



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



ADRIANA SOUZA D'ALMEIDA

**CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA MEDIDA
BRASILEIRA DE VOZ E SILENCIO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Salvador – Bahia

2016

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

ADRIANA SOUZA D'ALMEIDA

**CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA MEDIDA
BRASILEIRA DE VOZ E SILENCIO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.

Salvador – Bahia

2016

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

Almeida, Adriana Souza d'
A447 Construção e validação de uma medida brasileira de voz e silêncio nas
organizações / Adriana Souza d'Almeida. – Salvador, 2016.
 171 f.

Orientador: Profº. Drº. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Instituto de
Psicologia.
Salvador, 2016.

1. Comportamento Organizacional. 2. Desenvolvimento organizacional.
3. Cultura organizacional. I. Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. II.
Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia. III. Título.

CDD – 158.7

ADRIANA SOUZA D'ALMEIDA

**CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA MEDIDA
BRASILEIRA DE VOZ E SILENCIO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Profa. Dra. Janice Aparecida Janissek
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Profa. Dra. Fabíola Marinho Costa
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)

Agradecimentos

Ao meu orientador, prof. **Antônio Virgílio Bastos**, pelos ensinamentos, convivência e paciência com as minhas dificuldades durante o mestrado. Seu exemplo marcará minha trajetória profissional.

Aos professores **José Carlos Ribeiro, Mauro Magalhães, Patrícia Alvarenga, Igor Menezes, Janice Janissek e Adriano Peixoto** pelas valiosas contribuições nas qualificações e ao longo das disciplinas do mestrado. Agradeço às professoras **Janice Janissek e Fabíola Costa**, pela gentil disponibilidade em compor a banca de defesa, contribuindo decisivamente para o aprimoramento deste estudo.

Aos colegas de mestrado que se tornaram amigos carinhosos, em especial a **Pérola Dourado**, um verdadeiro “anjo da guarda” que me apoiou, incentivou e guiou ao longo do percurso. O apoio de vocês foi fundamental para a conclusão da dissertação.

Aos membros do grupo de pesquisa **Indivíduo, Organização e Trabalho/UFBA** por todas as oportunidades de aprendizagem e apoio, em especial as doutorandas **Laila Carneiro, Rayana Santedicola e Carolina Aguiar** com suas contribuições fundamentais para o desenvolvimento da dissertação. Minha gratidão também aos bolsistas **Íris Godoi, Joseph Vitório e Natália Magalhães** pelo apoio fundamental à coleta de dados.

À minha família, amigos e colegas de trabalho pelo apoio, incentivo e compreensão quanto aos momentos de ausência ou diminuição do convívio por conta da rotina sempre atribulada.

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo propor um instrumento para mensurar os construtos “Voz e Silêncio” em organizações, apoiando-se no modelo teórico multidimensional proposto VanDyne, Ang e Botero (2003) e reunindo evidências de validade no contexto cultural brasileiro. Foi realizada uma ampla sistematização teórica acerca desta temática, abarcando a evolução histórica do estudo acerca do construto. Também foi realizado um levantamento dos antecedentes de “Voz e Silêncio” com o objetivo de compreender melhor os fatores desencadeadores de tais comportamentos. Por fim, também foi realizado um estudo empírico de caráter quantitativo e corte transversal que propôs a criação de uma medida que incasse a orientação do respondente para Voz ou Silêncio e qual tipo. Para validação da medida proposta aplicou-se a Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (Ebvsorg) em 252 trabalhadores brasileiros. Os resultados evidenciaram que o modelo inicialmente previsto não foi confirmado em sua totalidade nesta amostra de trabalhadores. Das três dimensões previstas (Voz e Silêncio Pró Social; Voz e Silêncio Aquiescente; e Voz e Silêncio Defensivo), uma foi mantida (Voz e Silêncio Pró Social) e duas foram condensadas (Voz e Silêncio Aquiescente/Defensivo). Deste modo, a análise dos resultados apontou para uma solução bifatorial para Voz e Silêncio. Apesar destes resultados, o presente estudo confirmou que Voz e Silêncio tratam-se de construtos complexos e distintos. Além disto, também foi confirmada a proposta de que Voz e Silêncio possuem antecedentes comuns. Os resultados sugerem implicações práticas importantes para as práticas de RH, tais como gestão do clima organizacional, gestão da cultura organizacional, aprendizagem organizacional, gestão da mudança, inovação, recrutamento, seleção e gestão de carreira.

Palavras-chave: Voz Organizacional, Silêncio Organizacional, Voz e Silêncio nas Organizações, Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

This dissertation proposed an instrument to measure the constructs "Voice and Silence" in organizations, based on the multi-dimensional theoretical model developed by VanDyne, Ang and Botero (2003) and gathering evidence of validity in the Brazilian cultural context. A broad theoretical systematization on this theme was carried out, covering the historical evolution of the study about the construct. It was also carried out a survey of the antecedents of "Voice and Silence" in order to better understand the triggers of such behaviors. Finally, a quantitative empirical study was also carried out. This study can be described as quantitative and cross-sectional. To validate the proposed measure, called "Brazilian Scale of Voice and Silence in Organizations (Ebvssorg)", 252 Brazilian workers were evaluated. The results showed that the originally planned model has not been totally confirmed in this sample of workers. From the three-dimensional set (Pro Social Voice and Silence, Acquiescent Voice and Silence, and Defensive Voice and Silence), one was maintained (Pro Social Voice and Silence) and two were condensed (Acquiescent / Defensive Voice and Silence). Thus, the analysis of the results pointed to a two-factor solution for Voice and Silence. Despite these results, this study confirmed that Voice and Silence are complex and distinct constructs. In addition, it was also confirmed that Voice and Silence have common dimensions. The results suggest important practical implications for HR practices, such as organizational climate management, organizational culture management, organizational learning, change management, innovation, recruitment, selection and career management.

Key-words: Organizational Voice, Organizational Silence, Organizational Voice and Silence, Organizational Behavior.

LISTA DE FIGURAS

ESTUDO 1

Figura 1: Levantamento do quantitativo de estudos sobre Voz e Silêncio no período de 2010 a 2015	29
Figura 2: Proposta de agrupamento das dimensões de utilizadas em Voz e Silêncio associadas aos principais motivadores identificados	40
Figura 3: Modelo multidimensional adaptado de Van Dyne et al. (2003) para Voz e Silêncio	45

ESTUDO 2

Figura 1: Eixos de Estudo sobre Antecedentes de Voz	62
Figura 2: Modelo de antecedentes da Voz Remediativa	63
Figura 3: Modelo explicativo do Clima de Silêncio	65
Figura 4: Modelo explicativo do Silêncio do empregado proposto por Pinder e Harlos (2001)	69
Figura 5: Modelo explicativo do Silêncio com ênfase em variáveis contextuais	70
Figura 6: Modelo explicativo do Silêncio contemplando variáveis contextuais e individuais	72
Figura 7: Classificação das respostas obtidas por Brinsfield (2013) ao questionar os motivos para engajamento em Silêncio	75
Figura 8: Modelo proposto por VanDyne, Ang e Botero (2003) que integra motivadores para Voz e Silêncio	80
Figura 9: Modelo considerando variáveis promotoras ou inibidoras para engajamento em Voz ou Silêncio	85
Figura 10: Variáveis motivadoras ou inibidoras de Voz	86

ESTUDO 3

Figura 1: Relação de medidas desenvolvidas para avaliar Voz nas Organizações	98
Figura 2. Relação de medidas desenvolvidas para avaliar Silêncio nas Organizações	104

Figura 3: Modelo proposto por VanDyne, Ang e Botero (2003) que integra motivadores para Voz e Silêncio	111
Figura 4: Amostra de itens em suas versões originais e adaptadas para composição da Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg)	118
Figura 5: Exemplos de itens que foram apresentados aos juízes	120
Figura 6: Trecho da versão para aplicação da Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg)	121
Figura 7: Scree Plot da Análise Fatorial Exploratória da Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg) – Voz	126
Figura 8: Scree Plot da Análise Fatorial Exploratória da Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg) – Silêncio	130

LISTA DE TABELAS

ESTUDO 3

Tabela 1: Caracterização da Amostra	116
Tabela 2: Fatores encontrados na EBVSOrg pelo critério da raiz latente	124
Tabela 3: Fatores encontrados na EBVSOrg – Solução para dois fatores (itens relativos a Voz) após exclusão de itens	125
Tabela 4. Fatores encontrados na EBVSOrg – Solução para dois fatores (itens relativos a Voz) após exclusão de itens	127
Tabela 5: Cargas Fatoriais da EBVSOrg – 15 itens para Voz e suas respectivas cargas fatoriais	128
Tabela 6: Fatores encontrados na EBVSOrg – Solução fatorial considerando os 29 itens relativos a Silêncio	129
Tabela 7: Fatores encontrados na EBVSOrg – Solução para dois fatores (itens relativos a Voz) após exclusão de itens	131
Tabela 8: Cargas Fatoriais da EBVSOrg – 19 itens para Silêncio e suas respectivas cargas fatoriais	132
Tabela 9: Análises Paralelas para Voz e Silêncio – Solução Bifatorial	133

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	12
ESTUDO TEÓRICO I	19
VOZ E SILENCIO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E DELIMITAÇÃO CONCEITUAL	
INTRODUÇÃO	19
HISTÓRICO E PERSPECTIVAS SOBRE VOZ E SILENCIO	20
VOZ E SILENCIO: NÍVEIS DE ANÁLISE	35
DIMENSÕES DE VOZ E SILENCIO	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
ESTUDO TEÓRICO II	50
VOZ E SILENCIO: UMA ANÁLISE DE ANTECEDENTES	
INTRODUÇÃO	50
ANTECEDENTES DE VOZ	55
ANTECEDENTES DE SILENCIO	63
MODELO QUE INTEGRA ANTECEDENTES DE VOZ E SILENCIO	79
CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
ESTUDO EMPÍRICO I	89
ESCALA BRASILEIRA DE VOZ E SILENCIO NAS ORGANIZAÇÕES (EBVSORG)	
INTRODUÇÃO	89
MEDIDAS SOBRE VOZ	94
MEDIDAS SOBRE SILENCIO	102
MEDIDA SOBRE VOZ E SILENCIO	110
MÉTODO	115
PARTICIPANTES	115
INSTRUMENTO	117
PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	121
PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS	122
RESULTADOS E DISCUSSÃO	123

CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	138
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
APÊNDICES	149

APRESENTAÇÃO

Uma classe especial de comportamentos vem recebendo atenção crescente dos pesquisadores em Comportamento Organizacional: os comportamentos de Voz e Silêncio. Considera-se que um empregado está engajado em Voz quando ele voluntariamente comunica sugestões, preocupações, informações sobre problemas, ou opiniões relacionadas ao trabalho a alguém em uma posição hierárquica superior. Por outro lado, quando tais informações são voluntariamente retidas, pode-se afirmar que tal empregado está engajado em Silêncio, privando a organização em que trabalha de informações potencialmente úteis (Burris, Detert, & Romney, 2013; Morrison, 2014).

O compartilhamento de ideias, informações, conhecimentos e perspectivas; a contribuição com sugestões são considerados fatores importantes para o desenvolvimento e melhoria da *performance* organizacional. Deste modo, é possível afirmar que a manifestação de opiniões oriundas dos empregados de uma organização influencia seus resultados e desempenho (Edmondson & Lei, 2014). Sendo assim, uma organização na qual os colaboradores estejam engajados em comportamentos de Voz tenderia a obter maiores e melhores resultados.

Também é possível perceber um movimento nas organizações voltado para a valorização do capital humano na medida em que, para que possam sobreviver e ter perpetuidade em um ambiente de crescente competitividade, torna-se necessário que as empresas estabeleçam meios para atrair e reter os profissionais mais competentes e criativos (Bastos, 1993). Nesse sentido, difundem-se práticas de Recursos Humanos que conduzem as organizações a um clima de confiança e cooperação que, quando associados a códigos compartilhados e troca de conhecimento, contribuem para uma melhor *performance* organizacional (Edmondson & Lei, 2014). Deste modo, ao

proporcionar um ambiente que estimule comportamentos participativos, como os de Voz, as empresas possuiriam um importante diferencial competitivo.

Tais considerações sobre a influência das contribuições (como as expressões de Voz) dos colaboradores para o desempenho organizacional e os consequentes benefícios possuem bases nos estudos sobre Democracia Organizacional. Segundo Harrison e Freeman (2004), a democracia organizacional é frequentemente associada com o aumento da participação dos trabalhadores para a tomada de decisões e de sua satisfação, contribuindo para níveis mais elevados de inovação. Deste modo, em um ambiente no qual a democracia organizacional esteja presente haveria um maior envolvimento e empenho das partes interessadas, e, em última análise, maior influência no desempenho organizacional. Considera-se, portanto, que o aumento da participação entre os entes envolvidos (empresas e empregados) na criação de valor e governança organizacional poderia beneficiar tanto a sociedade quanto as empresas.

Ainda sobre este tema, Kerr (2004) afirma que o processo democrático pode ser implantado com sucesso e contribuir significativamente para a vantagem competitiva e desempenho organizacional. Isso dependeria de diversas variáveis contingenciais, o que inclui a natureza dos produtos e serviços da organização, as características de sua força de trabalho e do grau de resistência hierárquica à redistribuição de poder e controle.

Compreender o fenômeno da Voz e do Silêncio do trabalhador na organização, assim como identificar os seus determinantes, passa a ser um tema de interesse não apenas para a pesquisa, como também para a prática de gestão de pessoas e para a compreensão do desempenho organizacional, em seus diferentes níveis. Identificar, portanto, o que leva os indivíduos a falarem ou não quando eles possuem informações potencialmente úteis para o trabalho, para o grupo ou para a organização é o que tem guiado as pesquisas nesta área. A multiplicidade de fatores que podem afetar esta

escolha do indivíduo, entretanto, torna esta tarefa um tanto complexa, mas de alta relevância (Morrison, 2014).

Por exemplo, apesar de os empregados se depararem com questões relativas ao trabalho no decorrer de suas atividades e na interação com clientes e colegas, comunicar problemas ou expressar contribuições em um ambiente organizacional não seria algo simples. É possível que empregados neguem-se a compartilhar problemas em potencial, escolhendo manter-se em Silêncio quanto a ineficiências, atividades inapropriadas ou comportamentos antiéticos que ocorrem no trabalho por subestimarem a expressão de suas colocações diante de pessoas hierarquicamente superiores (Burris, Detert, & Romney, 2013).

Ao avaliar a literatura sobre Voz e Silêncio nas organizações é possível identificar uma diversidade de definições para tais construtos, abordagens uni ou multidimensionais além das diferentes medidas que já foram propostas para apreender este fenômeno. Por exemplo, Hirschman (1970) apud Brainsfield, Edwards, Greenberg (2009) considerou que a Voz se trataria de qualquer tentativa de realização de mudanças em função de um estado desagradável, por parte do empregado ou grupo, diretamente à gestão, em lugar de deixar a organização. Mais recentemente, Morrison (2014) afirmou que a Voz pode ser definida como a comunicação espontânea escolhida por um funcionário que envolveria o compartilhamento de ideias, sugestões, dúvidas, informações sobre problemas ou opiniões a respeito de assuntos relacionados ao trabalho, sendo direcionada a pessoas que podem ser capazes de tomar as medidas adequadas e com uma inclinação pró social, ou seja, com a intenção de trazer melhorias para a empresa. Enquanto o primeiro conceito aponta a Voz como uma alternativa à saída da organização, sendo fruto de um descontentamento com a mesma, o segundo

considera Voz como um comportamento colaborativo e orientado para a melhoria da organização.

Quanto ao Silêncio, observa-se que o interesse acerca do estudo do mesmo é mais recente. Morrison e Milliken (2000) afirmaram que o Silêncio se trataria da retenção, por parte dos empregados, de problemas ou questões importantes para as organizações, fruto de um clima organizacional estimulador do Silêncio e que este seria prejudicial às organizações. Como um contraponto, Van Dyne, Ang e Botero (2003) defenderam a existência do Silêncio Pró Social que consistiria em reter informações confidenciais para cooperar com a organização ou proteger conhecimentos próprios para beneficiar a empresa, sendo caracterizado pelo desejo de cooperar, colaborar por parte do empregado. Sendo assim, Morrison e Milliken (2000) analisaram o Silêncio a partir de uma abordagem que considerava variáveis contextuais para existência do mesmo e alertaram para os malefícios que este comportamento traria para as organizações. Já Van Dyne, Ang e Botero (2003), no modelo que propuseram, avaliaram o Silêncio no âmbito individual e ressaltaram aspectos positivos para as empresas decorrentes deste comportamento.

No que diz respeito a uni ou multidimensionalidade, verificou-se que alguns pesquisadores estudaram Voz e do Silêncio isoladamente (e. g. Van Dyne & LePine, 1998; Nikolaou, Vakola & Bourantas, 2008; Maynes & Podsakoff, 2014), partindo do princípio que ao se engajar em Voz, o colaborador automaticamente não estaria engajado em Silêncio e vice-versa. Esta abordagem considera que os comportamentos de Voz e do Silêncio se anulam mutuamente, tratando-se de polos opostos de um mesmo *continuum*. A abordagem multidimensional, por sua vez, considera que Voz e Silêncio não se anulam mutuamente, pois se tratariam de comportamentos complexos,

distintos, multivariados, que poderiam ter antecedentes comuns além de poder tanto favorecer quanto prejudicar as organizações (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

Diante da variabilidade trazida pela literatura internacional, da escassa produção acadêmica no Brasil sobre o tema (DeMoura-Paula, 2014; DeMoura-Paula & Ferraz, 2015) e da ausência de escalas validadas no país, identifica-se a oportunidade de compreender melhor tais construtos além de obter uma medida que seja aplicável ao contexto brasileiro. Deste modo, a criação e validação de uma medida brasileira que avalie indicadores da expressão de comportamentos de Voz e Silêncio trata-se de um incremento ao conjunto de conhecimentos já desenvolvidos sobre tais construtos. Acrescenta-se ainda que a validação de uma medida que identifique uma maior orientação para Voz ou Silêncio possui implicações práticas já que ampliam as possibilidades de intervenção em organizações, possibilitando a implantação de melhores práticas de Recursos Humanos e proporcionando a melhoria do desempenho.

Tendo em vista a evidente complexidade teórica existente acerca do estudo sobre Voz e Silêncio é possível identificar como um problema sobre tais construtos a seguinte questão: O modelo conceitual multidimensional e sua decorrente escala de mensuração se revela adequado para os estudos de Voz e Silêncio nas organizações brasileiras?

Como forma de tratar essa questão e contribuir com os avanços nos estudos teóricos e empíricos sobre a Voz e Silêncio nas Organizações, este estudo tem como objetivo geral propor um instrumento para mensurar os construtos “Voz e Silêncio” em organizações, que se apoie em uma estrutura conceitual que sintetize as múltiplas dimensões em que tais fenômenos têm sido descritos, reunindo evidências de validade no contexto cultural brasileiro. Pretende-se, deste modo, construir, desenvolver e validar a Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg).

Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Sistematizar as diferentes formas de conceituar “Voz” e “Silêncio” nas organizações, descrevendo os diferentes modelos uni e multidimensionais presentes na literatura da área.
2. Identificar e sistematizar os diferentes antecedentes pesquisados na literatura referente ao tema de modo a reunir os motivadores mapeados a respeito deste fenômeno.
3. Traduzir e adaptar para o contexto brasileiro uma proposta de escala com base em medidas já utilizadas na literatura internacional para mensurar “Voz e Silêncio” nas organizações.
4. Reunir evidências de validade e fidedignidade para o contexto brasileiro da escala elaborada para mensurar a expressão de Voz e Silêncio nas organizações.

Para alcançar os objetivos propostos três estudos foram realizados, sendo dois de caráter teórico e um de caráter empírico. O primeiro buscou fazer um levantamento dos modelos conceituais estabelecidos. Ao revisar a literatura existente sobre o tema, notou-se que diferentes ênfases foram atribuídas ao longo do tempo bem como relações com outros conceitos (por exemplo, liderança, aprendizagem, etc) foram estabelecidas. Deste modo, tornou-se necessário organizar o percurso realizado pelos teóricos que estudam Voz e Silêncio, identificando conceitos, modelos teóricos, níveis de análise e dimensões identificadas. Este estudo está vinculado ao primeiro objetivo específico na medida em que apresenta uma visão panorâmica sobre o que já foi construído em termos teóricos sobre os construtos em questão.

O segundo estudo, por sua vez, buscou apresentar e descrever as pesquisas existentes sobre os antecedentes relativos a Voz e Silêncio. Para tanto, partiu-se do levantamento de pesquisas sobre esta temática com o objetivo de verificar quais ênfases os pesquisadores adotaram além de averiguar quais relações poderiam ser estabelecidas entre os estudos realizados, identificando pontos em comum e complementaridades, por exemplo. Foram analisadas pesquisas que investigaram os motivadores para Voz e Silêncio tanto isoladamente quanto em conjunto (abordagens uni ou multidimensional). Deste modo, o segundo artigo atende ao segundo objetivo específico, visto que a compreensão dos antecedentes de tais fenômenos torna-se necessária para uma compreensão mais profunda sobre os mesmos além de fundamentar a medida proposta no artigo seguinte que se baseia em motivos.

Ao verificar-se que a tentativa de conceituar Voz e Silêncio de maneira mais sofisticada é recente e que, consequentemente, os instrumentos de mensuração de tais construtos encontram-se em um estágio incipiente, no terceiro estudo realizou-se um levantamento das escalas existentes e validadas que mensuram Voz e Silêncio isoladamente e em conjunto. Este terceiro estudo também tem o objetivo de propor um instrumento de pesquisa baseado em motivos que seja considerado apropriado para a apreensão do fenômeno na cultura brasileira, com boa qualidade conceitual e psicométrica. Assim sendo, este estudo relaciona-se com o terceiro e quarto objetivos específicos bem como ao objetivo geral visto que se propõe uma escala e analisa-se que modelo teórico se revela adequado.

ESTUDO TEÓRICO I:
VOZ E SILENCIO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E DELIMITAÇÃO CONCEITUAL

Introdução

Para melhor compreender os fenômenos de Voz e Silêncio é fundamental identificar os modelos conceituais que já foram estabelecidos. Para tanto, é importante realizar um levantamento da evolução histórica dos estudos sobre o tema bem como das diferentes perspectivas já adotadas com o objetivo de conhecer com maior profundidade as formas já utilizadas para tratar destes construtos e delinear os novos direcionamentos possíveis. Diante dos conceitos já estabelecidos e da falta de consenso entre os pesquisadores a respeito das dimensões a serem analisadas, faz-se importante mapear a evolução da compreensão sobre Voz e Silêncio desde os estudos de Hirschman (1970), quando o conceito de voz foi proposto, até a atualidade.

Busca-se neste artigo, portanto, expor os diferentes conceitos já desenvolvidos a respeito, sua evolução histórica, as relações com outros construtos e seus níveis de análise. No campo “Histórico e Perspectivas sobre Voz e Silêncio” encontra-se a descrição das três fases de estudo sobre tais construtos desde a década de 70 quando houve o início de estudos sobre comportamentos participativos dos empregados direcionados à proposição de mudanças para as organizações. Neste mesmo campo também são apresentadas as aproximações e distinções conceituais entre Voz e Silêncio (segunda fase de estudos) e outros construtos como, Denúncia, Defesa de Princípios Organizacionais, Justiça Organizacional, Reclamações, Ostracismo Social e “Síndrome da Surdez”. Por fim, apresentam-se os estudos mais recentes (terceira fase) nos quais é

possível observar um maior interesse em aprofundar as pesquisas sobre Silêncio e em relacionar Voz a Aprendizagem Organizacional. Pretende-se, deste modo, obter uma clareza a respeito da evolução dos estudos sobre Voz e Silêncio ao longo do tempo.

Na sequência, é apresentado o campo “Níveis de Análise”. Nele são expostos os estudos que abordam Voz e Silêncio no nível organizacional e individual. No que tange ao nível organizacional, constam os estudos que consideram que tais comportamentos são gerados em função de variáveis presentes nas organizações. Enquanto isso, no nível individual, situa-se o grupo de estudos que considera a expressão ou retenção de informações e opiniões relevantes para as empresas como uma decisão particular do indivíduo a partir de suas percepções, atribuições, emoções e motivações pessoais. A apreciação dos estudos identificados na literatura em função desta classificação (individual ou contextual) se faz importante visto que apesar de se identificar aspectos presentes no contexto organizacional que influenciem o engajamento em Voz ou Silêncio, também se considera a decisão do indivíduo por emitir um ou outro comportamento decorrente da análise do ambiente. Por fim, no campo “Dimensões de Voz e Silêncio”, são apresentados os diferentes tipos de Voz e Silêncio mapeados na literatura em função da intenção, conteúdo do que é dito ou omitido e canais utilizados para expressão nas organizações.

Histórico e Perspectivas sobre Voz e Silêncio

Historicamente, os comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações são estudados com esta nomenclatura desde a década de 70 e, a partir de então, o tema tem se desenvolvido sob diferentes perspectivas. Compreender as diferentes ênfases atribuídas aos estudos sobre Voz e Silêncio ao longo do tempo permite uma melhor

apreensão da pluralidade de dimensões atualmente atribuídas a estes construtos. Brainsfield, Edwards e Greenberg (2009) dividem cronologicamente as pesquisas sobre Voz e Silêncio em três fases de estudo.

A primeira fase, que data da década de 70 até meados da década de 80, inicia-se com os estudos desenvolvidos por Hirschman (1970) apud Brainsfield, Edwards e Greenberg (2009) que classificavam as reações ao descontentamento com a empresa em dois tipos, a saber: a “Saída”, definida como a descontinuidade do relacionamento com a empresa, e o comportamento de “Voz”, descrito como toda e qualquer tentativa de propor mudanças envolvendo o contato com figuras de autoridade que poderiam implantar soluções. Este estudo especificamente não aprofunda a análise do comportamento de Silêncio, mantendo seu foco em Voz ou o afastamento da organização (Saída). Hirschman (1970) apud Brainsfield, Edwards e Greenberg (2009) inclui a lealdade como uma variável que influenciaria as formas de expressão de Voz ou o comportamento de Saída.

O conceito de lealdade, proposto por Hirschman (1970) apud Brainsfield, Edwards e Greenberg (2009) pode ser classificado em três tipos: inconsciente (questões potencialmente geradoras de insatisfação que não são percebidas); consciente/passiva (sofre-se em silêncio esperando que a situação melhore); consciente/ativa (empregado expõe abertamente suas queixas em busca de mudança ou reparação). Deste modo, a Voz se trataria da expressão de descontentamento dos empregados leais à organização.

Tais estudos de Hirschman (1970) apud Brainsfield, Edwards e Greenberg (2009) embasaram pesquisas sobre as reações dos colaboradores diante de uma situação de insatisfação. Assim sendo, a Negligência, por exemplo, foi adicionada por Farrel (1983) aos comportamentos de Voz, Saída e Lealdade como mais uma variável associada às formas de reação de desagrado. É possível perceber que, de certa forma,

tais estudos compreenderam Voz como um comportamento consequente a um descontentamento. De Maria (2006) ressalta que o trabalho clássico de Hirschman não levou a uma corrida para estudar os construtos abordados, pois a pesquisa sobre estes desenvolveu-se a passos lentos.

Paralelamente aos trabalhos de Hirschman (1970) apud Brainsfield, Edwards e Greenberg (2009), estudos sobre o efeito MUM (“*Mum Undesirable Messages*”) foram realizados. Este efeito trata do desconforto ou constrangimento sentido por pessoas ao comunicarem informações de cunho negativo. Tal proposição justificaria a opção de não comunicar problemas encontrados em uma organização, explicando a escolha pelo Silêncio (Brainsfield, Edwards e Greenberg, 2009).

Ainda na primeira fase de estudos sobre Voz e Silêncio, é proposta a teoria das “Espirais de Silêncio” que relaciona a opção pelo Silêncio e a opinião pública. Conforme essa abordagem, o desejo de expressar opiniões pessoais é influenciado pela percepção do ambiente externo. Havendo um clima propenso à discordância com a opinião que se deseja compartilhar, a opção tenderia a ser por permanecer em Silêncio (Bowen & Blackmon, 2003). Desta maneira, por um lado, se as pessoas sentissem que a opinião pública oferece baixo suporte para suas opiniões, elas relutariam em expressá-las, o que faria o Silêncio sobre determinada questão ser crescente e cada vez mais intenso. Por outro lado, se o suporte público a determinada opinião parecer forte, as pessoas apresentariam seus pontos de vista com grande confiança e pouco temor. A tendência, portanto, seria que as pessoas seguiriam o posicionamento de uma maioria.

Da década de 80 aos anos 2000 diversos estudos foram realizados sobre Voz e Silêncio e suas relações com outros construtos. Houve, deste modo, uma mudança de foco nas pesquisas na medida em que o período anterior, a ênfase era atribuída ao estudos acerca das reações dos trabalhadores frente a situações geradoras de desconforto

nas organizações (Hirschman, 1970 apud Brainsfield, Edwards & Greenberg, 2009; Bowen & Blackmon, 2003). Na segunda fase, é possível mencionar os estudos sobre a prática da Denúncia que emergiram no início da década de 80 em função de escândalos políticos e corporativos nos Estados Unidos. Aos pesquisadores dessa questão interessava saber o que levaria um indivíduo a reportar condutas antiéticas. Em geral, é exposto que características do ambiente como a natureza da transgressão e a cultura organizacional teriam maior influência sobre o comportamento de denúncia do que características pessoais como gênero ou idade (Bransfield, Edwards e Greenberg, 2009).

