



# Comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional: caracterizando o fenômeno entre trabalhadores brasileiros

*Voice and Silence behaviors in a multidimensional perspective: characterizing the phenomena between Brazilians's workers*

Rayana Santedicola Andrade  
Antônio Virgílio Bittencourt Bastos  
Universidade Federal da Bahia

## Resumo

Neste estudo objetivamos descrever e explorar comportamentos de voz e silêncio (V&S) em uma perspectiva multidimensional com vistas a contribuir para seu entendimento e reduzir a lacuna empírica existente nesta perspectiva. Utilizando método descritivo, quantitativo e transversal foi possível, de forma pioneira no campo internacional, descrevermos os comportamentos de V&S em uma amostra de 476 trabalhadores inseridos em organizações diversas. As Escalas de Voz e de Silêncio nas Organizações permitiram identificarmos estes comportamentos, assim como suas relações com *fatores demográficos e ocupacionais* críticos para seu entendimento. Os resultados reforçaram a multidimensionalidade e simultaneidade de V&S, apontando a tendência dos trabalhadores a agruparem-se em padrões (*clusters*) e indicando diferenças significativas no modo de expressão ou retenção de informações ou sugestões relacionadas ao trabalho em virtude de características demográficas e ocupacionais. Realizamos considerações acerca do caráter descritivo, e recomendamos pesquisas com delineamentos mais complexos a partir do avanço do campo.

Palavras-chave: **Gestão do conhecimento; Relações interpessoais; Voz nas Organizações**

## Abstract

*In this study we aim to describe and explore voice and silence (V&S) behaviors in a multidimensional perspective and empirical. Using a descriptive, quantitative and cross-sectional method it was possible, in a pioneering way in the international field, to describe V&S behaviors in a sample of 476 workers in different organizations. The Voice and Silence Scales in Organizations allowed us to identify these behaviors, as well as their relationships with demographic and occupational factors critical to their understanding. The results reinforced the multidimensionality and simultaneity of V&S, pointing out the tendency of workers to cluster in patterns (clusters) and indicating significant differences in the mode of expression or retention of information or suggestions related to work due to demographic and occupational characteristics. We make considerations about the descriptive character, and recommend research with more complex designs from the advance of the field.*

Keywords: **Knowledge Management; Interpersonal relationship; Voice in Organizations**

## INTRODUÇÃO: OS COMPORTAMENTOS DE VOZ E SILÊNCIO DO TRABALHADOR

Comportamentos de voz do trabalhador referem-se à participação voluntária e intencional do indivíduo, quando este deliberadamente expressa a sua opinião, assim como preocupações e questões relacionadas ao trabalho (Hirschman, 1970; Hoffman, 2006; Milliken et al., 2003; Morrison, 2014; Morrison e Milliken 2000; Van Dyne et al., 2003; Van Dyne e LePine, 1998). Dentre as definições proposta para a voz, Elizabeth W. Morrison (2014) a considera como:

Uma comunicação informal e discricionária por um trabalhador de ideias, sugestões, preocupações e informações sobre problemas, ou opiniões sobre questões relacionadas a pessoas que estão habilitadas a tomar ações apropriadas, com a intenção de trazer alguma melhoria ou mudança. (Morrison, 2014, p. 174)

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

A voz tem sido associada a resultados positivos em todos os níveis, pois indivíduos a organizações como um todo se beneficiam quando os trabalhadores compartilham suas ideias e preocupações (Detert e Edmondson, 2011; MacKenzie et al., 2011; Nemeth et al., 2001). Isto porque os autores acreditam que as informações advindas do trabalhador se constituem em importantes *'inputs'* que podem ajudar grupos e organizações a adquirir vantagens em termos de oportunidades, pois ao identificar problemas e promover sua correção, inúmeras situações indesejáveis podem ser evitadas. Além disso, quando o trabalhador se sente livre para expressar uma opinião, mesmo sendo esta contrária à maioria, os processos de tomada de decisão tornam-se mais ricos, e podem promover a inovação e aperfeiçoamento de processos e produtos (Morrison, 2014).

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

Esta pessoa com este poder de intervenção, geralmente um líder ou gestor, pode ajustar e aprimorar o funcionamento da organização em diversos aspectos. As alterações refletem-se, principalmente, (a) na aprendizagem, (b) na melhoria dos processos decisórios organizacionais, (c) na inovação, (d) na correção de erros, (e) na inibição de comportamentos ilegais ou imorais, e (f) na prevenção de crises (Van Dyne e LePine, 1998), por fim impactando, decisivamente, na efetividade organizacional (Allen et al., 2015). Outros fatores associados à utilização positiva da voz no ambiente organizacional são o senso de controle e sentimento de autovalorização do trabalhador.

