, para não gerar um desgaste ou desconforto em suas relações de trabalho. Esse foi um dos motivos pessoais mais proeminentes, sendo observado na fala de dez participantes e presente tanto na omissão de críticas e reclamações, como também na retenção de ideias.

[...] as vezes você levar uma nova ideia é mais um motivo para conflitar, [...] já teve situações, por exemplo, de ter uma relação, das relações interpessoais ficarem bem fragilizadas, aí vinha emoções como raiva, sendo impeditivos de não comunicar, de não abrir ideias. (E1)

[...] eu percebia que alguns colegas meus se sentiam desconfortáveis com a minha situação sendo chefe deles, então houve situações que eu precisei me calar [...] e eu também não me sentia confortável em falar, eu via que o clima não estava legal [...] as vezes a gente não quer colocar em prática para evitar um desgaste, mesmo que a gente nem saiba se aquilo vai dar certo ou não. (E2)

[...] as vezes acontece, assim você sabe como que é, vamos dizer assim a mentalidade de cada um, o perfil de cada um e aí você tem uma ideia para tentar melhorar ou para mudar alguma coisa e aí você acaba sabendo que as outras pessoas não vão reagir tão bem, aí você acaba segurando um pouco para você sua medida. (E6)

[...] mas aí nessa hora foi silêncio total né, não me pronunciei porque aí assim tem horas que eu entendo que é melhor ficar calado porque o ambiente poderá ficar ruim entendeu. (E8)

Tem algumas situações em que eu não levo adiante é quando eu acho que vai impactar no trabalho de alguém e a pessoa vai ficar muito chateada com aquela sugestão que eu dei, ela não vai gostar daquela sugestão, então principalmente se for uma pessoa muito próxima a mim assim, por exemplo, for uma pessoa do meu setor e eu vou dar aquela sugestão e a pessoa vai ficar até incomodada com aquela sugestão se aquilo for implementado. (E9)

[...] quando isso acontecia na gestão anterior eu ficava mais calado, porque eu não queria criar atrito, porque se eu dou uma ideia sobre um assunto do qual eu tenho conhecimento, mas eu sei que aquela pessoa não vai ouvir por ser de mim, então é melhor ficar assim em silêncio porque não vai gerar um debate desnecessário, é uma perda de tempo para quem fala, é uma perda de tempo para quem escuta. (E15)

Essa tendência de evitar conflito pode ser atribuída à cultura presente nas organizações brasileiras, pois, conforme Tanure (2005, p. 107), no ambiente brasileiro é muito presente a tendência de evitar conflito, sendo que “os conflitos não são

tratados diretamente, para não atrapalhar o relacionamento, criar constrangimento entre as pessoas e nem comprometer a harmonia do grupo” e essa tendência de evitar conflito se dá especialmente para as pessoas que não estão em posições de poder.

Um outro sentimento manifestado nas entrevistas foi a resignação, a crença de que não adianta falar nada pois não tem jeito, que as coisas são como são e não mudarão. Esse sentimento de descrença na mudança, de aceitação e conformismo leva os trabalhadores a silenciarem suas ideias e principalmente a silenciarem suas críticas e reclamações acerca de situações que lhes causam sofrimento.

[...] as vezes eu não falo porque eu sei que não vai ter jeito, por exemplo, vou citar um exemplo desses, é na gestão anterior as vezes a gente comunicava que era importante se reunir, debater, planejar a gente sempre falava isso, mas nunca acontecia então chegou o momento que o pessoal não falava mais porque não acontecia, terminava as coisas vindo de cima para baixo, então as vezes a gente não fala por saber que não tem jeito é muito nesse sentido. (E1)

[...] o medo de não dar em nada e também você acaba meio que se acostumando também com a situação, então assim sempre acontece, o pessoal fica chateado no outro dia volta tudo normal, a equipe vai levando, mas realmente assim, as vezes você deixa passar por comodismo de não ir atrás [...] as vezes você sabe que aquela pessoa tem uma série de contatos dentro da instituição e realmente isso não vai dar em nada, então as vezes você não faz mesmo, você sabe que não vai acontecer algo, a denúncia não vai para a frente, então você nem toma uma atitude. (E6)

[...] então eu comecei a mudar de postura em que, se vem uma ordem de cima eu não vou estar me estressando, essas coisas estavam me desgastando bastante, [...] eu não tenho que está dando murro na parede ou então batendo de frente com eles, [...] nas divisões de tarefas, que acontece isso muito comigo, onde eu vejo o perfil de uma pessoa que trabalha comigo e que está se escorando, quando eu vejo, na verdade o que eu faço eu fico calada sobre isso, apesar de que eu fico me matando por dentro. (E7)

[...] não creio muito não que as mudanças que tratam todo mundo de forma igual sejam implementadas. (E8)

[...] aí a pessoa vai ficando meio cansada né, de propor e ver que não vai para a frente. (E12)

Os entrevistados relataram que existem situações em que tinham algo a dizer, especialmente uma crítica, reclamação ou até mesmo uma denúncia sobre algo mais grave, como assédio moral, por exemplo, mas preferem ficar em silêncio por terem receio de sofrerem algum tipo de retaliação, de serem perseguidos ou prejudicados de alguma forma.

[...] a gente fica com esse receio né, aí a gente fala 'ah as pessoas têm que ser profissionais', mas assim, não há de se negar que a gente fica naquele receio, de repente ele não gostar da minha reação, de ir lá e de criticar o processo que ele avaliou e mais na frente eu consigo uma vaga e ele encrascar para o meu lado [...]. (E4)

[...] as vezes a gente toma uma atitude e as vezes não, o simples fato de comodismo mesmo a gente não faz uma denúncia, as vezes até com medo dessa denúncia não dar em nada e aí você sofre alguma represália. (E6)

[...] hoje ainda me sinto ameaçada em algumas coisas [...] justamente por conta disso por medo de sofrer, e quando isso ocorreu em algum momento que eu expus o que eu estava pensando aconteceu justamente isso, a pessoa se sentiu desafiada e achou que eu sou sempre do contra que eu sou isso, sou aquilo e acha, como se eu tivesse o pescoço grosso demais e acaba, começa a fazer uma dessas é a questão do assédio moral né. (E7)

[...] então nesse caso eu tenho sim medo de uma retaliação de uma perseguição tenho sim, não do, mas de pessoas específicas está certo. (E8)

Talvez, não sei, talvez algum medo que voltasse para mim, que eu fosse prejudicada de alguma forma se fosse identificada né talvez, por isso. (E12)

Esse medo de sofrer algum tipo de perseguição ou retaliação que faz com que o trabalhador fique em silêncio, em alguns casos, é amparado pela lembrança de situações que o trabalhador soube que algum colega vivenciou ou de situações a que ele mesmo foi submetido, como é o caso do assédio moral, que foi vivenciado diretamente por dois entrevistados. Assim, o assédio moral se configura como uma circunstância associada ao medo de retaliações.

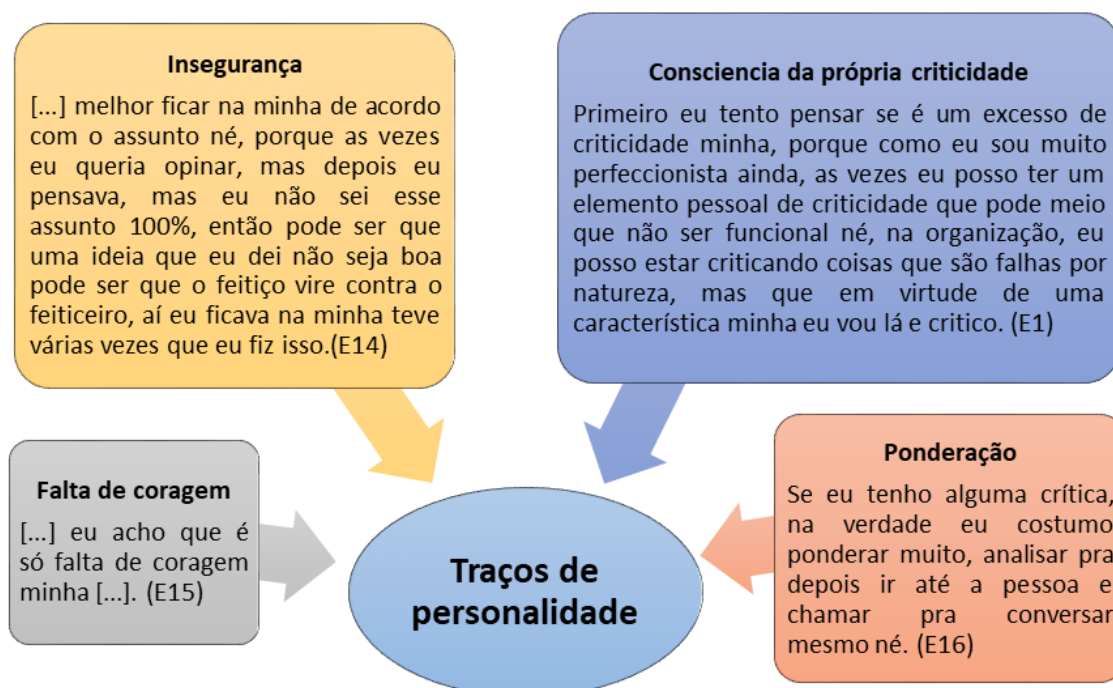
[...] na época eu estava passando por um processo de assédio moral dentro da unidade e a pessoa em que eu teria que me direcionar para esse assunto era justamente a pessoa que eu estava sofrendo o assédio, então existia uma barreira de comunicação entre a gente [...]. (E7)

Observou-se que alguns traços de personalidade fazem com que o trabalhador silencie. Esses traços se manifestam especialmente como uma forma de autocontrole, que faz com que o trabalhador pondere que aquele não é o melhor momento para falar, que é melhor guardar para si e deixar para um outro momento aquela ideia ou crítica.

Outros traços de personalidade manifestados foram a consciência da própria criticidade e o reconhecimento de que é melhor silenciar quando não se tem total segurança e domínio sobre determinado assunto. Observou-se também a influência

de traços de personalidade em uma situação de silêncio quando havia uma intenção de denunciar alguma questão de trabalho, quando o trabalhador acredita que silenciou porque não se sentiu com coragem para levar a questão para outra instância (Figura 16).

**Figura 16** - Traços de personalidade que motivam o silêncio dos empregados e servidores públicos entrevistados



Fonte: elaborada pela autora conforme os dados da pesquisa.

O pouco tempo na instituição ou no setor também influencia para que o trabalhador guarde para si as suas contribuições. As entrevistas demonstraram que quando o trabalhador tem pouco tempo naquela instituição ou em um setor específico, pela pouca experiência e imaturidade naquela atividade e também por ainda não estar totalmente adaptado às rotinas e ao funcionamento da organização, ele opta por ficar mais retraído e silenciar suas ideias e críticas.

No começo eu não participava muito, assim tinha chegado, participava até de poucas comissões [...]. (E8)

[...] ou então as vezes pela timidez, as vezes por ser recém-chegado ele acaba ficando tímido para dizer, para expor aquela ideia [...]. (E13)

Eu acho que naquele momento foi porque eu tinha assumido há pouco tempo no órgão, eu tinha medo, até para você entrar numa empresa e você não conhece as pessoas você tem um certo receio de falar e pelo fato de outros colegas né bem mais antigos na unidade, 'não, não vou falar isso não vou deixar para lá', me incomoda mas vai passar e

acabei não falando, acho que por insegurança naquele momento, por imaturidade também [...]. (E16)

As entrevistas também evidenciaram a presença de silêncio pró-social com a finalidade de proteção dos colegas de trabalho, sendo relatado dois casos em que os trabalhadores disseram que silenciaram a sua crítica para evitar prejudicar algum colega.

[...] eu acho que foi para evitar atrito, para evitar as vezes prejudicar alguém assim diretamente sabe, quando era trabalho de uma pessoa especificamente que tinha errado alguma coisa, que não estava legal no geral foi assim, para evitar atrito ou evitar prejudicar diretamente alguém [...] já aconteceu esse tipo de situação para evitar prejudicar alguém [...]. (E9)

[...] eu pensei em falar com um colega sobre a atuação dele como profissional, eu não falei tá, eu não falei porquê? Ele comprovadamente, ele não estava bem de saúde, psicologicamente e foi por isso, que ele não estava surtindo o resultado com o compromisso que ele sempre teve certo, eu tipo hesitei em falar com receio de prejudicá-lo. (E13)

Alguns trabalhadores relataram que silenciam suas críticas para que não passem uma imagem negativa de si.

[...] as vezes eu não comento para evitar que aquilo se dissemine, que gere ruídos, que também não se tenha uma imagem negativa também de mim, tipo ah ele fala de tudo, ele fala de todos né, então muito por esse caminho [...]. (E1)

[...] infelizmente de quem é a crítica, para quem é a crítica é possível eu não conseguir fazer, como modo de proteção até mesmo para não sofrer perseguições e tudo ou ficar mal vista [...]. (E7)

Estes dois últimos antecedentes do silêncio, para proteção dos colegas e para evitar uma imagem negativa, embora tenham sido os motivadores com menor magnitude, tendo aparecido somente em duas entrevistas, foram considerados nesta análise por sua relevância na literatura de voz e silêncio.