Ainda sobre o comportamento de Denúncia, cabe afirmar que romper com o Silêncio para fazê-las envolveria uma série de riscos para os possíveis delatores. Milliken, Morrison e Hewlin (2003) observaram que muitas vezes os delatores correm riscos ao chamarem a atenção para um problema, pois podem ser vistos como traidores e sofrer consequências negativas em suas carreiras. Este aspecto poderia explicar porque é mais comum o Silêncio sobre as irregularidades do que sua denúncia (DeMaria, 2006).

É válido ressaltar que LePine e VanDyne (1998), diferenciam os comportamentos de Voz e de Denúncia. A primeira estaria orientada para a proposição mudanças em alguma atividade, visando sua melhoria. Enquanto a segunda, envolve a crítica a alguma conduta com a intenção de descontinuá-la. Sendo assim, considerar Voz e Denúncia como sinônimos se trataria de um equívoco conceitual.

Neste período também é estabelecida a relação entre Voz, Silêncio e Justiça Organizacional quando foi proposto que uma organização seria percebida como justa na medida em que, dentre outros fatores, os colaboradores identificam oportunidades de se expressarem e de serem ouvidos (Bransfield, Edwards & Greenberg, 2009). Em

contrapartida, as organizações poderiam estimular o Silêncio dos empregados ao manterem uma cultura na qual a injustiça prevaleça, em que se verifique a violação moral de contratos de bens, serviços, tratamento ou oportunidades (Pinder & Harlos, 2001).

Outro estudo importante deste período diz respeito às Reclamações realizadas por colaboradores. A reclamação é considerada como uma forma de comunicação que ocorre quando um indivíduo possui um alto nível de insatisfação e percebe que os riscos em expressá-la são baixos. Entretanto, a reclamação não está apenas associada à insatisfação, na medida em que uma pessoa satisfeita poderia reclamar para conseguir atingir metas de caráter interpessoal, como receber atenção ou compreensão. Este construto está relacionado ao conforto obtido ao desabafar (Kowalski, 2002). Deste modo, a reclamação e Voz se tratariam de comportamentos distintos visto que enquanto a primeira se associa à expressão de insatisfações e alívio via desabafo, a segunda teria um caráter propositivo, visando gerar alguma mudança na organização.

Até este ponto, os estudos sobre Voz e Silêncio associavam tais construtos a insatisfações com a organização – se aproximando dos conceitos relativos à denúncia e reclamações, por exemplo. Considerando que os comportamentos de Voz podem não estar necessariamente relacionados às percepções negativas sobre a organização, as pesquisas sobre Cidadania Organizacional focam aspectos mais positivos nos comportamentos de Voz. A Cidadania Organizacional (Le Pine & Van Dyne, 1998) pode ser entendida como a expressão de comportamentos pró-sociais, relacionados ao trabalho, que não são previstos formalmente, não são reconhecidos por sistemas formais de recompensa e não trazem consequências negativas aos colaboradores. Como exemplo, podem ser mencionadas as sugestões promovidas por colaboradores que visam a melhoria de processos.

Neste período também são estabelecidas relações entre Silêncio e Ostracismo Social (Bransfield, Edwards & Greenberg, 2009). Este último é comumente conhecido como “tratamento de silêncio”, podendo chegar ao total isolamento de indivíduos. Deste modo, o ostracismo social é considerado como uma forma de Silêncio nas organizações seja quando uma pessoa é ignorada ou quando um colaborador opta por permanecer em Silêncio por medo de ser excluído ao se pronunciar.

A “Síndrome da Surdez”, por fim, relaciona o Silêncio dos colaboradores ao comportamento dos gestores. Tal fenômeno é tratado como uma norma implícita na organização que desencoraja a expressão de insatisfações (Bransfield, Edwards & Greenberg, 2009). Para Pinder e Harlos (2001), a “Síndrome da Surdez”, vai além da falta de ação da organização em relação ao assédio sexual (temática que originou tais estudos), sendo, de maneira mais ampla, a falha da organização em responder adequadamente às queixas de seus empregados.

A segunda fase dos estudos sobre Voz e Silêncio, foi marcada pela ênfase em diferenciar tais construtos de outros além de atribuir à Voz um aspecto colaborativo e não apenas associado à insatisfações por parte dos empregados para com a organização. Desde os anos 2000, período que marca o início da terceira fase de estudos sobre Voz e Silêncio, observa-se um incremento das pesquisas sobre o assunto com o maior foco nos estudos sobre Silêncio. É desenvolvido, por exemplo, o conceito de Silêncio Organizacional (Morrison & Milliken, 2000) que é descrito como um fenômeno de nível grupal caracterizado pela retenção generalizada de informações, opiniões ou preocupações dos colaboradores sobre questões ou problemas relacionados ao trabalho. Considerando o nível individual de análise é desenvolvido o conceito de “Silêncio do Empregado”. A partir desta perspectiva, a opção por permanecer em Silêncio é

individual, porém poderia “contagiar” a equipe. Por fim, o Silêncio também tem sido considerado como um precursor da saída do trabalho (Morrison & Milliken, 2000).

Neste período, observa-se ainda a busca por analisar o comportamento de Silêncio e suas consequências para as organizações, como por exemplo: rotatividade de pessoal, absenteísmo, desengajamento e saída do trabalho. Van Dyne et al (2003), por exemplo, indicam que o Silêncio seria, inclusive, um modo de estar “ausente” no trabalho na medida em que o colaborador optaria por não contribuir com ideias, sugestões, etc. Apesar da presença física do empregado na organização, a empresa não mais contaria com o compartilhamento de suas preocupações e opiniões. Tal comportamento poderia culminar em crescentes ausências do trabalho ou pedidos de desligamento (relação com o aumento do absenteísmo e rotatividade respectivamente). De certa forma, observa-se um retorno aos estudos de Hirschman (1970), pois investiga-se os motivos pela opção em sair da organização em que se trabalha e o Silêncio passou a ser uma variável importante.

Por fim, na terceira fase de estudos sobre Voz e Silêncio são encontradas pesquisas que relacionam os comportamentos de Voz e Aprendizagem Organizacional. Para Edmondson (2003), o compartilhamento de ideias, sugestões e conhecimentos (Voz) dentro de uma organização apoiaria os processos de aprendizagem. Segundo o autor, equipes cujos membros compartilham observações, preocupações e questões são mais aptas a aprender novas rotinas do que aquelas em que seus componentes são menos propensos a dividir o que pensam.

A partir deste levantamento é possível observar que houve um crescimento e evolução nos estudos sobre Voz e Silêncio. A princípio encontrou-se iniciativas que visaram compreender os comportamentos dos empregados de permanecer ou sair de uma organização. A partir daí foi possível notar os esforços dos pesquisadores em

diferenciar Voz e Silêncio de outros construtos (com estudos priorizando o comportamento de Voz, entretanto). Por fim, percebeu-se o direcionamento dos pesquisadores para a investigação do Silêncio de modo a equilibrar a produção de conteúdo e pesquisa sobre os dois construtos. Esta investigação extensa trouxe como consequência a possibilidade de discussão sobre tais temas e uma melhor compreensão dos mesmos. Contudo, também se observou a pulverização de conceitos, a identificação de grande variedade de tipos e categorizações de Voz e Silêncio. Tais pesquisas ocorreram de maneira isolada, o que contribuiu para essa diversidade de conceitos e abordagens.

Atualmente, encontramos ainda uma diversificação nos estudos sobre Voz e Silêncio. Ao analisarmos as produções mais recentes é possível verificar que ainda não há um foco ou orientação comum nas pesquisas realizadas. Com o objetivo de proporcionar maior clareza acerca da produção recente sobre Voz e Silêncio, é possível verificar na Figura 1 um levantamento de estudos em ordem cronológica contemplando o que foi desenvolvido sobre o tema nos últimos cinco anos (período de 2010 a 2015).

Para levantamento dos conceitos existentes sobre Voz e Silêncio foram pesquisados artigos publicados em periódicos acadêmicos nacionais e internacionais sobre além de dissertações, teses e livros sobre o tema. A pesquisa foi realizada a partir do portal de periódicos da CAPES e do banco estendido de teses e dissertações da CAPES.

A seleção dos artigos relacionados ao tema foi feita por meio de palavras de referência que permitissem identificar o tema no título e no resumo (*abstract*) dos artigos. As palavras de referência utilizadas foram escolhidas de forma a identificar todos os artigos que fizessem referência ao tema e assuntos diretamente relacionados. Desta forma, todos os artigos que continham em seus títulos palavras como *voice*,

silence, employee participation, suggestion systems, organizational voice and silence, employee loyalty e seus correspondentes em português – voz, silêncio, participação do empregado, sistemas de sugestão, voz e silêncio organizacional foram selecionados para compor a base de dados a ser utilizada no estudo. Uma vez identificados os artigos, dissertações e livros publicados que poderiam contribuir com o estudo, os resumos eram lidos e caso mostrassem relação com tema em questão (medidas para Voz e Silêncio), eram analisados. Dentre os artigos encontrados que faziam menção à voz e/ou Silêncio, 43 foram selecionados por estarem relacionados ou mencionarem proposições de conceitos para Voz e Silêncio.

N	ESTUDO	TEMÁTICA	ESCALAS UTILIZADAS
1	Harlos, K. (2010). If you build a remedial voice mechanism, will they come? Determinants of voicing interpersonal mistreatment at work. <i>Human Relations</i> , 63(3), 311–329	Análise de variáveis determinantes da Voz orientada para o tratamento de maus tratos no trabalho. Foram pesquisadas variáveis centradas na pessoa (gênero e autoestima) e situacionais (relações hierárquicas, a gravidade dos maus tratos, a intencionalidade).	Participantes liam sobre uma situação hipotética que apresentava um contexto com maus tratos. Depois de ler o cenário, os participantes foram questionados sobre a ofensividade da situação descrita, a atribuição de intenções, como reagiriam e informaram dados demográficos e pessoais.
2	Lavelle, J. Gunnigle, P. McDonnell, A. (2010). Patterning employee voice in multinational companies. <i>Human Relations</i> , 63(3) 395–418.	Estudo sobre os mecanismos de Voz (diretos e indiretos) utilizado por empregados de multinacionais irlandesas. Os resultados indicam o uso mais comum da Voz Indireta (uso de sindicatos e / ou estruturas não-sindicalizadas de representação coletiva dos trabalhadores)	Entrevistas realizadas com os participantes. O artigo não aponta o uso de escalas.
3	Mellahi, K. Budhwar, P. S. Li, B. (2010). A study of the relationship between exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India. <i>Human Relations</i> , 63(3) 349–369.	O estudo examina associações diretas e interativas entre o comprometimento em nível organizacional e grupal e os comportamentos de saída, voz, lealdade e negligência emitidos por gestores na Índia.	Utilizou-se uma escala de intenções que contou com quatro fatores: Saída (quatro itens), Voz (seis itens), Lealdade (quatro itens), Negligência (cinco itens). Esses itens foram adaptados e modificados a partir de Hagedoorn (1999). São quatro itens para Saída, seis para Voz, quatro para Lealdade e cinco para Negligência. Alfas de Cronbach: Saída (.77), Voz (.66), Lealdade (.71) e Negligência (.92).
4	Verhezen, P. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. <i>Journal of Business Ethics</i> , 96, 187–206.	O artigo argumenta que para superar o Silêncio nas organizações é necessária a mudança de uma cultura organizacional orientada para a obediência em direção a uma cultura baseada na integridade. Tal mudança cultural faz parte da boa governança corporativa.	Revisão de literatura. Escalas não foram utilizadas
5	Bell, M. P. Ösbilgin, M. F. Beauregard, T. A. Sürgevil, O. (2011). Voice, Silence, and Diversity In 21st Century Organizations: Strategies For Inclusion Of Gay, Lesbian, Bisexual, And Transgender	Analise de Voz e Silêncio em empregados LGBT em organizações norte americanas.	Revisão de literatura. Escalas não foram utilizadas

	<i>Employees. Human Resource Management</i> , 50 (1), 131 – 146	
6	Mishra, S. K., Saxena, R. (2011). Voice or Neglect: Understanding Employee Behavior in Two Multinational Corporations. <i>Indian Institute of Management</i> , 3, 34-48.	O estudo explora a influência da imagem e práticas organizacionais sobre o comportamento de Voz e Negligência de funcionários de chão de fábrica de multinacionais indianas.
7	Pauksztat, B. van Duijn, M. A. J. Wittek, R. (2011). A ‘special attachment’: Voice and the relational aspect of loyalty. <i>International Sociology</i> , 26(4), 524–546.	Estudo desenvolvido na Holanda analisa a lealdade como uma atitude ou relação social. Para tanto, buscouse investigar se o apoio dos colegas de trabalho para comportamentos de Voz atua como variável moderadora para o estabelecimento de lealdade como relação social, mas não para lealdade como atitude.
8	Klaas, B. S. Olson-Buchanan, J. B. Ward, A. K. (2012). The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. <i>Journal of Management</i> 38(1), 314-345.	O objetivo do artigo consiste em revisar e integrar a literatura sobre os determinantes Voz no ambiente de trabalho.
9	Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 34, 671–697.	Em quatro estudos, são examinados os motivos para o silêncio do empregado. No Estudo 1, examina-se as respostas de pesquisa aberta para determinar a natureza dos motivos para silêncio. Estudo 2 desenvolve medidas destes motivos e explora sua estrutura fatorial. O Estudo 3 refina as medidas e fornece evidências confirmatórias de estrutura fatorial. Estudo 4 examina as relações entre as novas medidas de silêncio e fatores relacionados (voz
		Estudo de natureza exploratória. Foram utilizadas entrevistas com o objetivo de reunir narrativas experienciais que serviram como um recurso para o desenvolvimento de uma compreensão mais rica e mais profunda dos fenômenos estudados. Perguntou-se aos entrevistados sobre suas atitudes e comportamentos de voz a respeito de três questões: alta pressão no trabalho, problemas cotidianos e "regionalização". O sujeito era questionado sobre a gravidade percebida sobre a questão e sua reação. Os comportamentos de Voz relativos a cada situação foram medidos com quatro itens escritos para este estudo e adaptados a partir de estudos anteriores. Alfas de Cronbach: voz relativa a situação 1 (0.91), Voz a respeito da situação 2 (0.85) e Voz referente à situação 3 (0.90). Conforme revisão de literatura classificou-se os determinantes da Voz nas seguintes categorias: as características pessoais; satisfação, comprometimento e lealdade; percepção de riscos e segurança psicológica; legitimidade de voz; utilidade de voz; condições aversivas do ambiente profissional; e cultura organizacional. A escala desenvolvida ao longo dos estudos era composta por 30 itens (em sua versão final) a partir dos quais o respondente era exposto a frases como “Eu prefiro permanecer em silêncio quando...” e a frase era completada com um dos motivos identificados. Alphas Cronbach: Desviante (.95); Relacional (.92); Defensivo (.92); Tímido (.89); Ineficaz (.90) e Desengajado (.83)

		do empregado, segurança psicológica, neuroticismo, extroversão). Os resultados indicam que seis dimensões de motivos para Silêncio (ineficaz, relacional, defensivo, desconfiado, desengajado, e desviante) surgiram a partir dos dados.
10	Burris, E., Detert, J., Romney, A. (2013). Speaking Up vs. Being Heard: The Disagreement Around and Outcomes of Employee Voice. <i>Organization Science</i> , 24(1), 22–38.	O estudo pesquisou sobre os resultados da voz pró-social direcionada do funcionário para gerentes, concentrando-se sobre as relações entre voz e avaliações de desempenho da gestão e rotatividade involuntária.
11	Knoll, M., van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. <i>J Bus Ethics</i> , 113, 349–362.	O estudo visa contemplar Silêncio em uma perspectiva <i>bottom-up</i> (de baixo para cima), investigando os motivos que levam os empregados a contribuir para a ocorrência e manutenção de Silêncio nas organizações. Baseando-se em pesquisas e teorias previamente estabelecidas, buscou-se conceituar quatro formas de Silêncio do empregado.
12	Lam, C. F. (2013). Direct or Polite? Antecedents and Consequences of How Employees Express Voice. Dissertação de Doutorado, Universidade de Michigan.	O estudo propõe que a percepção de uma ameaça direcionada ao gestor influencia a forma como um colaborador vai relata-la. Ele pode falar de maneira objetiva ou com maior polidez em função da gravidade percebida da ameaça em questão.
13	Rajiani, I., Buyong, E. (2013). Loyalty and Neglect as Responses To Dissatisfying Job Conditions (The Role of Personality). <i>Journal of Administrative Science</i> , 10(1).	Este estudo teve como objetivo identificar as relações entre traços de personalidade e reação a condições insatisfatórias de trabalho através dos comportamentos de saída, voz, lealdade e negligência como respostas possíveis de funcionários empregados no setor público da Malásia.
14	Chan, S. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? <i>Human Relations</i> , 67(6) 667 –693.	O estudo examinou o impacto de comportamentos de liderança paternalista (incluindo a liderança autoritária, benevolente e moral) e o compartilhamento de informações (Voz do empregado) e se a partilha informação modera esta relação. Este estudo foi
		A escala utilizada para avaliação de voz foi adaptada a partir da escala de voz pró social proposta por Van Dyne e LePine (1998). Dos seis itens originais foram utilizados três que focavam apenas comportamentos verbais que desafiam o <i>status quo</i> .
		Foi desenvolvida uma escala com 12 itens, sendo três para cada um dos quatro tipos de Silêncio: Quiescente (.89), Aquiescente (.88), Pró-Social (.82), e Oportunista (.80).
		Uma medida específica foi criada para avalia a direção da Voz neste estudo, adaptando itens da escala de Holtgraves (1997). Para o fator “direção da voz” foram elaborados quatro itens. Alfa de Cronbach de .97.
		O estudo enfatiza os comportamentos de lealdade e negligência, não apresentando medidas específicas para voz.
		A Voz do empregado foi avaliada utilizando-se uma escala desenvolvida por Van Dyne e LePine (1998). Alfa de Cronbach foi 0,94.

		realizado na China.	
15	Edmondson, A, Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. <i>The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i> , 23, 18-42.	Revisão de Literatura sobre Segurança Psicológica, apontando estudos que colocam este construto como variável mediadora entre variáveis antecedentes e o comportamento de voz empregado.	Revisão de Literatura.
16	DeMoura-Paula, M. J. (2014). Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. <i>Revista de Administração Mackenzie</i> , 15 (5), 15-44	Revisão de literatura com o objetivo de apresentar como o Silêncio tem sido estudado por pesquisadores de gestão ou áreas afins (como psicologia ou comunicação organizacionais). Basicamente, o artigo apresenta as três fases de estudo sobre Voz e Silêncio propostas por Brainsfield, Edwards e Greenberg (2009), relatando apenas a evolução dos estudos sobre Silêncio.	Revisão de Literatura.
17	Maynes, T. D. Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 99(1), 87–112.	O estudo objetivou a criação de uma visão expandida de Voz, considerando os comportamentos de voz não apenas como formas de desafiar o <i>status quo</i> , mas como uma forma de também apoiá-lo e mante-lo. Foram identificados quatro tipos diferentes de comportamentos de Voz (suportiva, construtiva, defensiva e destrutiva).	Na escala construída neste estudo chegou-se a cinco itens para cada fator. Alphas de Cronbach: Voz Suportiva (.89), Voz Construtiva (.95), Voz Defensiva (.92), Voz Destrutiva (.93)
18	Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. <i>The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i> , 1, 173-197.	Revisão de literatura sobre Voz e Silêncio na qual é apresentado o estado atual de conhecimento sobre os fatores e processos motivacionais que afetam os comportamentos de Voz e Silêncio. Também são revistos os estudos sobre os efeitos organizacionais e individuais sobre Voz e Silêncio. É apresentado um modelo integrado de fatores motivadores ou inibidores de tais comportamentos.	Revisão de Literatura.
19	DeMoura-Paula, M. J. Ferraz, D. L. S. (2015). Silêncio organizacional: introdução e crítica. <i>Cadernos</i>	Revisão de literatura sobre Silêncio na qual se apresenta o desenvolvimento teórico sobre Silêncio, indicando consequentes para o empregado e organização,	Revisão de Literatura.

EBAPE.BR, 13(3), 516-529.

enfatizando os aspectos contextuais que influenciam o engajamento em Silêncio.

Figura 1. Levantamento do quantitativo de estudos sobre Voz e Silêncio no período de 2010 a 2015

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da análise dos estudos descritos na Figura 1, percebe-se que, no período investigado, há ocorrência de uma maior incidência de pesquisas envolvendo Voz (e. g. Harlos, 2010; Lavelle, Gunnigle & McDonnell, 2010; Mellahi, Budhwar & Li, 2010; Verhezen, 2010; Mishra & Saxena, 2011; Pauksztat, vanDuijn & Wittek, 2011; Klaas, Olson-Buchanan & Ward, 2012; Burris, Detert & Romney, 2013; Lam, 2013; Rajiani & Buyong, 2013; Chan, 2014; Maynes & Podsakoff, 2014). Tais estudos são abrangentes tratando da relação entre Voz e os mais diversos construtos e aspectos organizacionais. Por exemplo, percepção de maus tratos, comprometimento, práticas organizacionais, lealdade, desempenho de gestores, rotatividade, inclusão da diversidade em organizações. Neste rol também é possível encontrar estudos referentes aos canais utilizados bem como formas de expressão da Voz. Percebe-se, deste modo, a existência ainda recente de uma diversidade de focos de pesquisa e/ou ênfases utilizadas nos estudos que envolvem o construto Voz. Esta pluralidade contribui para uma compreensão mais ampla a respeito do fenômeno. Entretanto, não promove uma base conceitual comum que fundamente tais estudos.

No que diz respeito ao Silêncio, nota-se uma menor produção de estudos e estes estão voltados para a melhor compreensão do fenômeno, seja a partir do desenvolvimento conceitual ou de formas de mensuração (e.g. Brinsfield, 2013; Knoll & vanDick, 2013). No período pesquisado, relacionou-se Silêncio com cultura organizacional, investigou-se antecedentes e uma escala foi desenvolvida. Quanto as métricas sobre Voz e Silêncio observa-se que na tentativa de avaliar Voz buscou-se adaptar escalas desenvolvidas em estudos anteriores (e. g. Mellahi, Budhwar & Li, 2010; Burris, Detert & Romney, 2013; Lam, 2013; Chan, 2014). Já para Silêncio, foram desenvolvidas duas escalas específicas (e. g. Brinsfield, 2013; Knoll & vanDick, 2013). Cabe ressaltar que houve tentativas recentes de organizar a produção acadêmica sobre

Voz e Silêncio, pois encontra-se revisões de literatura que abordam esta temática. A literatura brasileira, inclusive, no período em que o mapeamento da produção sobre Voz e Silêncio foi realizado, contempla apenas revisões de literatura sobre Silêncio, envolvendo a tentativa de discussão deste construto no contexto brasileiro (e. g. DeMoura-Paula, 2014; DeMoura-Paula & Ferraz, 2015). Por fim, percebe-se que as pesquisas realizadas envolvendo Voz e Silêncio ocorreram nos Estados Unidos, Europa e Ásia. Não foram encontrados estudos empíricos realizados na América Latina.

Voz e Silêncio: Níveis de Análise

Analizando os estudos encontrados sobre Voz e Silêncio é possível classificá-los em dois grupos: os estudos que abordam a dinâmica organizacional e os que focam os processos psicológicos (Edwards & Greenberg, 2009). Ambas perspectivas são importantes para uma melhor compreensão dos fenômenos visto que ampliam o rol de variáveis que influenciam o engajamento em Voz ou Silêncio por parte do empregado.

O primeiro grupo (estudos envolvendo a dinâmica organizacional) inclui as pesquisas que têm como objetivo identificar que fatores organizacionais e contextuais afetariam os comportamentos de Voz e Silêncio. Além disso, também compõem este grupo, os estudos que avaliam como Voz ou Silêncio podem afetar o desempenho de uma organização (Edwards & Greenberg, 2009). Dentre eles, podem ser citados estudos que investigam a relação entre Liderança, Voz e Silêncio, por exemplo.

Ashford, Sutcliffe e Christianson (2009) estudaram como o exercício do papel de liderança influencia o comportamento de Voz do colaborador ao moldar a percepção das pessoas sobre a existência de oportunidades de falar, canais para expressão, riscos e

custos do compartilhamento de ideias. Detert e Burris (2007) e Edmondson e Lei (2014) ilustraram a importância que os líderes têm na avaliação dos subordinados sobre os riscos de se manifestar. Outro estudo que merece destaque é o de Chan (2014) em que foi estudado o impacto dos comportamentos de liderança paternalista (incluindo liderança autoritária, benevolente e moral) e o compartilhamento de informação com o empregado. Os resultados indicaram que a liderança autoritária foi negativamente associada à Voz enquanto a liderança moral foi positivamente associada a este comportamento. Além disso, a relação positiva entre a liderança moral e Voz era mais forte quando os funcionários eram expostos a um maior compartilhamento de informações. Tais estudos apontam, portanto, o papel estruturador que as lideranças têm na organização na medida em que podem estimular ou inibir o compartilhamento de opiniões e sugestões que trariam benefícios à organização.

Milliken e Lam (2009), por sua vez, indicaram que a percepção por parte do empregado de um clima organizacional orientado para o Silêncio afetaria negativamente a aprendizagem organizacional na medida em que a opção por permanecer em Silêncio implicaria em perda de oportunidades para compartilhamento de ideias e consequente diminuiria as chances de desenvolvimento de aprendizagem. Tais autores ainda afirmaram que a estrutura organizacional, a distribuição do poder, a similaridade entre aspectos demográficos entre empregados e o tempo de trabalho na empresa são fatores que afetam os comportamentos de Voz e Silêncio.

O outro grupo de pesquisas sobre Voz e Silêncio (estudos envolvendo processos psicológicos) é centrado no indivíduo e foca como as percepções, atribuições, emoções e motivações pessoais podem afetar a decisão por falar ou silenciar. Sob esta perspectiva Harvey, Martinko e Douglas (2009) investigaram a identificação de processos emocionais e de atribuição que envolvem o comportamento de denúncia e

concluem que se ao descobrir um erro, se o empregado sente raiva a respeito, ele estaria mais propenso a denunciar essa falha. Caso o sentimento evocado seja de pena ou compaixão pelo colega que errou, ele provavelmente não reportará o problema observado. Segundo esta mesma linha de investigação, os estudos de Edwards, Ashkanasy e Gardner (2009) sugerem que diante da descoberta de um erro, emoções como raiva ou culpa estariam associados à denúncia enquanto o medo antecipado das consequências e a vergonha estariam relacionados ao comportamento de Silêncio. Além das questões emocionais, tais autores também identificaram que a percepção pelo empregado de um clima orientado para silêncio modera sua resposta de denunciar ou silenciar. Apesar de não tratar da Voz – já que Voz e Denúncia se tratariam de construtos distintos – tais estudos incluem as relações entre emoções e o Silêncio.

Além dos aspectos emocionais, a percepção que um empregado tem sobre a distribuição do poder na organização em que trabalha pode afetar a emissão de comportamentos de Voz ou Silêncio. Nesse sentido, Morrison e Rothman (2009) afirmam que a percepção de pouco poder por parte de um funcionário pode intensificar seus sentimentos de medo e pouca eficácia no falar. Além disso, líderes empoderados tendem a superestimar suas competências e subestimar as capacidades de sua equipe, não promovendo oportunidades de compartilhamento de ideias.

Na tentativa de explicar o processo de tomada de decisão sobre falar ou silenciar, estudos foram conduzidos com o objetivo de compreender melhor os motivos que levam às pessoas a decidirem por um ou outro comportamento. Cabe destacar o trabalho de Bies (2009) que identificou aspectos positivos ligados ao Silêncio. Normalmente considera-se o engajamento em silêncio como algo prejudicial às organizações. Bies (2009) alerta que o Silêncio pode ser funcional quando conduzido estrategicamente para promover os interesses organizacionais ou pessoais. O autor

afirma, por exemplo, que o Silêncio pode ser um meio de proteger informações sigilosas ou de obter informações sobre o ambiente de trabalho a partir do momento em que ao optar por não expressar opiniões, um empregado evita a auto exposição em ambientes hostis e adota um comportamento de observação e análise do contexto com o objetivo de traçar estratégias para uma melhor adaptação ao mesmo. Por fim, a opção pelo Silêncio também poderia estar relacionada à vingança, tentativa de dominação ou de proteção de líderes que cometem erros. Cabe destacar, deste modo, que o Silêncio não teria apenas uma conotação negativa, envolvendo emoções (como o medo, por exemplo) ou intenções envolvendo prejuízos à organização. Este comportamento também envolveria a finalidade em colaborar com a mesma, incluindo o desejo por parte do empregado em apoiar, proteger e/ou colaborar com a empresa.

Ainda considerando os fatores individuais que afetariam a decisão por falar ou se manter em Silêncio, Tangirala e Ramanujam (2008) avaliaram a relação de tais comportamentos com a Lealdade. Eles sugerem que empregados leais estão mais propensos a expressar ideias nas organizações em que trabalham quando percebem reais oportunidades para falar e acreditam que tal compartilhamento trará melhorias para a empresa. Eles identificaram que fatores como segurança psicológica, justiça interpessoal e pouca variação no *status* entre empregados e líderes minimizariam o medo de represálias, incentivando o comportamento de Voz.