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

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

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

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

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

## Conceitos e abordagens ao estudo de voz e silêncio nas organizações e no trabalho

Desde o início dos estudos sobre a voz, com Albert O. Hirschman (1970), até os dias atuais, é possível observar duas características presentes no campo: uma multiplicidade de conceitos associados aos dois fenômenos de forma independente, e uma tendência a abordá-los de forma unidimensional. Assim, ora aborda-se a voz, ora o silêncio e seus respectivos antecedentes e consequentes. Dentre as contribuições no sentido de unificar os dois campos, destaca-se a ampla revisão realizada por Chad T. Brinsfield et al. (2009), que reuniram os principais conceitos já desenvolvidos na área relacionados aos dois fenômenos (Tabelas 1 e 2).

Conceitos	Citações
<b>Mudança Organizacional</b>	“(…)qualquer tentativa de mudar, mais do que sair, de um estado desagradável” (Hirschmann, 1970, p.30)
<b>Aprendizagem organizacional</b>	“Fundamental à aprendizagem organizacional é a necessidade de informação e compartilhamento de conhecimento entre os funcionários” (Argyris,1977)
<b>Justiça procedimental</b>	“Definida pela equidade percebida dos processos que levam à decisão, a justiça procedimental é promovida pela concessão de voz na tomada de decisões” (Thibaut e Walker, 1975)
<b>Denúncia</b>	“Divulgação por membros organizacionais de erros organizacionais a autoridades que podem agir para corrigi-los” (Near e Miceli, 1985)
<b>Deteccção de problemas para a alta gerência</b>	“Comportamentos individuais que são direcionados para afetara atenção de outros quanto aos problemas e sua compreensão a respeito deles” (Dutton e Ashford, 1993, p. 398)
<b>Reclamação</b>	Expressões de insatisfação, subjetivamente experimentadas ou não, com a finalidade de ventilar emoções ou alcançar objetivos intrapsíquicos, ou ambos”(Kowalski,1996,p.179)
<b>Voz/ CCO</b>	“Comportamento discricionário que implica expressar ideias, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho com base em motivos cooperativos” (Voz pró-social, Van Dyne et al, 2003)
<b>Voz do empregado</b>	“Um termo abrangente que engloba todas as formas de comportamento falante dos funcionários, diferenciada pela natureza do estímulo em resposta ao qual se fala e pela intenção subjacente da comunicação” (Brinsfield et al, 2009)

**Tabela 1.** Conceitos relacionados à voz do trabalhador

**Fonte:** Adaptado de Brinsfield et al., 2009, pp. 6-7.

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

Conceitos	Citações
Efeito “MUM”	“A relutância geral do indivíduo em transmitir más notícias devido ao desconforto associado à entrega de informações negativas” (Conlee e Tesser, 1973)
Espiral de Silêncio	“O medo do isolamento e os sentimentos de autódúvida desencorajam as pessoas de expressar ideias que não se adequam à opinião pública” (Noelle-Neumann, 1984)
Ostracismo social	“O ato de ser excluído ou ignorado, comumente referido como ‘o tratamento silencioso’” (Williams, 2001)
Síndrome da surdez	“Em organizações, normas que desencorajam o empregado de expressar diretamente sua insatisfação” (Peirce et al, 1998)
Lealdade	“Quando insatisfeitos, os funcionários leais confiam em que as coisas irão melhorar” (Dutton e Ashford, 1993, p. 398)
Saída do empregado	“Acreditando que falar é fútil, empregados são compelidos a desengajarem-se e demitirem-se” (Pinder e Harlos, 2001)
Silêncio organizacional	“Um fenômeno de nível coletivo, em que os funcionários retêm informações, opiniões ou preocupações sobre questões ou problemas relacionados ao trabalho” (Morrison e Milliken, 2000)
Silêncio/CCO	“Baseado em altruísmo ou motivos cooperativos, ideias, informações ou opiniões relacionados ao trabalho podem ser retidas para beneficiar outras pessoas ou a organização” (Van Dyne et al, 2003)
Silêncio do empregado	“A retirada de qualquer forma de expressão genuína sobre as avaliações comportamentais, cognitivas e/ou afetivas de um indivíduo de sua circunstância organizacional para pessoas que são percebidas como capazes de efetuar mudanças ou reparações” (Pinder e Harlos, 2001, p.334)

**Tabela 2.** Conceitos relacionados ao silêncio do trabalhador

**Fonte:** Adaptado de Brinsfield et al., 2009, pp. 6-7.

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

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

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

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

### **Uma medida multidimensional brasileira para a voz e o silêncio nas organizações e no trabalho com base na proposta de Linn Van Dyne et al. (2003)**

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

Ainda que a literatura acerca da voz já possua uma tradição teórica bem estabelecida, desde o estudo seminal de Albert Hirschman (1970), a pesquisa sobre os seus antecedentes ainda encontra-se em um estágio inicial de desenvolvimento, provavelmente porque a voz não é apenas uma função de variáveis centradas no indivíduo, mas uma soma destas com uma série de fatores situacionais (Mishra e Saxena, 2011; Detert e Burris, 2007; Graham e Van Dyne, 2006; Withey e Cooper, 1989). Estes aspectos, associados à completa ausência de estudos empíricos neste campo, no Brasil, evidenciam uma grande lacuna de in-

vestigações que inicialmente descrevam estes aspectos entre trabalhadores inseridos em organizações diversas, em nosso contexto.