Com as entrevistas, foi possível visualizar mais claramente como alguns dos fatores que impulsionam o trabalhador para o silêncio tem uma motivação mais pró-social, ou seja, voltada para o outro, enquanto alguns tem motivação mais pró-indivíduo, conforme aponta a literatura.

Além disso, também foi possível identificar nas entrevistas a ocorrência e distribuição das categorias trabalhadas como antecedentes do silêncio para cada grupo de trabalhadores, celetistas e estatutários, sendo que são percebidas algumas diferenças e semelhanças interessantes.

A figura 17 demonstra a ocorrência de categorias antecedentes do silêncio no grupo de trabalhadores celetistas, onde é possível notar que a categoria resignação/conformismo foi a de maior destaque, seguida pelas categorias temor de retaliações e gestão fechada/autocrata.

**Figura 17** - Antecedentes do silêncio dos trabalhadores celetistas



Fonte: elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa qualitativa.

Ressalta-se que a categoria assédio moral somente se apresentou no grupo de trabalhadores celetistas, o que indica uma tensão maior no ambiente de trabalho destes, possivelmente em decorrência da pressão para o cumprimento de metas de desempenho muito presentes nas empresas estatais. Já a categoria falta de reconhecimento ocorreu somente no grupo de trabalhadores estatutários (Figura 18).

**Figura 18** - Antecedentes do silêncio dos trabalhadores estatutários



Fonte: elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa qualitativa.



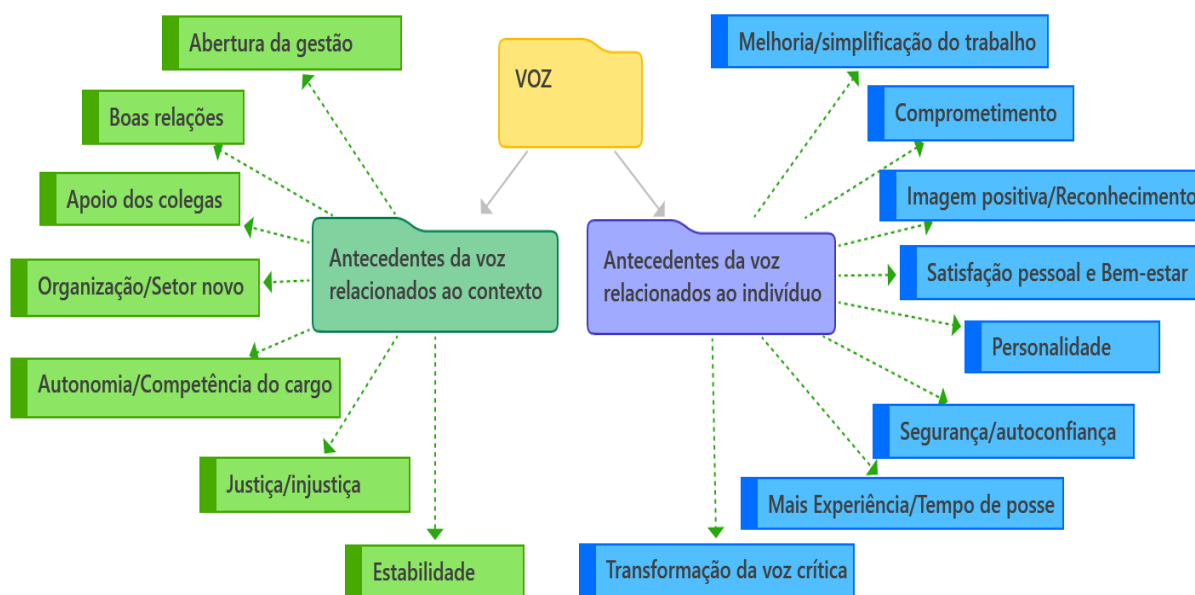
Observa-se ainda na figura 18 que a categoria que mais teve destaque no silêncio dos trabalhadores estatutários foi evitar conflito/'boas' relações, o que indica o quão importante é para estes trabalhadores silenciar para evitar entrar em conflito e para não gerar desgaste nas relações de trabalho. As categorias resignação/conformismo e temor de retaliações também tiveram destaque nesse grupo assim como no grupo dos estatutários.

#### 4.3.3 Antecedentes da voz

Assim como feito na análise do silêncio, os principais antecedentes da voz manifestados nas entrevistas também puderam ser organizados em dois grupos, um grupo contendo os motivos relacionados ao indivíduo e o outro com os motivos relacionados ao contexto de trabalho. Esta lógica de agrupamento possibilita uma melhor visualização e descrição dos resultados.

Conforme representado na figura 19, as entrevistas demonstraram que uma parte dos antecedentes da voz tem relação com características ou sentimentos mais relacionados ao próprio trabalhador como, por exemplo, o seu nível pessoal de comprometimento, a vontade de melhorar ou simplificar o seu trabalho, fatores inerentes a sua personalidade, o desejo de ter reconhecimento e de passar uma imagem positiva de si. Outra parte dos motivos para expressar sua voz decorre de aspectos contextuais, como de uma gestão aberta a ideias e sugestões, das boas relações no ambiente de trabalho e da autonomia e competência técnica relacionados ao seu cargo. Todos esses motivos que emergiram das entrevistas serão detalhados nos próximos tópicos.

**Figura 19** - Fatores que motivam a voz dos servidores e empregados públicos entrevistados



Fonte: elaborada pela autora.

#### 4.3.3.1 Antecedentes da voz relacionados ao contexto

Conforme os relatos da maioria dos entrevistados (11), o estilo de liderança, assim como no silêncio, também tem influência sobre a voz. Entretanto, observa-se que o efeito deste aspecto contextual na voz acontece de modo contrário ao que ocorre no silêncio, sendo que, quando os trabalhadores vivenciam uma gestão aberta, mais democrática, que escuta verdadeiramente o que o colaborador tem a contribuir, estes se sentem mais encorajados a levar suas ideias e sugestões para a chefia.

[...] hoje a gente vê que existe total abertura, por exemplo, a nossa chefe maior de todas, a nossa gestora é totalmente aberta ao diálogo, ela participa desses grupos, ela sugere, ela divulga o que a gente faz, ou seja, ela é extremamente parceira. (E1)

Nós temos assim um gestor que é uma pessoa muito, como é que eu posso dizer, é uma pessoa muito humilde sabe, assim que ele escuta, ele escuta a comunidade. (E2)

Eu tinha um bom vínculo com meu supervisor, era uma pessoa mais aberta, mais tranquila, então eu tinha espaço para chegar para ele e opinar e sugerir, mas isso não é uma coisa muito assim universal, entendeu [...]. Eu hoje posso falar que tenho o espaço sim, mas eu acho que tem muito a ver com meu supervisor entendeu, quem é o supervisor da pessoa, uns são mais abertos, outros mais fechados. (E4)

[...] mas assim a gestão ela tem um peso maior no dia a dia e quando eu peguei essa função em [...] o gestor lá me deu várias oportunidades

eu participava de todas as reuniões e realmente isso fez eu crescer na organização. (E6)

Notou-se nas falas dos entrevistados que estes sentem liberdade e confiança para se expressar por saberem que a sua voz será ouvida. Neste sentido, Elsaied (2019) comenta que os líderes, além de criar oportunidades de voz para os seus liderados através de canais formais e informais, também podem influenciar nos fatores cognitivos que induzem o comportamento de voz. Em seu trabalho ele conclui que a liderança de apoio, ou seja, aquela que se concentra em apoio social e emocional, com comportamentos de simpatia, cuidado e escuta, possui uma relação significativa e positiva com o comportamento de voz dos funcionários, o que sugere que, à medida que os trabalhadores percebem seus gestores como apoiadores, é provável que manifestem o comportamento de voz. Isto vai ao encontro dos resultados deste trabalho, uma vez que nas falas dos entrevistados é possível notar o quão importante é o papel do líder em sua decisão de falar.

Primeiro pela boa recepção dos gestores, eu sei que pelo menos eles vão escutar a ideia e provavelmente vão aceitar. (E12)

Hoje a gestão da organização é muito diferente de alguns anos atrás, onde a gente não tinha nem vez e nem voz em nenhuma situação, hoje tem essa abertura para a gente receber essas ideias, receber essa criatividade que todos nós temos né. (E13)

O gerente que está na função hoje é um profissional muito aberto, é um cara flexível que escuta, é um ser humano, que é difícil na função de gerente se encontrar um ser humano, mas ele é, então ele escuta, geralmente ele escuta [...] hoje a gente já se comunica muito bem, porque a gente sente a liberdade de falar, de ser ouvido nem que não seja atendido, mas é ouvido pelo menos por respeito. (E15)

A abertura da gestão se destacou nas entrevistas como sendo o principal motivador contextual que faz com que o trabalhador de organizações do setor público se sinta à vontade para expor suas ideias e sugestões. Além deste, outros fatores relacionados ao contexto também tiveram destaque.

As boas relações no ambiente de trabalho também se mostraram como um importante propulsor da voz do trabalhador. Apreende-se das entrevistas que um clima de trabalho mais amistoso, em que existem relações amigáveis tanto com os pares como com os superiores, favorece para que o trabalhador se sinta com mais liberdade para falar sobre as questões de trabalho.

[...] eu acho que isso diz muito também da própria relação que você constrói com os pares e com os superiores, hoje eu tenho uma abertura para chegar e dizer se eu concordo se não concordo, se topo

se não topo [...] hoje eu já vejo que a partir da sua relação mais amigável, a pessoa termina tendo uma abertura maior para dizer se concorda se não, se topa, se não topa, se é viável se não [...]. (E1)

[...] é porque a nossa equipe é bem tranquila são pessoas que a gente tanto tem amizade fora como dentro né, e nós temos toda liberdade para fazer essas coisas, quando eu chego, 'olha eu tenho uma sugestão para fazer isso, isso aqui', o chefe e outras pessoas que são da equipe diz 'pode fazer se o resultado for o mesmo, mas se você achar que é até mais rápido, que é melhor para você pode fazer', a gente deixa todo mundo bem à vontade [...]. (E14)

[...] eu costumo dizer que o ambiente que eu trabalho é muito bom, lá em [...] também o ambiente era muito bom [...] então assim o ambiente realmente aqui em [...], quem passa por [...], os colaboradores que passam, os gestores, eles todos falam que o clima é muito bom porque o ambiente é muito organizado, embora os desafios sejam grandes, [...] as pessoas buscam realmente a capacitação porque aqui todo mundo faz a sua parte, faz a sua parte e ainda tenta ajudar um pouco os outros [...]. (E16)

Somando-se a isso, tem-se que o apoio dos colegas de trabalho, auxiliando e ajudando o trabalhador em suas atividades e demonstrando apoio a sua voz, também contribui para proporcionar esse ambiente de trabalho agradável e seguro para a expressão da voz.

[...] eu vejo que há abertura para me ouvirem entendeu, para tirarem as minhas dúvidas essa coisa toda [...]. (E1)

[...] nós nos ajudamos bastante sabe, então eu acho que isso foi contribuindo também, fui conhecendo melhor o ambiente, fui criando laços também de amizade [...] a gente procura se ajudar muito, [...] se algum precisa de algum apoio você tem pelo menos uns três ou quatro que corre e ajuda, então a gente se ajuda muito [...]. (E8)

Alguns trabalhadores afirmaram que, pelo fato de atuarem em uma organização ou em um setor novo, recém-criados, acabam tendo mais liberdade para imprimir as suas ideias, para dar suas sugestões e para criar e estabelecer os processos na sua área de atuação.

[...] por ser uma instituição muito nova e por eu ter nascido com essa instituição, [...] então eu falo abertamente [...] provavelmente nessa pesquisa você não vai ouvir isso de outras pessoas que estão numa instituição muito antiga, então para mim, na minha mente, assim eu faço parte dessa instituição, eu estou ajudando a criar uma instituição [...]. (E2)

[...] como é aqui no setor que é novo, a gente é muito aberto a novas ideias sabe [...] a gente tem um pouco mais de liberdade aqui, [...] a gente tem mais liberdade para trabalhar, a gente aceita ideias, eu gosto de receber ideias [...]. (E5)

[...] foi uma mudança brusca de atividades, [...] e atualmente, eu posso até te falar eu não sei te dizer o que eu vou fazer amanhã, são atividades de inovação mesmo, então eu tenho mais oportunidades de propor mudanças, ideias, eu acredito que houve essa mudança assim de atividades no meu cotidiano, no meu fazer no trabalho [...]. (E12)

Observou-se nas entrevistas que a competência técnica inerente ao cargo ou à atividade que o trabalhador exerce também assume papel importante como antecedente de voz, uma vez que o trabalhador, apoderando-se da autoridade técnica de seu cargo, tem autonomia para falar as suas ideias ou críticas e até mesmo para implantar as medidas e melhorias que achar necessárias, desde que relacionadas à sua atividade em específico.