O modelo proposto por Morrison (2014) também se pauta na percepção e avaliação de um empregado ao decidir por falar ou silenciar. Para a autora, diante de uma oportunidade latente de expressão verbal, o sujeito é exposto a fatores pessoais motivadores ou inibidores tais como: disposições individuais, atitudes e percepções sobre o trabalho e a organização, emoções, crenças e esquemas, comportamentos do líder ou chefe e outros fatores situacionais. Após avaliar tais fatores, o sujeito decidiria

por falar ou se manter calado. Caso deseje falar, ele ainda avalia o que irá falar, como e para quem.

Cabe incluir neste rol de estudos com ênfase aos aspectos individuais motivadores de Voz ou Silêncio, o modelo proposto por VanDyne, Ang e Botero (2003). Nele os autores indicaram que Voz e Silêncio se tratariam de fenômenos distintos e multidimensionais e poderiam ter motivos comuns centrados no indivíduo. Tanto Voz quanto Silêncio poderia ser motivados pelo medo, por sentimentos de resignação ou de cooperação.

Os estudos sobre os motivos geradores de Voz ou Silêncio carecem de uma análise mais profunda. Trata-se de construtos complexos visto que a emissão de tais comportamentos decorre da análise individual do ambiente e é influenciada por aspectos presentes neste. Portanto, a distinção de estudos de cunho individual ou organizacional é importante para facilitar a organização do material produzido bem como a compreensão destes fenômenos.

Além disso, tratar os aspectos individuais e organizacionais relativos a Voz e Silêncio amplia o conjunto de fatores associados aos dois construtos. Os dois níveis são interdependentes, fazendo com que o fenômeno Voz e Silêncio, seguindo o padrão de todos os fenômenos micro organizacionais, seja multideterminado. É possível considerar, entretanto, a necessidade de uma investigação centrada nos motivos individuais para fundamentar futuros estudos visto que diante de um mesmo contexto organizacional pessoas poderiam engajar-se tanto em Voz quanto em Silêncio, ou seja, diferentes análises do contexto poderiam conduzir a comportamentos diferentes. Sendo assim, a investigação, delimitação conceitual e pesquisa empírica a respeito destes construtos seriam fundamentais.

Dimensões de Voz e Silêncio

Ao longo da trajetória de pesquisa sobre Voz e Silêncio, não se encontra uma forma consensual de se definir tais fenômenos, surgindo diferentes perspectivas para conceituá-los e mensurá-los. A partir da revisão de literatura efetuada foi possível identificar as dimensões mais utilizadas em pesquisas teóricas e empíricas sobre Voz e Silêncio. Três principais motivadores para tal fenômeno são apresentados na Figura 2. Nela é exibido um resumo do agrupamento realizado das diferentes dimensões atribuídas Voz e Silêncio em função dos principais motivadores identificados.

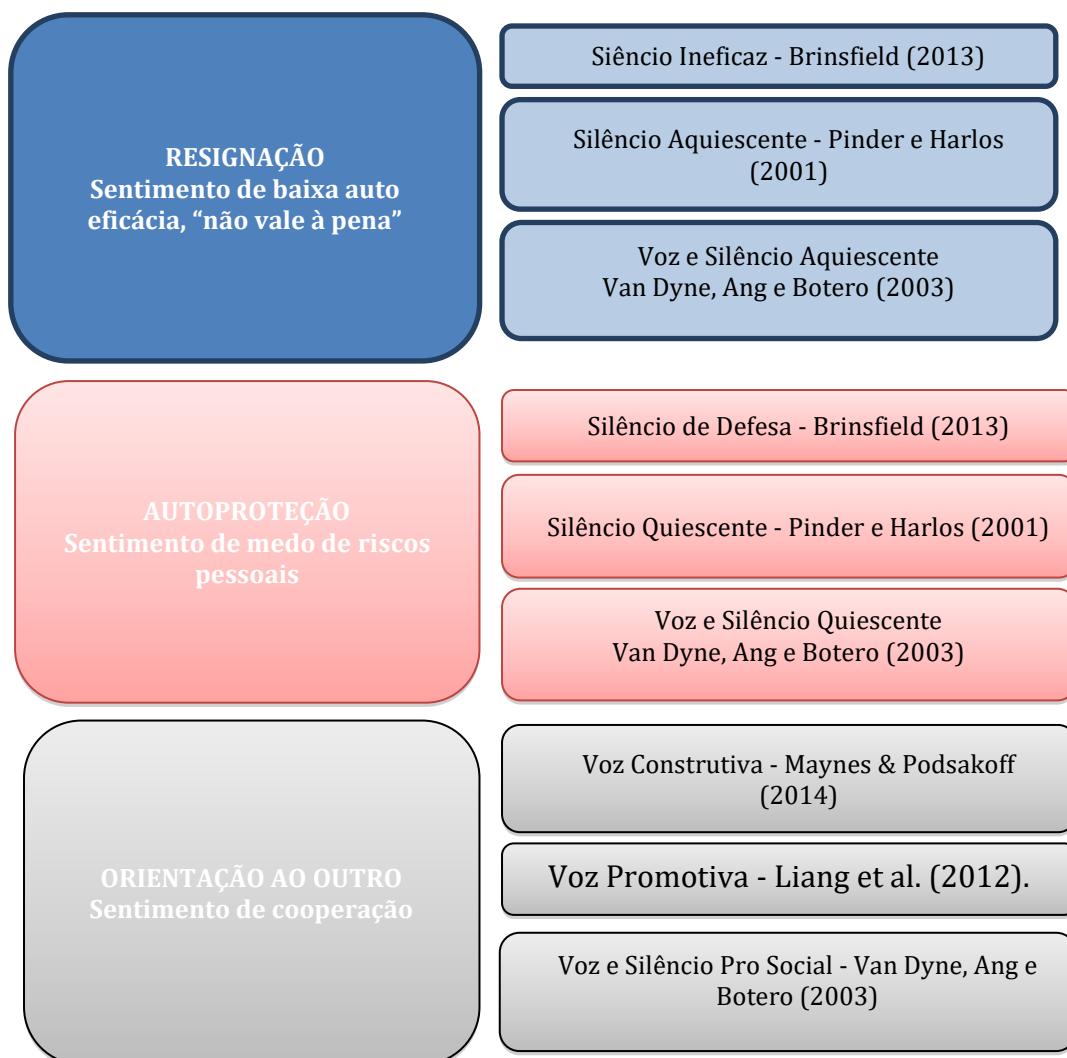


Figura 2: Proposta de agrupamento das dimensões de utilizadas em Voz e Silêncio associadas aos principais motivadores identificados.

Fonte: Elaborado pela autora.

De início, é importante destacar a existência de modelos conceituais de caráter unidimensional ou multidimensional de ambos construtos. Tradicionalmente pesquisadores consideravam o Silêncio como o oposto de Voz, ou seja, tais comportamentos seriam polos opostos de um mesmo *continuum*. Este posicionamento (de caráter unidimensional) conduz à opção por estudar comportamentos mais tangíveis e mensuráveis (Edwards & Greenberg, 2009). Como consequência, foi possível encontrar estudos e escalas desenvolvidas apenas para avaliar Voz de maneira isolada. Consequentemente, percebe-se que o interesse por estudar Silêncio e a produção de conteúdo a respeito é relativamente recente (ênfase apenas a partir dos anos 2000).

Outra alternativa de modelo conceitual se contrapõe à tendência descrita acima. Trata-se do modelo proposto por VanDyne, Ang e Botero (2003) que considera os aspectos multidimensionais de Voz e Silêncio. Deste modo, tais construtos não se anulariam mutuamente, ou seja, a presença da Voz não significaria a ausência do Silêncio e vice-versa. O engajamento em um ou outro fenômeno se daria em função de escolhas mais complexas e se traduziria em uma maior variedade de comportamentos. Além disto, conforme VanDyne, Ang e Botero (2003), Voz e Silêncio poderiam ter motivadores comuns. Por exemplo, em função do medo de retaliações uma pessoa poderia optar por calar-se (Silêncio) ou expressar concordância com o grupo (Voz). Com o objetivo de detalhar melhor tais posicionamentos e conhecer as diferentes perspectivas já adotadas, uma melhor descrição das definições existentes de Voz seguida das definições encontradas sobre Silêncio é exposta a partir deste ponto.

De maneira geral, considera-se Voz Organizacional um fenômeno em que as pessoas expressam opiniões e pensamentos, com o objetivo de trazer alguma mudança organizacional. A noção de Voz, a princípio, decorria da ideia de que os colaboradores reconheceriam alguma fonte de insatisfação e, eventualmente, identificariam

oportunidades para melhorar o seu próprio bem-estar e o da sua organização. Voz seria a atividade verbal utilizada para promover a mudança construtiva no *status quo* (Mishra & Saxena, 2011). Seguindo esta mesma linha, para Brainsfield, Edwards e Greenberg (2009), a expressão de ideias, informações, opiniões ou preocupações em um contexto organizacional é denominada “Voz”, enquanto a não verbalização destas questões é definida como “Silêncio”. Edmondson e Lei (2014), por sua vez, definiram “Voz” como comunicação verbal ativa, seja para mudança do *status quo* ou sugestão de ideias para melhoria de processos, por exemplo. Diversos tipos de Voz e Silêncio foram estabelecidos ao longo do tempo. A seguir encontraremos alguns exemplos.

A busca pela definição de Voz considera diferentes fatores como a formalidade dos meios para expressá-la, por exemplo. Klass, Olson-Buchanan e Ward (2012) afirmam que a *Voz Informal* trata-se de ideias ou preocupações expressas diretamente a um destinatário e fora de um processo estruturado. Essa Voz Informal poderia ser expressa em uma conversa casual, uma reunião envolvendo múltiplos participantes, em uma nota ou e-mail escrito. Dada a sua natureza informal, o destinatário determinaria se responderia e como o faria alem de avaliar se informaria outros a respeito das questões levantadas. A *Voz Formal*, por sua vez, seria expressa através de mecanismos formais e muitas vezes exige que a ideia ou preocupação deva ser registrada de acordo com os procedimentos específicos, permitindo sua avaliação sistemática.

Já segundo Luchak (2003), os tipos de Voz são definidos em função do alvo da mensagem. A *Voz Direta* pode ser definida como os esforços dos funcionários para provocar mudanças através de uma comunicação bidirecional com outro membro da organização (por exemplo, quando um indivíduo discute um problema com um supervisor ou membro da equipe). A *Voz Representativa*, por sua vez, refere-se a

esforços para se comunicar indiretamente através de um representante ou processo (por exemplo, um representante do sindicato ou formalização de uma queixa).

Quanto ao foco ou objetivo da Voz, considera-se que ela poderia visar a melhoria do desempenho da unidade de trabalho ou organização. A Voz com esse objetivo foi denominada *Voz Pro Social* por Van Dyne, Ang e Botero (2003), *Voz Construtiva* por Maynes & Podsakoff (2014) ou *Voz Promotiva* por Liang et al. (2012).

Estudos que examinaram a Voz gerada a partir da identificação de maus-tratos, delitos ou problemas, preocupações existentes ou iminentes referem-se a ela como *Voz Orientada para a Justiça*, *Voz Proibitiva*, *Voz Remediativa*, *Voz Focada em Problemas* ou *Denúncia* (Klass et al, 2012, Edwards & Greenberg, 2009, Liang et al., 2012, Olson-Buchanan & Boswell, 2008, Morrisson et al, 2011). Neste tipo há o objetivo de alcançar a restituição de maus-tratos percebidos e/ou restaurar a justiça via vingança ou atribuição de culpa.

Partindo para a identificação dos tipos já descritos na literatura sobre Silêncio, percebemos que se trata de um construto de interesse mais recente e refere-se à retenção de *inputs* ou ideias potencialmente importantes (Morrisson & Miliken 2000, Pinder & Harlos, 2001). Não se trataria meramente de uma falha de comunicação, mais do que isso, o Silêncio refere-se à decisão por não falar 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).

Pinder e Harlos (2001) definiram o Silêncio do empregado como a negação da expressão genuína acerca de avaliações comportamentais, afetivas e/ou cognitivas das circunstâncias organizacionais por pessoas que seriam capazes de mudar a situação. Estes autores diferenciaram duas formas de silêncio: *Aquiescente* (retirada passiva de

ideias relevantes, baseado na resignação) e *Quiescente* (retirada ativa de ideias relevantes, baseada na autoproteção, no medo das consequências negativas da expressão de ideias).

Os pesquisadores do tema partilham um pressuposto de que a Voz do empregado é muito importante, senão necessária, para o bom funcionamento de uma organização, e que o Silêncio seria disfuncional para as empresas. A Voz teria uma conotação proativa e positiva enquanto o Silêncio seria decorrente de um posicionamento passivo e negativo. Van Dyne, Ang e Botero (2003), como exposto anteriormente, rompem tal perspectiva de compreensão do fenômeno ao construírem um quadro de referência que tem como eixo central o fato de que, tanto Voz quanto Silêncio são fenômenos multidimensionais. Ou seja, um mesmo motivador (o medo, por exemplo) poderia deflagrar comportamentos de Voz e de Silêncio. Sendo assim, é possível conceber que o Silêncio tenha uma conotação proativa e positiva como a Voz ao passo em que comportamentos de Voz também podem ser emitidos com base em resignação e passividade.

O modelo conceitual de Van Dyne, Ang e Botero (2003) incorpora dois tipos de Silêncio propostos por Pinder e Halos (2001): aquiescente e quiescente. Para os autores, o *Silêncio Aquiescente* significaria reter ideias, informações ou opiniões relevantes, baseando-se na resignação em função do seu reduzido envolvimento com a organização. Uma ilustração clássica é a noção de negligência proposta por Hirschman (1970) como uma forma de comportamento passivo caracterizado por baixos níveis de envolvimento. De acordo com esta definição, os empregados estão resignados à situação atual e não estão dispostos a exercer o esforço para falar, tornarem-se envolvidos, ou atentarem para a mudança da situação.

Outra definição de *Silêncio Aquiescente* é trazida por Knoll & Van Dick (2013, p. 351), que afirmam que “Silêncio aquiescente representa comportamento desengajado demonstrado por empregados que perderam a esperança de melhorias e não estão dispostos a exercerem esforço para falar, envolverem-se, ou tentar mudar a situação”. O *Silêncio Defensivo* ou *Quiescente*, por sua vez, descreve uma omissão deliberada de ideias, informações ou opiniões relevantes como uma forma de autoproteção baseada no medo pessoal das consequências do falar. Trata-se, portanto, de um comportamento intencional, proativo com o objetivo de autoproteção de agressões externas.

Finalmente, como uma contribuição original, os autores (Van Dyne et al., 2003) propõem um terceiro tipo de silêncio: o *Silêncio Pro Social*, apoiado na literatura sobre comportamentos de cidadania organizacional e sobre comportamentos pró-sociais. Tal tipo de silêncio implica a retenção de ideias, informações e opiniões relacionadas ao trabalho com o objetivo de beneficiar outras pessoas ou a organização com base em motivos altruístas ou cooperativos. Em contraste com os tipos anteriores, o silêncio pró-social é motivado pela consideração a outras pessoas, e não pelo medo ou sentimentos negativos.

Um tipo de Silêncio apontado mais recentemente na literatura, em adição aos três acima citados, é o *Silêncio Oportunista*, no qual os empregados utilizam a retenção de informações para adquirir vantagens pessoais. Destaca-se que este tipo de Silêncio é mais estudado na literatura sobre comportamento contraproducente e o conceituam como “uma retenção estrategicamente orientada de ideias, informações ou opiniões com o objetivo de adquirir uma vantagem para si próprio aceitando o prejuízo de outros.” (Knoll & Van Dick, 2013, pp. 351-352). Este tipo difere do *Silêncio Defensivo*, por exemplo, na medida em que este último tem como objetivo a autoproteção por conta do

medo enquanto o engajamento no *Silêncio Oportunista* visa o ganho de uma vantagem sobre os demais membros da organização a partir da omissão de informações.

Retomando esta estrutura conceitual multidimensional proposta por Van Dyne et al. (2003) é válido rever aqui os conceitos de Voz que integram esta perspectiva e se relacionam com os tipos de Silêncio expostos acima. A Figura 3 apresenta o modelo multidimensional proposto por Van Dyne et al. (2003), integrando a motivação do empregado e comportamento correspondente de Voz ou Silêncio a ser emitido.

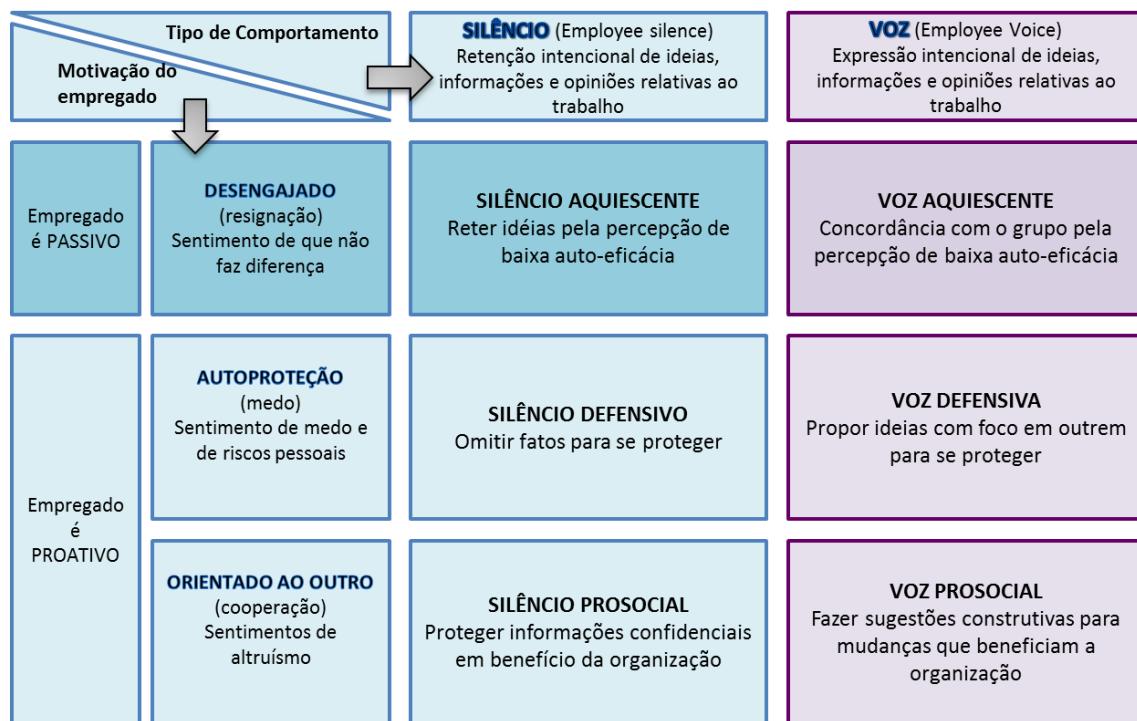


Figura 3: Modelo multidimensional adaptado de Van Dyne et al. (2003) para Voz e Silêncio.
Fonte: Adaptado de Van Dyne, L, Ang, S, Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40, 1359-1392.

O conceito de *Voz Pro Social* resgata a noção mais frequente com que a Voz tem sido investigada na área - como um comportamento positivamente orientado, congruente com dimensões de Cidadania Organizacional. Neste aspecto, a Voz se caracteriza, como apontam LePine e Van Dyne (1998) na expressão de comentários

orientados à mudança, pelo objetivo de contribuir, mais do que simplesmente criticar a situação. Considerando que a maioria das pessoas prefere manter seu *status quo*, a Voz Pro Social não é necessariamente vista como positiva pelas outras pessoas como colegas e chefias, uma vez que gera exposição daquele que se expressa. Deste modo, tanto a *Voz Pró Social* quanto o *Silêncio Pró Social* seriam comportamento proativos, baseados em sentimentos de altruísmo e orientados para a cooperação com a organização.

A *Voz Defensiva*, por sua vez, é emitida quando o motivo é a autoproteção. Se o empregado acredita que terá consequências punitivas como resultado de uma discussão de problemas, ele pode reagir engajando-se em respostas assertivas ou comportamentos defensivos que visam sua autoproteção de consequências indesejáveis. Incluem-se os casos de manipulação da informação (meias-verdades, respostas diversas, distorções, exageros, etc.), desculpas, justificativas, como estratégias de voz defensiva. A *Voz Defensiva* e o *Silêncio Defensivo* consistiriam, portanto, em comportamentos proativos, baseados em sentimentos de medo e riscos pessoais.

Finalmente, há a *Voz Aquiescente* que decorre do comportamento desengajado baseado na resignação. Assim, compõem este tipo de voz a expressão verbal de ideias, informações e opiniões baseadas em sentimentos de resignação, bem como a concordância e suporte oferecidos aos outros como resultados de crença de baixa auto eficácia em resolver questões de uma determinada situação. Sendo assim, a *Voz Aquiescente* e o *Silêncio Aquiescente* tratam-se de comportamento passivos, baseados em sentimentos de descrença e orientados para a resignação.

A partir dos diferentes conceitos e dimensões atribuídas a Voz e Silêncio previamente expostos verifica-se que existe uma pulverização de tipos e dimensões. Na Figura 2, por exemplo, é possível identificar que diferentes autores nomeiam de forma distintas algumas dimensões de Voz e Silêncio que são conceitualmente similares.

Deste modo, encontra-se uma diversidade de termos que dificultam a articulação das pesquisas desenvolvidas e integração dos dados empíricos já acumulados sobre tais construtos. Apesar das tentativas de organizar o material já produzido (revisões de literatura descritas na Figura 1), ainda são produzidos estudos que contribuem para tal diversidade e pulverização de conceitos, dimensões, etc.

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo caracterizar o campo de estudos sobre Voz e Silêncio nas Organizações, recuperando a sua trajetória histórica, a sua relação com outros construtos e constituir uma base para compreensão da diversidade conceitual e de modelos analíticos que já foram construídos e que fundamentaram a pesquisa empírica sobre os fenômenos.

Destaca-se a partir desta revisão que um longo caminho foi trilhado até conceber-se Voz e Silêncio como são entendidos atualmente. Em primeiro lugar, tais construtos não surgiram e evoluíram simultaneamente. Primeiramente Hirschman (1970) trouxe o conceito de Voz. A partir dos anos 2000, Morrison & Milliken (2000), contribuem para o aprofundamento dos estudos sobre Silêncio para, a partir disto, ser possível encontrar as análises do conjunto.

Além disso, um destaque da revisão de literatura sobre as definições de Voz e Silêncio é a falta de clareza conceitual e de consenso entre os pesquisadores da área, o que pode ser ocasionado pela complexidade estrutural do construto. Existem aproximações com outros construtos como Denúncia, Justiça Organizacional, Reclamações, Cidadania Organizacional, dentre outros. Percebe-se um esforço recente em delimitar as definições de Voz e Silêncio. Entretanto, ainda há uma necessidade de

uma ênfase maior nesse sentido, buscando-se identificar, por exemplo, os conteúdos (sobre o que se fala ou se omite), alvos (colegas de trabalho, líderes, etc) e motivações desencadeadoras dos comportamentos relacionados a tais construtos.

Outro fator que torna a análise dos fenômenos de Voz e Silêncio complexa diz respeito às abordagens uni ou multidimensional. Essa escolha conceitual e metodológica conduz a abordagens e resultados distintos e divergentes, o que contribui, por sua vez, a uma maior difusão de conceitos, definições, escalas, etc.

Trata-se de um avanço considerar-se atualmente que, a depender do contexto, tanto Voz quanto Silêncio podem ser funcionais ou disfuncionais em uma organização. Entretanto, poucos autores se dedicam à pesquisa sobre a natureza das diferentes formas de Voz e Silêncio, seus antecedentes e consequentes. Também ainda há espaço para a identificação dos comportamentos que efetivamente compõem o escopo de Voz e Silêncio. De maneira geral, há campo para pesquisa teórica e empírica sobre o tema.

A pesquisa sobre os construtos se beneficiaria de esforços voltados à integração dos diferentes modelos teóricos, a exemplo do que faz Morrison (2014) ao realizar uma revisão de literatura consistente sobre Voz e Silêncio e propor um modelo que inclui antecedentes (motivadores e inibidores de V&S) e consequentes (para a empresa e o empregado). Tal sistematização representa uma importante contribuição, entretanto ainda não oferece um modelo comprehensivo tanto de Voz quanto de Silêncio, tomando dimensões comuns a ambos os fenômenos. Um modelo com esse intuito, contudo, não eliminaria a pulverização que se observa ainda hoje neste campo de estudos, porem orientaria novas pesquisas sobre o tema, oferecendo uma base comum para futuros estudos.

ESTUDO TEÓRICO II

Voz e Silêncio: Uma Análise de Antecedentes

Introdução

Há algumas décadas os comportamentos de Voz e Silêncio são estudados nas organizações. A análise da literatura sobre o tema expõe o esforço dos pesquisadores para estabelecer conceitos, formas, tipos e medidas para apreender melhor tal fenômeno (e.g., Le Pine & Van Dyne, 1998; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Vakola & Bouradas, 2005; Tangirala & Ramanujam, 2009; Mishra & Saxena, 2011; Klaas, Olson-Buchanan & Ward, 2012; Brinsfield, 2013; Burris, Detert & Romney, 2013; Knoll & vanDick, 2013; Maynes & Podsakoff, 2014; Morrison, 2014).

Morrison (2014) contribui recentemente com uma revisão de literatura sobre tais construtos. Segundo a autora, define-se atualmente Voz como a comunicação espontânea escolhida por um funcionário que envolve o compartilhamento de ideias, sugestões, dúvidas, informações sobre problemas ou opiniões a respeito de assuntos relacionados ao trabalho, que é direcionada a pessoas que podem ser capazes de tomar as medidas adequadas e com a intenção de trazer melhoria ou mudança. Trata-se de uma forma de comportamento extra papel que envolve uma comunicação ascendente e, apesar de construtivo na sua intenção, desafia e procura alterar o *status quo*.

Já Silêncio, que se tornou alvo de pesquisas mais recentemente, refere-se à retenção de dados e informações potencialmente importantes para a empresa. Não se trataria apenas da ausência de discurso. O “não falar” pode ocorrer em função de diversos motivos, incluindo a avaliação por parte do empregado de que não há nada significativo para transmitir. O Silêncio Organizacional é atualmente compreendido

como a retenção intencional de alguma sugestão, preocupação, informação sobre um problema ou um ponto de vista diferente cujo compartilhamento seria importante para a organização (Morrison, 2014).

A análise dos conceitos de Voz e Silêncio revela que tais fenômenos são complexos. Para Morrison (2014) investigar os motivos que levam os empregados a se expressar ou não quando eles detêm informações potencialmente úteis para a empresa não se trata de uma questão fácil de responder, pois há muitos fatores que podem afetar esta escolha.

Apesar de tal complexidade, a investigação sobre tais construtos se torna relevante para os estudos organizacionais na medida em que a manifestação de opiniões oriundas de empregados em uma organização influencia o andamento das atividades e, consequentemente, seus resultados e desempenho (Morrison, 2014). De acordo com Edmondson e Lei (2014), o compartilhamento de ideias, informações, sugestões por parte dos colaboradores são considerados fatores importantes para o desenvolvimento e melhoria da *performance* organizacional. Constatata-se, deste modo, que o estudo sobre Voz e Silêncio é de grande valia para as organizações na medida em que tais comportamentos influenciam seus desempenhos. Entretanto, um fator que contribui para a dificuldade na apreensão e análise de tais fenômenos diz respeitos a falta de clareza conceitual e de consenso entre os pesquisadores da área.

Ao longo do tempo ênfases distintas foram atribuídas tanto para Voz quanto para Silêncio. Seguindo uma abordagem unidimensional, pesquisadores optaram por investigar tais construtos isoladamente. A princípio, os esforços de pesquisas foram direcionados para a compreensão de Voz. Van Dyne, Ang e Botero (2003) ressaltam que Voz, por se tratar de comportamento manifesto, visível, torna-se mais facilmente identificável, ao contrário do que ocorre com o Silêncio. É possível encontrar autores

que investigaram apenas Voz (e.g., Bowen & Blaknon, 2003; Harlos, 2010; Islan & Zypur, 2005; Mirsha & Saxena, 2011; dentre outros). Outros estudiosos focaram seus esforços de pesquisa apenas na compreensão do Silêncio (e.g., Brisfield, 2013; Knoll & vanDick, 2013; Morrison & Milliken, 2000; Tangirala & Ramujan, 2008).

Pesquisadores como Van Dyne, Ang e Botero (2003), por sua vez, propõem um modelo multidimensional sobre Voz e Silêncio. Para estes autores, tais construtos não se anulam mutuamente, coexistem e podem ter motivadores comuns. Sendo assim, a depender do contexto, tanto Voz quanto Silêncio podem ser funcionais ou disfuncionais em uma organização. Verifica-se atualmente um panorama em que Voz e Silêncio são considerados comportamentos importantes para as organizações e que merecem esforços de pesquisa. Além disso, verifica-se uma confusão conceitual acerca de tais construtos, o que dificulta a compreensão mais ampla de tais fenômenos.