Tendo em vista este quadro geral de lacunas e possibilidades de investigação, identificamos, inicialmente, a necessidade de realização de estudos tendo como base a proposta multidimensional trazida por Linn Van Dyne et al. (2003), a fim de adicionar evidências empíricas a estudos internacionais, ainda bastante escassos neste sentido. No Brasil, um impulso inicial a estes estudos foi dado por autores brasileiros ao construir e validar medidas para voz (Bastos et al., 2019a), e para silêncio (Bastos et al., 2019b) nas organizações. Em ambas as escalas, as dimensões de voz e silêncio aglutinaram-se em duas dimensões: uma, a qual os autores denominaram de *pró-indivíduo*, a qual concentrou os itens de motivação aquiescente/defensiva, e a clássica dimensão *pró-social*.

A validação destas escalas com base multidimensional viabiliza a realização de estudos que investiguem de forma concomitante os comportamentos de voz e silêncio, observando como estes podem apresentar-se simultaneamente entre trabalhadores, identificando tendências e possíveis padrões. Este estudo cumpriu com esta função inicial, e foi necessário, ainda, abordar relações destas descrições com características demográficas e ocupacionais, formando um quadro de referência inicial para outros estudos que venham a relacionar estes comportamentos a aspectos psicossociais dos trabalhadores, dos grupos e das organizações. Este estudo mais descritivo e exploratório justificou-se pelo estado incipiente do estado da arte deste campo no Brasil. Dito isto, *esta pesquisa objetivou descrever e explorar comportamentos de voz e silêncio, em uma perspectiva multidimensional, com vistas a contribuir para seu entendimento, reduzindo a lacuna empírica existente sobre estes comportamentos, no cenário internacional, e inaugurando uma agenda de investigações sobre V&S no Brasil.*

## MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como descritivo, quantitativo e de corte transversal. Contamos com um total de 476 trabalhadores de diferentes organizações e segmentos ocupacionais (Tabela 3).

### Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados pela pesquisadora e equipe, em setores/equipes/departamentos de diferentes organizações de trabalho, perfazendo um total de 476 respondentes. A coleta de dados em organizações de trabalho, principalmente quando se utiliza de auto relato, implica em um grande risco de vieses por parte dos trabalhadores. Tendo em vista a função de sobrevivência que o trabalho ocupa na vida das pessoas, assim como as funções soci-

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

**Tabela 3.** Caracterização dos participantes

ais nas quais isto implica, o viés mais comum é o da *desejabilidade social* (Gouveia et al., 2009). Um dos tipos de viés de desejabilidade é o gerenciamento ou manipulação de impressão (*impression management*), no qual as respostas são distorcidas intencionalmente pelos indivíduos, que, motivados pela aprovação, querem mostrar – mais socialmente adequados e desejáveis (Ellingson et al., 1999). Ele é influenciado por características do contexto, principalmente quando há maior demanda por auto apresentações positivas e implica em perda de fidedignidade à medida que o trabalhador deixa de relatar aspectos negativos geralmente presentes em seu trabalho. Por isto, um dos maiores desafios impostos à pesquisa em organizações de trabalho refere-se à obtenção de dados fidedignos por parte dos trabalhadores.

No entanto, os respondentes podem diminuir o manejo de impressão ao terem o anonimato das respostas garantido (Barrick e Mount, 1996). Nesta pesquisa, houve o cuidado para não identificar os questionários e assegurar a confiden-



cialidade dos dados e a postura ética dos pesquisadores. A presença do pesquisador no local de trabalho foi identificada como pertencendo à Universidade (UFBA), frisando uma relação de independência com a organização estudada, com a intenção de garantir aos respondentes que os questionários não seriam identificados. Na coleta on-line, os respondentes não foram acessados no espaço físico da organização e possuem a liberdade para identificar-se ou não, o que pode ter aumentando a garantia de anonimato.