[...] eu tenho autonomia no trabalho, então se for algo que não vá impactar é digamos assim outras realidades, outros setores, se for algo que dependa mais da minha atuação eu não preciso levar essas informações, porque existe essa autonomia [...]. (E1)

[...] agora em relação a crítica é isso basicamente, assim se for algo do trabalho em si, eu me sinto livre de chegar para o meu gestor, lógico que baseando tecnicamente e falar [...]. (E4)

[...] com relação às minhas atribuições eu tenho uma certa liberdade dentro da lei para que possa melhorar, posso criar novos documentos para pedir para as fundações preencherem, eu tenho essa liberdade para criar [...]. (E5)

[...] como eu sou supervisora então eu tenho autonomia de tomar algumas decisões, principalmente relacionado à gestão do [...]. (E7)

[...] são de processos em que eu tenho algum tipo de contato, então é um lugar em que geralmente eu consigo falar sobre as minhas sugestões. (E9)

[...] agora eu falo mesmo, eu proponho e se não gostarem beleza, mas eu vou dar minha ideia da mesma forma, eu acho que se não for na [...] para propor ideias e ser aceita não vai ser em canto nenhum. Então agora eu estou usando e qualquer ideia eu falo, 'vamos fazer isso aí', eu estou mais livre né para falar e outra quem vai implementar é a gente mesmo, então fica mais fácil né de ir para a frente. (E12)

[...] eu fiz essa reunião, foi de mim e eu fiz antes da restrição acontecer, parecia que eu já estava adivinhando, mas ele [o superior] disse, olha quem mexe no sistema quase que 100% é você, então você tem o direito de fazer tudo que você acha que seja melhor para você e para a instituição, ou seja a abertura da gente é bem nesse sentido, por exemplo eu não vou fazer uma mudança que seja de uma supervisão que eu não tenho o mínimo conhecimento [...]. (E14)

Um fator contextual que desencadeia um estímulo para a voz crítica são as situações de injustiça percebidas pelo trabalhador. Isto foi destacado na fala do

trabalhador E4, que expressou por escrito discordância com a sua avaliação de desempenho por perceber que ela foi feita de forma injusta, e também na fala do trabalhador E8, que expressou sua voz crítica em uma situação em que foi acusado de algo que não fez.

[...] e eu até pensei, eu até passei uma semana pensando em formalizar por e-mail que eu não concordava, lá nos processos tem um espaço de comentários, então lá eu digitei, que eu achava que não tinha sido avaliada conforme deveria, que eu estava recente na gerência, estava passando por treinamento, assim, não tinha critérios claros, [...] eu registrei um texto com a minha discordância né. (E4)

[...] ser acusado de algo que você não fez, todo mundo tem um ponto fraco né, o meu é o seguinte não me acuse de algo que eu não fiz né [...]. (E8)

Este achado fornece indícios de que situações de percepção de injustiça interpessoal podem desencadear comportamentos de voz pró-indivíduo, dialogando com o apontamento de Omar (2010), de que as percepções de justiça interpessoal moderam a tendência natural de que trabalhadores extrovertidos expressem voz pró-social.

Um outro fator contextual que se apresentou como um antecedente da voz, especialmente da voz crítica, é a confiança de haver certa estabilidade no emprego, o que promove um sentimento de segurança nos trabalhadores. Isso foi evidenciado na fala de dois entrevistados, um estatutário e um celetista, o que ressalta que mesmo em trabalhadores que possuem o vínculo de trabalho regido pela CLT há esse sentimento de segurança na voz, atribuído ao aparato legal que protege o trabalhador de organizações ligadas ao setor público, uma segurança que no setor privado provavelmente não encontrariam.

[...] eu acho assim que eu falo porque eu me sinto segura talvez isso, talvez se eu fosse terceirizada essa não seria a minha resposta, eu teria que engolir muita coisa por medo de perder o emprego, talvez pela situação de servidora me dê essa tranquilidade [...]. (E2)

[...] por ter a parte pública a gente tem um certo nível de estabilidade, que não é essa estabilidade que o pessoal pensa, que nunca vai sair [...] as pessoas se encorajam de fazer denuncia por isso, porque existe uma legislação que protege essa parte da pessoa ter como denunciar e não ser tão rápido o processo demissional [...] então essa parte pública faz com que as pessoas tenham essa segurança né, é isso que eu penso [...]. (E15)

Este último antecedente, apesar de ter sido elencado por apenas dois trabalhadores, foi incluído na análise por ser uma peculiaridade específica dos

trabalhadores do setor público, sendo assim relevante o seu destaque nesta pesquisa que tem como público-alvo os trabalhadores vinculados a organizações públicas.

#### 4.3.3.2 Antecedentes da voz relacionados ao indivíduo

Alguns fatores relacionados ao próprio indivíduo, como o seu jeito de ser e os seus anseios e desejos pessoais, emergiram das entrevistas como antecedentes para a voz.

A intenção de melhorar o seu próprio trabalho e junto a isso o desejo de oferecer um serviço melhor à sociedade foi um dos antecedentes individuais com maior amplitude nas entrevistas, tendo sido citado por 12 participantes como algo que os motiva a usar a sua voz.

Em algumas citações, esse desejo de falar para melhorar o trabalho foi demonstrado a partir de uma dimensão mais pró-indivíduo. Neste sentido, a intenção do trabalhador de falar sobre suas ideias de melhorias, ou de fazer alguma crítica a algo que possa ser melhorado, é motivada pela perspectiva de melhoria das rotinas laborais de modo a melhorar o seu próprio trabalho, seja facilitando algum processo ou tornando as rotinas e procedimentos mais enxutos, enfim, é para que aquilo de alguma forma resvale de modo positivo para si mesmo.

[...] eu tenho que ter um local bom para trabalhar, eu tenho que ter um local que eu me sinta bem, então eu preso por isso, então toda a minha fala lá é nesse sentido, 'vamos melhorar os processos como um todo' [...]. (E2)

Ah, eu acho que principalmente uma coisa que vá melhorar o trabalho, em termos de facilitar nosso trabalho né [...] eu acho que o que me leva a buscar seria a facilidade, por que se for seguro, vai tornar aquilo mais fácil de fazer, eu acho que o motivo é que depois vai facilitar para mim também, se o trabalho ficar mais simples eu também vou sair ganhando de conseguir o objetivo de uma maneira que vai ser mais simples, vai ser segura, vai exigir menos esforço, menos risco. (E4)

Primeiro a melhoria, a melhoria do espaço né, a melhoria do trabalho [...] e por acreditar que essa intervenção venha trazer benefícios para mim também, relacionado ao meu dia a dia, [...] o que é que aquilo está relacionado que possa trazer melhoria para a minha rotina, então tudo isso está relacionado também, a um retorno para o meu trabalho, de forma a facilitar né. (E7)

[...] eu sempre acho que vai facilitar o trabalho, no geral é isso assim, vai facilitar em algum nível, vai tornar mais fácil, mais acessível, vai organizar mais. (E9)

Eu estou tentando melhorar a rotina do trabalho porque tinha coisas meio engessadas e que sei lá, batia na trave e trazia mais trabalho,

mais tempo, eu estou tentando otimizar as tarefas, eu estou tentando limpar algumas questões administrativas que não ajudam sabe [...]. (E11)

Em outros relatos, é possível observar que a voz pode ser motivada pelo desejo de melhoria do trabalho em uma dimensão mais pró-social, para o bem da organização, dos colegas de trabalho e também dos usuários do serviço.

Primeiro porque eu acho que tem o impacto no próprio serviço né, então sempre que você cria ações novas que você acredita que vão impactar na vida do cliente, por exemplo, isso é um fator de motivação né, você sabe que vai ter uma finalidade, que vai gerar talvez uma mudança, um impacto positivo sobretudo na nossa função que é cuidar do principal interessado naquele processo [...]. (E1)

[...] a gente tem conversado muito sobre isso sabe, para tentar implementar melhorias na gestão do serviço, no dia a dia do serviço e no serviço como um todo para oferecer um serviço melhor para a comunidade. (E8)

[...] fiz uma apostila de modo que qualquer um possa realizar as atividades seguindo as folhas, então é uma forma de estar passando conhecimento de uma forma mais rápida e visual [...] se eu tiver que deixar rápido, se eu passar em outro concurso, a pessoa que vai chegar ela não vai se desesperar aqui, antes não tinha nada, a explicação verbal é assim, assim assado repete, é assim, assim assado repete, eu achei muito ruim, eu sou visual, eu sou visual então eu falei 'ah se a pessoa que vai executar isso futuramente se for também visual eu vou poder ajudar' [...]. (E11)

[...] qualquer tipo de melhoria que eu possa ver que gere uma consequência positiva tanto para a organização, para os profissionais que estão trabalhando ou que esse benefício venha para o cliente eu já comunico de imediato [...]. (E15)

Além desse desejo de melhorar o trabalho, seja para si, para os colegas ou para os usuários do serviço, captou-se nas entrevistas algo mais profundo, um desejo de ver os objetivos organizacionais serem alcançados, um sentimento de fazer parte da organização e de querer contribuir para o seu avanço. Esse fator pessoal, que contribui para que o trabalhador manifeste voz, foi identificado como um comprometimento organizacional, que ocorre quando o trabalhador está comprometido com o seu trabalho e com a organização.

Conforme Bastos, Brandão e Pinho (1997), entre as diversas definições do conceito de comprometimento organizacional, em geral, a literatura retrata esse construto como sendo uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com os variados aspectos do seu ambiente de trabalho e principalmente com a organização, no qual são percebidos alguns significados como: o desejo de permanecer; o



sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego e o envolvimento com objetivos e valores organizacionais; o engajamento e despendimento de esforço e empenho em favor do trabalho e da organização.

Esse apego e identificação com os objetivos da organização e o empenho e esforço em favor do alcance desses objetivos foi bastante observado nas entrevistas.

[...] também porque eu sei que a gente pode crescer, a gente pode fazer coisas melhores para a instituição. (E2)

Eu acho que é minha responsabilidade, grande parte minha. Então quando eu fui lotada nessa unidade eu senti que eu precisava fazer esse negócio funcionar e eu me sinto responsável, e eu sinto vontade, eu quero fazer com que isso funcione [...]. (E5)

[...] então assim eu acho que a gente tem um papel, por estar numa cidade menor que a gente tem um contato eu acho que mais próximo com a comunidade, eu acho que a gente, pelo menos em mim né, essa ideia de tentar fazer o serviço o melhor possível, então eu acho que isso é o que move. (E8)

[...] o que me fez definitivamente decidir por fazer o registro foi chegar a conclusão e colocar ali na balança, que é um compromisso que eu preciso assumir já que eu trabalho aqui e eu acredito que o trabalho aqui tem que ser de excelência, então eu preciso colocar esse tipo de coisa, não para que a minha colega seja punida, mas para que exista algum tipo de registro e que se possa fazer algo com isso, porque enquanto isso está encoberto não é possível fazer nada com isso né. (E9)

[...] não é porque a gente trabalha num, a gente está no serviço público que a gente vai deixar de todo jeito certo [...] eu estou sempre procurando fazer o melhor para a empresa, eu quero que a empresa seja vista da melhor maneira possível [...] desde menino que eu trabalho em empresa privada e a gente vê a empresa como uma forma de chegar num resultado, num objetivo, meta né, lá na empresa privada lá a gente tinha que [...] o melhor possível com menos custos né, gastando menos, [...] no serviço público é a questão dos serviços, você tem que oferecer um serviço de qualidade. (E10)

Eu quero prestar o meu melhor serviço, eu sou um empregado público né, para o público, então eu sempre trato os clientes que eu tenho né, lá no dia a dia como se fosse meu, eu que atendo lá, então pensando na melhor forma para eu poder prestar o serviço com as ferramentas as vezes desatualizadas, mais devagar com defeito e tal, a gente vai indo as vezes aos trancos e barrancos né tentando prestar o melhor serviço [...]. (E11)

Além disso, ainda como parte do comprometimento do trabalhador para com o seu trabalho e sua organização, em algumas falas foi observado um forte sentimento

de apego e de orgulho por fazer parte, um comprometimento com fortes traços afetivos.

Nesta senda, observa-se que alguns autores trabalham o conceito de comprometimento organizacional em diferentes dimensões. Meyer e Allen (1991) abordam o comprometimento em três dimensões (afetiva, instrumental e normativa), conceituando o comprometimento afetivo como o que se traduz em envolvimento e apego, no qual o trabalhador se identifica com os objetivos e valores da organização de modo que deseja dar algo de si para contribuir com a organização. Os trechos abaixo fornecem indícios desse comprometimento afetivo.

[...] a sensação que eu tenho é assim, aqui é meu, entendeu, isso aqui é meu, isso aqui é algo que eu ajudei a criar, todos os processos eu criei, mapeiei junto com os meus colegas, mas assim tem a minha cara [...]. (E2)

[...] é como se o meu local de trabalho fosse a extensão de mim, ou então fosse por exemplo, algum órgão meu e se me tirassem dali eu ia morrer [...]. (E7)

Porque o nosso trabalho é um, é uma extensão da nossa casa é uma extensão da nossa vivência, então eu acho que o diálogo é a base de resolver muita coisa [...]. (E11)

[...] eu costumo dizer que o [...] é uma mãe para mim, os desafios, as metas não são poucas, a gente trabalha muito, mas eu costumo dizer que tudo que eu tenho foi graças ao meu trabalho no [...]. (E16)

Um outro antecedente individual, que contribui na decisão do trabalhador de relatar as suas ideias, relaciona-se com a expectativa que os trabalhadores têm de receberem o devido reconhecimento pelo seu trabalho e de gerarem uma imagem positiva de si.