Com o objetivo de contribuir para uma melhor compreensão sobre Voz e Silêncio nas organizações, o presente artigo busca apresentar e descrever os estudos existentes sobre seus antecedentes. Para tanto, parte-se da análise de pesquisas sobre esta temática com o objetivo de verificar quais ênfases os pesquisadores adotaram. Por exemplo, se avaliaram variáveis pessoais ou contextuais, se abordam dimensões específicas de Voz ou Silêncio, dentre outras variáveis. Além disso, pretende-se averiguar quais relações podem ser estabelecidas entre os estudos realizados, identificando pontos em comum e complementaridades, por exemplo.

Para levantamento dos estudos que tratam sobre os antecedentes de Voz e/ou Silêncio foram pesquisados artigos publicados em periódicos acadêmicos nacionais e internacionais além de dissertações e/ou teses sobre o tema. A pesquisa foi realizada a partir do portal de periódicos da CAPES e do banco estendido de teses e dissertações da CAPES.

A seleção dos artigos relacionados ao tema foi feita por meio de palavras de referência que permitissem identificar o tema no título e no resumo (*abstract*) dos mesmos. As palavras de referência utilizadas foram escolhidas de forma a identificar todos os artigos que fizessem referência ao tema e assuntos diretamente relacionados. Desta forma, todos os artigos que continham em seus títulos ou palavras-chave palavras como: voice, silence, employee participation, suggestion systems, organizational voice and silence, employee loyalty, information sharing, antecedents e seus correspondentes em português – voz, silêncio, participação do empregado, sistemas de sugestão, voz e silêncio organizacional, compartilhamento de informações, antecedentes foram selecionados para compor a base de dados a ser utilizada no estudo. Uma vez identificados os artigos, dissertações e livros publicados que poderiam contribuir com o estudo, os resumos eram lidos e caso mostrassem relação com tema em questão (antecedentes de Voz e/ou Silêncio), eram analisados. Dos artigos encontrados, 22 foram selecionados por possuírem total relação com o assunto.

Para a estruturação do artigo, trabalhar-se-á com três segmentos. No primeiro e segundo serão revistos os estudos que investigam os antecedentes de Voz e Silêncio separadamente. Tal escolha se deu em função da identificação de pesquisas que investigam tais construtos e seus antecedentes de forma isolada, partindo-se do princípio que o engajamento em Silêncio surge, dentre outras causas, a partir da percepção por parte do empregado de que se expressar é arriscado enquanto a escolha pela Voz, ou seja, o compartilhamento de preocupações, ideias e sugestões, consistiria na decisão por não permanecer em Silêncio. Deste modo, Voz e Silêncio são tratados a partir de uma abordagem unidimensional na qual uma pessoa ao se engajar em Voz automaticamente não permaneceria em Silêncio e vice-versa. A partir desta perspectiva torna-se possível estudar tais fenômenos individualmente.

Ainda a respeito das duas primeiras seções deste artigo tornar-se válido ressaltar que no primeiro segmento, que tratará dos antecedentes de Voz, serão apresentados estudos a partir de eixos de pesquisa comuns. Dada a pluralidade de estudos sobre a temática, este segmento se organizará em função dos antecedentes identificados na literatura, sendo apresentados para cada um os respectivos exemplos de pesquisas. No que diz respeito ao segundo segmento, que tratará dos antecedentes de Silêncio, será possível apresentar as pesquisas sobre o assunto em ordem cronológica visto que o interesse pela investigação sobre Silêncio é mais recente (a partir dos anos 2000) e os estudos se apresentam em menor número. Deste modo, também será possível avaliar a evolução sobre as pesquisas relativas aos motivadores do Silêncio.

No terceiro segmento, por fim, analisa-se a proposição de um modelo teórico que identifica motivadores comuns tanto para Voz quanto para Silêncio. Esta abordagem multidimensional busca abarcar a complexidade de tais fenômenos, considerando-os de forma sistêmica e integrada sem que a presença de um implique na ausência de outro. Deste modo, Voz e Silêncio são tratados como comportamentos que se articulam e poderiam adotar tanto um caráter tanto positivo quanto negativo a depender das variáveis que os antecederiam. É válido ressaltar que os segmentos apresentados não correspondem a uma organização cronológica dos estudos encontrados visto que tais pesquisas – seja investigando os antecedentes de Voz e Silêncio em separado ou em conjunto – foram realizadas a partir de iniciativas isoladas simultaneamente ao longo do tempo. Não se trata, portanto, da realização de uma análise evolutiva dos estudos sobre os motivadores de tais fenômenos (com exceção dos estudos sobre os antecedentes de Silêncio), mas sim, da organização dos estudos encontrados e apreciação acerca dos antecedentes identificados.

Torna-se válido esclarecer que o caráter uni ou multidimensional das pesquisas realizadas, que perpassa a segmentação deste artigo, diz respeito ao estudo de Voz e Silêncio em conjunto (multidimensional) ou em separado, considerando Voz a ausência de Silêncio e vice-versa (unidimensional). É possível argumentar, por exemplo, que ao estudar apenas Voz, considerando diversas dimensões, já se caracterizaria um estudo multidimensional. Entretanto, o uso desta nomenclatura ao longo deste estudo não possui esta conotação – de estudar dimensões distintas de um mesmo construto, mas de investigar dimensões comuns aos dois construtos.

Antecedentes de Voz

Ao analisar-se a literatura, identifica-se que a investigação dos Antecedentes de Voz também recebe maior atenção, afinal, o Silêncio passou a ser estudado com maior ênfase a partir dos anos 2000. Como afirmam Van Dyne et al (2003), a Voz consiste em um comportamento mais facilmente identificável e mensurável. Consequentemente, a investigação sobre seus motivadores torna-se menos complexa.

De acordo com Morrison (2014), tradicionalmente entende-se que a condição inicial para a escolha por Voz baseia-se na premissa de que o empregado está ciente de um problema, oportunidade, tem uma ideia, preocupação ou ponto de vista que considera relevante para ser compartilhado. Entende-se, portanto, que o empregado percebe e comprehende que possui algo valioso a dizer. Edmondson e Lei (2014), por exemplo, ao indicarem a Segurança Psicológica como um antecedente de Voz, apontam para a necessidade da existência de um episódio de Voz latente ou uma oportunidade de Voz latente, ou seja, a percepção do empregado sobre a oportunidade de falar. Van Dyne et al (2003), entretanto, alegam que não basta haver uma oportunidade para o

engajamento em Voz. Também é necessária uma motivação, uma crença ou sentimento que desencadeie a emissão da Voz. Nota-se, ainda, que a orientação pró social para Voz, enquanto motivador, tem sido amplamente investigada (e.g. Van Dyne & LePine, 1998, Van Dyne et al, 2003; Tangirala et al, 2013). A Voz seria motivada pelo desejo de trazer uma mudança construtiva para a organização. A probabilidade de emissão de Voz deveria, portanto, ser maior na medida em que um empregado apresentasse um forte desejo ou senso de obrigação para ajudar a organização a operar de forma mais eficaz ou de maneira mais apropriada. Isso não significaria que um supervisor ou outros membros da organização teriam, necessariamente, que considerar a Voz como algo positivo, pois eles poderiam ter opiniões diferentes sobre qual seria o melhor interesse para a organização (Morrison, 2014).

Além de Van Dyne et al (2003) outros estudos enfatizam a orientação pró social da Voz. Van Dyne e LePine (1998), por exemplo, buscaram demonstrar a importância do comportamento extra papel na explicação do desempenho do empregado. Eles alertaram que os comportamentos extra papel seriam vistos de forma positiva, não se encontrariam especificados previamente em descrições de cargo, não estariam incluídos em sistemas formais de recompensa, não gerando consequências negativas quando não emitidos. Ainda sobre a motivação pro social para Voz, Tangirala et al (2013) argumentam que quando as oportunidades para expressão surgem, os funcionários que priorizam o interesse coletivo tendem a emitir comportamentos de Voz com maior frequência.

Morrison (2014) alerta que enquanto algumas pesquisas seriam orientadas para a investigação da motivação subjacente para Voz, outro grupo de estudos enfatiza como antecedentes a avaliação da eficácia da comunicação e dos riscos ao falar. A autora esclarece que a avaliação da eficácia decorre da percepção do trabalhador de que se

engajar em Voz trará o resultado desejado. Já a avaliação de segurança ou risco baseia-se na percepção do funcionário de que sua expressão não acarretará em consequências negativas para ele próprio ou para o seu relacionamento com os outros.

Estas crenças, sobre a eficácia da Voz para gerar as mudanças desejadas, podem ser influenciadas por outros fatores como, por exemplo: autoconfiança, controle pessoal, influência e poder. Islam e Zyphur (2005) afirmam que as relações de poder podem afetar a Voz do empregado, influenciando as relações interpessoais. Além do poder, os autores indicam que a orientação para dominância social modera a relação entre poder e Voz. Sendo assim, segundo os autores, quanto maior o poder dos empregados, mais forte é a crença de que os resultados esperados sejam alcançados e, consequentemente, maior seria o engajamento em Voz. Além disso, caso o empregado tenha um nível elevado de orientação à dominância social – a crença de que hierarquias sociais são justas e que algumas pessoas merecem estar em posições de autoridade – a Voz se faria presente com maior intensidade. Pessoas, portanto, com alta orientação à dominância social ao ocupar posições de poder em uma organização tenderiam a se engajar ainda mais em Voz.

No que diz respeito aos riscos que envolvem a emissão da Voz, Edmondson e Lei (2014) afirmam que a probabilidade de engajamento em Voz pelos funcionários é maior quando eles têm uma maior sensação de segurança psicológica, isto é, a avaliação positiva decorrente das percepções individuais sobre as consequências de assumir riscos interpessoais em um contexto específico, como um local de trabalho. Considera-se, deste modo, que indivíduos se expressariam com maior frequência ao se sentirem seguros para tanto. Seguindo esta linha de pesquisa, também existem estudos indicando que a segurança psicológica media variáveis antecedentes e comportamentos de Voz empregado. Por exemplo, Detert e Burris (2007) investigaram dois tipos de liderança

orientada à mudança como antecedentes de Voz, a saber: a liderança transformacional e abertura gerencial. Tais autores descobriram que a segurança psicológica percebida pelos empregados mediava a relação liderança-voz. Os resultados indicaram que a abertura gerencial gerava maior segurança psicológica e, assim, influenciava positivamente o engajamento em Voz. Já a liderança transformacional não estava significativamente relacionada à Voz.

Ainda considerando as relações entre liderança e Voz, Klaas, Olson-Buchanan e Ward (2012) analisa mais precisamente o relacionamento que é estabelecido entre equipes e líderes e sua relação com Voz. Como exemplo desta orientação de pesquisa apresenta-se o estudo de Botero e vanDyne (2009) cujos resultados indicam que o distanciamento para com o superior direto e individualismo influenciam negativamente a Voz pró social. Deste modo, a proposição de sugestões de melhoria voltadas para beneficiar a organização é mais frequente em empresas cujas lideranças se mostram próximas e abertas ao contato com suas equipes e em organizações que estimulam atitudes colaborativas.

Além da ênfase sobre os aspectos pró sociais, da avaliação da eficácia da comunicação e dos riscos ao falar evidenciados por Morrison (2014) como focos de estudo sobre os antecedentes de Voz, Klaas, Olson-Buchanan e Ward (2012) identificaram outros aspectos motivadores da Voz, a saber: características pessoais; satisfação; comprometimento; e legitimidade da Voz. Ao identificar tais eixos a partir dos quais se concentram os estudos sobre antecedentes de Voz, Klaas, Olson-Buchanan e Ward (2012) promovem uma contribuição importante para a compreensão mais profunda sobre este construto. É válido ressaltar que, ao contrário de Morrison (2014) que realizou uma revisão de literatura sobre os antecedentes de Voz em nível individual,

tais pesquisadores ressaltaram a existência tanto de aspectos pessoais quanto contextuais geradores de Voz e buscaram abarcar a complexidade do fenômeno.

No que diz respeito às características pessoais, Klaas, Olson-Buchanan e Ward (2012) apontam para a existência de estudos que indicam a existência da relação entre aspectos individuais e Voz, mais especificamente sobre a Voz pro social. Uma relação positiva foi encontrada entre a Voz pró social e as características de auto estima, conscienciosidade, extroversão, sentimento de responsabilidade, abertura à mudança e auto monitoração (e. g. LePine & Van Dyne, 1998; LePine & Van Dyne, 2001; Parker & Collins, 2010 apud Klaas, Olson-Buchanan e Ward, 2012). Por outro lado, uma relação negativa foi encontrada entre Voz pro social e afabilidade, neuroticismo e orientação para metas de desempenho (e. g. LePine & Van Dyne, 2001; Parker & Collins, 2010 apud Klaas, Olson-Buchanan e Ward, 2012).

Outro estudo que relaciona aspectos de personalidade e Voz foi conduzido por Nikolaou, Vakola e Bourantas (2008). Os resultados demonstram que o neuroticismo e conscienciosidade demonstram relações estatisticamente significantes, negativa e positivamente, respectivamente, com o comportamento de Voz do empregado direcionado ao seu supervisor. Indivíduos com alta estabilidade emocional são descritos como pessoas calmas, relaxadas e seguras. Em oposição, pessoas com elevados índices de neuroticismo são consideradas nervosas, emocionais e inseguras. De acordo com os autores, um indivíduo com alta estabilidade emocional (baixo neuroticismo) muito provavelmente não se sentiria inadequado ou inseguro para expressar preocupações, recomendações ou sugestões ao seu supervisor. Além disso, um empregado consciente – que é descrito como organizado, confiável, trabalhador, autodisciplinado, ambicioso e perseverante – tenderia a considerar a expressão de preocupações, por exemplo, ao seu supervisor como uma de suas principais funções.

Conscienciosidade tem sido repetidamente atestada como um preditor significativo de desempenho no trabalho, tanto no que diz respeito às atividades relativas ao trabalho bem como quanto aos comportamentos extra papel – categoria de comportamentos no qual está incluída a Voz. LePine e Van Dyne (2001), por sua vez, também identificaram conscienciosidade e neuroticismo como preditores importantes dos comportamentos de Voz.

Nota-se que as pesquisas apresentadas por Klaas, Olson-Buchanan e Ward (2012) tratam da relação de aspectos individuais e Voz apresentam uma orientação para a investigação mais especificamente do tipo de Voz pró social. Tal observação corrobora com o que afirma Morrison (2014) na medida em que tal autora alerta para a concentração de estudos sobre os antecedentes deste tipo de Voz. Além disto, foi observada a concordância entre os resultados obtidos em diferentes pesquisas que buscaram investigar as relações entre aspectos de personalidade e Voz, mais especificamente no que diz respeito às dimensões neuroticismo e conscienciosidade.

A relação entre satisfação no trabalho e comprometimento com Voz, por sua vez, também foram examinados. Klaas, Olson-Buchanan e Ward (2012). Os autores apontam que existe uma menor intensidade de Voz pró social entre as pessoas que se encontram descomprometidas e insatisfeitas com a organização na qual atuam. Tal descoberta sugere que quando um indivíduo não se sente comprometido, está insatisfeito com a empresa em que trabalha e cogita deixá-la, identifica-se que a sua vontade de propor melhorias para a organização através da expressão pró social é diminuída.

Outro eixo de pesquisas sobre os antecedentes de Voz segundo Klaas, Olson-Buchanan e Ward (2012) enfatiza a legitimidade da Voz, tratando das relações de tal construto com a cultura organizacional e os canais utilizados para sua expressão. Como

exemplo, Kowtha, Landau e Beng (2001) argumentam que a Voz encontra expressão em canais formais em uma empresa cuja cultura é orientada para a burocracia. Deste modo, em uma empresa que preza pela formalização e padronização de normas e procedimentos espera-se que os comportamentos de Voz sejam considerados legítimos ao utilizarem os canais formais estabelecidos para tanto. Aqui a legitimidade da Voz mostra-se associada a outro aspecto além da cultura organizacional: os canais utilizados para sua expressão, se formais ou informais. Como um contraponto, Kowtha, Landau e Beng (2001) afirmam que em uma empresa que possui orientação forte para o mercado em sua cultura, a informação será amplamente difundida e bem compreendida. O compartilhamento de ideias inovadoras é estimulado em função da necessidade de constante adaptação ao mercado. Neste tipo de cultura organizacional, os funcionários tendem a utilizar ambos os canais – formais e informais – de Voz. Diante dos aspectos culturais deste tipo de organização ambos canais são apreciados na medida em que se valoriza o caráter inovador do que é proposto pelos funcionários.

A análise das pesquisas sobre os antecedentes de Voz aponta para existência de variados núcleos ou eixos em torno dos quais os estudos são realizados. Como pode ser verificado na Figura 1, os motivadores deste fenômeno podem ser classificados em dois grupos: os aspectos individuais e os contextuais que possibilitam a emissão de Voz. Dentro as questões centradas no indivíduo destacam-se motivações e crenças; a avaliação pessoal do empregado sobre os riscos em se expressar; os resultados que serão gerados após seu engajamento em Voz; sua satisfação e comprometimento com seu trabalho e/ou para com a organização onde exerce suas atividades laborais; as características pessoais, como aspectos de personalidade; a segurança psicológica. Cabe ressaltar que muitas pesquisas acerca dos antecedentes da Voz concentram seu foco na avaliação da Voz pró social, destacando o âmbito colaborativo e cooperativo do

fenômeno (outras dimensões ou tipos de Voz e seus respectivos antecedentes serão apresentados na sequencia neste artigo). No que tange aos aspectos contextuais, as pesquisas normalmente consideraram as características culturais da empresa além dos canais e conteúdos compartilhados que garantem a legitimidade ou validação da Voz.

Âmbito Individual <hr/> Âmbito Contextual	Motivações (ampla ênfase atribuída à Voz pró social) e crenças Avaliação da eficácia da Voz Avaliação dos riscos decorrentes do engajamento em Voz Características pessoais Satisfação e comprometimento Segurança Psicológica <hr/> Legitimidade da Voz Cultura Organizacional Canais utilizados para emissão da voz Relações de poder
--	--

Figura 1: Eixos de Estudo sobre Antecedentes de Voz

Fonte: Elaborada pela autora

Para a melhor compreensão sobre os antecedentes de Voz, Harlos (2010) propôs uma abordagem que integrou variáveis individuais e contextuais sobre este fenômeno. De maneira inovadora, o autor concentra sua atenção sobre outro tipo de Voz, denominada Voz Remediativa. Este tipo de Voz se trata da objeção e/ou protestos em resposta a eventos passados, desempenhando um papel central como resposta a maus tratos no trabalho. Este estudo analisou variáveis que determinam a Voz Remediativa centradas na pessoa (gênero e autoestima) e situacionais (relações hierárquicas de poder, a gravidade maus tratos, a intencionalidade).

Os resultados da pesquisa conduzida por Harlos (2010) sugeriram que o gênero, autoestima e relações de poder entre agressor e alvo foram mais preditivos de Voz Remediativa. As relações de poder desempenharam um importante papel moderador de tal forma que a ocupação de cargos de baixa posição hierárquica parecia inibir o engajamento do empregado em Voz. Os dados obtidos indicaram que as mulheres seriam mais propensas que os homens para expressão da Voz, mas somente quando

direcionada a um colega de trabalho que atuaria como um mediador do conflito. Além disto, indivíduos com baixa autoestima seriam menos propensos ao engajamento em Voz quando maltratados por um supervisor. Não foram encontradas relações significativas entre a gravidade maus tratos e sua intencionalidade e Voz Remediativa.

A Figura 2 resume os achados de Harlos (2010).

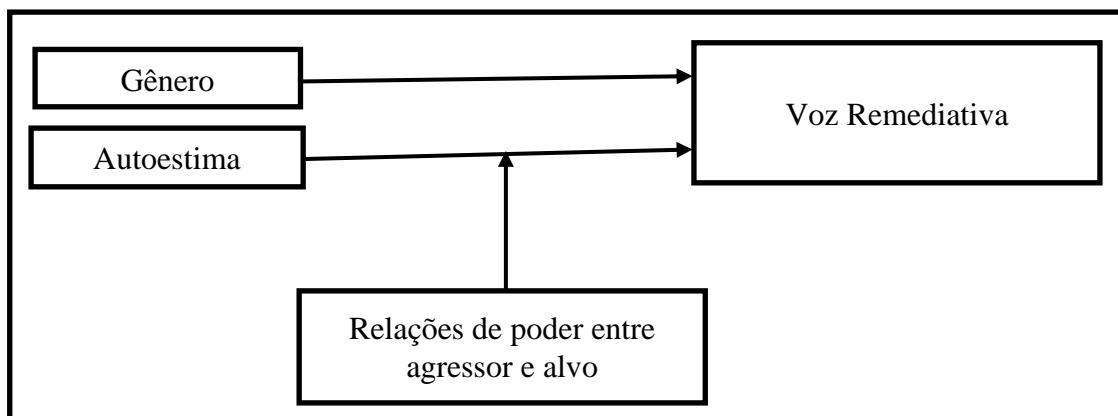


Figura 2: Modelo de antecedentes da Voz Remediativa

Fonte: Adaptado de Harlos, K. (2010). If you build a remedial voice mechanism, will they come? Determinants of voicing interpersonal mistreatment at work. *Human Relations*. 63(3), 311–329.

Pode-se perceber, a partir dos estudos identificados na literatura, a pluralidade e diversidade dos antecedentes identificados para Voz. Por um lado, evidencia-se a complexidade do fenômeno visto que ele é determinado por múltiplas variáveis presentes em diferentes níveis de análise. Por outro, há espaço para a pesquisa, desenvolvimento e testagem de modelos que integrem variáveis individuais e contextuais associados a diferentes tipos de Voz além da pró social, por exemplo.

Antecedentes de Silêncio

Os estudos sobre Silêncio são mais recentes na literatura, sendo o marco inicial de investigação sobre este construto, a publicação de Morrison e Milliken (2000).

Os autores buscaram conceituar Silêncio e identificar seus antecedentes, analisando os aspectos contextuais para tanto. É possível observar que a pesquisa sobre os antecedentes de Silêncio avançou em paralelo às investigações sobre Voz. Deste modo, considerou-se o Silêncio como a falha da Voz e esta, por sua vez, como a decisão sobre não permanecer em Silêncio (Morrison, 2014). Esta perspectiva unidimensional de Silêncio conduz à investigação isolada do mesmo, desconsiderando que ambos fenômenos poderiam ter motivadores comuns ou que poderiam tanto contribuir quanto prejudicar o desempenho de uma organização. Cabe ressaltar, ainda, que as investigações sobre Silêncio enfatizaram aspectos organizacionais e individuais tanto de maneira isolada quanto em conjunto para explica-lo. Sendo assim, é possível encontrar pesquisas que avaliam apenas as variáveis organizacionais, estudos que focam aspectos individuais assim como estudos que integram ambos níveis de análise. Deste modo, a análise das diferentes contribuições sobre os antecedentes de Silêncio se faz necessária para a melhor compreensão do fenômeno e proposição de futuras pesquisas sobre o tema.

Morrison e Milliken (2000), que iniciaram as investigações sobre Silêncio, abrindo o campo de pesquisa sobre este construto, argumentam que existem aspectos presentes nas organizações que causam a retenção de informações sobre possíveis problemas ou questões observadas pelos trabalhadores da empresa. Eles consideram que este fenômeno ocorre em nível organizacional, sendo denominado "Silêncio Organizacional". No modelo proposto pelos autores buscou-se identificar quais variáveis contextuais criariam as condições propícias para manter os empregados engajados em Silêncio. Além disso, buscou-se explorar a criação coletiva de sentido acerca destas variáveis ambientais que criariam a percepção compartilhada de que a

expressão de questões, problemas ou sugestões seria imprudente. O modelo proposto pelos pesquisadores pode ser observado na Figura 3.

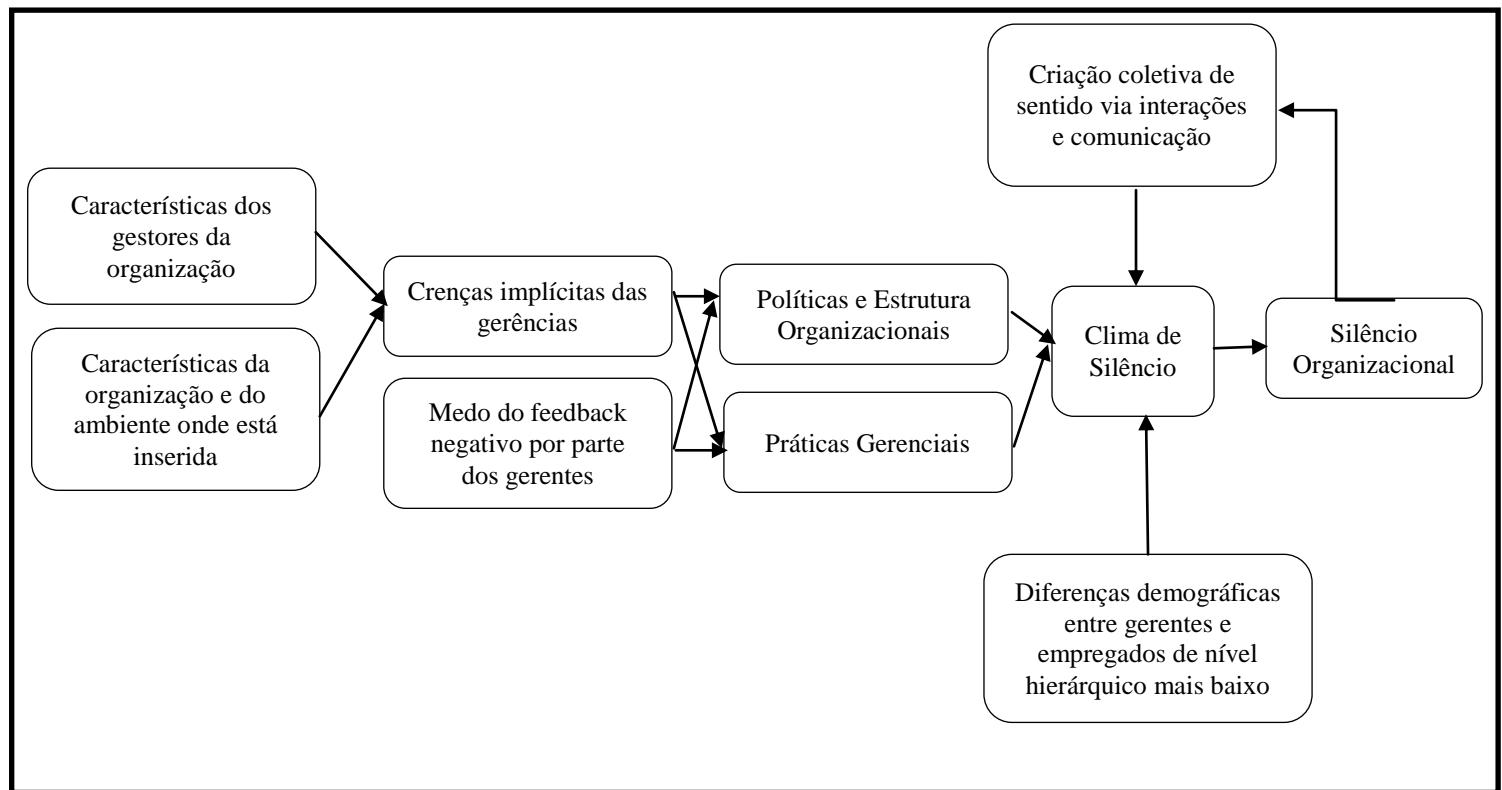


Figura 3: Modelo explicativo do Clima de Silêncio

Fonte: Modelo adaptado de Morrison, E. W, Milliken, F. J. (2000). *Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.

O modelo proposto por Morrison e Milliken (2000), indica que características dos gestores de uma organização como, por exemplo, nível econômico/financeiro e bagagem cultural, quando associados às características da organização e do ambiente onde está inserida (estratégias orientadas para baixo custo, ambientes pouco dinâmicos, estrutura linear, ausência de recrutamento interno de gerentes, por exemplo) contribuiriam para a formação de determinadas crenças pelos gerentes como a ideia de que os empregados seriam focados apenas em seu interesse próprio, que os gerentes teriam maior e melhor conhecimento que sua equipe e que o consenso seria algo positivo enquanto as discordâncias seriam expressões de cunho negativo.

Tais crenças presentes no corpo gerencial de uma organização quando associadas ao medo dos gestores de receber *feedback* negativo, principalmente quando fornecido pelos subordinados, influenciariam a definição das políticas e estrutura organizacionais bem como as práticas gerenciais. Segundo Morrison e Milliken (2000), as empresas que centralizam a tomada de decisão, que não disponibilizam mecanismos formais para *feedback* ascendente (da equipe para o seu supervisor) e que, além disso, possuem gestores que tendem a rejeitar ou reagir negativamente às discordâncias e *feedback* negativo de membros da equipe além de não solicitar *feedback* negativo informalmente às suas equipes, possuiriam um clima organizacional orientado ao Silêncio. Cabe ressaltar que, para os autores, este clima de Silêncio, além das políticas, estrutura organizacional e práticas gerenciais, também seria influenciado pela criação coletiva de sentido por parte dos colaboradores e pela existência de diferenças demográficas entre gerentes e empregados de nível hierárquico mais baixo.