O instrumento foi composto de três partes: 1. **Dados pessoais e ocupacionais:** Questões fechadas que avaliaram a ocupação/função exercida na organização, o tempo de serviço, dentre outras. 2. **Escala de Voz nas Organizações (EVO)** – Escala construída e validada por Antônio Virgílio Bittencourt Bastos et al. (2019a). Na escala, o próprio trabalhador deve identificar com que frequência emite os comportamentos de voz descritos, variando numa escala *likert* de 1 (nunca) a 5 (sempre), não havendo itens invertidos. Isto significa que, quanto mais próximo de 1, menor o nível de voz e quanto mais próximo de 5, maior o nível de voz.

No processo de validação, realizado com uma amostra de 319 trabalhadores, as análises fatoriais exploratórias e confirmatórias indicaram como mais adequada uma solução de dois fatores: voz defensiva/aquiescente e voz pró-social, que se basearam nas definições de Linn Van Dyne et al. (2003). Como tanto a voz defensiva quanto a aquiescente derivam de motivos autocentrados, os autores denominaram este fator de voz pró-indivíduo, que é um tipo de voz no qual o indivíduo se expressa, por motivos de medo ou resignação, buscando manter o seu *status quo*. Os níveis de consistência interna dos fatores foram o  $\alpha = 0,83$  para o fator voz pró-indivíduo e o  $\alpha = 0,91$  para o fator voz pró-social. No presente estudo, manteve-se a solução de dois fatores conforme a solução inicial encontrada por Bastos et al. (2019a), com índices de consistência interna também adequados, sendo,  $\alpha = 0,87$  para voz pró-social e  $\alpha = 0,73$  para voz pró-indivíduo.

Alguns exemplos de itens são: “Prefiro expressar concordância com as ideias alheias porque sei que as minhas não seriam aceitas.” e “Para me proteger expressei ideias que mudam o foco da atenção da equipe para outros assuntos” (*voz pró-indivíduo*) e “Apresento soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização” (*voz pró-social*). 3. **Escala de Silêncio nas Organizações (ESO)** – Escala construída e validada por Bastos et al. (2019b), com base na estrutura multidimensional de Linn Van Dyne et al. (2003), que apresentou a mesma estrutura da escala anterior.

Nesta escala, cujo processo de validação original foi o mesmo da EVO, a solução encontrada foi de dois fatores: silêncio defensivo/aquiescente, que foi de-

nominado de silêncio pró-indivíduo, e silêncio pró-social. Exemplos de itens de silêncio pró-indivíduo: “Fico em silêncio no trabalho porque meus superiores não estão abertos a ouvir propostas ou compartilhar preocupações” e “Retenho minhas ideias pois expressá-las poderia trazer impactos negativos à minha carreira”. Um item característico do silêncio pró-social é: “Protejo informações estratégicas, me mantendo em silêncio, a fim de beneficiar a organização”.

Na análise fatorial *exploratória*, realizada neste estudo com o método dos *Mínimos quadrados não ponderados*, a Escala de Silêncio manteve a estrutura de dois fatores encontrada por Bastos e cols (2019a) e os índices de consistência foram adequados, sendo  $\alpha = 0,79$  para SPS e  $\alpha = 0,82$  para SPI.

### **Procedimentos de análise dos dados**

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

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Como este estudo constitui-se em uma pesquisa exploratória, optou-se por apresentar os resultados e discuti-los em uma mesma seção, de forma que os dados quantitativos, já expostos nas tabelas, são comentados qualitativamente no texto.

### **Médias gerais de voz e silêncio e correlações entre suas subdimensões**

Inicialmente, observamos *as médias* para as diferentes dimensões de voz e de silêncio (Tabela 4), e elas revelam que, quando possuem sugestões ou opiniões relacionadas ao trabalho, os trabalhadores tendem a expressá-las (*voz pró-social*), mais do que a alterar a sua expressão em benefício próprio, por medo e

resignação (*voz pró-indivíduo*). De maneira similar, os respondentes afirmaram que ficam em silêncio com maior frequência por motivos pró-sociais, para proteger a organização, do que por motivos pró-indivíduo (medo e resignação). As diferentes médias apresentadas em cada uma das subdimensões revela o quanto havia de simplificação na literatura ao investigar estes comportamentos de forma unidimensional.

As *correlações entre as dimensões* apontam que os indivíduos que expressam suas opiniões relacionadas ao trabalho com maior frequência tenderão a calar menos por motivos semelhantes ao medo de ser punido ou à resignação (Tabela 4). Estes mesmos indivíduos tenderão a falar menos com a intenção de proteger o self. É interessante notar que voz pró-social e silêncio pró-indivíduo correspondem aos conceitos clássicos de voz e silêncio apontados na literatura (Morrison, 2014; Pinder e Harlos, 2001; Rusbult et al., 1988), e que, embora não sejam necessariamente excludentes, escolher com maior frequência um deles tenderá a inibir (de forma moderada, porém significativa) a ocorrência do outro.