Porque eu acho que isso contribui com minha imagem profissional, eu acho que vão perceber em mim um caráter proativo [...] ter uma boa imagem ao meu respeito, de servidor proativo [...]. (E3)

[...] eu quero que o meu trabalho funcione sabe, eu quero que seja visto e quero que seja reconhecido [...]. (E5)

[...] a partir do momento que você começa a ter oportunidades você começa se sentir mais valorizado e isso ajuda mais né até você pensar melhor para achar soluções, você se sente mais motivado para procurar uma solução para alguma coisa [...]. (E6)

[...] isso já me mostrou que eu estou no caminho positivo porque eu já recebi três convites para poder trabalhar em setores que eu não imaginava que alguém pudesse me ver ali 'debaixo da escada' né [...]. (E11)

Além dessa motivação de ser reconhecido e valorizado, também sobreveio de algumas entrevistas um sentimento de satisfação pessoal, de bem-estar consigo mesmo por poder contribuir com as suas ideias e assim se sentir bem no trabalho que realiza, como retratado pelos entrevistados E2 e E13.

[...] quanto também comigo né, para eu me sentir bem na função que estou desenvolvendo [...]. (E2)

[...] então assim o motivo principal é o crescimento profissional, é se sentir bem que você está ajudando, está colaborando realmente [...]. (E13)

A personalidade do trabalhador também emergiu como um antecedente da voz, assim como foi um fator de influência para o silêncio. Alguns entrevistados ponderaram que o fato de exporem suas ideias e sugestões ocorre muito em função da sua própria personalidade, os quais se consideram com uma personalidade mais expressiva, mais comunicativa.

[...] porque faz parte da minha índole também, da minha personalidade, eu gosto de comunicar, não que eu queira usar isso para tomar o lugar de alguém, algo parecido, é nesse sentido daí, eu gosto de comunicar [...]. (E3)

[...] eu falo bastante né, então geralmente como eu tenho o hábito de me comunicar bastante em qualquer lugar assim, eu geralmente converso muito com os meus colegas também, e aí nessas conversas que surgem essas minhas sugestões, aquilo que eu acho que poderia ser melhorado, ou as vezes eu levo formalmente [...]. (E9)

[...] eu sou assim se eu tenho uma sugestão eu comento entendeu, pode ser que não seja acatada, mas eu comento 'e se fosse assim, assim, o que vocês acham?', então no momento oportuno eu sempre comento, eu não deixo passar não, mesmo que não seja acatado, pois o não você já tem se vier um sim ótimo né. (E16)

Ademais, a personalidade também foi percebida como um fator de influência para a voz crítica.

[...] não eu sou bem chatinho viu, os caras lá quando eu ligo, os caras 'eita rapaz é o E10 que tá ligando, eita vamos logo se preparando' [...]. (E10)

[...] você está falando com o cara mais sincero que talvez exista, eu não guardo nada para mim entendeu, eu não guardo, eu falo mesmo, eu acho que é uma qualidade, algumas pessoas podem achar que é um defeito, eu acho que é uma qualidade reclamar, ser honesto com algumas situações [...]. (E13)

[...] eu não costumo muito digamos assim remoer o problema e ficar adiando não, eu pondero a situação e eu chamo para conversar, eu chamo para conversar [...] (E16)

Acrescenta-se a isso um outro antecedente observado nas entrevistas que é a percepção de segurança e de autoconfiança depreendida da fala de alguns entrevistados. Essa sensação de segurança contribui para que manifestem suas ideias e sugestões. Sobre essa percepção de segurança psicológica, Elsaied (2019) comenta que, quando os trabalhadores percebem que o ambiente de trabalho é psicologicamente seguro, ou seja, é um ambiente em que os funcionários possuem confiança interpessoal nos pares e na chefia e relacionamentos baseados no respeito, desenvolve-se uma crença compartilhada de que o ambiente é seguro para assumir riscos como o de se expressar. Portanto, quando os funcionários se sentem seguros isso provavelmente os motiva a expressar suas opiniões.

[...] eu não tenho nenhum receio de me expor, de expor as minhas ideias, de fazer algo [...] quando tem algo que eu percebo que precisa ser falado ou uma situação específica que a gente precisa colocar em prática eu me sinto, enquanto servidora, com muito conforto para falar aquilo que eu percebo que aquela situação precisa [...]. (E2)

[...] eu não guardo ideias, eu falo, pode ser que não tenha ido para a frente, mas eu falo pode não ter ido, mas se eu pensar uma coisa eu falo, "porque a gente não faz dessa forma", mesmo que depois pode acontecer da gente esquecer e não fazer, mas eu não tenho esse sentimento de insegurança de não falar, eu falo. (E5)

Assim como o fato de possuir pouco tempo na organização e menos maturidade no trabalho foi ressaltado como um antecedente para o silêncio, o fato de o trabalhador possuir mais tempo na organização ou no setor e assim também mais experiência no trabalho contribui para que se sinta mais seguro para expor suas ideias e sugestões.

[...] então assim a gente tem sido assim mais ativo nessa parte de participação e tudo, comparando com o E8 que chegou em 2011 [...]. Eu acho que eu fui me ambientando né, fui conhecendo também as pessoas e também em dez anos a gente assim amadurece muito né. [...] quando eu cheguei aqui eu ficava muito calado, mas depois eu fui me ambientando e comecei a falar mais. (E8)

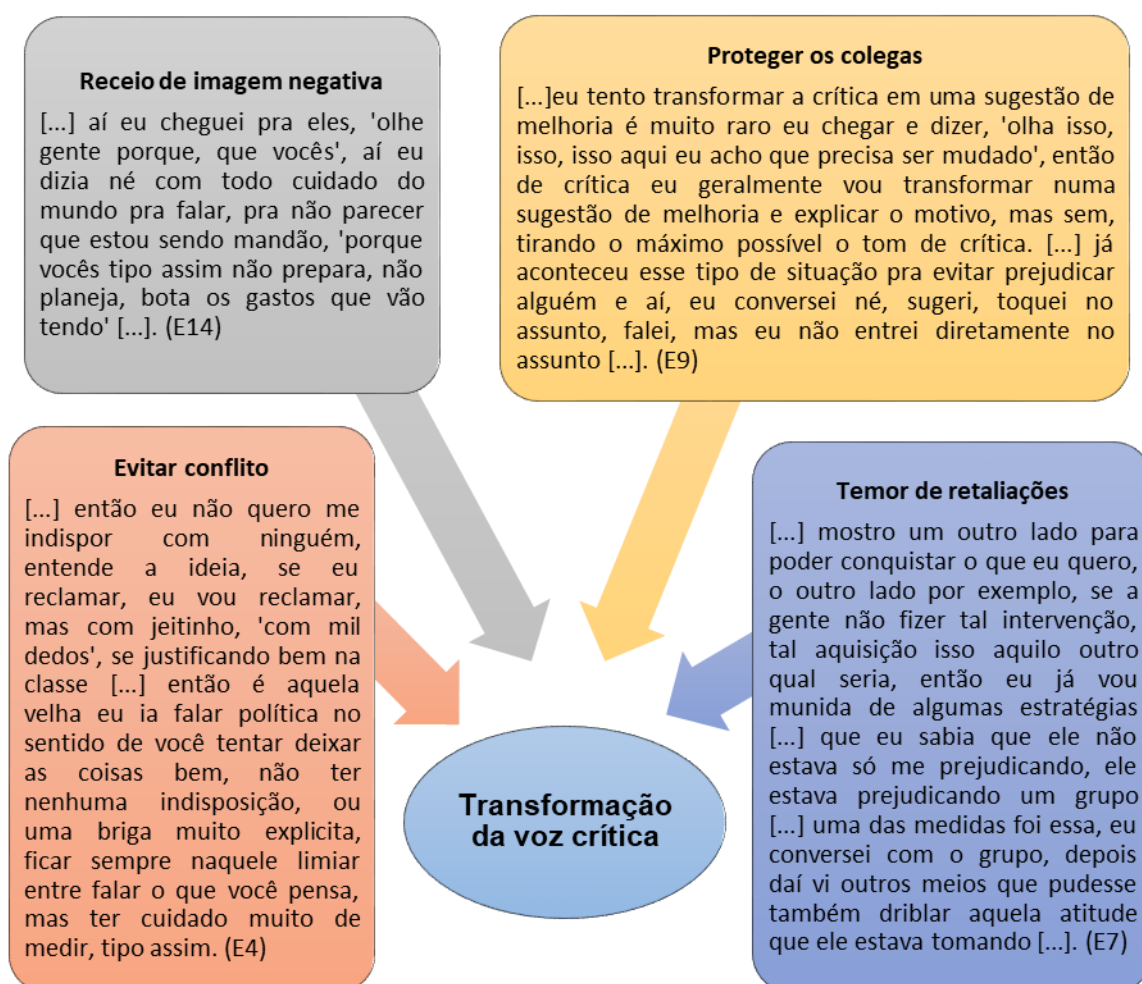
[...] mais pelo conhecimento, a experiência que a gente vai tendo, a gente vai assimilando certas coisas, não se acostumando com o sistema, mas tentando mudá-lo [...]. (E10)

[...] dentro do meu trabalho agora, como eu ainda estou me inserindo, adquirindo a expertise de poder desenvolver as atividades né com bastante autoridade, e é um desenvolvimento gradual eu estou

melhorando a minha rotina de trabalho com ideias, com *insights*, com esse *feeling* que vai surgindo né conforme o tempo [...]. (E11)

Verificou-se na análise das entrevistas que os trabalhadores usam estratégias de alteração de voz, com as quais buscam transformar a voz que contém uma crítica ou reclamação em uma voz mais sugestiva que se apresenta na forma de sugestão de mudança ou de crítica construtiva. Foi identificado que essas estratégias de mudança de voz ocorrem pelos mesmos antecedentes que muitas vezes geram o silêncio como: o medo de retaliações; a tentativa de evitar conflito; não gerar uma imagem negativa de si e; também para não prejudicar ou magoar algum colega (Figura 20).

**Figura 20** - Antecedentes individuais que levam o trabalhador a alterar a voz crítica



Fonte: elaborada pela autora conforme os dados da pesquisa.

Diante disso, observa-se que, mesmo quando o trabalhador expõe a sua voz, o medo de sofrer retaliações, o receio de uma imagem negativa, a tentativa de evitar conflitos e de proteger os colegas, também podem estar presentes e atuarem como

anteriores da voz. No entanto, nesses casos, o trabalhador não opta por silenciar, mas sim por usar alguma estratégia de transformação da voz, tentando suavizar, eufemizar, ou convertendo a voz que critica em uma voz que sugere, que dá uma ideia.

Foram verificadas nas entrevistas a ocorrência e distribuição das categorias trabalhadas como antecedentes da voz para cada grupo de trabalhadores, celetistas e estatutários, nas quais algumas diferenças e semelhanças são percebidas.

No caso das categorias de antecedentes da voz que emergiram das entrevistas com os trabalhadores estatutários, representadas na figura 21, as categorias com maior densidade, ou seja, maior expressão dentro das entrevistas, foram a abertura da gestão, comprometimento e a autonomia/competência do cargo.

**Figura 21** - Antecedentes da voz dos trabalhadores estatutários



Fonte: elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa qualitativa.

No caso dos trabalhadores celetistas (Figura 22), a abertura da gestão e o comprometimento também tiveram papel de destaque, entretanto, a categoria personalidade teve um destaque maior neste grupo do que no dos estatutários.

**Figura 22** - Antecedentes da voz dos trabalhadores celetistas



Fonte: elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa qualitativa.

Faz-se relevante destacar que algumas categorias só estiveram presentes em um grupo, como é o caso das categorias organização/setor novo e segurança/autoconfiança, que só emergiram das entrevistas dos trabalhadores estatutários.

Um outro aspecto que merece ênfase é a categoria estabilidade, que apareceu nos dois grupos, o que indica que, ainda que a legislação vincule a estabilidade no trabalho aos servidores públicos e que não garanta este instituto para os empregados celetistas de empresas públicas e sociedades de economia mista, mesmo quando admitidos em seus empregos após aprovação em concurso público, há também neste grupo de trabalhadores uma ideia de estabilidade atuando como antecedente da voz.

Mesmo com as diferenças ressaltadas, no geral, observando-se as figuras 21 e 22, pode-se dizer que a voz dos trabalhadores vinculados a organizações públicas federais, sejam celetistas ou estatutários, é motivada pelos mesmos fatores, dos quais a abertura da gestão se destaca como o principal fator contextual e o comprometimento do trabalhador distingue-se como o fator pessoal mais relevante.

#### 4.3.4 Canais de voz

Os principais canais de voz usados pelos trabalhadores de organizações públicas entrevistados se assemelham ao que é descrito na teoria. Em geral, a principal forma de comunicar suas ideias e sugestões é de modo direto e informal, sendo que a figura do chefe possui papel de destaque, conforme ilustra a figura 23,

pois na maioria das entrevistas os trabalhadores disseram que reportam as suas ideias aos seus superiores em conversas ou reuniões informais.