Sendo assim, de acordo com Morrison e Milliken (2000), seria através das interações sociais que os funcionários compartilhariam suas percepções e experiências e, a partir disto, um entendimento comum do significado de diversos aspectos do contexto de trabalho seria construído. Este processo comporia a base para a criação coletiva de sentido que influenciaria a presença do clima de Silêncio. Além disso, os autores propõem que a experiência compartilhada sobre ser diferente daqueles que ocupam posições de poder na organização geraria reações previsíveis nas pessoas em níveis mais baixos da hierarquia. A percepção por parte de um grande número de empregados de que não seriam representados por seus gestores, ou seja, a ausência de similaridade entre características das equipes e seus líderes (faixa etária, classe socioeconômica, por exemplo), faria com que tais equipes se tornassem mais propensas a concluir que a organização não valorizaria as contribuições de pessoas como eles. Esta

conclusão, por sua vez, poderia promover a crença de que a expressão de suas opiniões seria algo arriscado a fazer. Tal propensão não foi identificada em empregados que se assemelham aos seus gerentes. A partir destes processos, portanto, é que a criação coletiva de sentido e diferenças demográficas entre gerentes e empregados também contribuiriam para a existência do clima de Silêncio (Morrison & Milliken, 2000).

Finalmente, conforme o modelo proposto por Morrison e Milliken (2000), a existência do Silêncio Organizacional – fruto do clima de Silêncio – reforçaria a criação coletiva de sentido por parte dos funcionários de uma organização, tornando as percepções negativas acerca da expressão de opiniões e sugestões ainda mais fortes e crescentes. Sendo assim, é possível afirmar que o Silêncio Organizacional ao mesmo tempo em que é fruto de aspectos presentes na organização – como políticas, estrutura organizacional, práticas gerenciais, dessemelhanças entre gerentes e equipes e criação coletiva de sentido –, também, por sua vez, retroalimenta o processo de construção do clima de Silêncio, fazendo com que este se torne cada vez mais intenso.

Realizando um contraponto ao modelo proposto por Morrison e Milliken (2000), Pinder e Harlos (2001) conduziram uma investigação sobre Silêncio considerando o nível de análise individual, propondo o conceito de “Silêncio do Empregado”. Segundo os autores, a análise em nível individual englobaria a investigação sobre uma gama de sentimentos, pensamentos e ações, com base na premissa de que o Silêncio se trataria de uma forma de comunicação. Deste modo, o Silêncio foi definido como a retenção de qualquer forma de expressão, fruto de uma avaliação individual, sobre circunstâncias organizacionais e direcionada para as pessoas que seriam percebidas como capazes de efetuar alguma alteração ou reparação.

Pinder e Harlos (2001) defenderam que a avaliação por parte dos empregados de uma organização sobre se algo deveria e/ou poderia ser dito trata-se da base para

compreensão do Silêncio. A partir deste pressuposto e analisando o fenômeno como uma reação a situações que envolvem a percepção de injustiças no âmbito organizacional, os autores propuseram duas formas de Silêncio, a saber: o Silêncio Quiescente e o Aquiescente. O primeiro tipo representaria uma omissão deliberada por parte do empregado. Em contextos de injustiça no local de trabalho, se trataria de um estado desconfortável, consciente de que a situação poderia ser alterada por conta própria, com ajuda ou provocação dos outros. Tal estado denotaria desacordo com as circunstâncias, gerando sofrimento em silêncio embora existisse o conhecimento de alternativas possíveis para mudar o status quo, não existira a disposição para tanto. Esta decisão em se manter em Silêncio se fundamentaria no medo de retaliações caso a comunicação fosse realizada.

O segundo tipo de Silêncio proposto por Pinder e Harlos (2001) - Silêncio Aquiescente - implicaria em uma aceitação profunda das circunstâncias organizacionais, na crença de que não existiriam alternativas para descontinuar a situação em questão. Em circunstâncias injustas, um empregado engajado em Silêncio Aquiescente poderia ignorar ou desconhecer as alternativas existentes para mudança além de não se apresentar qualquer desejo de buscar uma correção. As bases para esta conduta se pautariam no desengajamento, na desesperança, resignação. Como pode ser visto na Figura 4, o modelo proposto por Pinder e Harlos (2001) não desconsidera as variáveis contextuais, mas inclui a avaliação que o empregado faria da situação percebida como injusta. Tal avaliação seria influenciada pela bagagem cultural do indivíduo, aspectos demográficos como gênero ou classe social, as experiências vividas referentes às situações tidas como justas ou injustas e, por fim, as predisposições individuais como, por exemplo, a autoestima e *locus de controle*.

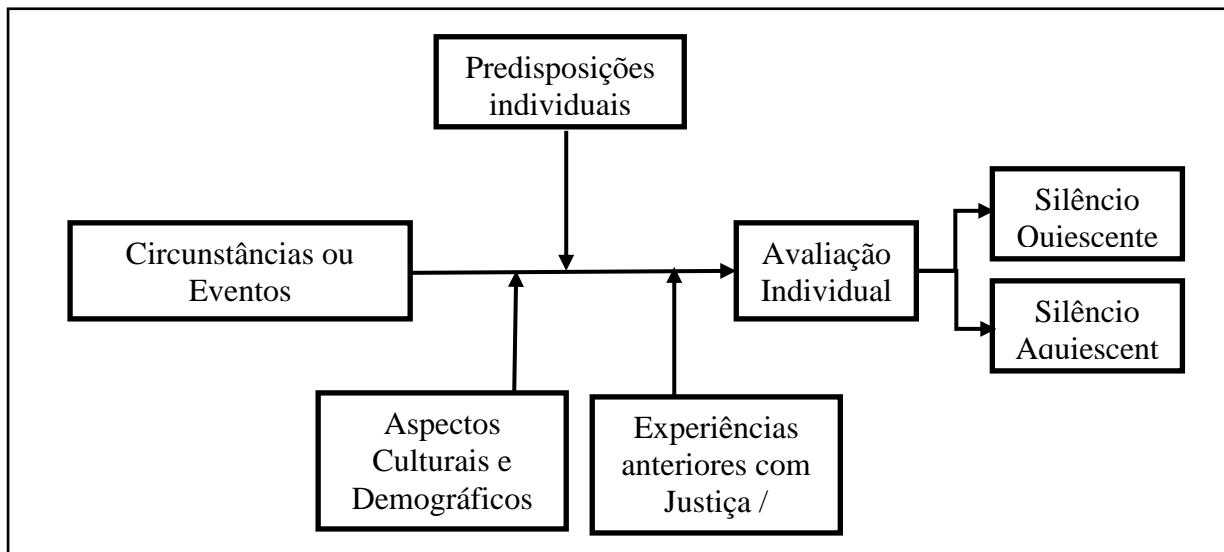


Figura 4: Modelo explicativo do Silêncio do empregado proposto por Pinder e Harlos (2001)

Fonte: Adaptado de Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in Personnel and Human Resource Management, 20, 331-369.

Retomando a perspectiva contextual para compreensão dos motivos para engajamento em Silêncio, Vakola e Bouradas (2005) consideraram tal fenômeno como resposta a uma cultura orientada ao Silêncio. Os autores analisaram três dimensões presentes no contexto organizacional com o objetivo de identificar quais variáveis promoveriam o Silêncio do empregado. São elas: atitudes da gestão principal orientadas para Silêncio, atitudes do supervisor direto orientadas para Silêncio e oportunidades de comunicação. Cabe ressaltar que neste estudo, considera-se que a avaliação por parte do empregado a respeito das dimensões supracitadas influenciaria o engajamento em Silêncio. Deste modo, mesmo analisando aspectos presentes no contexto organizacional que seriam motivadores do Silêncio, observa-se que os mesmos passariam por um “processamento” por parte do empregado, ou seja, uma avaliação pessoal sobre o ambiente para posterior engajamento em Silêncio. Questiona-se, portanto, até que ponto a busca por motivadores presentes no nível organizacional também não abarcaria, de certa maneira, uma análise em nível individual que envolveria a apreciação do ambiente por parte do colaborador para posterior decisão por silenciar-se.

Vakola e Bouradas (2005) apresentaram e testaram um modelo representado na Figura 5. Eles propuseram que a percepção por parte do empregado da falta de abertura do topo gerencial para Voz estaria positivamente relacionada com a probabilidade e extensão do comportamento de Silêncio do empregado. Além disso, a percepção da falta de receptividade para a Voz por parte do supervisor direto também estaria positivamente relacionada com o engajamento do colaborador em Silêncio. Deste modo, quanto maior for a percepção do empregado de que tanto a liderança principal da organização quanto seu supervisor direto não se mostrem abertos ao compartilhamento de ideias, problemas, sugestões, maior será o engajamento de empregado em Silêncio.

Por fim, o comportamento de Silêncio do empregado estaria negativamente relacionado com a existência de oportunidades de comunicação. Os autores indicam que oportunidades de comunicação seriam entendidas como a abertura e confiança presentes nas comunicações, o compartilhamento de informações, sentimentos resultantes da percepção de que as questões expressas foram consideradas. Sendo assim, os pesquisadores indicam que quanto menor for a percepção da existência de oportunidades de comunicação, maior o engajamento em Silêncio por parte do empregado (Vakola & Bouradas, 2005).

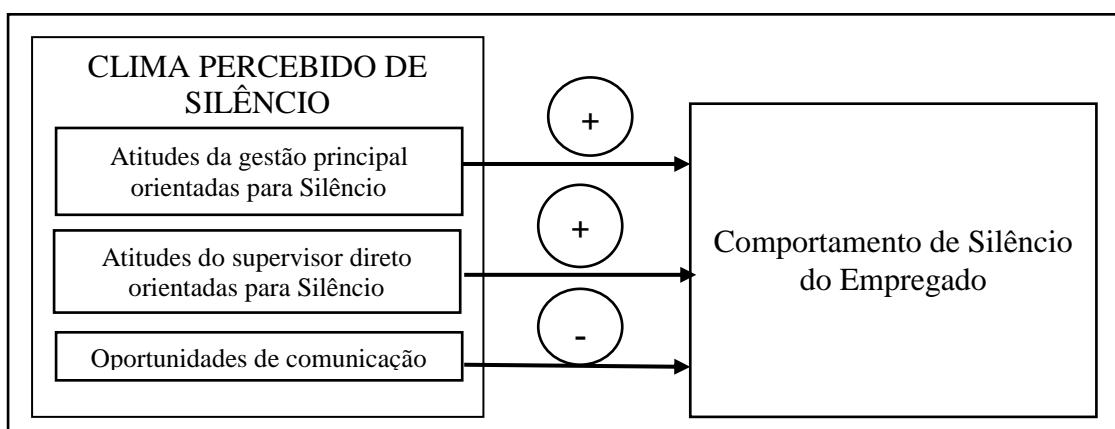


Figura 5: Modelo explicativo do Silêncio com ênfase em variáveis contextuais

Fonte: Adaptado de Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27, 441–458.

Uma vez que o modelo proposto por Vakola e Bouradas (2005) foi empiricamente confirmado, é sugerido pelos autores que tais achados são consistentes com o que foi proposto por Morrison e Milliken (2000). É salientado pelos autores que o medo de sofrer consequências negativas ao se expressar, de ser mal visto pela organização, a falta de abertura na comunicação e a ausência de um estilo de supervisão que apoie a troca de ideias, afetaria a forma como os funcionários expressariam ou não suas discordâncias ou opiniões divergentes. Vakola e Bouradas (2005) afirmaram, ainda, que as atitudes dos supervisores estimuladoras do Silêncio se apresentaram como o mais forte preditor de Silêncio. Tais resultados indicaram que o engajamento dos funcionários em Voz ou Silêncio seria mais influenciado pela percepção e julgamento que estes fariam das atitudes de seus supervisores diretos em função da maior frequência do contato e comunicação direta entre o gestor e sua equipe.

Pode-se perceber, portanto, que Morrison e Milliken (2000) e Vakola e Bouradas (2005), ao analisarem as variáveis organizacionais que influenciam o engajamento do empregado em Silêncio, valorizam o papel das lideranças e como reações do líder percebidas como negativas sobre as iniciativas de compartilhar ideias por parte dos empregados poderiam afetar o engajamento em Silêncio. O papel da liderança e sua relação com a expressão ou retenção de ideias pelo empregado é amplamente discutido por Detert e Burris (2007), por exemplo. Eles propuseram que as lideranças exercem um papel fundamental nas avaliações que os subordinados realizam acerca dos riscos em se manifestar. Além disso, no estudo desenvolvido por Vakola e Bouradas (2005), fica evidenciado o posicionamento unidimensional sobre Voz e Silêncio na medida em que as hipóteses formuladas pelos autores consideram a percepção por parte do empregado da falta de receptividade para Voz – seja do gestor

principal ou do supervisor direto – como um fator preditor do engajamento em Silêncio.

Tal proposta, portanto, pressupõe que Voz e Silêncio se anulariam mutuamente.

Contribuindo para o avanço nos estudos sobre os antecedentes de Silêncio, Tangirala e Ramujam (2008) apresentaram uma proposta relevante ao abordar o tema na medida em que propuseram uma investigação de preditores de Silêncio que incluiu simultaneamente a análise em nível grupal e individual. A partir desta perspectiva multinível, os autores buscaram examinar como o efeito de quatro variáveis individuais relacionadas ao Silêncio do empregado seriam moderadas por uma variável no nível grupal. Especificamente, foi investigado se o clima de justiça processual (a variável de nível de grupo) fortaleceria os efeitos dos antecedentes de nível individual. Seriam eles: identificação com o grupo de trabalho, comprometimento profissional e percepções individuais sobre justiça processual (considerados como inibidores de Silêncio) além da apreciação do *status* da supervisão (percebido como um desencadeador de Silêncio). A Figura 6 apresenta um esquema do que foi proposto pelos autores.

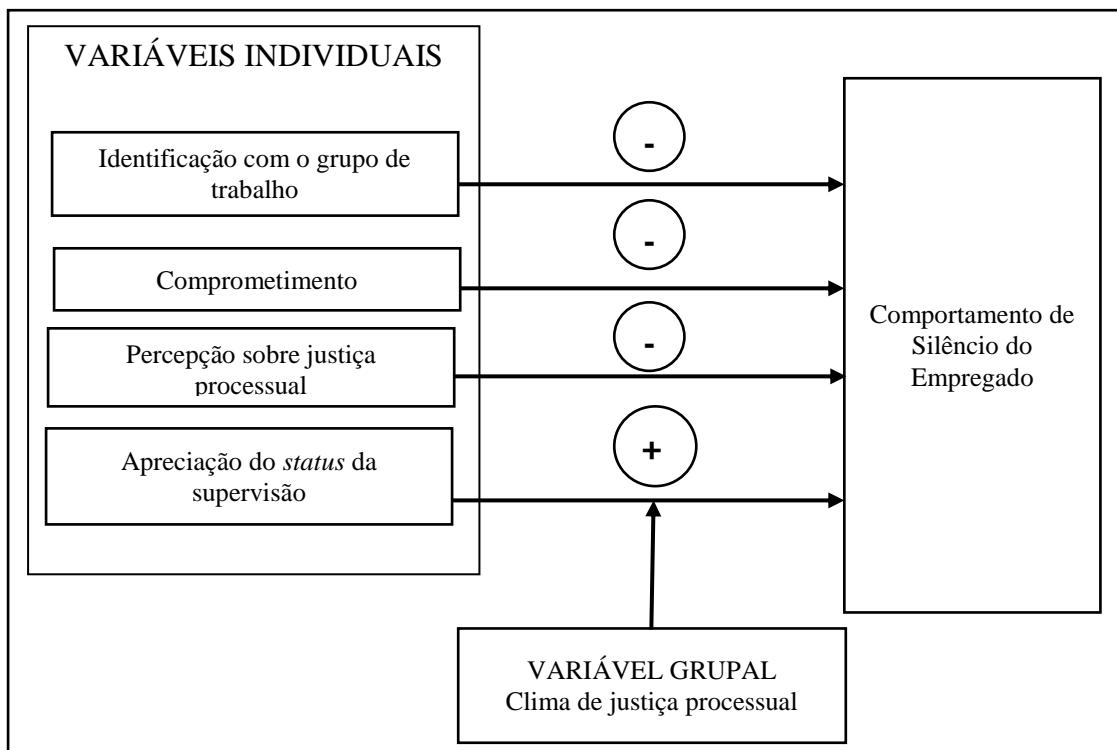


Figura 6: Modelo explicativo do Silêncio contemplando variáveis contextuais e individuais

Fonte: Adaptado de Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37–68.

Após pesquisas sobre as relações previstas por Tangirala e Ramujam (2008), os dados analisados pelos autores indicaram que, na mostra estudada, os funcionários se engajaram menos em silêncio quando eles se mostraram mais identificados com o seu grupo de trabalho, ao sentirem-se ligados afetivamente à sua profissão e ao perceberem (individualmente) um alto nível de justiça processual – entendida no estudo como a percepção de que a condução dos processos da empresa pelas autoridades organizacionais acontece de forma justa. Os resultados obtidos ainda evidenciaram que os empregados optavam pelo Silêncio quando percebiam que seus supervisores tinham um elevado *status* na organização.

No que diz respeito às relações do clima de justiça processual no grupo com os demais aspectos avaliados foi identificado que esta variável contextual moderou negativamente a identificação com o grupo de trabalho e o comprometimento. Segundo Tangirala e Ramujam (2008), o Silêncio do empregado foi negativamente relacionado com a identificação com o grupo de trabalho e com o comprometimento apenas quando a percepção coletiva de justiça processual era alta. Deste modo, diante da percepção do grupo de que os processos organizacionais são conduzidos de maneira justa haveria um menor engajamento em Silêncio dos colaboradores com altos níveis de identificação com seu grupo de trabalho e comprometimento. Os autores acrescentaram, ainda, que os dados não evidenciaram uma relação de moderação entre o clima de justiça processual com as demais variáveis individuais pesquisadas, a saber: percepção sobre justiça processual e avaliação do *status* da supervisão.

Este estudo conduzido por Tangirala e Ramujam (2008) contribuiu de maneira significativa para as pesquisas sobre Silêncio na medida os autores introduziram novas variáveis para investigação dos antecedentes deste fenômeno. Além disso, foi destacado

pelos pesquisadores que os resultados obtidos sustentam a ideia de que é possível utilizar uma abordagem multinível para a compreensão dos antecedentes de Silêncio como Morrison e Milliken (2000) indicaram como recomendação para futuras pesquisas. Por fim, Tangirala e Ramujam (2008) destacaram que os antecedentes de Silêncio em nível individual poderiam variar sua intensidade em função de contexto do grupo e que tal descoberta poderia orientar novas pesquisas neste campo.

É possível afirmar que o estudo conduzido por Tangirala e Ramujam (2008) correspondeu a um momento de transição acerca da investigação dos antecedentes de Silêncio. Enquanto Morrison e Milliken (2000) e Vakola e Bouradas (2005) direcionaram seu foco de atenção para as variáveis grupais e Tangirala e Ramujam (2008) alertaram para o estudo conjunto de aspectos contextuais e individuais, os estudos que se seguiram retomaram a abordagem de Pinder e Harlos (2001) e direcionaram sua atenção para a melhor compreensão dos antecedentes de Silêncio em nível individual (e. g. Brinsfield, 2013; Knoll & vanDick, 2013).

Brinsfield (2013) afirmou que não foi evidenciado nas tentativas anteriores para investigação do Silêncio o exame da sua natureza, abrangência ou de diferentes formas/dimensões. O autor alertou que ainda existiam lacunas no que diz respeito ao estudo deste construto na medida em que, ao investigar Voz, os pesquisadores partiam do princípio de que sua presença equivaleria necessariamente a ausência intencional de Silêncio. Brinsfield (2013) defendeu que tal posicionamento conduzira a uma apreciação limitada sobre Silêncio visto que tal pressuposto não abarcaria a complexidade do fenômeno.

O estudo conduzido por Brinsfield (2013) consistiu em identificar os motivos que induziram um empregado a engajar-se em Silêncio. Deste modo, o autor realizou uma análise em nível individual apenas, partindo do princípio que o engajamento em

Silêncio decorre de uma decisão particular do empregado. Primeiramente, Brinsfield (2013) realizou uma exploração ampla e indutiva, buscando identificar as diferentes razões que levariam funcionários a permanecer em Silêncio. Tal investigação consistiu em identificar as diferentes razões que funcionários consideraram para permanecer em Silêncio em resposta a questões importantes, situações ou preocupações no trabalho. Para tanto, foi questionado aos participantes tanto os motivos (que problema, situação ou preocupação) que os levam a engajar-se em Silêncio. Diante de uma variedade de situações possíveis, os respondentes deveriam assinalar aquelas em que identificariam um motivo para permanecer em Silêncio. As respostas obtidas foram categorizadas em ordem decrescente de frequência e podem ser observadas na Figura 7.

Tipos de incidentes em que os entrevistados relataram ter permanecido em silêncio

- Experiência de tratamento injusto
 - Alguém se comportando de forma antiética
 - Preocupações sobre a competência ou o desempenho de um colega de trabalho
 - Preocupações sobre o processo operacional e/ou ideia para a melhoria
 - Desacordo ou preocupações com políticas ou decisões da companhia
 - Problemas de desempenho pessoal
 - Preocupações sobre supervisor ou questionamento pessoal sobre sua competência
 - Outra pessoa que está sendo tratado injustamente
 - Questões pessoais ou preocupações sobre carreira
-

Figura 7: Classificação das respostas obtidas por Brinsfield (2013) ao questionar os motivos para engajamento em Silêncio.

Fonte: Adaptado de Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671–697.

A parir deste levantamento, Brinsfield (2013) desenvolveu uma medida considerando os motivos obtidos. Após refinar esta escala, foram obtidas seis dimensões para o Silêncio, a saber: Ineficaz, relacional, defensivo, desviante, tímido e desengajado. A dimensão da Defesa (.92) é semelhante ao que Pinder e Harlos (2001) definiram como Silêncio em Repouso e Van Dyne et al. (2003) identificaram como Silêncio Defensivo (a omissão deliberada com base no medo das consequências associadas à fala); o Silêncio Ineficaz (.90) é tratado como a crença de que falar não seria útil para

efetuar a mudança em relação a uma questão, situação ou preocupação; o Relacional (.92) trata-se de uma forma de Silêncio utilizada para evitar prejudicar um relacionamento ou por preocupações relacionais gerais; o Tímido (.89) relaciona-se às inseguranças, baixa auto confiança ou incertezas sobre a situação ou o que dizer; o Desviante (.95) refere-se ao silêncio como uma forma de comportamento desviante local de trabalho, uma conduta contraproducente; e o Desengajado (.83) consiste no silêncio fruto da desvinculação com os papéis de trabalho.

Brinsfield (2013) promoveu um avanço nos estudos sobre Silêncio na medida em que se debruçou sobre as variáveis individuais motivadoras para engajamento neste comportamento, ampliando a compreensão sobre o fenômeno. O Silêncio foi considerado, deste modo, como fruto de uma opção, uma escolha decorrente da ponderação do empregado tanto sobre aspectos presentes na organização (Silêncio Defensivo, Relacional, Desengajado e Desviante) quanto a partir de uma autoavaliação (Silêncio Ineficaz e Tímido). Além disto, o autor conduz uma investigação empírica, identificando seis dimensões correspondentes aos distintos motivos para a opção pelo Silêncio. Outra contribuição trazida pelo autor consiste na apreciação do Silêncio de maneira mais ampla. Deste modo, é possível listar como contribuições do estudo: a possibilidade de compreender que o Silêncio não se equivaleria a ausência do comportamento de Voz; a investigação sobre o fenômeno que tinha se concentrado principalmente nos aspectos conceituais ou qualitativos ganhou uma abordagem empírica; ao passo em que as pesquisas anteriores em grande parte consideram o Silêncio como uma forma de evitar os riscos associados a Voz, foram identificados outros motivos que podem conduzir ao Silêncio.

No mesmo ano em que o estudo de Brinsfield (2013) foi publicado outra pesquisa de caráter semelhante foi divulgada por Knoll e vanDick (2013). Eles

ressaltaram que, no que diz respeito a investigação sobre os antecedentes de Silêncio, muitas pesquisas adotaram uma perspectiva *top-down*, ou seja, foram considerados os fatores presentes na organização que motivariam o engajamento em Silêncio. Knoll e vanDick (2013) alertaram, deste modo, para a necessidade de realização de mais pesquisas com uma abordagem *bottom-up*, partindo-se para a investigação sobre como os motivos dos empregados contribuem para a ocorrência e manutenção do Silêncio nas organizações.

Apoiados na literatura previamente desenvolvida sobre os antecedentes de Silêncio (e. g. Pinder & Harlos, 2001; vanDyne et al, 2003, Knoll & vanDick (2013), os autores o definiram como um estado a partir do qual os funcionários se abstieriam de chamar a atenção para questões relativas ao trabalho. Além disso, os autores propuseram quatro dimensões que contemplariam os motivos para engajamento em Silêncio. São eles: Silêncio Quiescente, Aquiescente, Pró social e Oportunista. Para validar tais proposições, conduziu-se um estudo empírico para validação de uma escala elaborada pelos autores. A solução com quatro fatores foi confirmada a partir dos resultados obtidos.

O modelo apresentado por Knoll e vanDick (2013) pode ser descrito da seguinte forma: Silêncio Quiescente (.89) manteve a definição elaborada por Pinder e Harlos (2001), referindo-se à retenção na ativa de informação relevante com vistas a autoproteção. Baseia-se no medo de que as consequências de se manifestar poderiam ser desagradáveis. O Silêncio Aquiescente (.88) também foi extraído da proposta de Pinder e Harlos (2001) e se trataria de um comportamento desengajado que seria emitido quando os empregados perdem a esperança de melhoria e não se percebem dispostos a exercer um esforço para falar, se envolver ou tentar mudar a situação. O Silêncio Pró-social (.82), por sua vez, é definido como a retenção de ideias relacionadas com o

trabalho, informações ou opiniões com o objetivo de beneficiar outras pessoas ou organização com base em no altruísmo ou motivos cooperativos. Por fim, o Silêncio Oportunístico (.80) é orientado ao interesse particular e é entendido como a retenção de informações com o objetivo de induzir ao erro, disfarce ou gerar a compreensão equivocada de informações.

A apreciação dos estudos sobre Silêncio indica que, apesar de recente, esforços de pesquisa para a compreensão deste fenômeno já foram empreendidos. As descobertas sugerem que existem aspectos contextuais que conduzem ao engajamento em Silêncio. Morrison e Milliken (2000) e Vakola e Bouradas (2005), por exemplo, enaltecem a influência da relação estabelecida com as lideranças além de alertar para os aspectos estruturais das organizações, como políticas, práticas gerenciais, oportunidades de comunicação. Entretanto, não se pode desconsiderar a influência que fatores pessoais exercem sobre o Silêncio. Pinder e Harlos (2001) colocaram a avaliação individual acerca do contexto organizacional como deflagrador do engajamento em Silêncio apesar de estuda-lo como reação a situações tidas como injustas. Brinsfield (2013) e Knoll e vanDick (2013) retomaram esta abordagem centrada no indivíduo e contribuíram para o avanço das pesquisas sobre Silêncio ao desenvolverem medidas para mensurar o fenômeno e identificaram seus tipos subjacentes baseados nos motivos desencadeadores de Silêncio. Por fim, Tangirala e Ramujam (2008) trouxeram uma perspectiva integrativa na medida em que consideraram tanto antecedentes organizacionais e individuais que carece de continuidade nas pesquisas.

Modelo que integra Antecedentes de Voz e Silêncio

Na literatura que trata dos antecedentes de Voz e Silêncio é possível encontrar uma proposta que identifica motivadores comuns para ambos os fenômenos (e. g. vanDyne, Ang e Botero, 2003). A partir de uma abordagem multidimensional, este estudo buscou abarcar a complexidade que envolve Voz e Silêncio, considerando-os fenômenos importantes e presentes nas organizações que podem tanto contribuir quanto prejudicar seus resultados.

VanDyne, Ang e Botero (2003) defenderam que funcionários muitas vezes teriam ideias, informações e opiniões construtivas que visam melhorar o trabalho. Em alguns momentos esses trabalhadores poderiam exercer a Voz e expressar suas ideias, informações e opiniões e, em outros, eles se envolveriam em Silêncio, retendo suas ideias, informações e opiniões. A partir de uma análise superficial, a expressão e retenção de tais informações poderiam parecer ser polos opostos visto que o Silêncio aparentemente implicaria em não falar enquanto a Voz significaria falar-se sobre questões e problemas em organizações importantes. Desafiando essa noção tida pelos autores como simplista, foi apresentado pelos mesmos um quadro conceitual sugerindo que o Silêncio do empregado e sua Voz seriam melhor definidos como construtos separados, multidimensionais. Com base em motivos dos funcionários, foram propostos três tipos de Silêncio (Aquiescente, Defensivo e Pró Social) além de três tipos paralelos de Voz (Aquiescente, Defensiva e Pró Social). Deste modo, é considerado que a retenção de informações importantes não significaria simplesmente a ausência de Voz.

A proposta de VanDyne, Ang e Botero (2003) se apoiou na premissa de que a principal característica que diferencia o Silêncio da Voz não seria a presença ou ausência de fala, mas a motivação que conduziu o empregado a reter ou expressar

ideias, informações, opiniões e/ou melhorias relacionadas ao trabalho. O modelo desenvolvido pelos autores, que pode ser visto na Figura 8 enfatizou três motivos para engajamento me Voz ou Silêncio: o comportamento desengajado com base na resignação, comportamento de autoproteção baseado no medo e o comportamento orientado ao outro baseado na cooperação, resultando, assim, em três tipos de Silêncio e de Voz.