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

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

**Tabela 4.** Médias e matriz de correlações entre as variáveis do estudo

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

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

para direcionar os assuntos em sua equipe para outros que não o ameacem. Já a escolha por calar para proteger a organização demonstra baixa interação com os outros comportamentos.

### Relações entre as dimensões de voz e silêncio e as características demográficas e ocupacionais dos trabalhadores

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

Quando consideramos as diferenças encontradas nos tipos de *voz pró-indivíduo*, os trabalhadores *estatutários* (com vínculo mais estável, lotados na administração pública) apresentam a *menor média*, contrastado com os prestadores de serviço e estagiários (Tabela 5). Trabalhadores que possuem vínculo mais precário com a organização evidenciam maior instabilidade e incerteza tenderão, portanto, a usar com mais frequência a voz pró-indivíduo, em contraste com aqueles que já possuem vínculos mais estáveis.

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

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

**Tabela 5.** Médias e desvios padrão de voz pró-indivíduo e silêncio pró-social por tipo de contrato de trabalho

A voz pró-indivíduo também se mostrou maior entre trabalhadores de empresas privadas (2,22; DP=,61). Nas empresas públicas, esta média foi de 1,97 (DP=,68). Ao considerar este resultado em conjunto com o anterior, tem-se que, em realidades organizacionais e/ou contratos nos quais há menor estabilidade, o trabalhador tende a usar sua voz com maior frequência no sentido de proteger ou concordar com os demais, provavelmente por medo de sofrer consequências negativas, como a perda do emprego (Morrison, 2014; Van Dyne et al., 2003). Já para um trabalhador com maior estabilidade, este tipo de voz não se faz necessária, a não ser que ele esteja realmente desinteressado (resignado) em seu contexto de trabalho, por achar que a sua voz não fará a diferença.

Observa-se que, à medida em que os trabalhadores avançam em termos de qualificação, aumenta a frequência com a qual eles expressam suas ideias a respeito do trabalho, com a intenção de promover melhorias na organização (Tabela 6). De forma complementar, as médias de voz pró-indivíduo decrescem à medida que o trabalhador avança em sua escolaridade, demonstrando que, quanto menos escolarizado o trabalhador, ele tende a utilizar a voz com maior frequência na intenção de proteger o *self*. Ainda que a significância tenha ficado entre ,007 e ,009, optou-se por considerar este resultado como parâmetro para futuras investigações.

Pessoas que ocupam cargos de supervisão em suas organizações apresentam média significativamente maior de voz pró-social do que os trabalhadores de nível operacional (Tabela 7). Este resultado é coerente com o fato de que relatar problemas e questões relacionados ao seu setor de trabalho integra o escopo das atividades de supervisão. Além disso, demonstra que, na estrutura hierárquica das organizações, o indivíduo tende a apresentar mais comportamentos de voz pró-social à medida em que ascende na cadeia de comando, o que corrobora a ideia de que o poder é uma das variáveis mais importantes para estes comportamentos (Morrison e Rothman, 2009).

	Voz Pro-Social	Voz Pró-indivíduo
Categorias	Média (DP)*	Média (DP)**
Ensino Médio	3,69 (,82)	2,21 (,61)
Ensino Superior	3,84 (,76)	2,09 (,72)
Pós-graduação	3,91 (,73)	1,99 (,62)

**Tabela 6.** Médias e desvios padrão de voz pró-social e voz pró-indivíduo por níveis de escolaridade

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

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

**Tabela 7.** Médias e desvios padrão de Voz pró-social e Silêncio pró-indivíduo por nível do cargo

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

### Os padrões de voz e silêncio e suas relações com as características demográficas e ocupacionais dos trabalhadores

Uma vez identificadas as relações entre a voz e as características demográficas e ocupacionais, partiu-se para explorar também a existência de perfis de combinação entre as duas dimensões de Voz e de Silêncio, separadamente, a fim de analisar a existência de diferenças no que se refere às formas de expressar a voz ou optar pelo silêncio no contexto de trabalho. Assim, as análises de cluster (*Quick Cluster*) sugeriram a existência de três padrões distintos de combinações para a dimensões de cada um. As médias de voz em cada um dos clusters são apresentadas na Tabela 8.

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

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

**Tabela 8.** Médias de voz por *Clusters*

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

Os participantes alocados no primeiro grupo, assim, foram rotulados como **Baixa Voz**, já que os níveis moderados a baixos nas duas dimensões sugerem que

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

Os padrões de voz foram analisados em suas características demográficas e ocupacionais, cujos resultados encontram-se na Tabela 9, na qual se pode examinar o perfil dos participantes que integram cada padrão (*cluster*) quanto às diferentes variáveis estudadas, comparativamente com o perfil da amostra total do estudo.