[...] geralmente é uma abordagem mais direta mesmo, eu peço para conversar com o diretor ele sempre é muito aberto, então ele também gosta dessa coisa da atividade, de ações novas e sempre numa conversa mais direta a gente, é eu apresento a ideia, a gente delibera [...]. (E1)

Seria da forma mais de diálogo mesmo, mais informal, de chegar, isso é tal coisa, isso é tal e tal, conversa direta mesmo assim. (E4)

Bem quando a gente tem ideias de melhoria de processos dentro da organização a gente geralmente comunica isso ao nosso superior imediato [...]. (E15)

Também foi relatada a comunicação de ideias com a equipe, sejam subordinados ou colegas de trabalho do mesmo grau de hierarquia. Especialmente os trabalhadores que ocupam cargos de gestão buscam levar ideias para serem discutidas entre o grupo de trabalho.

[...] eu trago as ideias e discuto com os meus colaboradores, eu trago para eles uma ideia e pergunto 'você acham que é usual, que é produtivo, que vai melhorar nossa rotina', eu tento ter esse feedback das pessoas que trabalham para mim entre aspas né [...]. (E11)

[...] quando eu estou como chefe eu sempre converso com a equipe, a gente avalia junto também né, não é porque eu sou o chefe que vai 'ah tem que ser', não, a gente avalia e coloca claro adaptando algumas mudanças quando se tem alguma interação, se tem algum feedback que é possível melhorar aquela ideia [...]. (E13)

Além de conversas e reuniões informais, outros canais informais também são usados, como é o caso do *Whatsapp*, que é utilizado para se comunicar com colegas e chefia através de grupos de trabalho. O e-mail, a Intranet e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) também foram citados como possíveis canais para a comunicação de ideias e sugestões, entretanto, como não são canais delineados pela organização para essa finalidade, foram considerados neste trabalho como informais, pois, apesar de serem canais que possibilitam a comunicação de forma escrita, Klaas, Olson-Buchanan e Ward (2012) consideram o e-mail como uma comunicação informal, pois não é um procedimento formalmente estruturado pela organização para a finalidade de coletar ideias e sugestões. Também foram citados pelos entrevistados a existência de colegiados, comissões e comitês que tratam de assuntos diversos relacionados ao trabalho, e que algumas vezes eles utilizam esses espaços para a discussão de ideias entre pares e chefias.



**Figura 23** - Canais de voz usados por trabalhadores do setor público



Fonte: elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa qualitativa.

Os trabalhadores das empresas estatais relataram a existência de canais formais especificamente voltados para a proposição de ideias e sugestões. São programas formais estruturados pelas organizações que tem o objetivo de buscar ideias que visem à melhoria organizacional junto aos próprios funcionários, inclusive com a premiação, geralmente em sistemas de bonificação ou pontuação, dos trabalhadores que tenham ideias que venham a ser implementadas por sua organização. Os trabalhadores que atuam em autarquias e fundações não citaram a existência de programas dessa natureza em suas organizações.

Quanto ao uso da voz para críticas e reclamações, em geral, os entrevistados relatam que quando resolvem se expressar o fazem diretamente com o colega envolvido na questão ou com a chefia, ou relatam para os colegas mais próximos, como uma forma de desabafo.

Quando se trata de assuntos mais delicados, como assédio moral ou outra questão em que o trabalhador não se sente à vontade para falar de forma mais pessoal, a ouvidoria foi citada como sendo o principal canal para isso, porém, poucos comentaram sobre situações em que de fato chegaram a relatar algo na ouvidoria, restando perceptível que os trabalhadores buscam ao máximo não utilizar este canal.

[...] entrei meio com uma “denúncia” na ouvidoria porque existia ali uma incompatibilidade das normas da própria organização [...]. (E1)

[...] aconteceu uma situação entre eu e uma colega e aí eu fiz uma denúncia na ouvidoria, uma denúncia formal, que foi uma coisa bem delicada que aconteceu [...]. (E9)

Diante do exposto, percebe-se que a maioria dos canais de voz utilizados são para a voz direta, aquela em que o trabalhador leva diretamente a questão para aqueles que acredita terem o poder de resolução. Como canais para manifestação indireta, através de representação, o sindicato foi citado por alguns entrevistados como sendo um canal para o qual é possível levar algumas questões, como situações que ponham o funcionário em risco, situações de assédio ou outras questões em que o sindicato possa atuar levando determinadas pautas da categoria para tratar com a organização. No entanto, não foi relatado nenhum caso em que efetivamente algum entrevistado lembre de ter acionado o sindicato.

Estes resultados apontam que há a necessidade do fortalecimento dos canais formais, especialmente para a comunicação de ideias e sugestões, uma vez que a ouvidoria parece já ter o reconhecimento de canal formal para reclamações e denúncias, mas que poucos canais formais foram reconhecidos para a finalidade de expressão de ideias.

Além disso, observa-se que o líder possui papel central na questão da voz, uma vez que na maioria dos casos os trabalhadores precisam se reportar diretamente aos seus chefes. Assim, verifica-se que o desenvolvimento e treinamento dos gestores para o acolhimento das questões apontadas pelos trabalhadores parece ser fundamental para o aumento da voz do trabalhador.

#### 4.4 Cruzamento dos resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa

A pesquisa quantitativa mostrou que quando o trabalhador ocupa algum cargo de gestão há uma tendência de aumento na expressão de sua voz pró-social. Isto foi refletido na comparação de grupos, que mostrou que o nível de voz pró-social para o grupo dos trabalhadores que ocupam cargos de gestão é maior e estatisticamente diferente do que o dos que não ocupam, na correlação de Spearman, que mostrou correlação positiva e significativa entre a ocupação de cargo de gestão e a voz pró-social, e também na análise de regressão múltipla que reteve a variável cargo de gestão como uma preditora de voz pró-social.

A pesquisa qualitativa também forneceu indícios de que a ocupação de um cargo de gestão eleva a voz pró-social, o que pode ser explicado pelo fato de que o trabalhador que ocupa um cargo de gestão se sente com mais liberdade para sugerir as suas ideias e contribuições de melhoria, conforme se evidencia nas falas dos entrevistados 13 e 14.

[...] quando eu estou na chefia, [...] eu já coloco, convido a todos que eu quero incluir nessa, fazer parte dessa ação, e falo sobre a execução, 'oh vai ser desse jeito, a tática é essa e a execução é essa' [...] assim depois de ser gerente, eu tenho abertura total com [...], tenho abertura total com [...]. (E13)

[...] quando eu era da [...], não era supervisor, eu trabalhava, mas ficava muito na minha, ficava mais na minha, não é que eu não tivesse, se eu chegasse eles acatariam, mas eu ficava mais na minha porque é de mim, se eu não sou chefe, não tenho cargo de chefia naquele determinado setor em geral, eu espero dele, mas se ele chegasse para mim e pedisse uma sugestão aí realmente eu ia dizer o que eu achava, era dessa forma, mas eu nunca ia tomar a liberdade de dar o primeiro passo. (E14)

As entrevistas possibilitaram a observação da ocorrência da voz pró-social que é manifestada por meio de denúncias, como no caso de um trabalhador que denunciou o assédio moral vivenciado por seus colegas.

[...] já vinha acontecendo várias coisas do mesmo tipo, de assédio moral aos funcionários e aí durante alguns anos isso acontecendo, aí chega um momento que chega ao estopim assim, tem hora que você não está no melhor dia para absorver aquilo, aí realmente você toma uma atitude, aí foi mais ou menos isso que aconteceu, chegou um momento que eu realmente não gostei do jeito que foi tratado a situação com outro colega, não foi nem comigo, e devido já ter acontecido outras vezes a gente vai e toma uma atitude formal. (E6)

No entanto, com o questionário foi possível abordar somente a voz pró-social exercida na forma de ideias e sugestões, deixando-se de abordar a voz pró-social que critica e denuncia em prol do bem da organização e do trabalho. Assim, seria interessante a criação de instrumento que possibilite também a verificação da presença deste tipo de voz nas organizações brasileiras. Isto porque, embora na concepção de voz abrangida pelos pesquisadores do comportamento organizacional a voz que critica e denuncia seja vista como ligada aos interesses individuais e não em benefício da organização, no campo prático se nota que o trabalhador que usa a voz para relatar problemas graves, como é o caso do assédio moral, mesmo quando o faz por um motivo autocentrado, acaba por beneficiar a organização ao lhe dar conhecimento de situações que podem ser bastante danosas.

Isto corrobora com a visão de denúncia como um comportamento pró-social de Brown e Donkin (2008). Estes autores apontam que uma boa maneira de entender as motivações da denúncia é perceber essa comunicação como um exemplo de comportamento pró-social, uma vez que uma parte significativa da sociedade percebe este comportamento como sendo geralmente benéfico para outras pessoas,

independentemente de quais benefícios particulares, caso existam, são pretendidos pelo indivíduo denunciante.

Por outro lado, observou-se também nas entrevistas que muitas vezes uma voz expressa na forma de melhorias e ideias para benefício organizacional e que é facilmente percebida como um comportamento pró-social, por vezes é acompanhada de motivações individuais como a busca por reconhecimento, valorização e imagem positiva. Assim, percebe-se que a crítica à visão de voz pró-social do comportamento organizacional feita por Barry e Wilkinson (2016) é pertinente, uma vez que a pesquisa qualitativa realizada neste trabalho possibilitou analisar o quão tênue pode ser a linha entre a voz que atua em benefício próprio e a que surge em benefício da organização.

A análise quantitativa mostrou relações significativas entre o tempo na organização e a idade do indivíduo com seus comportamentos de voz e silêncio pró-sociais, mostrando que há uma tendência de aumento destes comportamentos conforme aumenta a idade e o tempo de posse na organização. Este efeito também foi verificado na análise qualitativa, sendo que os indivíduos demonstraram em suas falas uma maior predisposição para a voz quanto maior a experiência no trabalho, ou seja, quanto mais tempo eles têm na organização, mais se sentem à vontade para expressar a voz, para expor suas ideias, por outro lado, quando estes têm pouco tempo na organização tendem a ficar mais calados, silenciando suas contribuições.

Na pesquisa quantitativa não foram constatadas diferenças nos níveis de voz, seja pró-social ou pró-indivíduo, entre trabalhadores com vínculo de trabalho estatutário e celetista, e, quanto ao silêncio, foram observadas diferenças somente para o silêncio pró-social. No entanto, na pesquisa qualitativa foi possível fazer algumas considerações extras acerca dos comportamentos de voz e silêncio entre os trabalhadores das distintas carreiras.

Analisando a distribuição das categorias trabalhadas como antecedentes da voz e do silêncio foi possível observar algumas semelhanças e diferenças. Essas observações indicam que o tipo de vínculo com a organização pode distinguir determinados fatores contextuais e individuais que possuem maior peso na decisão do trabalhador do setor público de vozear ou silenciar, o que pode ser relevante para o planejamento de estratégias de fortalecimento ou enfraquecimento da influência desses fatores na voz e no silêncio.

A Teoria da Troca Social fornece subsídios para a discussão dos resultados da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa. Na pesquisa quantitativa foram observadas relações negativas entre a percepção de suporte organizacional e os

comportamentos de voz e silêncio pró-indivíduo, de modo que quando o trabalhador tem uma percepção positiva do suporte organizacional há uma tendência de diminuição de voz e silêncio pró-indivíduo. Por outro lado, percebeu-se que quanto há uma boa PSO o trabalhador tende a aumentar o comportamento de voz pró-social.

Essa relação pode ser explicada pela norma de reciprocidade da troca social, sendo provável que, uma vez que o trabalhador percebe que a organização se importa com o seu bem-estar e está disposta a melhorar suas condições de trabalho, ele passa a emitir um maior comportamento de voz pró-social, por sentir que deve ser recíproco e auxiliar a organização com suas sugestões e ideias de melhoria. Em contraponto, quanto maior for a PSO, maior a tendência de diminuição de voz e silêncio pró-indivíduo, possivelmente porque um ambiente de trabalho mais favorável, mais acolhedor, não exige do trabalhador um emprego elevado de voz e silêncio em sua autodefesa.

Na análise de regressão, foi observado que os indivíduos que ocupam cargo de gestão possuem uma predisposição a manifestarem menos silêncio pró-indivíduo e mais voz e silêncio pró-sociais, o que também pode ser explicado pela TTS. É provável que isto ocorra por trabalhadores em cargos de gestão se sentirem com maior dever de emitir voz pró-social, tanto para auxiliar a sua equipe, como também para benefício organizacional, e que também sintam que tem um dever maior de silenciar para proteger a sua organização, em reciprocidade à confiança investida pela organização para a ocupação de um cargo de gestão.

Na pesquisa qualitativa a TTS também se faz relevante para a explicação de alguns aspectos. Quando o trabalhador percebe a gestão como aberta e acolhedora, quando experimenta boas relações no ambiente de trabalho, recebendo o apoio dos colegas, é provável que a norma de reciprocidade atue fazendo com que ele deseje retribuir por esse ambiente de trabalho agradável com contribuições de melhoria. Até mesmo quando o trabalhador faz críticas e denúncias de determinadas situações é possível que o faça pelo sentimento de dever de retribuição à organização com alguma informação útil, como a exposição de alguma situação que ele perceba como danosa ao ambiente organizacional.

No entanto, quando o trabalhador percebe a gestão como fechada e autocrática e não sente que tem o apoio dos colegas de trabalho ele tende a guardar para si as suas contribuições, não sendo possível o estabelecimento de uma relação de troca.