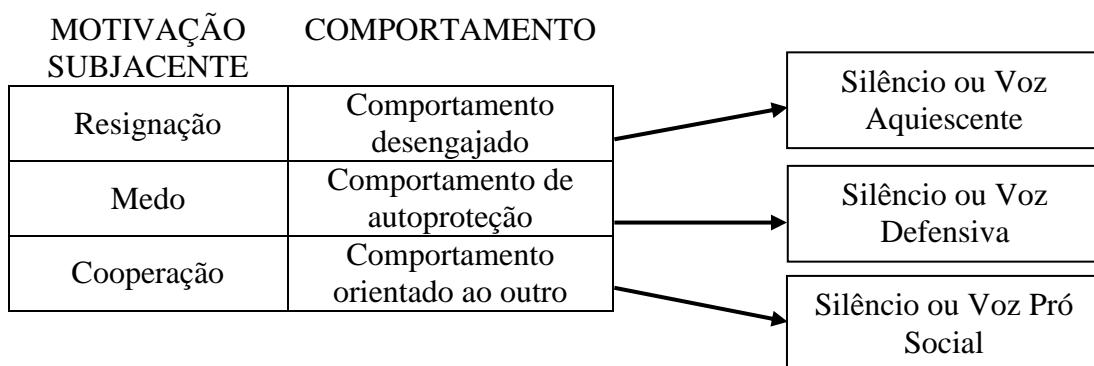


Figura 8: Modelo proposto por VanDyne, Ang e Botero (2003) que integra motivadores para Voz e Silêncio.

Fonte: Adaptado de Van Dyne, L, Ang, S, Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40,1359-1392.

Para concepção deste modelo, VanDyne, Ang e Botero (2003) se apoiaram em trabalhos desenvolvidos anteriormente e incorporaram construções existentes à estrutura proposta (e. g. Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; LePine & Van Dyne, 1998; Rusbult et al., 1988). De acordo com o modelo proposto pelos autores, o Silêncio ou Voz Aquiescente seria resultado do sentimento de resignação, da crença de que o indivíduo é incapaz de fazer a diferença, se tratando de um comportamento passivo. Indivíduos que reteriam ideias por conta de resignação ou manteriam suas opiniões para si devido à baixa autoeficácia, por exemplo, estariam engajados em Silêncio Aquiescente. Já empregados que expressassem ideias de apoio com o grupo, desistindo de expressar seu ponto de vista ou concordassem com o líder ou equipe por

não acreditarem que poderiam fazer a diferença estariam engajados em Voz Aquiescente.

O Silêncio ou Voz Defensiva, por sua vez, se tratariam de comportamentos de autoproteção baseados no medo e na avaliação sobre a autoexposição a riscos, resultando de um posicionamento ativo por parte do colaborador. Deste modo, seriam exemplos de engajamento em Silêncio Defensivo quando um funcionário reteria informações sobre problemas da organização em função do medo ou omitiria fatos importantes para se proteger de consequências negativas como retaliações. Quanto à Voz Defensiva, VanDyne, Ang e Botero (2003) apontaram como exemplos deste comportamento, a expressão de ideias que redirecionam a discussão ou pauta para outro foco em função do medo ou a proposição de ideias e atribuição de culpa que dirijam a atenção da equipe para outro membro, visando a autoproteção.

Por fim, Silêncio ou Voz Pró Social resultariam de sentimentos de cooperação e altruísmo, sendo também decorrentes de um posicionamento ativo por parte do colaborador assim como o Silêncio ou Voz Defensiva. Como exemplos de comportamentos, VanDyne, Ang e Botero (2003) indicaram que ao reter informações confidenciais para cooperar com a organização ou ao proteger conhecimentos próprios para beneficiar a empresa, um funcionário estaria engajado em Silêncio Pró Social. Já ao expressar soluções para os problemas para cooperar ou ao sugerir ideias construtivas orientadas para a mudança, visando beneficiar a organização, um indivíduo estaria engajando em Voz Pró Social. Comparando-se o Silêncio Defensivo com o Pró Social tem-se que ambos incluem a consideração de alternativas por parte do empregado bem como sua decisão consciente de reter ideias, informações e opiniões. O ponto de divergência entre ambos os tipos de Silêncio consiste na motivação subjacente.

Enquanto o Silêncio Pró Social seria motivado pela preocupação com os outros, o Defensivo decorre do medo de consequências negativas.

Para composição deste modelo VanDyne, Ang e Botero (2003) se apoiaram no modelo proposto por Pinder e Harlos (2001), mantendo as definições de Silêncio Aquiescente e Quiescente propostos por estes últimos. Neste caso, VanDyne, Ang e Botero (2003) mantiveram a expressão Aquiescente e substituíram o termo Quiescente por Defensivo. Cabe ressaltar que ao considerarem o medo como um motivador para engajamento em Silêncio (Defensivo neste caso), VanDyne, Ang e Botero (2003) também tomaram por referência as contribuições de Morrison e Milliken (2000) que apontaram o medo como um sentimento presente na construção de sentido compartilhado dentre os colaboradores de uma organização que reforçaria o “Clima de Silêncio”.

O Silêncio Pró Social, é proposto por VanDyne, Ang e Botero (2003) a partir dos estudos sobre Cidadania Organizacional (*Organizational Citizenship Behaviour - OCB*). De acordo com os autores, a literatura sobre OCB descreve formas pró sociais de comportamento dos funcionários. Assim como a Cidadania Organizacional, o Silêncio Pró Social se trataria de um comportamento intencional, pró ativo, discricionário que não pode ser exigido por uma organização. Além disto, é proposto que dentre as dimensões de OCB encontra-se o “espírito esportivo” que seria definido como a ausência de reclamações, tolerância de imposições e inconvenientes decorrentes do trabalho sem reclamações. Para VanDyne, Ang e Botero (2003), esta ausência de queixas, resultante de uma decisão do empregado que visaria um bem maior, seria uma forma de Silêncio, o Pró Social.

Ainda sobre a construção deste modelo, VanDyne, Ang e Botero (2003) também fundamentaram a inclusão da Voz Pró Social a partir da literatura sobre OCB visto que

tal construto corresponde a uma das dimensões da Cidadania Organizacional. De acordo com Organ (1988) apud VanDyne, Ang e Botero (2003), compartilhar sugestões para uma mudança se trataria de uma das formas mais nobres de Cidadania Organizacional, pois envolveria a exposição a riscos pessoais. Tais riscos decorreriam do fato de que muitos empregados (especialmente aqueles ocupando posições de poder) poderiam estar confortáveis com as rotinas estabelecidas e prefeririam manter o *status quo*. Deste modo, a Voz Pró Social não seria necessariamente percebida de forma positiva por todos os observadores.

A Voz Defensiva e Aquiescente, por sua vez, se trariam de extensões do Silêncio Quiescente (ou Defensivo) e Aquiescente proposto por Pinder e Harlos (2010). Para VanDyne, Ang e Botero (2003), o medo ou resignação também encontrariam seus correspondentes em Voz. Para defender este argumento, os autores se apoiaram na literatura sobre comportamentos de autoproteção. Por exemplo, Schlenker e Weigold (1989) apud VanDyne, Ang e Botero (2003), caracterizam comportamentos de autoproteção como decisões que visam a segurança, a menor tomada de responsabilidade pessoal e atribuição de resultados a fatores externos. Assim, ao temerem consequências punitivas como resultado da expressão de problemas, os empregados de uma organização poderiam se envolver em comportamentos defensivos como o redirecionamento da atenção de outros, a atribuição culpa a outras pessoas, uso de justificativas, desculpas como estratégias de autoproteção. Deste modo, os funcionariam estariam fazendo uso da Voz Defensiva.

Finalmente, para proposição da Voz Aquiescente, VanDyne, Ang e Botero (2003) se apoaram nas proposições de Harvey (1988) e Isenberg (1980) apud VanDyne, Ang e Botero (2003) que consideraram a expressão de opiniões com base em resignação. Harvey (1988) apud VanDyne, Ang e Botero (2003), por exemplo, relata a

existência de situações em que as pessoas expressariam acordo ou conformidade e não tomariam o tempo necessário ou se esforçariam para comunicar as suas próprias ideias. Expressões comumente usadas nesse contexto seriam: “assim está bom para mim” - para evitar ter que tomar o tempo necessário para desenvolver uma alternativa melhor – ou “o que você desejar” - para evitar a responsabilidade pela exposição de um problema. Isenberg (1980) apud VanDyne, Ang e Botero (2003), por sua vez, desenvolveu o conceito de “Ignorância Pluralista” que ocorre quando cada pessoa em um grupo assume que a sua própria perspectiva é a única que difere das demais e, assim, todos expressariam acordo uns com os outros. Em verdade, ninguém no grupo concordaria com o que foi estabelecido, mas acreditam que expressar seu ponto de vista não valeria à pena. Em ambos exemplos apresentados, os indivíduos comunicariam acordo ao invés de expressar seus próprios pensamentos. Deste modo, VanDyne, Ang e Botero (2003) encontraram as bases para fundamentar a existência de uma Voz Aquiescente ao encontrar proposições na literatura indicando que pessoas poderiam se expressar baseadas em resignação.

Complementando o que foi proposto por VanDyne, Ang e Botero (2003), Morrison (2014), em sua revisão de literatura sobre Voz e Silêncio, propõe que ainda existiria uma lacuna no que concerne a identificação dos motivos que levam às pessoas a engajar-se em Voz ou permanecer em Silêncio. Segundo a autora, tradicionalmente o estudo sobre as crenças e a avaliação de eficácia por parte do empregado sobre os riscos que envolveriam a expressão de suas ideias se pautaria nos processos deliberados e racionais através dos quais os funcionários pesariam os custos, benefícios além do provável sucesso da escolha pela Voz ou Silêncio. Morrison (2014) alertou que tal processamento cognitivo não englobaria precisamente todos os antecedentes de Voz ou Silêncio. Ainda haveria a necessidade de maiores pesquisas no que diz respeito ao papel

dos processos inconscientes e emoções envolvidas na escolha por um ou outro comportamento. Considerando estes fatores, a autora propõe um modelo que inclui variáveis promotoras ou inibidoras para engajamento em Voz ou Silêncio que pode ser verificado na Figura 9. Deste modo, diante de uma oportunidade latente de Voz, um indivíduo poderia partir da motivação pró social, avaliar os benefícios e riscos envolvidos ao falar ou ser orientados por processos inconscientes para posterior opção por Voz ou Silêncio.

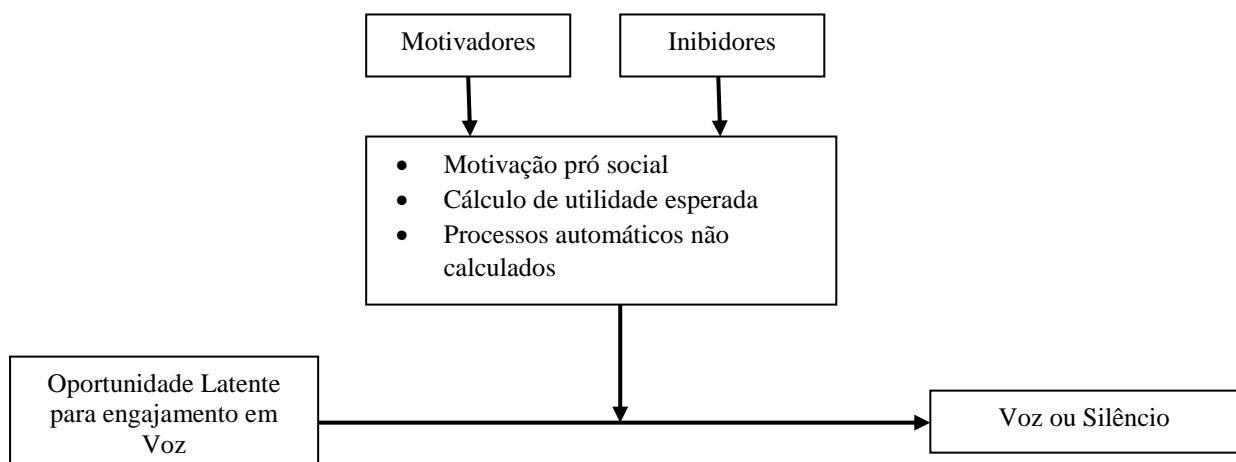


Figura 9: Modelo considerando variáveis promotoras ou inibidoras para engajamento em Voz ou Silêncio de acordo com Morrison (2014).

Fonte: Adaptado de Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.

O modelo proposto por Morrison (2014) busca agregar variáveis encontradas na literatura. Apesar de adotar uma perspectiva unidimensional sobre Voz e Silêncio, a autora contribui para o desenvolvimento dos estudos sobre estes construtos na medida em que considera que eles teriam motivadores comuns. A Figura 10 apresenta variáveis motivadoras ou inibidoras de Voz levantadas pela autora. Cabe observar que, como a abordagem adotada é a unidimensional, a inibição da Voz implicaria em engajamento em Silêncio.

	Motivadores	Inibidores
Disposições Individuais	Extroversão Personalidade proativa Assertividade Conscienciosidade Senso de dever Orienteação ao cliente	Orientação para o êxito pessoal
Percepções e atitudes sobre a organização e o trabalho	Identificação com a organização Identificação com o grupo de trabalho Senso de obrigação para a mudança Satisfação no trabalho Amplitude de papel Controle ou influência Suporte organizacional	Desinteresse Impotência
Emoções, crenças e esquemas	Raiva Segurança Psicológica	Medo Futilidade Percepção de risco para a imagem ou carreira
Comportamento da supervisão geral e liderança direta	Abertura Troca líder-membro Liderança transformacional Liderança ética Influência do líder	Liderança abusiva
Outros fatores contextuais	Clima orientado à Voz Clima orientado ao cuidado Mecanismos firmais de Voz	Estressores sociais e relacionados ao trabalho Clima de medo ou Silêncio Estrutura hierárquica Cultura de resistência à mudança

Figura 10: Variáveis motivadoras ou inibidoras de Voz e Silêncio segundo Morrison (2014).

Fonte: Adaptado de Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 173-197.

Considerações Finais

A partir das considerações sobre Voz e Silêncio apresentadas verifica-se que este fenômeno é complexo e multivariado. Sua investigação apresenta dificuldades na medida em que o Silêncio, por exemplo, por não se tratar de um comportamento visível, fica vulnerável a interpretação de um observador que poderia atribuir equivocadamente causas indevidas para justificar o engajamento em Silêncio por parte de um colaborador (VanDyne, Ang & Botero, 2003). Entretanto, apesar das dificuldades envolvidas, a pesquisa sobre Voz e Silêncio traz informações importantes para as organizações na

medida em que tais comportamentos influenciam o andamento das atividades em uma empresa bem como em seu sucesso (Edmondson & Lei, 2014).

Observou-se que, quando os antecedentes sobre Voz foram investigados de maneira isolada, encontrou-se um gama de variáveis associadas ao engajamento em Voz. De maneira geral, os estudos se concentraram na pesquisa sobre variáveis individuais ou contextuais com exceção de Harlos (2010) que trouxe uma proposta multinível de análise. Cabe ressaltar, ainda, a ampla atenção direcionada ao tipo de Voz Pró Social. Em função da confusão conceitual que envolve Voz, não fica claro na literatura se Voz envolveria apenas a comunicação que busca trazer melhorias para a organização (e. g. Van Dyne & LePine, 1998; Tangirala et al, 2013) ou se seriam consideradas como Voz Organizacional, as expressões com outros motivadores e propósitos (e. g. Harlos, 2010). Caso a primeira proposição seja verdadeira, não faria sentido denominar a Voz de Pró Social visto que se consideraria apenas as comunicações de cunho cooperativo como Voz. A segunda proposição sugere uma investigação mais ampla do fenômeno ao considerar outros motivadores para a emissão da Voz.

Os estudos sobre os antecedentes de Silêncio, por sua vez, apesar de mais recentes, apresentam análises tanto de nível individual (e. g. Brinsfield, 2013; Knoll & vanDick, 2013) quanto grupal (e. g. Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005). Tangirala e Ramujam (2008) conseguiram integrar tais perspectivas. Entretanto, este tipo de pesquisa não foi continuada. Ainda acerca dos antecedentes de Silêncio, mesmo considerando-se os aspectos individuais como predisposições pessoais, experiências prévias, comprometimento, torna-se válido ressaltar a responsabilidade que uma organização possui sobre suas práticas de gestão. Foi possível identificar na literatura relações entre Silêncio e liderança bem como de aspectos da cultura

organizacional. Deste modo, também caberia às empresas o uso de ferramentas de gestão como pesquisas de clima, mapeamento de aspectos culturais, avaliação de desempenho, dentre outros, de modo a promover continuamente o desenvolvimento de sua cultura e de práticas de gestão voltadas para que o colaborador não tenha medo de se expressar ou acredite que isto não vale à pena, desde que este seja o desejo da cúpula da organização.

Finalmente, verifica-se a proposta de VanDyne, Ang e Botero (2003) que promoveram uma perspectiva multidimensional para investigar os motivos para engajamento em Voz ou Silêncio. Para os autores, pesquisar tais fenômenos em separado trata-se de uma abordagem que não engloba sua complexidade. Os autores não consideravam que a Voz se trataria apenas da ausência de Silêncio e vice-versa, mas, sim, que careciam de uma investigação mais profunda e em conjunto sobre seus antecedentes. Apesar de serem referências para outros estudos (e. g. Brinsfield, 2013; Knoll & vanDick, 2013; Tangirala et al, 2013), que reconhecem as dimensões propostas por VanDyne, Ang e Botero (2003), a pesquisa com abordagem multidimensional sobre Voz e Silêncio não foi continuada nos estudos que se seguiram.

No que diz respeito às recomendações para pesquisa, é proposto que os estudos sobre antecedentes de Voz e Silêncio tenham continuidade, considerando a perspectiva multidimensional que propõe uma investigação mais profunda e robusta acerca de tais construtos. Além disto, recomenda-se a realização de estudos que envolvam a averiguação de variáveis que promovam o engajamento em Voz ou Silêncio considerando os níveis de análise individual e contextual conjuntamente. Deste modo, além da identificação de variáveis que atuam como preditoras destes comportamentos, também seria possível verificar quais relações poderiam se estabelecer entre elas.

ESTUDO EMPÍRICO I

Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg)

Introdução

Os esforços para desenvolver marcos conceituais mais claros e mais sofisticados sobre os construtos Voz e Silêncio nas organizações são recentes. Em decorrência disto, a existência de instrumentos de mensuração destes construtos encontra-se ainda em um estágio inicial, demandando muitos investimentos de pesquisa.

Além de recente, constata-se, também, que há autores que tomam Voz como objeto de pesquisa não necessariamente em conjunto com Silêncio e vice-versa, analisando-os separadamente e sem um quadro teórico de referência comum. Como consequência, o desenvolvimento dos dois construtos, tanto em termos conceituais quanto de desenvolvimento de medidas, não ocorre no mesmo ritmo e intensidade.

Atualmente, entende-se que quando os funcionários de uma organização comunicam voluntariamente sugestões, preocupações, informações sobre problemas ou opiniões relacionadas com o trabalho a alguém em uma posição hierarquicamente mais elevada, eles estão se engajando em Voz. Quando se opta por reter tal compartilhamento, entende-se que os mesmos estão engajados em Silêncio e privando a organização de informações potencialmente úteis (Morrison, 2014). Pode-se constatar, entretanto, uma diversidade expressiva na forma como os dois construtos são conceituados e nas dimensões utilizadas para diferenciar as expressões tanto de Voz quanto de Silêncio nas organizações (e. g. Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Luchak, 2003; Klass, Olson-Buchanan & Ward, 2012; Brinsfield, 2013; Knol & Van Dick, 2013; Maynes & Podsakoff, 2014).

Identifica-se uma confusão conceitual no que diz respeito aos estudos sobre Voz e Silêncio. Van Dyne, Ang e Botero (2003), por exemplo, propuseram a existência de três tipos de Voz e Silêncio com antecedentes comuns, a saber: Pro Social, Aquiescente e Defensivo. Já alguns autores, ao estudarem Voz ou Silêncio de maneira isolada propõem outras tipologias. Klass, Olson-Buchanan e Ward (2012) enfatizaram os canais utilizados para expressão da Voz, identificando dois tipos – a Voz Informal e Formal. Luchak (2003) orientou-se em função do alvo da mensagem, sugerindo dois tipos de Voz – Direta e Representativa. Maynes e Podsakoff (2014), em função dos objetivos da Voz sugeriram a existência dos tipos Suportiva, Construtiva, Defensiva e Destrutiva.

No que diz respeito aos estudos que abordam especificamente o Silêncio, Brinsfield (2013), por exemplo, investiga os motivos para o silêncio e propôs seis dimensões ou tipos. São eles: Ineficaz, Relacional, Defensivo, Desviante, Tímido e Desengajado. Já Knol e Van Dick (2013), além dos motivos, consideraram também os objetivos para engajamento em Silêncio e indicam quatro tipos - Silencio Quiescente, Aquiescente, Pró-social e Oportunístico.

A partir dos exemplos mencionados observa-se a pluralidade de dimensões atribuídas a Voz e Silêncio. É possível verificar que os esforços de pesquisas foram direcionados para uma compreensão mais profunda dos fenômenos, porém, a pulverização de dimensões e multiplicidade de conceitos gerou, como consequência, as diferentes abordagens para a construção de medidas para avaliação de Voz e Silêncio. Desta modo, também é possível identificar uma pluralidade de medidas com diferentes enfoques. Torna-se importante, então, a apuração dos esforços existentes para mensurar tais construtos.

Tal mensuração consiste em uma tarefa complexa. Segundo Morrison (2014), identificar as razões que influenciam a escolha por compartilhar informações ou retê-las

não se trata de uma questão fácil de responder, pois há muitos fatores que podem afetar esta escolha. Além disso, é possível verificar que, desde os estudos iniciais de Hirschman (1970) apud Brainsfield, Edwards e Greenberg (2009), a investigação sobre Voz e Silêncio tem atraído a atenção de pesquisadores, mas o desenvolvimento conceitual e, consequentemente, de medidas sobre tais construtos são orientados por diferentes pressupostos. Morrison (2014) identifica a existência de uma tendência na literatura recente sobre o tema em abordar dois pressupostos fundamentais que orientam as pesquisas sobre Voz e Silêncio. O primeiro consiste na ideia de que os funcionários não necessariamente partilham as suas ideias e preocupações e de que a opção pelo Silêncio poderia prevalecer muitas vezes em relação a inclinação do empregado para Voz. O segundo pressuposto indica que a Voz seria importante para as organizações e, implicitamente, que o Silêncio seria prejudicial.

A partir de tais considerações percebe-se que assim como não existe, por enquanto, um modelo teórico que integre as distintas descobertas sobre Voz e Silêncio e que fundamente futuros estudos sobre estes construtos também não se identifica a existência de uma medida hegemônica que integre suas diferentes dimensões. Existem medidas que tratam apenas de Voz (e. g. Rusbult, Farrel, Rogers & Mainous, 1988; Van Dyne & LePine, 1998; Islam & Zyphur, 2005; Nikolaou, Vakola & Bourantas, 2008; Maynes & Podsakoff, 2014) e medidas que avaliam apenas o Silêncio (e. g. Vakola & Bouradas, 2005; Tangirala & Ramanujam, 2008; Brinsfield, 2013; Knol & Van Dick, 2013).

O presente artigo busca, deste modo, descrever e caracterizar a evolução e estado atual das medidas construídas, validadas e usuais na pesquisa empírica sobre os construtos de Voz e Silêncio nas organizações. Tal caracterização envolve, necessariamente, uma reflexão sobre os problemas que cercam a mensuração dos dois

fenômenos e as estratégicas teóricas encontradas pelos pesquisadores para articular modelos conceituais e instrumentos para medi-los. O objetivo deste artigo consiste em, a partir da análise das escalas sobre Voz e Silêncio levantadas, propor uma medida apoiada no referencial multidimensional e analisar as suas propriedades psicométricas em uma amostra de trabalhadores brasileiros.

Para efeito de estruturação do artigo, trabalhar-se-á com quatro segmentos. Nos dois primeiros serão revistos os instrumentos que nascem de tradições de pesquisa isoladas, quer de Voz, quer de Silêncio. Nestes dois grupos não há um quadro teórico que integre os dois fenômenos. A consideração de tais construtos em separado é resultante da abordagem unidimensional dos mesmos. Ou seja, a partir desta perspectiva considera-se que Voz e Silêncio se anulam mutuamente e, portanto, bastaria concentrar esforços para estudar um dos dois fenômenos.

No terceiro segmento, analisa-se o esforço de proposição de uma medida que tome ambos os fenômenos dentro de um quadro de referência comum. Trata-se da perspectiva multidimensional que considera ambos de forma sistêmica, integrada e com motivadores comuns (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Deve-se destacar que tal recorte não representa qualquer dimensão temporal, já que os estudos nos dois grupos iniciais continuam presentes mesmo após o surgimento de modelos integrativos das duas medidas. Não se trata, portanto, de uma análise evolutiva das medidas encontradas, mas sim, da organização e apuração de tais escalas em função do modelo conceitual que os pesquisadores tomaram por base para desenvolve-las.

Para levantamento das medidas existentes sobre Voz e Silêncio foram pesquisados artigos publicados em periódicos acadêmicos nacionais e internacionais sobre além de dissertações e/ou teses sobre o tema. A pesquisa foi realizada a partir do portal de periódicos da CAPES e do banco estendido de teses e dissertações da CAPES.

A seleção dos artigos relacionados ao tema foi feita por meio de palavras de referência que permitissem identificar o tema no título e no resumo (abstract) dos artigos. As palavras de referência utilizadas foram escolhidas de forma a identificar todos os artigos que fizessem referência ao tema e assuntos diretamente relacionados. Desta forma, todos os artigos que continham em seus títulos palavras como *voice*, *silence*, *employee participation*, *suggestion systems*, *organizational voice and silence*, *employee loyalty* e seus correspondentes em português – voz, silêncio, participação do empregado, sistemas de sugestão, voz e silêncio organizacional foram selecionados para compor a base de dados a ser utilizada no estudo. Uma vez identificados os artigos, dissertações e livros publicados que poderiam contribuir com o estudo, os resumos eram lidos e caso mostrassem relação com tema em questão (medidas para Voz e Silêncio), eram analisados. Dos artigos avaliados, 10 foram selecionados por se tratarem de proposições de medidas para Voz e Silêncio.

Enquanto os segmentos anteriores do presente artigo consistem na revisão sobre as medidas identificadas na literatura, o quarto segmento possui caráter empírico. Trata-se da descrição e análise da testagem do modelo teórico proposto por VanDyne, Ang e Botero (2003) – modelo multidimensional – no contexto de trabalhadores brasileiros. Para tanto, no processo de concepção da Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg), itens foram adaptados para a língua portuguesa da proposta original (em inglês). Além disso, para dar maior robustez à escala – afinal alguns itens poderiam ser excluídos no processo de validação – itens de outras escalas que apresentaram dimensões comuns às presentes no modelo teórico utilizado foram adaptados para a língua portuguesa incluídos na primeira versão as escala.

Medidas sobre Voz

A investigação empírica sobre o comportamento de Voz ganha corpo no início dos anos 1980 com um conjunto de estudos voltados para examinar as respostas dos funcionários para insatisfações vivenciadas em seus contextos organizacionais de trabalho. O estudo inicial para mensuração de Voz foi desenvolvido por Rusbult, Farrel, Rogers e Mainous (1988) e procurou mostrar que este fenômeno seria positivamente associado com a existência de satisfação profissional prévia, investimento no trabalho e com alternativas de trabalho de alta qualidade.

O estudo desenvolvido por Rusbult et al (1988) apoiou-se no modelo “saída - voz - lealdade – negligência” de Hirschman (1970) apud Brainsfield, Edwards e Greenberg (2009), como reações ao descontentamento por parte do empregado para com a empresa onde atuava profissionalmente. Cabe ressaltar que neste estudo a Voz era definida como "tentativa ativa construtiva orientada para melhorar as condições de trabalho através da exposição de problemas para um supervisor ou colega de trabalho, propondo ações para resolver problemas, sugerindo soluções, procurando a ajuda de uma agência externa como um sindicato ou realizando denúncias". Tal pesquisa contou com três estudos. Para cada um foi desenvolvida uma medida para Voz que contava com quatro itens para Voz no estudo 1, cinco itens no estudo 2 e sete itens no estudo 3. Além da quantidade de itens, o conteúdo dos mesmos também sofreu alterações. No primeiro os itens tratam sobre comportamentos orientados para o compartilhamento de informações, sugestões e sentimentos voltados para a melhoria do trabalho. No segundo, os itens sobre Voz versam sobre a resolução de problemas e melhoria das condições de trabalho. No terceiro estudo, por fim, os itens abordam comportamentos

extra papel e proposição de melhorias no *feedback* recebido. Os respectivos Alfas de Cronbach para a escala de Voz em cada estudo foram: .45, .57, e .77.

Observa-se que a quantidade de variância explicada foi baixa e, portanto, muito provavelmente isto aconteceu devido à baixa validade interna (a partir da verificação do Alpha de Cronbach) das medidas utilizadas para avaliar Voz como alerta Morrison (2014). A fragilidade identificada na escala não minimiza sua importância histórica visto que trata-se de uma tentativa de mensuração do modelo proposto por Hirschman (1970) apud Brainsfield, Edwards e Greenberg (2009), pesquisador pioneiro nos estudos sobre Voz. No final de 1990, os estudiosos do comportamento organizacional começaram a reconhecer o comportamento de Voz não apenas como uma resposta a condições insatisfatórias, mas como uma importante forma de comportamento extra papel ou um dos meios em que os funcionários podem ir além das exigências de seus postos de trabalho (Morrison, 2014).