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

**Tabela 9.** Caracterização dos clusters de voz

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

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

O grupo de *Alta Voz* diferencia-se dos demais por possuir a maior concentração de pessoas com vínculo celetista e em empresas privadas. É possível que a instabilidade e competitividade características deste contexto, altamente dinâmico, sejam estimuladoras tanto da voz pró-social quanto da voz pró-indivíduo (aquiescente e defensiva).

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

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

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

**Tabela 10.** Médias de silêncio por cluster

*Silêncio*, e o terceiro, por alocar pessoas com altos níveis de silêncio nos dois tipos, foi denominado de *Alto Silêncio*.

Os percentuais encontrados para as características das pessoas no perfil de Baixo Silêncio (Tabela 11) sugerem que nele estão em sua maioria homens, em mais cargos de gestão e exercendo atividades que não somente as administrativas. Este cluster concentrou pessoas que tendem a guardar com pouca frequência para si as opiniões, ideias e sugestões relacionadas ao trabalho, quando as possuem. Já as pessoas agrupadas no cluster de Alto Silêncio, que retêm estas opiniões com maior frequência, caracteriza-se, em sua maioria, por mulheres exercendo cargos operacionais, em empresas privadas e atuando na área administrativa.

Foram caracterizados também os *clusters de silêncio*, que, conforme observado na Tabela 10, alocaram os indivíduos em três padrões distintos. O primeiro padrão caracterizou-se por baixos níveis de silêncio pró-indivíduo e altos em silêncio pró-social, e por isso foi denominado de *Silêncio pró-social*. O segundo grupo alocou indivíduos com níveis baixos nos dois tipos de silêncio, sendo chamado de *Baixo*



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

**Tabela 11.** Caracterização dos clusters de silêncio

A análise conjunta dos dois *clusters* permite perceber que as diferenças nos comportamentos de silêncio são acompanhadas também por diferenças em termos pessoais e ocupacionais. Em relação ao sexo, tem-se que as mulheres são maioria em um grupo cuja tendência é calar, mesmo quando possuem algo a ser dito em seu contexto de trabalho. O mesmo ocorre com as pessoas em atividades operacionais. Elas tendem a calar com maior frequência, indicando que, em cargos com baixo poder, o silêncio tende a prevalecer. Esta tendência deixa nítido que a desigualdade de poder em uma organização é um dos fatores mais relevantes relacionados ao silêncio organizacional, que, provavelmente leva ao “*MUM EFFECT*” (Morrison e Rothman, 2009).

Os *silenciosos pró-sociais* apresentam pessoas que apresentam uma forte tendência a calar em prol da organização, calando pouco quando possuem sugestões ou informações sobre o trabalho. Este perfil, cuja tendência é calar mais por motivos pró-sociais, concentra em sua maioria mulheres, casadas ou divorciadas, e com maior nível de escolaridade, idade e tempo de serviço. É possível que o maior nível de escolaridade, maior idade, assim como aspectos familiares

relacionados ao estado civil proporcionem um maior sentimento de segurança para que estas pessoas guardem pouco suas opiniões relacionadas ao trabalho. Adiciona-se a isto o maior tempo de permanência na instituição encontrado neste perfil, permitindo supor que à medida que um trabalhador permanece na organização, sente-se como parte dela, o que o leva a preocupar-se mais com a preservação dos segredos e da imagem da organização.

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

### Relações entre os padrões de voz e silêncio: a emergência dos motivos subjacentes

Por fim, foram analisados os cruzamentos entre os *clusters* de voz e silêncio (Tabela 12). A maior parte dos trabalhadores pouco expressivos, ou que usam pouco a voz de uma forma geral, tendem a adotar comportamentos de alto silêncio ou de silêncio pró-social. É interessante notar, ainda, que os trabalhadores que usam mais a voz em um sentido pró-social, para contribuir com opiniões e sugestões para melhoria da organização, quando escolhem calar-se em geral é pelo mesmo motivo, no intuito de proteger a organização. Por fim, o grupo de trabalhadores que escolhem mais a voz, tanto pró-indivíduo quanto pró-social, e são por isso chamados de “altamente expressivos”, não demonstram um padrão claro quanto à escolha do silêncio, apresentando-se de forma polarizada entre os clusters de alto e baixo silêncio. Esta polarização reflete a

		Clusters silêncio			% Total Voz
		Baixo Silêncio	Silenciosos Pró-sociais	Alto Silêncio	
<b>Clusters voz</b>	Pouco expressivos	27	30,1	49,2	34,2
	Expressivos pró-sociais	37,2	57,3	10,9	39,9
	Altamente expressivos	30,7	20,5	30,3	25,8
% Total Silêncio		28,8	46,2	25	
Total Geral. (%)		100	100	100	100
Total Geral (N)		137	220	119	476

x<sup>2</sup> 76,889 p = 0,000

**Tabela 12.** Cruzamento (*crosstabs*) entre os clusters de voz e de silêncio

própria diversidade deste cluster, que possivelmente varia não quanto ao comportamento de falar, mas quanto aos seus motivos adjacentes (pró-indivíduo e pró-social).