Além da reciprocidade, uma outra norma da troca social foi percebida nos resultados da pesquisa qualitativa. A norma de altruísmo foi denotada através do

silêncio dos trabalhadores que desejavam proteger os colegas, uma vez que mesmo que eles desejassem falar algo para intervir em alguma situação, preferiram silenciar para não prejudicar alguém.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve enfoque no estudo de dois construtos muito explorados em pesquisas internacionais, mas ainda pouco abordados em pesquisas nacionais, que são os conceitos de voz e silêncio do trabalhador. Assim, buscou-se analisar como ocorre a manifestação dos comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores de organizações vinculadas ao setor público federal, por meio do alcance de quatro objetivos específicos.

Quanto à consecução do primeiro objetivo específico, que visava a identificação dos tipos de voz e silêncio manifestados por esse público-alvo, observou-se que os principais tipos de voz e silêncio manifestados, tanto pelos servidores públicos com vínculo estatutário com autarquias e fundações públicas, como também pelos empregados públicos celetistas que trabalham em empresas estatais, são a voz e o silêncio pró-sociais. Isto significa que estes trabalhadores falam de forma mais frequente sobre suas ideias e sugestões relacionadas ao trabalho por motivações voltadas ao outro, no caso, em benefício da organização, assim como também decidem ficar em silêncio em determinadas situações com vistas ao benefício organizacional, para a proteção da organização.

Em relação ao silêncio pró-social, foi visto que os empregados públicos exibem este comportamento de modo ligeiramente mais frequente que os servidores públicos, o que pode ser explicado pelo fato de que, por atuarem em empresas estatais, as quais geralmente exploram atividades econômicas, é provável que estes trabalhadores sejam expostos a mais situações em que seja necessário silenciar para proteger a organização.

Os resultados da pesquisa quantitativa mostraram ainda que os comportamentos de voz e silêncio pró-indivíduo são manifestados de forma bem menos frequente do que os comportamentos pró-sociais, o que pode ser um indicativo de que estes trabalhadores não estão frequentemente expostos a situações em que precisam falar ou silenciar no intuito de se proteger.

No que se refere ao segundo objetivo específico, que visava verificar a influência de variáveis de caráter ocupacional e organizacional sobre os comportamentos de voz e silêncio, verificou-se que a percepção de suporte organizacional influencia a voz pró-social, de forma que, quanto mais o trabalhador percebe que a organização está disposta a lhe dar suporte, mais ele estará propenso a emitir comportamento de voz para benefício organizacional, o que pode ser

explicado a partir da Teoria da Troca Social pela norma de reciprocidade. Além disso, uma percepção de suporte organizacional mais elevada também pode contribuir para uma diminuição da voz e do silêncio pró-indivíduo. Por outro lado, se a percepção de suporte organizacional for baixa, pode haver um aumento destes comportamentos de autoproteção.

Além da percepção de suporte organizacional, outras variáveis, ocupacionais e demográficas, também demonstraram poder de influência sobre a voz e o silêncio, como é o caso da idade, da ocupação de cargo de gestão, tempo de serviço na organização, tipo de vínculo e área de atuação.

Com os resultados da pesquisa qualitativa foi possível alcançar o terceiro objetivo específico, que intencionava discorrer sobre os principais estímulos que levam os servidores e empregados públicos a falar ou silenciar sobre questões de trabalho. Observou-se que o tipo de liderança ocupa papel central tanto como antecedente da voz, assim também como antecedente do silêncio, sendo que, quando os trabalhadores percebem a gestão como mais aberta, disposta a ouvir e considerar o que eles têm a dizer, estes se sentem mais estimulados a expressar suas contribuições. De outro modo, quando os trabalhadores percebem a gestão como fechada e autocrática, indisponível para receber as suas contribuições, eles decidem silenciar sobre as suas ideias e sugestões.

Este achado pode ser relevante para o campo prático, uma vez que as organizações públicas brasileiras podem proporcionar treinamentos que visem o desenvolvimento de competências nos gestores, voltadas ao acolhimento da voz, visando o recebimento das contribuições que o trabalhador tem a oferecer e que podem ser úteis para a melhoria organizacional.

Além do tipo de gestão, observaram-se outros fatores que possuem influência na decisão de silenciar e que também atuam como antecedentes da decisão de falar, como é o caso do apoio dos colegas, que atua como um motivador da voz do trabalhador. Porém, quando o funcionário não percebe esse apoio e, às vezes, nota até mesmo uma certa dissuasão dos colegas, isto o direciona para o silêncio. Foi observado também que os trabalhadores do setor público ficam em silêncio visando evitar conflito, para manter as boas relações no ambiente de trabalho, mas também podem falar sobre suas sugestões, justamente por perceberem que as boas relações laborais propiciam ambiente para a voz.

A personalidade se mostrou como um fator que influencia o trabalhador a expor suas opiniões, principalmente para trabalhadores expressivos, que se consideram



mais comunicativos, mas também é responsável por anteceder a decisão de ficar em silêncio, uma vez que outros traços de personalidade relacionados à insegurança, ponderação e autocontrole podem fazer com que o trabalhador guarde para si alguma questão de trabalho.

Para além disso, também se verificou que os trabalhadores deixam de levar suas contribuições, sejam ideias e sugestões, ou críticas, reclamações e, até mesmo, denúncias, por resignação e conformismo e também por medo de sofrerem retaliações. Assim, acredita-se que seja importante que as organizações públicas fortaleçam os canais de voz, para que essas percepções de risco da voz sejam reduzidas, uma vez que é possível que boas ideias e inovações deixem de ser implementadas porque o trabalhador não acredita na possibilidade de mudança ou que questões graves, e até mesmo danosas para a organização, deixem de ser relatadas pelo medo que o trabalhador tem de ser prejudicado, caso exerça sua voz crítica.

Por meio da pesquisa qualitativa também foi possível alcançar o quarto e último objetivo específico, que tratava de investigar quais canais formais e informais, individuais e coletivos, possibilitam a manifestação da voz de servidores/empregados públicos.

Quanto aos canais de voz para a manifestação de ideias e sugestões, viu-se que a maioria dos canais utilizados são informais, ou seja, não delineados pela organização especificamente para a finalidade de acolher esse tipo de voz e, também, são canais diretos, onde o trabalhador se dirige diretamente a quem acredita ter poder de resolução, sendo que na maioria dos casos o chefe é o principal receptor. Nos relatos dos trabalhadores de empresas estatais houve destaque para a presença de canais formais para sugestões de melhoria, algo que não foi citado por nenhum servidor estatutário entrevistado, o que direciona para a sugestão de que as autarquias e fundações públicas poderiam fortalecer a voz que visa dar contribuições de melhoria, com a criação de programas formais para esse tipo de voz, como os existentes nas empresas estatais.

Quanto aos canais para críticas, reclamações e denúncias, observou-se que o principal canal formal e direto é a ouvidoria. No entanto, os trabalhadores recorrem a este recurso em último caso, para situações mais graves e em que outras alternativas não surtiram efeito, preferindo o diálogo direto com a chefia ou com os pares, ou decidindo silenciar.

Diante do exposto, percebe-se que esta pesquisa contribui para que se tenha um panorama geral do comportamento de voz e silêncio dos servidores e empregados públicos da Administração Indireta Federal, o que possibilitará um ponto de partida para pesquisas futuras sobre a voz e o silêncio do trabalhador do setor público brasileiro, fornecendo também subsídios para que as organizações públicas possam traçar ações visando o aumento dos comportamentos desejáveis, com foco no bem-estar do trabalhador e na melhoria organizacional.

Por fim, frisa-se que este estudo, assim como qualquer outro, possui determinadas limitações. Na pesquisa quantitativa há a limitação da amostra não ser probabilística, devendo-se ter muita cautela quanto a generalizações. Além disso, outro fator limitante é o fato de que não foram exploradas outras variáveis que podem ser relevantes para o estudo dos construtos de voz e silêncio, como por exemplo a cultura organizacional, a segurança psicológica, o engajamento do trabalhador, entre outras.

Como limitação observada na pesquisa qualitativa, tem-se que o pesquisador pode ser influenciado por sentimentos e intuições que podem vir a intervir na interpretação dos resultados.

Para pesquisas futuras, sugere-se a construção de escalas psicométricas que considerem itens em que a voz pró-social possa ser representada na forma crítica, para que em outras pesquisas esse tipo de comportamento possa ser verificado em uma abordagem quantitativa.

Neste trabalho, não foi possível estabelecer relação de predição da percepção de suporte organizacional com o silêncio pró-social. Assim, sugere-se que em estudos futuros sejam investigadas outras variáveis independentes de caráter organizacional que possam ter influência sobre o silêncio pró-social, ou ainda que os itens que compõem a escala de medição sejam revistos e, se for o caso, ampliados ou modificados, uma vez que há trabalhos indicando que este construto se comporta de forma diferente do esperado.

Ademais, estudos que visem contribuir com o delineamento de canais de voz voltados ao acolhimento de sugestões e ideias dos servidores públicos federais viriam enriquecer o estudo da temática de voz do servidor público no cenário nacional.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia; TORRES, Cláudio V. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, p. 19–29, 2002.
- ANDRADE, Rayana S. **Comportamentos de voz e silêncio nas organizações de trabalho**: explorando seus preditores entre organizações e trabalhadores brasileiros. Tese (Doutorado) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.
- ANDRADE, Rayana S.; BASTOS, Antônio V. B. Comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional: caracterizando o fenômeno entre trabalhadores brasileiros. **Quaderns de Psicologia**, Barcelona, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1629>
- ARAUJO, Bruno F. V. B.; SANTOS, Alciars M. Vozes não ouvidas? Compreendendo como empregados gays coconstroem um clima de voz/silêncio nas organizações. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Mata de São João. **Anais [...]**. Mata de São João: Anpad, 2016.
- BARRY, Michael; WILKINSON, Adrian. Pro-Social or Pro-Management? A Critique of the Conception of Employee Voice as a Pro-Social Behaviour within Organizational Behaviour. **British Journal of Industrial Relations**, [s.l.], v. 54, n. 2, p. 261–284, 2016.
- BASTOS, Antonio V. B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.
- BASTOS, Antonio V. B. *et al.* Escala de silêncio nas organizações. *In*: Claudio Simon Hutz; Denise Ruschel Bandeira; Clarissa Marcelli Trentini; Ana Claudia Souza Vazquez. (org.). **Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho**. 1ed. Porto Alegre: Artmed, v. 1, 2019. p. 247-256.
- BASTOS, Antonio V. B. *et al.* Escala de voz nas organizações. *In*: Claudio Simon Hutz; Denise Ruschel Bandeira; Clarissa Marcelli Trentini; Ana Claudia Souza Vazquez. (org.). **Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho**. 1ed. Porto Alegre: Artmed, v. 1, 2019. p. 257-267.
- BENNETT, Tony. Employee voice initiatives in the public sector: views from the workplace. **International Journal of Public Sector Management**, 2010.
- BERGERON, Diane M.; THOMPSON, Phillip S. Speaking Up at Work: The Role of Perceived Organizational Support in Explaining the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Voice Behavior. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [s.l.], v. 56, n. 2, p. 195–215, 2020.
- BLAU, Peter. **Exchange and Power in Social Life**. [s.l.]: Transaction Publishers, 1964.

BRASIL. **Painel Estatístico de Pessoal - PEP**. Ministério da Economia. Governo Federal. 2022a.

BRASIL. **Panorama das Estatísticas de Informações Cadastradas**. Ministério da Economia. Governo Federal. 2022b.

BRINSFIELD, Chad T. Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 34, n. 5, p. 671–697, 2013.

BRINSFIELD, Chad. T.; EDWARDS, Marissa. S.; GREENBERG, Jerald. 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. 2009.

BROWN, Alexander J.; DONKIN, Marika. **Whistleblowing in the Australian Public Sector**. p. 372, 2008.

BURNETT, Meredith F. *et al.* Revisiting How and When Perceived Organizational Support Enhances Taking Charge: An Inverted U-Shaped Perspective. **Journal of Management**, [s.l.], v. 41, n. 7, p. 1805–1826, 2015.

CARVALHO, Virgínia D.; OLIVEIRA, Thais A.; SILVA, Daniele C. Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da administração indireta. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 14, n. 5, p. 74–103, 2013.

CASSEMATIS, Peter G., WORTLEY, Richard. Prediction of Whistleblowing or Non-reporting Observation: The Role of Personal and Situational Factors. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 117, 615–634, 2013. DOI: <https://doi-org.ez138.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10551-012-1548-3>.

CERVI NETO, José F.; BOHNENBERGER, Maria C.; BESSI, Vânia G.; GONCALVES, Manuela A. Aprendizagem Organizacional com o uso do home office no contexto da pandemia de Covid-19. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 22., 2020, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2020.

CHIABURU, Dan S. *et al.* Organizational support and citizenship behaviors: a comparative cross-cultural meta-analysis. **Management International Review**, [s.l.], v. 55, n. 5, p. 707–737, 2015.

COHEN, Jacob. Statistical Power Analysis. **Current Directions in Psychological Science**, [s.l.], v. 1, n. 3, p. 98–101, 1992.