As primeiras medidas de comportamento de Voz consistiam em um pequeno conjunto de itens com indicadores de iniciativas do empregado em expressar opiniões e/ou sugestões para a organização, frente aos quais o respondente fazia uma avaliação da quantidade de vezes em que tais eventos ocorreram num determinado período de tempo. Já no estudo de Van Dyne e LePine (1998), a Voz foi avaliada com uma escala de seis itens, envolvendo três avaliações: do próprio sujeito, dos pares e do supervisor. As escalas apresentaram alfas de Cronbach de .88, .95, e .94 no tempo 1 e .89, .96, e .94 no tempo 2. Neste estudo, a Voz é compreendida como a proposição de sugestões inovadoras para a mudança e recomendação de modificações para os procedimentos padrão mesmo quando os outros discordam.

Esta estratégia é a mesma seguida por Nikolaou, Vakola e Bourantas (2008). Eles apresentam uma proposta de avaliação do comportamento de Voz dos empregados

através de uma escala de sete itens, onde os participantes foram convidados a indicar em uma escala de cinco pontos (1 – nunca a 5 - Sempre) quantas vezes eles expressariam seus desacordos relativos a uma série de questões (por exemplo, as questões da empresa, questões do departamento, do seu trabalho, questões relacionadas com a satisfação no trabalho, como salário, condições de trabalho, etc.). Duas dimensões de comportamento de Voz foram pesquisadas: “comportamento voz para a gestão principal” e “comportamento voz para o supervisor direto”. Os alfas de Cronbach foram respectivamente .87 e .91.

Islam e Zyphur (2005), por sua vez, apresentam uma medida para Voz em que os participantes avaliaram tanto a sua própria Voz quanto o comportamento de Voz de todos os outros membros do grupo. Partiu-se da premissa de que o comportamento de Voz seria motivado pelo desejo de um indivíduo para mudar uma situação construtivamente. Para que uma expressão verbal seja considerada como Voz, para os autores, ela deve ser percebida pelo indivíduo como uma forma de promover alguma mudança que seja desejável.

Os itens da escala proposta por Islam e Zyphur (2005) relacionam-se ao grau em que uma pessoa pronuncia a sua opinião no grupo e foram adaptados da dimensão pro social da escala original. Foram adaptados seis itens de Van Dyne e LePine (1998). Algumas modificações foram feitas nos itens de modo a adapta-los ao estudo, resultando em uma escala de quatro itens. Exemplos dos itens incluídos na escala de Voz são: "Este colega de trabalho em particular se expressou de uma forma que afetou a qualidade da interação do grupo" e "Este colega de trabalho fez recomendações sobre questões relevantes". Os alfas de Cronbach obtidos foram: Auto Avaliação (.88) e Avaliação do grupo (.72). A partir deste estudo foi possível verificar a existência dos

efeitos do poder interpessoal e orientação à dominância social sobre a tendência dos indivíduos para expressar opiniões em uma tarefa em grupo (Voz).

Maynes e Podsakoff (2014), ao considerar que o comportamento de Voz pode ser emitido não necessariamente para propor mudanças de cunho positivo, desenvolvem um modelo conceitual com dimensões que geram quadrantes e, deste modo, quatro tipos de Voz. A primeira dimensão foi denominada como "*promoção-proibição*" - voz voltada para advogar, encorajar, apoiar em oposição a parar, bloquear, impedir. A segunda dimensão se opõe a anterior e é denominada "*preservação-mudança*" - preservar o *status quo*, manter as coisas como são em oposição a corrigir, questionar, confrontar. Da intersecção entre os dois eixos emergem quatro tipos de Voz. São elas: *Voz de Suporte* (expressão voluntária de apoio e defesa das políticas de trabalho, programas, objetivos, procedimentos, etc); *Voz Construtiva* (expressão voluntária de ideias, informações ou opiniões com o objetivo de promover melhorias); *Voz Defensiva* (expressão voluntária da oposição às mudanças de políticas, procedimentos, programas de uma organização e práticas, mesmo quando as alterações propostas têm mérito ou são necessárias); *Voz Destrutiva* (expressão de opiniões ofensivas, críticas ou degradantes em relação às políticas de trabalho, práticas, procedimentos). Além de propor o modelo, os autores validaram uma medida composta pelos quatro fatores apresentados. A versão final desta escala contou com cinco itens para cada fator e os seguintes Alphas de Cronbach: Voz Suportiva (.89), Voz Construtiva (.95), Voz Defensiva (.92) e Voz Destrutiva (.93). Para uma melhor compreensão do desenvolvimento de medidas para Voz, a Figura 1 apresenta as medidas criadas para avaliar este construto encontradas na literatura, bem como apresenta seus dados psicométricos.

Autores	Construto / Dimensões	Escala Utilizada	Indicador psicométrico – Alpha de cronbach	Itens
Rusbult, Farrel, Rogers & Mainous (1988)	Voz	<p>Estudo 1: Respostas em uma escala de nove pontos (1 - Definitivamente não reagiria desta maneira a 9 - Definitivamente reagiria desta maneira)</p> <p>Estudo 2: Respostas em uma escala de cinco pontos (1 - Definitivamente não reagiria desta maneira a 5 - Definitivamente reagiria desta maneira)</p> <p>Estudo 3: Respostas em uma escala de sete pontos (1 - Definitivamente não reagiria desta maneira a 7 - Definitivamente reagiria desta maneira)</p>	<p>Estudo 1: Alfa (.45). Quatro itens</p> <p>Estudo 2: Alfa (.57). Cinco itens.</p> <p>Estudo 3: (.77) . Sete itens.</p>	<p>Estudo 1: <i>I would go to my immediate supervisor to discuss my problem I would ask my co-workers for advice about what to do. I would talk to the office manager about how I felt about the situation. I would try to solve the problem by suggesting in the way the work was supervised in the Office</i></p> <p>Estudo 2: <i>When I think of an idea that will benefit my company I make a determined effort to implement it. I have at least once contacted na outside agency (e.g., union)to get help in changing working conditions here. I sometimes discuss problems at work with my employer. When things are seriously wrong and the company won't act, I am willing to "blow the whistle." I have made several attempts to change working conditions here.</i></p> <p>Estudo 3: <i>I have an idea that I think will improve the feedback system, and I will make a serious effort to implement it. I want to discuss the evaluation/feedback system with my supervisor. I want to talk things over with my co-workers to get their help in changing working conditions. I want to suggest changes in the procedures by which work is assigned or evaluated. I want to change the way in which things are done in the newsroom. I want to talk to my supervisor about the difficulty of the job and/or the nature of the feedback. I will work harder – this job is difficult, but “do-able”</i></p>
Van Dyne & LePine's (1998)	Voz Pro Social	Escala Lickert de cinco pontos (1 - quase nunca a 5 - quase sempre).	Seis itens. Alfas variando de .88 a .96, considerando a auto avaliação sobre Voz, a avaliação do par e a avaliação do supervisor, em dois	<p><i>This particular co-worker develops and makes recommendations concerning issues that affect this work group.</i></p> <p><i>This particular co-worker speaks up and encourages others in this group to get involved in issues that affect the group.</i></p>

			momentos com seis meses de distância entre as avaliações.	<p><i>This particular co-worker communicates his/her opinions about work issues to others in this group even if his/her opinion is different and others in the group disagree with him/her.</i></p> <p><i>This particular co-worker keeps well informed about issues where his/her opinion might be useful to this work group.</i></p> <p><i>This particular co-worker gets involved in issues that affect the quality of work life here in this group.</i></p> <p><i>This particular co-worker speaks up in this group with ideas for new projects or changes in procedures.</i></p>
Islam e Zyphur (2005)	Comportamento de Voz	Escala likert de sete pontos: 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) .	Respondentes avaliaram tanto a sua própria Voz quanto a expressão do grupo. A medida de voz foi adaptada a partir da escala de Voz de Van Dyne e LePine (1998). Essa escala foi composta por quatro itens. Alphas de Cronbach: Auto Avaliação (.88) / Avaliação do grupo (.72).	Exemplos de itens (não foram descritos em sua totalidade no estudo): <p><i>This particular coworker spoke up in ways that affected the quality of group interaction.</i></p> <p><i>This particular coworker developed and made recommendations concerning relevant issues.</i></p>
Nikolaou, Vakola e Bourantas (2008)	Comportamento voz dirigido para o topo gerencial Comportamento voz dirigido para o supervisor direto.	Escala likert de cinco pontos: 1 (nunca) a 7 (sempre) .	Escala de sete itens. Duas dimensões extraídas por Análise Fatorial Exploratória. F1: Para o topo gerencial (.87) F2: Para o supervisor direto (.91)	<p><i>Employees' voice behavior measure:</i></p> <p><i>How often do you express your disagreements to your managers concerning the following issues?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Regarding company issues.</i> • <i>Regarding my department issues.</i> • <i>Regarding my job.</i> • <i>Regarding issues related to job satisfaction, such as salary, working conditions, etc.</i> <p><i>How easily do you express your disagreements to your managers</i></p>

				<p><i>concerning the following issues?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Regarding company issues.</i> • <i>Regarding my department issues.</i> • <i>Regarding my job</i>
Maynes e Podsakoff (2014)	Voz Suportiva Voz Construtiva Voz Defensiva Voz Destritiva	Escala lickert de sete pontos. (1 – discordo fortemente a 7 – concordo fortemente)	Ponto de partida: 48 itens, Versão final: 05 itens para cada fator Análise Fatorial Confirmatória: indicadores positivos de ajuste do modelo para 4 fatores. Alphas de Cronbach: Voz Suportiva (.89), Voz Construtiva (.95), Voz Defensiva (.92), Voz Destritiva (.93)	<p><i>Supportive voice</i></p> <p><i>This employee</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Defends organizational programs that are worthwhile when others unfairly criticize the programs.</i> 2. <i>Expresses support for productive work procedures when others express uncalled for criticisms of the procedures.</i> 3. <i>Speaks up in support of organizational policies that have merit when others raise unjustified concerns about the policies.</i> 4. <i>Defends useful organizational policies when other employees unfairly criticize the policies</i> 5. <i>Defends effective work methods when others express invalid criticisms of the methods</i> <p><i>Constructive voice</i></p> <p><i>This employee</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Frequently makes suggestions about how to do things in new or more effective ways at work.</i> 2. <i>Often suggests changes to work projects in order to make them better</i> 3. <i>Often speaks up with recommendations about how to fix work-related problems</i> 4. <i>Frequently makes suggestions about how to improve work methods or practices.</i> 5. <i>Regularly proposes ideas for new or more effective work methods.</i> <p><i>Defensive voice</i></p> <p><i>This employee</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Stubbornly argues against changing work methods, even when the proposed changes have merit.</i>

		<p>2. Speaks out against changing work policies, even when making changes would be for the best.</p> <p>3. Vocally opposes changing how things are done, even when changing is inevitable.</p> <p>4. Rigidly argues against changing work procedures, even when implementing the changes makes sense.</p> <p>5. Vocally argues against changing work practices, even when making the changes is necessary.</p> <p><i>Destructive voice</i></p> <p><i>This employee</i></p> <p>1. Often bad-mouths the organization's policies or objectives.</p> <p>2. Often makes insulting comments about work-related programs or initiatives.</p> <p>3. Frequently makes overly critical comments regarding how things are done in the organization.</p> <p>4. Often makes overly critical comments about the organization's work practices or methods.</p> <p>5. Harshly criticizes the organization's policies, even though the criticism</p>
--	--	---

Figura 1. Relação de medidas desenvolvidas para avaliar Voz nas Organizações

Fonte: Figura elaborada pela autora.

A apreciação das escalas obtidas sobre Voz revela que as iniciativas para mensuração deste construto foram realizadas a partir do uso de metodologias e definição de objetivos distintos. Por exemplo, é possível encontrar escalas em que o foco de avaliação do respondente é diferente (ele deve avaliar a si mesmo, os pares, supervisor), em que os motivos para Voz diferem (reação a insatisfação ou expressão de desacordo, cooperação, manutenção do *status quo*, oposição a mudanças) e, por fim, também são encontradas diferenças em relação ao alvo da Voz (gestão principal da organização e superior direto). Tal pluralidade permite uma melhor compreensão dos diferentes aspectos do fenômeno, porém, ainda não se evidencia uma escala que os integre e possa abranger sua complexidade. Além disto, de maneira geral, as escalas desenvolvidas apresentam bons alfas de cronbach, o que evidencia a consistência interna dos itens criados.

Medidas sobre Silêncio

Ao avaliar as iniciativas para mensuração de Silêncio percebe-se que as mesmas são mais recentes tendo em vista que a apreciação teórica sobre este construto data do início dos anos 2000. Além disto, assim como observado nas escalas para Voz, também há para as medidas de Silêncio diferentes enfoques e abordagens. Por exemplo, existe uma escala orientada para a avaliação de aspectos presentes na organização que promovem um “Clima de Silêncio” (Vakola & Bouradas, 2005), outra escala investiga a opção por permanecer em Silêncio com uma orientação para a análise em nível individual (Tangirala & Ramujam, 2008). Por fim, também foram identificadas escalas orientadas para avaliação do indivíduo bem como os antecedentes de Silêncio, avaliando dimensões do fenômeno (Brinsfield, 2013; Knol & Van Dick, 2013).

Alegando ainda não haver um exame empírico consistente sobre Silêncio, Brinsfield (2013), propõe uma ampla investigação sobre os motivos para o Silêncio nas organizações como um passo para avançar na compreensão teórica do construto. Com o objetivo de organizar e apresentar de maneira sintética as escalas desenvolvidas para Silêncio, a Figura 2 apresenta as medidas desenvolvidas sobre tal construto bem como apresenta seus dados psicométricos.

Autores	Construto / Dimensões	Escala Utilizada	Indicador psicométrico – Alpha de cronbach	Itens
Vakola e Bouradas (2005)	Clima de Silêncio Organizacional: Atitudes da gestão principal frente ao silêncio. Atitudes do supervisor frente ao silêncio. Oportunidades de comunicação. Comportamentos do empregado para o silêncio.	Escala likert de cinco pontos. (1 – discordo fortemente a 7 – concordo fortemente)	Análise fatorial exploratória. Alpha de .89.	<p><i>How often do you express your disagreements to your managers concerning the following issues?</i></p> <p>(a) regarding company issues. (b) regarding my department's issues. (c) regarding my job. (d) regarding issues related to job satisfaction such as salary, working conditions etc.</p> <p><i>How easily do you express your disagreements to your managers concerning the following issues?</i></p> <p>(a) regarding company issues. (b) regarding my department's issues. (c) regarding my job.</p>
Tangirala e Ramanujam (2008)	Silêncio do Empregado	Escala likert de cinco pontos. (1 – nunca a 7 – muito frequentemente)	Cinco itens adaptados de Van Dyne et al. (2003) para o contexto de cuidados hospitalares. Alfa .82.	<p><i>You chose to remain silent when you had concerns about patient safety in your [workgroup], although you had ideas for improving patient safety in your [workgroup], you did not speak up,</i></p> <p><i>you said nothing to others about potential patient safety problems you noticed in your [workgroup],</i></p> <p><i>you remained silent when you had information that might have helped prevent an incident in your [workgroup],</i></p> <p><i>you kept quiet instead of asking questions when you wanted to get more information about patient safety in your [workgroup].</i></p>
Brinsfield (2013)	Motivos para o silêncio:	Escala likert de sete pontos. (1 – de jeito algum a	Ponto de partida: 59 itens relatando motivos para o silêncio.	Exemplos de Itens: Silêncio Desviante (Total de 05 itens). Exemplo: <i>to get even with another</i>

	<p>Seis dimensões:</p> <p>Silêncio Ineficaz Silêncio Relacional Silêncio Defensivo Silêncio Desviante Silêncio Tímido Silêncio Desengajado</p>	7 – em grande medida)	<p>Final: 30 itens. Análise fatorial exploratória – maximum likelihood extraction and oblique rotation Análise fatorial confirmatória (Lisrel, 8.8). Estrutura de 6 fatores apresenta melhor ajuste.</p> <p>Alphas Cronbach: Desviante (.95); Relacional (.92); Defensivo (.92); Tímido (.89); Ineficaz (.90); e Desengajado (.83)</p>	<p><i>person</i></p> <p>Silêncio Relacional (Total de 05 itens). Exemplo: <i>didn't want to harm my relationship with another individual</i></p> <p>Silêncio Defensivo (Total de 06 itens). Exemplo: <i>felt it was dangerous to speak up</i></p> <p>Silêncio Tímido (Total de 05 itens). Exemplo: <i>did not feel confident enough to speak up</i></p> <p>Silêncio Ineficaz (Total de 03 itens). Exemplo: <i>did not believe my concerns would be addressed</i></p> <p>Silêncio Desengajado (Total de 05 itens). Exemplo: <i>The issue did not personally affect me</i></p>
Knol, M & Van Dick, R. (2013)	<p>Silêncio do Empregado:</p> <p>Silencio Quiescente Silêncio Aquiescente Silêncio Pró-social Silêncio Oportunístico</p>	20 sentenças para completar a partir da frase inicial: “Eu permaneço em silêncio quando...”	<p>Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória. Extraídos 4 fatores. 12 itens, três em cada fator identificado.</p> <p>Silêncio Quiescente (.89) Silêncio Aquiescente (.88) Silêncio Pró-social (.82) Silêncio Oportunístico (.80)</p>	<p>Silencio Quiescente <i>...because of fear of negative consequences</i> <i>...because I fear disadvantages from speaking up</i> <i>...to not make me vulnerable in the face of colleagues or superiors</i></p> <p>Silêncio Aquiescente <i>...because I will not find a sympathetic ear, anyway</i> <i>...because my superiors are not open to proposals, concerns, or the like</i> <i>...because nothing will change, anyway</i></p> <p>Silêncio Pró-social <i>...because I do not want to hurt the feelings of colleagues or superiors</i> <i>...because I do not want to embarrass others</i> <i>...because I do not want others to get into trouble</i></p> <p>Silêncio Oportunístico <i>...to not give away my knowledge advant</i></p>

				<i>...because of concerns that others could take an advantage of my Idea ...because that would mean having to do avoidable additional work</i>
--	--	--	--	--

Figura 2. Relação de medidas desenvolvidas para avaliar Silêncio nas Organizações

Fonte: Figura elaborada pela autora.

Vakola e Bouradas (2005) buscaram investigar o Silêncio nas organizações e, para tanto, os autores desenvolveram uma escala com o objetivo de avaliar fatores relativos ao clima da organização, tais como a percepção de gestão e atitudes do supervisor para com Silêncio, oportunidades de comunicação dos funcionários e a extensão das manifestações de desacordo. Neste estudo, o Silêncio é uma dimensão dentro de uma medida de um construto mais amplo denominado "Clima de Silêncio". Foram avaliadas as seguintes variáveis: Atitudes da gestão principal frente ao silêncio; Atitudes do supervisor frente ao silêncio; Oportunidades de comunicação; e Comportamentos do empregado para o silêncio. Para a avaliação dos comportamentos de Silêncio do empregado foram desenvolvidos sete itens, com uma escala de 5 pontos (concordo a discordo fortemente). Após realização de análise fatorial exploratória foi obtido alfa .89.

Tangirala e Ramanujam (2008) realizaram um estudo especificamente para a área de saúde, tendo enfermeiros como sujeitos de pesquisa. Uma escala foi composta com itens para avaliar Identificação com o Grupo, Comprometimento com o Trabalho, Percepção Individual sobre Justiça em Processos, Percepção de Status do Supervisor e Silêncio do Empregado. O objetivo seria avaliar as relações (positivas ou negativas) dentre tais construtos. Percebe-se, portanto, que este estudo não se tratou de uma iniciativa para mensuração exclusiva do Silêncio, mas sim, que este consistiu em uma das variáveis analisadas. Para tanto, os autores adaptaram cinco itens da proposta da medida não validada de Silêncio proposta por Van Dyne et al. (2003) para avaliar a extensão em que funcionários retém intencionalmente ideias, preocupações, dúvidas ou informações em seu grupo de trabalho. Foram constituídos cinco itens adaptados para a realidade de cuidados hospitalares. O Alfa obtido foi de .82.

Brinsfield (2013), por sua vez, elaborou uma escala considerando que o Silêncio do empregado está baseado em diferentes motivos subjacentes. Neste estudo, seis distintas dimensões de Silêncio emergiram a partir de uma análise fatorial. A dimensão da *Defesa* (.92) é semelhante ao que Pinder e Harlos (2001) definiram como *Silêncio Quiescente* e Van Dyne et al. (2003) identificaram como *Silêncio Defensivo* (a omissão deliberada com base no medo das consequências associadas à fala) e tem sido o principal foco de pesquisa subsequente. No entanto, outras dimensões também surgiram, a saber: o *Silêncio Ineficaz* (.90) tratado como a crença de que falar não seria útil para efetuar a mudança em relação a uma questão, situação ou preocupação – similar ao que Pinder e Harlos (2001) trataram como *Silêncio Aquiescente; Relacional* (.92) – forma de Silêncio utilizada para evitar prejudicar um relacionamento ou por preocupações relacionais gerais; *Tímido* (.89) está relacionado às inseguranças, baixa auto confiança ou incertezas sobre a situação ou o que dizer; *Desviante* (.95) diz respeito ao silêncio como uma forma de comportamento contraproducente no local de trabalho como por exemplo, a omissão intencional de informações a um colega ou superior que seriam necessárias para a condução das atividades; e *Desengajado* (.83) consiste no silêncio fruto da desvinculação do empregado dos papéis de trabalho.

Na escala de Brinsfield (2013) sobre Silêncio, os itens eram apresentados aos respondentes como frases que iniciavam com "Eu queria permanecer em silêncio", seguidas por um termo de transição adequado (por exemplo, porque, devido a) e concluídas com os motivos identificados para Silêncio (as seis dimensões: Silêncio Defensivo, Ineficaz, Relacional, Tímido, Desviante e Desengajado). Os respondentes deveriam fazer uma autoavaliação, utilizando uma escala Likert de sete pontos (1= de maneira alguma a 7 = em larga extensão), para responder às questões. A ideia seria que o respondente indicasse em que medida ele ou ela costumava experimentar as razões

apresentadas para querer permanecer em silêncio em resposta a importantes questões, eventos ou preocupações em seu trabalho.

Knoll e Dick (2013) tomaram como referência quatro formas de Silêncio do empregado (Quiescente, Aquiescente, Pró-Social e Oportunístico). Os autores, deste modo, acrescentaram uma dimensão adicional ao modelo proposto por Van Dyne et al. (2003) que era composto por três dimensões comuns tanto para Voz quanto para Silêncio: Aquiescente, Defensivo – similar ao Quiescente proposto por Pinder e Harlos (2001) – e Pró Social. Este modelo será apresentado em maiores detalhes no próximo segmento por se tratar de uma abordagem multidimensional. Sendo assim, a escala proposta por Knoll e Dick (2013), tinha um formato diferente das escalas desenvolvidas para mensuração do Silêncio. Para ela não foi construído um questionário com respostas a partir de uma escala Lickert. Tal escala consistia em completar a sentença: "Eu permaneço em silêncio no trabalho...". Para completar esta frase os pesquisadores desenvolveram 20 possibilidades de resposta que descreviam vários motivos causais. As respostas eram apresentadas aos participantes que, por sua vez, deveriam escolher aquelas com as quais concordassem. De um conjunto inicial de 20 itens, oito foram excluídos a partir da análise fatorial exploratória. Os 12 itens se distribuem equitativamente pelos quatro fatores identificados. Para a análise confirmatória, o modelo de resposta foi alterado para uma escala Lickert de sete pontos (1= não se aplica a mim de maneira alguma a 7 = se aplica a mim inteiramente).

Knoll e Dick (2013) salientaram que este estudo é o primeiro a confirmar a distinção proposta por Pinder e Harlos (2001) entre o silêncio quiescente e aquiescente empiricamente. Além disso, também se confirma a proposta de Van Dyne, Ang e Botero (2003) ao considerar-se que o comportamento de Silêncio não é necessariamente

uma resposta passiva, mas que existem formas de silêncio que são escolhidos intencionalmente, por exemplo, para proteger colegas (ou seja, o silêncio pró-social).

Medida sobre Voz e Silêncio

Um marco importante na evolução ou na diversificação das medidas na área advém com o trabalho de Van Dyne, Ang e Botero (2003). A escala desenvolvida pelos autores é composta de 30 itens, cinco para cada uma das seis dimensões propostas: Silêncio Aquiescente, Voz Aquiescente, Silêncio Defensivo, Voz Defensiva, Silêncio Pró social e Voz Pro social. O grande diferencial da proposta dos autores é um modelo multidimensional que articula tanto os comportamentos de Voz quanto os comportamentos de Silêncio. A escala dirige-se para uma avaliação do trabalhador pelo seu supervisor, se tratando de uma heteroavaliação. Em função desta escolha, é amplamente discutido ao longo do estudo o problema das atribuições de causalidade, já que o julgamento do supervisor envolve sua inferência sobre os motivos subjacentes aos comportamentos de Voz e Silêncio do empregado.

A escala proposta por Van Dyne, Ang e Botero (2003) é baseada em motivos. O Silêncio Aquiescente e Voz Aquiescente têm a resignação como causa. Isto é, a crença por parte do empregado de que ele não será capaz de realizar as mudanças que julga importantes e, assim, pode expressar concordância com as ideias do grupo (mesmo que não concorde de fato) ou silenciar-se. O Silêncio Defensivo e Voz Defensiva, por sua vez, possuiriam o medo como motivador. Deste modo, em função de retaliações ou outras consequências negativas, o empregado desviaria a atenção do líder e/ou equipe para outras questões, atribuiria culpa ou proporia novas ideias de modo a desviar a atenção dos ouvintes para outro foco (voz) ou omitiria tais informações (Silêncio). Por

fim, o Silêncio Pró social e Voz Pro social se baseariam no desejo em colaborar, em buscar o melhor para a organização. Assim, o empregado proporia sugestões, ideias, contribuições (Voz) ou omitiria dados confidenciais e relevantes com o intuito de proteger a organização em que atuaria. A Figura 3 representa o modelo proposto por Van Dyne, Ang e Botero (2003).

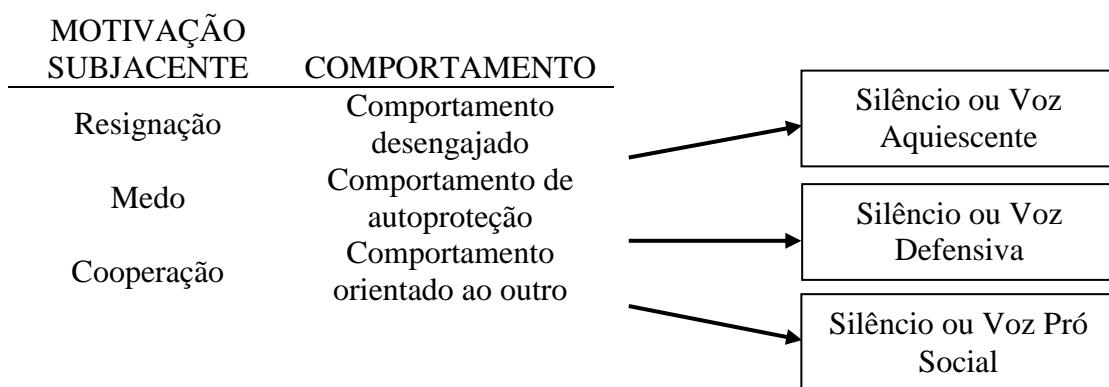


Figura 3. Modelo proposto por VanDyne, Ang e Botero (2003) que integra motivadores para Voz e Silêncio.

Fonte: Adaptado de Van Dyne, L, Ang, S, Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40,1359-1392.

É válido ressaltar que apenas Van Dyne, Ang e Botero (2003) conceberam um modelo para Voz e Silêncio de caráter multidimensional. De acordo com os autores, Silêncio e a Voz simplesmente não seriam polos opostos um do outro. Em vez disso, eles enfatizaram a importância dos fatores motivadores e sugeriram que tanto Silêncio e Voz são construções complexas e multidimensionais. A proposta multidimensional, portanto, objetiva considerar a complexidade Voz e Silêncio, tratando os construtos em conjunto e com motivadores comuns.

Não foram encontrados outros modelos com outras dimensões que mantivessem este mesmo aspecto (multidimensional). Para composição deste modelo Van Dyne, Ang e Botero (2003) se apoiaram em alguns estudos sobre Voz e Silêncio de caráter unidimensional (e. g. Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; LePine &

Van Dyne; Van Dyne, 1998; Rusbult et al., 1988). É possível perceber a relevância das contribuições de Van Dyne, Ang e Botero (2003) não apenas em função da perspectiva multidimensional proposta. Além disso, apesar da escala elaborada pelos autores não apresentar evidências de validação, os itens presentes nela são tomados como base para o desenvolvimento de outros estudos empíricos. Por exemplo, Tangirala e Ramanujam (2008) extraíram de Van Dyne, Ang e Botero (2003) itens para avaliação do Silêncio em sua pesquisa; Brinsfield (2013) incluíram no seu modelo as dimensões Silêncio Ineficaz (similar ao Aquiescente) e Desensivo; Knoll e Dick (2013) investigaram o Silêncio Quiescente (Defensivo), Aquiescente e Pró Social; Maynes e Podsakoff (2014) propuseram a Voz Construtiva (similar à Pró Social) e Defensiva. A articulação entre a proposta de Van Dyne, Ang e Botero (2003) e as tentativas subsequentes de mensuração de Voz e Silêncio indica a aceitação das dimensões identificadas pelos autores acerca de tais construtos no meio acadêmico.