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

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira motivação para este estudo foi a de analisar, no contexto brasileiro, os resultados de duas medidas para voz e silêncio, validadas por Bastos et al. (2019), com base no modelo multidimensional de Van Dyne et al. (2003). Além dos aspectos de validação, apresentados parcialmente no método e de forma completa em artigos específicos para este fim, objetivamos demonstrar que os construtos principais, os comportamentos de Voz e Silêncio, podem ser melhor estudados não como opostos, mas, sim, como comportamentos que o trabalhador apresenta simultaneamente em sua relação com o trabalho, mas que podem diferenciar-se em termos de grau, níveis, ou escores. Sendo assim, este estudo trouxe contribuições importantes às pesquisas sobre voz e silêncio em organizações, ao descrevê-los simultaneamente e em uma abordagem multidimensional, de forma pioneira entre trabalhadores de uma amostra brasileira.

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

Uma segunda motivação para este estudo foi realizar uma análise exploratória de V&S em associação com variáveis de cunho demográfico e ocupacional. A maioria dos estudos sobre voz e silêncio nas organizações tem apontado para

seus consequentes, deixando em aberto uma série de questões sobre o que leva as pessoas a expor ou reter suas opiniões em contextos de trabalho (Islam et al., 2005). Os resultados evidenciaram, de forma conjunta, que na amostra brasileira, os trabalhadores, quando possuem informações, opiniões ou sugestões sobre problemas relacionados ao trabalho, tendem a expressá-los – ou reter-los – de forma construtiva, no intuito de beneficiar a organização.

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

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

O uso de metodologias descritivas neste estudo foi adotado por adequar-se melhor ao estado da arte da pesquisa no Brasil, sendo este um estudo pioneiro na investigação destes temas em nosso contexto. Entretanto, este deve ser visto como um estágio inicial, sendo desejável que novas pesquisas avancem no sentido de modelos explicativos mais complexos, permitindo análises mais sofisticadas que expliquem os *antecedentes* para os níveis de voz e de silêncio, assim como para os *padrões* com que esses dois comportamentos são articulados pelo trabalhador. Trata-se de um desafio para estudos futuros.

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

Por fim, é desejável que se avance no sentido do uso de metodologias variadas e crescentemente complexas de análise, assim como análises multiníveis, estu-

dos quali-quantitativos nas realidades sociais e organizacionais brasileiras e que viabilizem futuros estudos transculturais sobre estes fenômenos.

## REFERÊNCIAS

- Allen, Joseph A.; Yoerger, Michael A.; Willenbrock, Nale & Jones, Johanna (2015). Would you please stop that!?: The relationship between counterproductive meeting behaviors, employee voice, and trust. *Social & Organizational Psychology*, 34 (10), 272-287. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0032>
- Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt; Carneiro, Laila Leite; Andrade, Rayana Santedicola; Aguiar, Carolina Villa-Nova & D'Almeida, Adriana. (2019a). Escala de Voz nas Organizações. In: Cláudio S. Hutz, Denise R. Bandeira, Clarissa Marceli Trentini & Ana Cláudia Vazquez (Eds.), *Avaliação Psicológica no contexto organizacional e do trabalho*. (pp. 257-267). Artmed.
- Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt; Andrade, Rayana Santedicola; Carneiro, Laila Leite; Aguiar, Carolina Villa-Nova & D'Almeida, Adriana. (2019b). Escala de Silêncio nas Organizações. In: Cláudio S. Hutz, Denise R. Bandeira, Clarissa Marceli Trentini & Ana Cláudia Vazquez (Eds.), *Avaliação Psicológica no contexto organizacional e do trabalho*. (pp. 247-256). Artmed.
- Barrick, Murray R. & Mount, Michael K. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 261-272. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.26>
- Boroff, Karen E. & Lewin, David (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Industrial and Labour Relations Review*, 51(1), 50-63. <https://doi.org/10.2307/2525034>
- Bowen, Frances & Blackmon, Kate (2003). Spirals of Silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Bowler, Mathew W. & Brass, Daniel J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70-82. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.70>
- Brinsfield, Chad T.; Edwards, Marissa S. & Greenberg, Jerald (2009). Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations. In: Jerald Greenberg & Marissa S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3-33). Emerald.
- Detert, James R. & Burris, Ethan R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, James R. & Edmondson, Amy C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Ellingson, Jill E. ; Sackett, Paul R. & Hough, Leaetta M. (1999). Social desirability corrections in personality measurement: Issues on applicant comparison and construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 155-166. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.2.155>