CORRAR, Luiz. J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José M. **Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

COSTA, Barbara R. L. Bola de Neve Virtual: O Uso das Redes Sociais Virtuais no Processo de Coleta de Dados de uma Pesquisa Científica. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 7, n. 1, 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre. Artmed, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROPANZANO, Russell; MITCHELL, Marie S. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. **Journal of Management**, [s.l.], v. 31, n. 6, p. 874–900, 2005.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, São Paulo, v. 16, p. 250–263, 2018.

DI PIETRO, Maria S. Z. **Direito administrativo**. 27. ed. - São Paulo: Atlas, 2014.

DONAGHEY, Jimmy; CULLINANE, Niall; DUNDON, Tony; WILKINSON, Adrian. Reconceptualizing employee silence problems and prognosis. **Work, Employment & Society**, [s.l.], 25, p. 51– 67. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017010389239>

DONOVAN, Sean *et al.* Employee Voice and Silence in Auditing Firms. **Employee Relations**, [s.l.], v. 38, 2016.

DYNE, Linn Van; ANG, Soon; BOTERO, Isabel C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 40, n. 6, p. 1359–1392, 2003.

DYNE, Linn V.; LEPINE, Jeffrey A. Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 41, p. 108-119, 1998.

ELSAIED, Mervat M. Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety. **American Journal of Business**, [s.l.], 2019.

FANUCK, Lia C. O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 440–448, 1986.

FIELD, Andy. **Descobrimos a Estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Sandra Netz. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Catiane R. **Silêncio Organizacional no contexto da gestão do conhecimento**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Potiguar, Natal, 2017.

GAMBAROTTO, Francesca; CAMMOZZO, Alberto. Dreams of silence: employee voice and innovation in a public sector community of practice. **Innovation: Management, Policy, & Practice**, [s.l.], v. 12, no. 2, p. 166-179, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.166>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLLAN, Paul. J.; PATMORE, Glenn; XU, Ying. Regulation of employee voice. *In*: A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (eds.), **Handbook of Research on Employee Voice**. Cheltenham: Edward Elgar. (pp. 363–380), 2014.

GUNAWARDANA, Samantha J. Reformulando a voz do funcionário: um estudo de caso nas zonas de processamento de exportação do Sri Lanka. **Work, Employment and Society**, [s.l.], v. 28, n. 3, p. 452–468, 2014.

GYENSARE, Michael *et al.* Leader effectiveness – the missing link in the relationship between employee voice and engagement. **Cogent Business & Management**, [s.l.], v. 6, n. 1, 2019.

HAIR JR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Tradução: Adonai Schlup Sant'Anna. – 6. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARLOS, Karen. If you build a remedial voice mechanism, will they come? Determinants of voicing interpersonal mistreatment at work. **Human Relations**, [s.l.], v. 63, n. 3, p. 311–329, 2010.

HASSAN, Shahidul. The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement- Centered Voice among Government Employees. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s.l.], v. 25, n. 3, p. 697–719, 2015. DOI: <https://doi-org.ez138.periodicos.capes.gov.br/10.1093/jopart/muu055>

HASSAN, Shahidul; DEHART-DAVIS, Leisha; JIANG, Zhongnan. How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. **Public Administration**, [s.l.], v. 97, n. 1, p. 116–131, 2019.

JAIN, Ajay K. An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations, **Personnel Review**, [s.l.], v. 44, n. 6, p. 1010-1036, 2015. DOI: <https://doi-org.ez138.periodicos.capes.gov.br/10.1108/PR-12-2013-0220>.

JIA, Jianfeng *et al.* Exploring the influence of paternalistic leadership on voice behavior: A moderated mediation model. **Employee Relations: The International Journal**, 2020.

JIANG, Yongzhong; YAO, Yi. Industrial relations climate and employee intention to quit: The roles of voice and silence. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, [s.l.], v. 48, n. 8, 2020.

KASSEM, Michele R.; AMORIM, Wilson A. C. A voz do trabalhador: uma análise sobre seus antecedentes em empresas privadas no Brasil. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 2018. São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: USP, 2018.

KAUFMAN, Bruce E. Theorising determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of analysis. **Human Resource Management Journal**, [s.l.], v. 25, n. 1, p. 19–40, 2015. DOI: <https://doi-org.ez138.periodicos.capes.gov.br/10.1111/1748-8583.12056>.

KIM, Sunhyuk *et al.* What makes employees cynical in public organizations? Antecedents of organizational cynicism. **Social Behavior and Personality**, [s.l.], v. 47, n. 6, p.1-10, 2019.

KLAAS, Brian S.; OLSON-BUCHANAN, Julie B.; WARD, Anna-Katherine. The determinants of alternative forms of workplace voice: an integrative perspective. **Journal of Management**, [s.l.], v. 38, n. 1, p. 314–345, 2012.

KNOLL, Michael; REDMAN, Tom. Does the Presence of Voice Imply the Absence of Silence? The Necessity to Consider Employees' Affective Attachment and Job Engagement. **Human Resource Management**, [s.l.], v. 55, n. 5, p. 829–844, 2016.

KNOLL, Michael; VAN DICK, Rolf. Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 113, n. 2, p. 349–362, 2013.

KURTESSIS, James N. *et al.* Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. **Journal of Management**, [s.l.], v. 43, n. 6, p. 1854–1884, 2017.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVELLE, Jonathan; GUNNIGLE, Patrick; MCDONNELL, Anthony. Patterning employee voice in multinational companies. **Human Relations**, [s.l.], v. 63, n. 3, p. 395–418, 2010.

LAVENA, Cecilia F. Whistle-Blowing: Individual and Organizational Determinants of the Decision to Report Wrongdoing in the Federal Government. **The American Review of Public Administration**, [s.l.], v. 46, n. 1, p.113-136, 2014.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEE, Grace L. *et al.* Personality and Participative Climate: Antecedents of Distinct Voice Behaviors. **Human Performance**, [s.l.], v. 27, n. 1, p. 25–43, 2014.

LIANG, Jian; FARH, Crystal I.; FARH, Jiing-Lih. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. **Academy of Management Journal**, [s.l.], 55, p. 71– 92. 2012.

LOI, Raymond; AO, Olivia KY; XU, Angela J. Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. **International Journal of Hospitality Management**, [s.l.], v. 36, p. 23–30, 2014.

LUCAS, Kristen; FYKE, Jeremy P. Euphemisms and Ethics: A Language-Centered Analysis of Penn State's Sexual Abuse Scandal. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 122, p. 551–569, 2014. DOI: <https://doi-org.ez138.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10551-013-1777-0>.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALIK, Ashish. Managing Employee Voice. *In*: A. Malik. **Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective**. Springer, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-981-13-0399-9>

MARTINS, Fabio M.; ARAUJO, Bruno F. V. B. Uma Análise das Relações entre Suporte Organizacional e Comprometimento Duplo de Empregados no Modelo Outsourcing. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 19, n. 49, p. 44–56, 2017.

MEIRELLES, Hely L.; BURLE FILHO, José E.; BURLE, Carla R. **Direito administrativo brasileiro**. 42a edição, atualizada até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. São Paulo, SP: Malheiros Editores, 2016.

MELLO, Celso A. B. **Curso de direito administrativo**. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Greenwich, n. 1, p. 61-89, 1991.

MINAYO, Maria C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed., São Paulo: Hucitec, 2014.

MORRISON, Elizabeth W. Employee voice behavior: integration and directions for future research. **Academy of Management Annals**, [s.l.], v. 5, p. 373–412, 2011.

MORRISON, Elizabeth W. Employee voice and silence. **Annual Review of Organizational Psychology**, [s.l.], v. 1, n. 7, p. 173-97, 2014.

MOURA-PAULA, Marcos J. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 15–44, 2014.



MOURA-PAULA, Marcos J.; FERRAZ, Deise L. S. Organizational Silence: introduction and critique. **Cadernos EBAPE.BR**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 516–529, 2015.

MOWBRAY, Paula K.; WILKINSON, Adrian; TSE, Herman H. M. An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, [s.l.], v. 17, n. 3, p. 382–400, 2015.

NECHANSKA, Eva; HUGHES, Emma; DUNDON, Tony. Towards an integration of employee voice and silence. **Human Resource Management Review**, [s.l.], v. 30, n.1 2018.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia A.; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 29–51, 1999.

OMAR, Alicia. Antecedentes y consecuencias de los comportamientos prosociales de voz y silencio. **Psicod debate**, Patos de Minas, v. 10, p. 249–268, 2010.

OMOTE, Sadao; PRADO, Paulo S. T.; CARRARA, Kester. Versão eletrônica de questionário e o controle de erros de resposta. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 10, n. 3, p. 397–405, 2005.

PAUKSZTAT, Birgit; VAN DUIJN, Marijtje A. J.; WITTEK, Rafael. A ‘special attachment’: Voice and the relational aspect of loyalty. **International Sociology**, [s.l.], v. 26, n. 4, p. 524–546, 2011. DOI: 10.1177/0268580910393374.

PIRES, José C. Z.; MACÊDO, Kátia B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81–104, 2006.

PROFILI, Enzo B. Estrutura remuneratória dos servidores ativos civis do Executivo federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 782–808, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200706>

QI, Yang; MING-XIA, Liu. Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. **Asia Pacific Business Review**, [s.l.], v. 20, n. 2, p. 231–248, 2014.

RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 87, n. 4, p. 698–714, 2002.

RIBEIRO, Carla V. S.; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192–207, 2013.

RODRIGUES, Ana P. G.; BASTOS, Antonio V. B. Os Vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 36, p. 143–158, 2013.

RODRIGUES, Ana P. G.; GONDIM, Sônia G. Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo com servidores públicos. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 38–65, 2014.

RUCK, Kevin; WELCH, Mary; MENARA, Barbara. Employee voice: An antecedent to organizational engagement? **Public Relations Review**, [s.l.], v. 43, n. 5, p. 904–914, 2017.

RUPP, Deborah E.; CROPANZANO, Russell. The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s.l.], v. 89, n. 1, p. 925–946, 2002.

SCHLESINGER, Cristina C. B. *et al.* **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SCHMITT, Camila S.; PETROLL, Martin L. M. Um ensaio teórico sobre a influência da Teoria da Troca Social e da Co-criação de Valor no Crowdfunding. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, Brasil, v. 44, n. 1, p. 247–269, 2021.

SHANOCK, Linda R.; EISENBERGER, Robert. When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 91, n. 3, p. 689–695, 2006.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 10, n. 1, p. 83–93, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. [s.l.]: Artmed, 2008.

SONG, Baihe *et al.* Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, [s.l.], v. 45, n. 7, p. 1167–1175, 2017.

SRIVASTAVA, Bhupen; MOHAPATRA, Mamta. Legitimacy to employee voice: role of process intervention. **Indian Journal of Industrial Relations**, [s.l.], v. 49, n. 2, p. 197–213, 2013.

SRIVASTAVA, Shalini; JAIN, Ajay K.; SULLIVAN, Sherry. Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence. **Personnel Review**, [s.l.], v. 48, n. 4, p. 1045–1060, 2019.

TANURE, Betânia. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?:** uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VANDERLEY, Luciano G. Capital humano: a vantagem competitiva. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, p. 65–74, 2001.

VIANA, Leonardo F. **Dimensões positivas de trabalho no Hucam**. 2019. 95 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

WANG, Yau-De; HSIEH, Hui-Hsien. Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. **Human Relations**, [s.l.], v. 66, n. 6, p. 783–802, 2013.

WHITESIDE, David B.; BARCLAY, Laurie J. Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 116, n. 2, p. 251–266, 2013.

WILKINSON, Adrian; DONAGHEY, Jimmy; DUNDON, Tony; e FREEMAN, Richard. Employee voice: charting new terrain. In: WILKINSON, Adrian; DONAGHEY, Jimmy; DUNDON, Tony; e FREEMAN, Richard (eds.), **The Handbook of Research on Employee Voice**. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 3-16. 2014.

WILLIAMS, Martin J.; YECALO-TECLE, Liah. Innovation, voice, and hierarchy in the public sector: Evidence from Ghana's civil service. **Governance**, [s.l.], v. 33, n. 4, p. 789–807, 2020.

ZAINA, Neuranildes M. C. Percepção e análise de variáveis organizacionais e individuais em entidades públicas – esperanças e realidades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 2–34, 1987.

## Apêndice A – Roteiro de entrevista semiestruturada

### Roteiro de entrevista a ser aplicada com servidores/empregados públicos

#### Perfil do respondente

Gênero:

Idade:

Tempo de serviço:

Tipo de organização:

Tipo de vínculo:

Escolaridade:

Cargo de chefia:

- 
- 1 Geralmente, o que você faz quando tem alguma ideia ou sugestão que pode contribuir para a melhoria de algum processo organizacional? A quem você comunica? De que forma? Por quê?
  - 2 Na sua organização existe algum procedimento formal que possibilite a comunicação de ideias e sugestões que os funcionários tenham?
  - 3 Você já vivenciou situações em que você tinha alguma ideia ou sugestão para o trabalho e preferiu não falar? Por quê?
  - 4 Quando você observa algo que em sua visão não está correto você faz uma reclamação ou denúncia sobre o fato? A quem você comunica? De que forma? Por quê?
  - 5 Na sua organização existe algum procedimento formal que possibilite a comunicação de reclamações e denúncias?
  - 6 Você já vivenciou situações em que você queria fazer alguma reclamação ou denúncia e preferiu não falar? Por quê?