- Gouveia, Valdiney V. ; Guerra, Valeschka M. ; Sousa, Deliane Macedo Farias de; Santos, Walberto S. & Costa, Josélia de Mesquita. (2009). Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne: evidências de sua validade fatorial e consistência interna. *Avaliação Psicológica*, 8(1), 87-98.  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712009000100008&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712009000100008&lng=pt&tlng=pt)
- Graham, Jill W. & Van Dyne, Linn (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(2), 89-109. <https://doi.org/10.1007/s10672-006-9007-x>
- Hirschman, Albert O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press
- Hoffman, Elizabeth (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies. *Social Forces*, 84(4), 2313-2330.  
<https://doi.org/10.1353/sof.2006.0093>
- Islam, Grazi & Zyphur, Michael J. (2005). Power, Voice and Hierarchy: Exploring the antecedents of Speaking Up in Groups. *Group Dynamics: Theory, research, and Practice*, 9(2), 93-103. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.2.93>
- Mackenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M. & Podsakoff, Nathan P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personality. Psychology*, 64(3), 559-92. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>
- Milliken, Frances J.; Morrison, Elizabeth W. & Hewlin, Patricia F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-76. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Mishra, Sushanta K. & Saxena, Richa (2011). Voice or Neglect: Understanding Employee Behavior in Two Multinational Corporations. *Indian Institute of Management*, 3(1), 34-48.  
[https://www.researchgate.net/profile/Richa\\_Saxena10/publication/259182502\\_Voice\\_or\\_neglect\\_Understanding\\_employee\\_behavior\\_in\\_two\\_multinational\\_corporations/links/5a1e3fada6fdccc6b7f87a94/Voice-or-neglect-Understanding-employee-behavior-in-two-multinational-corporations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Richa_Saxena10/publication/259182502_Voice_or_neglect_Understanding_employee_behavior_in_two_multinational_corporations/links/5a1e3fada6fdccc6b7f87a94/Voice-or-neglect-Understanding-employee-behavior-in-two-multinational-corporations.pdf)
- Morrison, Elizabeth W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology*, 1(7), 173-97. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, Elizabeth W. & Milliken, France J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Morrison, Elizabeth W. & Rothman, Naomi (2009). Silence and the dynamics of power. In: Jerald Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3-33). Emerald.

- Morrison, Elizabeth W.; Wheeler-Smith, Sara L. & Kamdar, Dishan (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-191. <https://doi.org/10.1037/a0020744>
- Nemeth, Charlan; Connell, Joanie B.; Rogers, John & Brown, Keith. (2001). Improving Decision Making by Means of Dissent1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(1), 48-58. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02481.x>
- Pinder, Craig C., & Harlos, Karen P. (2001). Employee Silence: quiescence and Acquiescence as response to perceived injustice. In: Gerald R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 331-339). JAI Press.
- Rusbult, Caryl E.; Farrell, Dan; Rogers, Glen & Mainous, Arch G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627. <https://doi.org/10.5465/256461>
- Vakola, Maria & Bouradas, Dimitris (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, Linn; Ang, Soon & Botero, Isabel C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, Linn & LePine, Jeffrey A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Withey, Michael J. & Cooper, William H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521. <https://doi.org/10.2307/2393565>



#### RAYANA SANTEDICOLA ANDRADE

Psicóloga desde 1999, Mestre desde 2008 e Doutora em Psicologia Social das Organizações pelo PPGPSI-UFBA desde 2018. Professora Adjunta e Coordenadora do Colegiado de Psicologia na UFBA, Campos Anísio Teixeira. Desde 2003 na docência e pesquisa sobre comprometimento no trabalho, bem-estar do trabalhador, liderança e voz e silêncio nas organizações.

[rayanasantedicola@gmail.com](mailto:rayanasantedicola@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-1343-0264>

#### ANTÔNIO VIRGÍLIO BITTENCOURT BASTOS

Professor titular de Psicologia Social das Organizações, no Instituto de Psicologia da UFBA. Pesquisador I-A do CNPq, atuando em temas da área de comportamento organizacional, a exemplo de: comprometimento no trabalho, mudanças organizacio-

nais, significado do trabalhar, cognições organizacionais, mapas cognitivos e redes sociais em contextos organizacionais.

[antoniovirgiliobastos@gmail.com](mailto:antoniovirgiliobastos@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-1322-5749>

#### FORMATO DE CITACIÓN

Andrade, Rayana Santedicola & Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt (2020). Comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional: caracterizando o fenômeno entre trabalhadores brasileiros. *Quaderns de Psicologia*, 22(3), e1629.

<http://dx.doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1629>

#### HISTORIA EDITORIAL

Recibido: 23-03-2020

1ª revisión: 27-05-2020

Aceptado: 27-08-2020

Publicado: 11-12-2020