## **Apêndice B - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (eletrônico) – TCLE - Questionário**

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), de acordo com as exigências da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Antes de responder às perguntas relacionadas ao estudo, apresentaremos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e anuência.

Seja bem-vindo(a)!

---

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado (a), você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “**A VOZ E O SILÊNCIO DOS TRABALHADORES DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO**”. O objetivo do estudo é investigar como ocorre a expressão de ideias, sugestões, críticas e reclamações ou a retenção dessas informações dentro das organizações públicas federais. A pesquisadora responsável por essa pesquisa é Débora Bruna Alves Almeida doutoranda em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Convidamos você a responder a um **questionário** com perguntas fechadas e duração de aproximadamente 15 minutos sobre o seu vínculo com a organização em que trabalha, sua opinião acerca do suporte que sua organização lhe oferece e sobre seus hábitos quanto a comunicação e/ou retenção de suas ideias e sugestões. O acesso ao questionário somente ocorrerá após você ter dado o seu consentimento para participar neste estudo. Você poderá contribuir para essa pesquisa ao responder às questões. Contudo, você não deve participar contra a sua vontade.

Os dados serão arquivados por 5 anos em dispositivo de armazenamento pessoal (pen drive) da pesquisadora responsável.

A pesquisa envolve risco mínimo de possível desconforto ocasionado por lembranças desagradáveis ao responder alguma pergunta do questionário proposto e de algum cansaço em decorrência do tempo necessário para responder todas as perguntas. Caso isso ocorra, você tem a liberdade para interromper a pesquisa; fazer pausas; ou cancelar a sua participação a qualquer momento. Em todos esses casos você não será prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma. Há também um risco baixo de vazamento das informações, para o qual a pesquisadora se compromete em garantir a confidencialidade das informações e o sigilo dos participantes, além disso, sua identidade permanecerá totalmente anônima. Você não terá nenhum benefício direto, mas, de forma indireta, irá contribuir com a promoção do conhecimento científico na área pesquisada, relacionados à promoção do conhecimento a respeito do tema e à propositura de mecanismos de Gestão de Pessoas que possam contribuir com uma melhor fluidez da voz do trabalhador.

Os resultados do estudo poderão ser apresentados ou publicados em eventos, congressos e revistas científicas. Garantimos que a sua privacidade será respeitada,

assim como o anonimato e o sigilo de suas informações pessoais. O pesquisador poderá contar para você os resultados da pesquisa quando ela terminar, se você quiser saber. Você não receberá pagamentos por ter respondido ao questionário. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda da pesquisadora responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante.

Em caso de qualquer dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável pelo estudo, Débora Bruna Alves Almeida, que pode ser encontrada pelo e-mail [deborabruna.almeida@uscsonline.com.br](mailto:deborabruna.almeida@uscsonline.com.br) ou pelo telefone (88) 99710-7796. Este estudo foi analisado pelo CEP da USCS. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o CEP da USCS, situado à Rua Santo Antonio, 50 – 2º andar, Bairro Centro, São Caetano do Sul (SP), telefone (11) 4239-3282, e-mail: [cep.uscs@adm.uscs.edu.br](mailto:cep.uscs@adm.uscs.edu.br). Durante a pandemia de COVID-19, este atendimento é exclusivo por e-mail.

Caso clique no ícone sobre “aceitar participar da pesquisa”, você responderá o questionário do estudo em questão e permitirá que estes dados sejam divulgados para fins científicos ou acadêmicos, sendo mantida em sigilo a sua identidade. Também declara que está ciente dos propósitos e procedimentos do estudo e que teve oportunidade de avaliar as condições informadas sobre a pesquisa para chegar à sua decisão em participar deste estudo. Caso comprovado que esta pesquisa em questão produza dano pessoal, indenizações e ressarcimentos poderão ser requeridos pelo participante (Resolução CNS nº 466 de 2012, Art. 17, II).

Você tem o direito a ter acesso aos resultados da pesquisa. Caso queira, basta solicitar através do e-mail: [deborabruna.almeida@uscsonline.com.br](mailto:deborabruna.almeida@uscsonline.com.br).

Você poderá baixar cópia deste Termo de Consentimento em caso de interesse ou enviar mensagem direta para [deborabruna.almeida@uscsonline.com.br](mailto:deborabruna.almeida@uscsonline.com.br) solicitando o mesmo. Recomendamos que você guarde em seus arquivos uma cópia deste documento. Acesse este *link* <https://drive.google.com/file/d/12LyaMDQ4PnUW3Pa3YjsOfZI2d3JS2GhJ/view?usp=sharing> para o seu download.

**Link para acesso ao questionário:** <https://forms.gle/YfcpWHZLBYbbTPCx9>

Desde já agradecemos!

---

**Requisito para participar da pesquisa: Ser servidor/empregado público federal de Autarquia, Fundação, Empresa Pública ou Sociedade de Economia mista.**

Aceita participar dessa pesquisa?

Sim, li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aceito participar da pesquisa.

## **Apêndice C - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (eletrônico) – TCLE - Entrevista**

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), de acordo com as exigências da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Antes de responder às perguntas relacionadas ao estudo, apresentaremos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e anuência.

Seja bem-vindo(a)!

---

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado (a), você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “**A VOZ E O SILÊNCIO DOS TRABALHADORES DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO**”. O objetivo do estudo é investigar como ocorre a expressão de ideias, sugestões, críticas e reclamações ou a retenção dessas informações dentro das organizações públicas federais. A pesquisadora responsável por essa pesquisa é Débora Bruna Alves Almeida, doutoranda em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Convidamos você a participar de uma **entrevista online, via Google Meet, em dia e hora marcados conforme a sua disponibilidade**, com duração de 40 a 60 minutos, com questões sobre como se dá a comunicação e/ou retenção de suas ideias, sugestões e críticas na organização em que trabalha. O acesso ao ambiente virtual somente ocorrerá após você ter dado o seu consentimento para participar neste estudo. Você poderá contribuir para essa pesquisa ao responder as perguntas da entrevista. Contudo, você não deve participar contra a sua vontade. Os dados provenientes da entrevista serão arquivados por 5 anos em dispositivo de armazenamento pessoal (pen drive) da pesquisadora responsável.

A pesquisa envolve risco moderado de possível desconforto ocasionado por lembranças desagradáveis ao responder alguma pergunta da entrevista proposta ou cansaço em função do tempo de atenção dispensado. Caso isso ocorra, você tem a liberdade para não responder, liberdade para interromper a entrevista; fazer pausas; ou cancelar a sua participação a qualquer momento. Em todos esses casos você não será prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma. Há também risco baixo de vazamento das informações, para o qual a pesquisadora se compromete em garantir a confidencialidade das informações e o sigilo dos participantes. Você não terá nenhum benefício direto, mas, de forma indireta, irá contribuir com a promoção do conhecimento científico na área pesquisada, relacionados à promoção do conhecimento a respeito do tema e à propositura de mecanismos de Gestão de Pessoas que possam contribuir com uma melhor fluidez da voz do trabalhador.

Os resultados do estudo poderão ser apresentados ou publicados em eventos, congressos e revistas científicas. Todas as informações obtidas serão sigilosas e seu nome não será identificado em nenhum momento. Os dados serão guardados em local seguro e a divulgação dos resultados será feita de forma agregada, o que impossibilita a

identificação de qualquer participante ou organização. Você não receberá pagamentos por participar dessa entrevista. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda da pesquisadora responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante. Em caso de qualquer dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável pelo estudo, Débora Bruna Alves Almeida, que pode ser encontrada pelo e-mail [deborabruna.almeida@uscsonline.com.br](mailto:deborabruna.almeida@uscsonline.com.br) ou pelo telefone (88) 99710-7796.

Este estudo foi analisado pelo CEP da USCS. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o CEP da USCS, situado à Rua Santo Antonio, 50 – 2º andar, Bairro Centro, São Caetano do Sul (SP), telefone (11) 4239-3282, e-mail: [cep.uscs@adm.uscs.edu.br](mailto:cep.uscs@adm.uscs.edu.br). Durante a pandemia de COVID-19, este atendimento é exclusivo por e-mail.

Caso clique no ícone sobre “aceitar participar da pesquisa”, você será contatado pelo pesquisador responsável para agendamento da entrevista. Também declara que está ciente dos propósitos e procedimentos do estudo e que teve oportunidade de avaliar as condições informadas sobre a pesquisa para chegar à sua decisão em participar deste estudo. Caso comprovado que esta pesquisa em questão produza dano pessoal, indenizações e ressarcimentos poderão ser requeridos pelo participante (Resolução CNS nº 466 de 2012, Art. 17, II). Você tem o direito a ter acesso aos resultados da pesquisa. Caso queira, basta solicitar através do e-mail: [deborabruna.almeida@uscsonline.com.br](mailto:deborabruna.almeida@uscsonline.com.br).

Você poderá baixar cópia deste Termo de Consentimento em caso de interesse ou enviar mensagem direta para [deborabruna.almeida@uscsonline.com.br](mailto:deborabruna.almeida@uscsonline.com.br) o solicitando. Recomendamos que você guarde em seus arquivos uma cópia deste documento. Acesse este *link* <https://drive.google.com/file/d/1nGwjfLsrIS8fn99ZIQpcVdNTpO48pp0d/view?usp=sharing> para o seu download.

Desde já agradecemos!

---

**Requisito para participar da pesquisa: Ser servidor/empregado público federal de Autarquia, Fundação, Empresa Pública ou Sociedade de Economia mista há pelo menos três anos.**

Aceita participar dessa pesquisa?

Sim, li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aceito participar da pesquisa.

O *link* para acesso a sala de entrevista será enviado posteriormente, conforme data e horário mais adequado para você.

Preencha seu e-mail ou telefone no campo abaixo para que a pesquisadora possa lhe contatar para agendamento da entrevista:



**Apêndice D – Questionário Parte I****PESQUISA SOBRE VOZ E SILÊNCIO DE TRABALHADORES DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**

Agradecemos sua participação nesta pesquisa. Ao responder esse questionário, sua resposta será analisada de forma agregada, sua identidade permanecerá totalmente anônima e sigilosa. O interesse é unicamente voltado à pesquisa acadêmica.

Os dados abaixo serão utilizados para a caracterização geral dos participantes em atendimento a alguns aspectos da pesquisa e não permitirão a sua identificação. Contamos com suas respostas sinceras acerca das questões. Preencha, por gentileza, os campos a seguir:

**PARTE I – DADOS SOBRE O PARTICIPANTE****01. Gênero:**

a)  Masculino    b)  Feminino    c)  Outro/Prefiro não dizer

**02. Qual a sua idade em anos até 31 de dezembro deste ano?**

\_\_\_\_\_

**03. Em qual estado você trabalha?**

Acre    Alagoas    Amapá    Amazonas    Bahia    Ceará  
 Distrito Federal    Espírito Santo    Goiás    Maranhão    Mato Grosso  
 Mato Grosso do Sul    Minas Gerais    Pará    Paraíba    Paraná  
 Pernambuco    Piauí    Rio de Janeiro    Rio Grande do Norte  
 Rio Grande do Sul    Rondônia    Roraima    Santa Catarina  
 São Paulo    Sergipe    Tocantins

**04. Nível de escolaridade máxima:**

a)  Ensino fundamental  
b)  Ensino médio  
c)  Graduação  
d)  Pós-graduação lato sensu  
e)  Mestrado

f) ( ) Doutorado

**05. A organização em que você trabalha é uma:**

- a) ( ) Autarquia
- b) ( ) Fundação
- c) ( ) Empresa pública
- d) ( ) Sociedade de economia mista

**06. Há quantos anos você trabalha nessa organização:**

\_\_\_\_\_

**07. Qual o seu tipo de vínculo com a organização em que trabalha:**

- a) ( ) Estatutário - RJU
- b) ( ) Celetista - CLT
- c) ( ) Outro \_\_\_\_\_

**08. Além do seu vínculo principal, ocupa algum cargo de chefia (função gratificada, cargo de direção...):**

- a) ( ) Não
- b) ( ) Sim

**09. Em qual área da organização você atua?**

( ) área-meio      ( ) área-fim

**10. Possui filiação sindical:**

- a) ( ) Não
- b) ( ) Sim

## Anexo A – Questionário Parte II e III

### PARTE II – PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

Abaixo estão listadas várias frases sobre a organização em que você trabalha atualmente. Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. De acordo com a escala abaixo, marque o número que melhor representa sua resposta para cada frase.

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo moderadamente

3 = Discordo levemente

4 = Nem concordo nem discordo

5 = Concordo levemente

6 = Concordo moderadamente

7 = Concordo totalmente

É possível obter ajuda desta organização quando tenho um problema.	1	2	3	4	5	6	7
Esta organização realmente se preocupa com meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
Esta organização estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Esta organização está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	1	2	3	4	5	6	7
Esta organização preocupa-se com minha satisfação no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Esta organização tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.	1	2	3	4	5	6	7

### PARTE III – MEUS COMPORTAMENTOS DE VOZ E SILÊNCIO

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	2	3	4	5
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