Van Dyne, Ang e Botero (2003) direcionaram esforços para definir um modelo teórico que integrasse Voz e Silêncio, porém não apresentaram indicadores psicométricos para os itens propostos em seu estudo. Para os autores, além da validação dos construtos, seria importante testar as proposições do modelo para que seja verificado se as previsões sobre as diferenças em Silêncio e Voz seriam suportadas por dados empíricos e análises estatísticas.

Ainda segundo Van Dyne, Ang e Botero (2003) avaliar Silêncio se trataria de um desafio visto que este corresponde à opção pela retenção de ideias, ou seja, não consiste em um comportamento facilmente identificável. Os resultados de escalas que partem de uma heteroavaliação podem ser influenciados pela interpretação que o avaliador faz do empregado avaliado. Em escalas pautadas em uma auto avaliação, por

sua vez, é preciso contar com a sinceridade do respondente ao relatar seus motivos para manter-se em Silêncio.

O Silêncio, portanto, apresenta uma maior ambiguidade para os observadores visto que se trata da retenção de ideias (ênfase em sinais não verbais) em comparação com Voz (sinais verbais e não verbais). É possível, deste modo, que os observadores sejam mais propensos a interpretar mal ou equivocadamente os motivos de funcionários manterem-se em silêncio (que para voz).

O quadro delineado até o momento nos revela que, no contexto internacional, existem modelos distintos sobre como se conceituar e mensurar Voz e Silêncio nas organizações. Apesar da busca por evidências empíricas sobre tais construtos ser relativamente recente, não há um modelo único para definir e mensurar os dois fenômenos. O modelo multidimensional proposto por Van Dyne et al (2003) teve continuidade nos estudos que o seguiram, mas buscou-se de forma sistemática validar outros instrumentos para mensurar os dois fenômenos separadamente.

De acordo com o levantamento das escalas desenvolvidas para Voz e Silêncio é possível perceber que a investigação empírica sobre Voz iniciou anteriormente às pesquisas sobre Silêncio, acompanhando o descompasso também observado quanto ao desenvolvimento conceitual de tais construtos. Considerando as escalas que avaliam Voz exclusivamente é possível notar, ainda, que tais medidas não partem de um referencial teórico comum além de investigarem diferentes aspectos relativos à Voz. São verificadas escalas que avaliam diferentes dimensões e tipos de Voz. Por exemplo, Voz Suportiva, Construtiva, Defensiva, Destrutiva, propostas por Maynes e Podsakoff (2014); Voz Aquiescente, Defensiva e Pró Social estudadas por Van Dyne et al (2003). Nos estudos sobre Voz também se encontram diferenças no que diz respeito à sua direção (para quem falar – se para superior direto ou topo gerencial), as intenções

envolvidas (proposição de melhorias, resolução de problemas, comportamentos extra papel, dentre outros), os diferentes níveis de análise (individual e contextual), a perspectiva de quem avalia o colaborador (auto ou heteroavaliação).

Ao analisarmos os estudos sobre Silêncio, que são mais recentes, percebe-se que a avaliação deste construto pauta-se na busca pelas causas, motivos, crenças, percepções, não se tratando da avaliação de um comportamento manifesto, visível, cabendo aos investigadores buscarem que aspectos ou variáveis interfeririam na decisão de uma pessoa em manter-se calada sobre determinado assunto. Também buscou-se definir dimensões e tipos de Silêncio distintas – Silêncio Ineficaz, Relacional, Defensivo, Desviante, Tímido e Desengajado por Knol e Van Dick (2013); Silencio Quiescente, Aquiescente, Pró-social, Oportunístico por Brinsfield, (2013) – bem como níveis de análise, seja individual (deliberação particular sobre manter-se em silêncio) ou organizacional (clima de Silêncio).

Percebe-se, ainda, que ainda não foram encontradas no Brasil escalas construídas, adaptadas e validadas para se estudar tais fenômenos no contexto cultural do país. A partir das relações encontradas entre o modelo proposto por Van Dyne et al (2003) e os estudos que se seguiram para mensurar Voz e Silêncio é possível se notar que as dimensões propostas são aceitas e tomadas como fundamento. Caberia, ainda, a testagem do modelo multidimensional que se mostra interessante por tratar os dois construtos a partir de um mesmo conjunto de dimensões constituintes. Buscou-se preencher tal lacuna no presente artigo a partir da adaptação e testagem de uma escala que tomou por referência a proposta de Van Dyne et al (2003).

Método

Para alcançar o objetivo de adaptar a escala proposta por Van Dyne et al (2003) para o contexto brasileiro além de reunir evidências de validade para o instrumento desenvolvido – Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg) –, um estudo empírico de caráter quantitativo e corte transversal foi realizado.

Participantes

Para o conhecimento das propriedades psicométricas da EBVSOrg foram selecionados, por amostragem e acessibilidade, 258 trabalhadores. Dos 258 casos iniciais, 06 foram excluídos do banco de dados final por não se enquadarem nos critérios preestabelecidos para seleção da amostra. Tratava-se de empresários ou profissionais autônomos e, deste modo, não se encontravam inseridos em uma estrutura organizacional, subordinados a alguém. Para participar, era necessário que os sujeitos fossem maiores de 18 anos, com o nível médio concluído como escolaridade mínima aceitável, que estivessem empregados a mais de três meses e, em suas atividades laborais, respondessem a um superior hierárquico de modo a poder vivenciar a escolha por compartilhar ou suprimir opiniões aos seus líderes. Sendo assim, o total de respostas válidas para o estudo contou com 252 participantes.

Não foi escolhida uma região específica do país para realização da coleta. Disponibilizar o questionário *online* possibilita uma maior abrangência. Sendo assim, os participantes se encontram alocados na Bahia, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Norte. 88,89% dos casos foram coletados em Salvador (BA) e região metropolitana, 8,73% em cidades do interior da Bahia, 1,59% no estado de São Paulo, 0,40% em

Curitiba (PR) e 0,40% em Natal (RN). Buscou-se tal diversidade de localidades visto que ao apresentar características culturais distintas, seria possível aumentar a variabilidade da amostra e o poder de generalização dos resultados de validação. Mais dados sobre a caracterização da amostra podem ser verificados na Tabela 1.

Tabela 1. Caracterização da Amostra

Variável	Detalhamento	Porcentagem
Sexo	Feminino	58,57%
	Masculino	41,43%
Escolaridade	Nível Médio Completo	59,20%
	Nível Superior Completo	20,40%
	Pós-graduação Concluída	20,40%
Estado Civil	Solteiros	65,08%
	Casados	21,83%
	União Estável	8,73%
	Divorciados	2,38%
	Separados	1,59%
	Viúvos	0,40%
Tipo de empresa em que Trabalha	Iniciativa Privada	60,56%
	Setor Público	33,86%
	Terceiro Setor	5,58%
Tipo de Contrato de Trabalho	Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT)	63,35%
	Estatutários	34,26%
	Trabalho Temporário	2,39%
Nível do Cargo	Diretoria/Gerencial/Coordenação/Supervisão	17,13%
	Profissional de Nível	
	Superior/Analista/Técnico/Assistente/Auxiliar	82,87%

Nota: N = 252.

Fonte: Elaborado pela autora

Dos casos válidos, 41,43% eram do sexo masculino, sendo a média de idade de 30,36 anos ($DP=10,85$). As participantes do sexo feminino (58,57%) apresentaram média de idade de 28,96 anos ($DP=8,93$). Em sua maioria, a amostra estudada era composta por pessoas com nível médio concluído, solteiras, que trabalham em empresas privadas, são contratadas de acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e

não ocupavam cargos que envolviam liderança de equipes. O tempo médio de trabalho no cargo/função desempenhada no momento da realização da coleta dos dados pelo trabalhador foi de 5,04 (DP=7,68) anos.

Instrumento

Para a construção da Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg) foram utilizados 62 descritores mapeados no conjunto de instrumentos validados encontrados na literatura. Em um primeiro momento, tomou-se por base a escala de Voz e Silêncio proposta por Van Dyne, Ang e Botero (2003), pois ela foi elaborada levando-se em consideração a multidimensionalidade de Voz e Silêncio. As seis dimensões propostas pelos autores são: Silêncio Aquiescente, Voz Aquiescente, Silêncio Defensivo, Voz Defensiva, Silêncio Pro Social e Voz Pro Social.

A escala original pautava-se em uma heteroavaliação. Na conversão dos itens para o Português procurou-se adaptá-los para uma autoavaliação. Deste modo buscou-se evitar o impacto das atribuições equivocadas de causalidade por parte de um avaliador. Foram incluídos itens de outras escalas que apresentavam dimensões semelhantes às propostas por Van Dyne, Ang e Botero (2003). O objetivo desta inclusão foi deixar a escala mais robusta de modo que após a análise fatorial, a possível exclusão de questões não a deixasse com um pequeno conjunto de itens. Para tanto, em função das semelhanças conceituais com a proposta de Van Dyne et al (2003), na versão inicial da EBVSOrg foram também adaptados e incluídos na dimensão Silêncio (e suas subdimensões Aquiescente, Defensivo e Pró Social) os itens relativos a Silêncio Aquiescente, Quiescente e Pró Social propostos por Knol e Van Dick (2013) além de Silêncio Ineficaz e Defensivo presentes na escala de Brinsfield (2013). Para a dimensão

Voz foram incluídos os itens da escala proposta por Maynes e Podsakoff (2014) referentes a Voz Defensiva e Construtiva.

A tradução dos itens adotou o procedimento de *back-translation*, ou seja, foi feita a tradução dos itens para português e, em seguida, a tradução dos itens da língua portuguesa para a inglesa conduzida por um profissional da área organizacional com fluência em ambos idiomas. Para aqueles itens que não foram traduzidos novamente para o inglês com aproximação considerada satisfatória, foram conduzidos sucessivos ajustes até o cumprimento deste critério. Após a tradução, algumas adaptações na escrita foram realizadas com o objetivo de tornar os itens mais familiares para a realidade dos participantes além de apresentar maior clareza do comportamento descrito bem como seu motivador. A Figura 4 apresenta alguns itens em suas versões original e adaptada, indicando sua respectiva dimensão e autor. O documento completo pode ser verificado no Apêndice 1.

ESCALA VOZ E SILENCIO			
Item – Original em Inglês	Item – Adaptação para o Português	Dimensão	Referência
This employee keeps any ideas for improvement to him/her self because he/she has low selfefficacy to make a difference.	Evito expressar idéias para melhoria da organização porque acredito que não farão diferença.	Silêncio Aquiescente	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003).
This employee passively expresses agreement and rarely offers a new idea.	Prefiro expressar concordância com as ideias alheias porque sei que as minhas não seriam aceitas.	Voz Aquiescente	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003).
This employee avoids expressing ideas for improvements, due to self-protection.	Evito expressar ideias para melhorias na organização porque temo me expor.	Silêncio Defensivo	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003).
This employee expresses ideas that shift attention to others, because he/she is afraid.	Direciono as discussões em minha equipe para assuntos que não me prejudiquem.	Voz Defensiva	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003).
This employee withholds confidential information, based on cooperation.	Mantenho informações importantes em segredo para cooperar com o sucesso da organização.	Silêncio Pro Social	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003).
This employee expresses solutions to problems with the cooperative motive of benefiting the organization.	Apresento soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização.	Voz Pro Social	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003).

Figura 4. Amostra de itens em suas versões originais e adaptadas para composição da Escala Brasileira

de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg).

Fonte: elaborado pela autora

Os itens foram submetidos à análise de treze juízes (especialistas na área organizacional), os quais foram requisitados a analisar se cada um dos itens do instrumento era pertinente às dimensões indicadas e avaliar a qualidade da construção dos itens. Solicitou-se também que os juízes apontassem comentários e sugestões para aperfeiçoamento do item. O documento enviado aos juízes pode ser observado no Apêndice 2. Como critério para exclusão de um item foi considerado que o mesmo deveria ser mal avaliado por mais da metade dos juízes. A análise de juízes resultou na exclusão de dois itens, foram eles: “Não expresso minhas ideias sobre como melhorar o trabalho nesta organização por não me sentir interessado(a) em contribuir”. Questionou-se que a falta de interesse poderia ocorrer por uma série de motivos além das dimensões investigadas. O outro item excluído foi “Fico em silêncio por não ter para quem direcionar minhas preocupações nesta organização”. Os avaliadores indicaram que o comportamento descrito no item poderia acontecer em função da estrutura da organização, por exemplo, e não necessariamente por conta dos motivos pesquisados. Foi recomendada, ainda, a reestruturação de outros itens para que obtivessem maior clareza e aderência à sua respectiva dimensão. A seguir, na Figura 5, encontra-se um trecho do documento encaminhado aos juízes para sua avaliação.

VOZ AQUIESCENTE (VA)					
	N	ITEM	PERTINENTE?	REDAÇÃO ADEQUADA?	
Definição: Expressão verbal de ideias relacionadas com o trabalho, informações ou opiniões com base em sentimentos de resignação. A Voz Aquiescente trata-se de um comportamento desengajado que se baseia no sentimento de incapacidade em fazer a diferença. Assim, resulta em expressões de acordo e suporte baseado em baixa autoeficácia para promover qualquer mudança significativa. É um comportamento com uma orientação mais passiva.	1	Prefiro concordar com as ideias alheias porque não quero me comprometer.	S	N	S N
	2	Concordo com as ideias que são expostas evitando propor uma nova ideia.	S	N	S N
	3	Expresso concordância com as ideias da minha equipe de trabalho, pois estou conformado sobre o funcionamento desta organização.	S	N	S N
	4	Apoio o meu grupo de trabalho, pois acredito que não tenho boas sugestões a dar.	S	N	S N
	5	Tendo a concordar passivamente com os outros sobre as soluções para os problemas desta organização.	S	N	S N

Figura 5. Exemplos de itens que foram apresentados aos juízes

Fonte: Elaborado pela autora

Os 60 itens restantes, após a análise de juízes, foram submetidos a análise semântica, que se trata da aplicação da versão inicial do instrumento a alguns sujeitos para os quais o instrumento foi desenvolvido, com o intuito de saber se os itens estavam sendo bem compreendidos pelo público alvo (Pasquali, 2003). Os resultados da análise semântica foram combinados com uma revisão crítica aprofundada sobre o conjunto de itens, no sentido de melhorar a qualidade técnica geral da medida. Após esta análise optou-se por excluir 10 itens, pois identificou-se que estes estavam muito parecidos com outros no que diz respeito ao conteúdo, o que tornava a escala um tanto repetitiva.

A versão operacional da EBVSOrg foi desenvolvida com 50 itens distribuídos nas seis dimensões apresentadas adotadas de Van Dyne et al (2003), resultando em: onze itens para avaliar a dimensão Silêncio Aquiescente, dez de Silêncio Defensivo, oito de Silêncio Pro Social, cinco itens para Voz Aquiescente, oito para Voz Defensiva e, por fim, oito itens relativos a Voz Pro Social. A escala inicialmente proposta

continha, portanto, 29 itens para Silêncio e 21 itens para Voz. O domínio na íntegra pode ser verificado no Apêndice 3. A construção da EBVSOrg considerou para resposta aos itens a utilização de uma escala Lickert de cinco pontos que variava de 1 (nunca) a 5 (sempre). O respondente deveria expressar, portanto, a frequência com que emite os comportamentos descritos em cada item. A Figura 6 apresenta um trecho da versão para aplicação da escala, indicando o item com as possibilidades de resposta.

AFIRMATIVA	ALTERNATIVAS				
	1	2	3	4	5
Direciono as discussões em minha equipe para assuntos que não me prejudiquem.					
Manifesto concordância com meus superiores porque tenho medo de expor minhas ideias.	1	2	3	4	5
Apoio o meu grupo de trabalho para evitar consequências negativas para mim.	1	2	3	4	5

Figura 6. Trecho da versão para aplicação da Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg)

Fonte: Elaborado pela autora

Procedimentos para Coleta de Dados

Antes de preencher a EBVSOrg, os participantes deveriam ler o termo de consentimento para participação voluntária em pesquisa e assiná-lo ou declarar concordância na aplicação *online*, caso aceitassem participar. Neste termo, os respondentes eram assegurados da confidencialidade das informações fornecidas. Além disso, era informado que nenhum desconforto durante a participação no estudo seria gerado, mas, ainda assim, os mesmos teriam o direito de se recusar a participar ou desistir em qualquer momento da pesquisa. Em seguida, os participantes respondiam a um questionário no qual eram investigadas características pessoais e profissionais, tais como: sexo, idade, estado civil, tempo de serviço, nível hierárquico ocupado, dentre outras.

Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, conscientizados dos possíveis riscos. Além disso, todos os cuidados éticos foram observados, conforme

a Resolução 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 1996) e a Resolução 16/2000 do Conselho Federal de Psicologia.

Os dados foram coletados nas organizações no momento do expediente e a aplicação foi acompanhada por um agente de pesquisa previamente treinado para a aplicação do questionário. De um modo geral, a aplicação da EBVSOrg foi autoadministrada, não obstante a supervisão do agente de pesquisa, para dirimir possíveis dúvidas sobre a forma de resolução da escala.

Além disso, foi disponibilizado um *link* para resposta da escala *online*. Ele foi divulgado em redes sociais e por email. No termo de consentimento havia a indicação de um endereço eletrônico para contato em caso de dúvidas para que estes respondentes solicitassem auxílio se julgassem ser necessário.

Procedimentos para Análise de Dados

Para verificar a validade da escala foi realizada inicialmente a Análise Fatorial Exploratória (AFE) do conjunto de itens para identificar a estrutura fatorial mais adequada, utilizando o *software SPSS – Statistical Program for Social Sciences*. A AFE permite verificar os coeficientes de correlação entre variáveis. A identificação de coeficientes de correlação altos entre subconjuntos de variáveis indica que as mesmas podem estar medindo aspectos de um mesmo fator ou dimensão. O objetivo desta análise consistiu, portanto, em identificar de que forma esse agrupamento de itens se daria e se haveria aderência com o referencial teórico utilizado (Field, 2013).

Em função do tamanho da amostra obtida não foi possível a realização de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Deste modo, de forma complementar à AFE, foi efetuada uma Análise Paralela (AP). Para tanto, esperou-se que os autovalores

empíricos deveriam superar os autovalores aleatórios para que se justificasse a existência de um fator.

Na AFE, foi utilizado o método de extração PAF (Principal Axis Factoring) e rotação oblíqua do tipo Direct Oblimin. Para a estimativa do número de fatores, foram analisados o critério da raiz latente (autovalor), o critério do *scree plot* e conduzida uma Análise Paralela (AP). Para a conclusão das análises, foi calculado o coeficiente alpha de Cronbach para cada dimensão com o objetivo de verificar a confiabilidade interna, sendo considerados aceitáveis valores a partir de 0,60 e de alta confiabilidade os índices a partir de 0,80. Além da carga fatorial verificada na dimensão na qual o item foi alocado, também foram excluídos itens que obtiveram carga fatorial dupla, ou seja, que foram alocados em mais de uma dimensão com carga fatorial aceitável – acima de 0,70 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005). Por fim, foi realizada uma análise teórica dos itens remanescentes de modo a reavaliar a adesão às dimensões identificadas e se ainda havia repetição de conteúdo.

Resultados e Discussão

A princípio, a AFE foi realizada considerando os 50 itens utilizados. O KMO alcançado foi de 0,880 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p<.001$), o que indicou a adequação da amostra aos dados de pesquisa e a possibilidade de agrupamento dos dados em fatores.

A extração de seis fatores (três para Voz e três para Silêncio), contudo, não foi obtida. Conforme apresentado na Tabela 2, o critério da raiz latente sugeriu a existência de doze fatores. Ficou evidente a necessidade de uma análise mais minuciosa sobre os dados obtidos.

Tabela 2: Fatores encontrados na EBVSOrg pelo critério da raiz latente

Fatores	Autovalor	% Variância	% Variância Acumulada
1	13,806	27,612	27,612
2	3,523	7,046	34,659
3	2,999	5,999	40,658
4	1,943	3,887	44,544
5	1,794	3,589	48,133
6	1,548	3,096	51,230
7	1,331	2,663	53,892
8	1,276	2,551	56,444
9	1,151	2,302	58,745
10	1,130	2,260	61,005
11	1,054	2,108	63,113
12	1,000	2,000	65,113
13	,946	1,892	67,005
14	,923	1,846	68,851
15	,910	1,820	70,671
16	,843	1,687	72,358
17	,791	1,582	73,940
18	,772	1,544	75,484
19	,736	1,473	76,957
20	,722	1,443	78,401
21	,695	1,389	79,790
22	,654	1,308	81,098
23	,627	1,255	82,353
24	,587	1,173	83,526
25	,535	1,069	84,595
26	,523	1,047	85,642
27	,501	1,002	86,644
28	,489	,979	87,623
29	,458	,917	88,539
30	,436	,872	89,411
31	,406	,813	90,224
32	,393	,786	91,010
33	,377	,753	91,763
34	,367	,734	92,497
35	,348	,697	93,193
36	,334	,669	93,862
37	,321	,643	94,505
38	,309	,617	95,122
39	,285	,569	95,691
40	,269	,537	96,229
41	,244	,488	96,717
42	,228	,457	97,174
43	,223	,445	97,619
44	,207	,413	98,032
45	,203	,405	98,437
46	,192	,385	98,822
47	,179	,359	99,181
48	,161	,322	99,503
49	,128	,255	99,758
50	,121	,242	100,000

Fonte: Elaborado pela autora

Para uma melhor estimativa dos fatores seguiu-se uma análise dos itens de Voz e Silêncio em separado de modo a identificar qual seria a melhor solução fatorial para cada um. Realizou-se, em seguida, a AFE considerando apenas os 21 itens relativos a Voz. Utilizando o método de extração PAF foi sugerida a existência de seis fatores, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3: Fatores encontrados na EBVSOrg – Solução fatorial considerando os 21 itens relativos a Voz

Fatores	Autovalor	% Variância	% Variância Acumulada
1	5,630	26,809	26,809
2	2,817	13,412	40,222
3	1,395	6,643	46,864
4	1,202	5,724	52,588
5	1,064	5,067	57,655
6	1,031	4,908	62,563
7	,880	4,192	66,755
8	,800	3,809	70,564
9	,794	3,781	74,346
10	,682	3,249	77,595
11	,596	2,839	80,434
12	,571	2,721	83,155
13	,533	2,538	85,694
14	,490	2,335	88,028
15	,478	2,277	90,305
16	,409	1,950	92,255
17	,394	1,874	94,129
18	,364	1,733	95,862
19	,338	1,611	97,474
20	,293	1,396	98,870
21	,237	1,130	100,000

Fonte: Elaborado pela autora

Analizando os resultados descritos na Tabela 3, percebe-se que a extração dos fatores não foi congruente com a expectativa inicial de três dimensões para Voz. Partiu-se, em seguida, para a observação do *scree plot* (Figura 7), que permitiu a identificação de dois fatores bastante significativos e sugeriu um terceiro fator com menor representatividade.

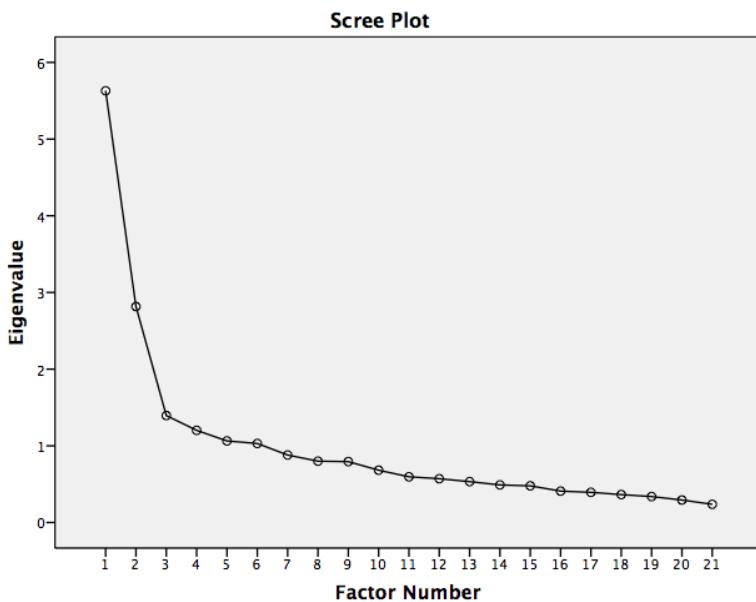


Figura 7. Scree Plot da Análise Fatorial Exploratória da Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg) – Voz

A partir do *scree plot*, uma solução para três fatores para Voz foi testada. A distribuição dos itens nessa solução aconteceu da seguinte forma: o primeiro fator agrupou os oito itens referentes à Voz Pró Social. O segundo fator envolveu os itens relativos a Voz Defensiva e Voz Aquiescente. Por fim, o terceiro e último fator envolveu apenas um item relativo à Voz Defensiva. Percebeu-se, portanto, que a solução com três fatores não representou de maneira adequada o modelo teórico que embasou a construção do instrumento. A dimensão Voz Pró Social apresentou uma maior consistência interna ($\alpha = .89$) enquanto as dimensões Voz Defensiva e Voz Aquiescente não apresentaram distinção entre si, constituindo apenas uma dimensão denominada Voz Defensiva/Aquiescente ($\alpha = .69$). A partir destes resultados, considerou-se que uma solução com dois fatores para Voz seria a mais adequada.

Na sequência, em função dos resultados obtidos, o mesmo procedimento foi repetido. Uma nova AFE foi conduzida visando confirmar a estruturação em dois fatores da dimensão Voz, considerando as cargas fatoriais obtidas, a análise teórica dos itens, a melhor variância explicada pelo conjunto de itens e melhor consistência interna.

Neste momento, dos 21 itens originalmente presentes EBVSOrg relativos a Voz, quatro itens relativos a Voz Defensiva e dois referentes a Voz Aquiescente não apresentaram carga fatorial expressiva, sendo, portanto, excluídos. Um exemplo de item excluído referente à Voz Defensiva foi “Quando temo uma mudança, argumento contra, mesmo que aparentemente esta mudança faça sentido”. É provável que neste item não tenha ficado claro para os respondentes a ideia de expressar ideias, objetivando a autoproteção por conta do medo. “Argumentar contra” pode ser interpretado como uma discordância que geraria uma exposição desnecessária. No que diz respeito a Voz Aquiescente, um exemplo de item excluído foi “Expresso concordância com as ideias da minha equipe de trabalho, pois estou conformado sobre o funcionamento desta organização”. Neste caso, é possível inferir que a expressão “estou conformado” deixa explícita a adoção de um posicionamento passivo e admitir isso, poderia ser desconfortável para alguns respondentes.

Após a exclusão destes seis itens, uma nova AFE foi conduzida com 15 itens para Voz. A Tabela 4 apresenta os dados obtidos, indicando o melhor ajuste para dois fatores, ratificando os resultados da AFE anterior e apresentando uma maior variância explicada. Em conjunto, os dois fatores foram responsáveis por 49,09% da variância explicada. Além disso, através desta solução foi identificada uma maior consistência interna, a saber: Voz Pró Social (.89) e Voz Aquiescente/Defensiva (.70).

Tabela 4. Fatores encontrados na EBVSOrg – Solução para dois fatores (itens relativos a Voz) após exclusão de itens

Fatores	Autovalor	% Variância	% Variância Acumulada
1	4,946	32,970	32,970
2	2,418	16,120	49,090
3	1,037	6,912	56,002
4	,981	6,537	62,539
5	,888	5,918	68,457
6	,715	4,770	73,227
7	,669	4,459	77,686
8	,582	3,879	81,565

9	,507	3,381	84,945
10	,499	3,330	88,275
11	,402	2,679	90,954
12	,397	2,647	93,601
13	,392	2,613	96,214
14	,314	2,096	98,311
15	,253	1,689	100,000

A seguir, na Tabela 5, são apresentados os itens mantidos para mensuração de Voz Pró social e Aquiescente/Defensiva bem como suas respectivas cargas fatoriais:

Tabela 5. Cargas Fatoriais da EBVSOrg – 15 itens para Voz e suas respectivas cargas fatoriais.

Itens	Fator 1	Fator 2
VPS1 Faço recomendações sobre como resolver problemas relacionados ao trabalho.	,555	
VPS2 Compartilho ideias para novos projetos que possam beneficiar a organização.	,613	
VPS3 Faço sugestões sobre como fazer as coisas de modo mais efetivo no trabalho.	,697	
VPS4 Dou opiniões que podem gerar melhorias no trabalho coletivo mesmo que outros discordem.	,727	
VPS5 Apresento soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização.	,723	
VPS6 Proponho sugestões para resolver problemas que afetam a organização.	,808	
VPS7 Sugiro mudanças em projetos do trabalho para aperfeiçoá-los.	,724	
VPS8 Faço críticas construtivas pois me preocupo com a melhoria da organização.	,808	
VA3 Sou favorável às ideias do meu grupo de trabalho, pois acredito que não tenho boas sugestões a dar.		,387
VA4 Prefiro expressar concordância com as ideias alheias porque sei que as minhas não seriam aceitas.		,566
VA5 Manifesto-me favorável às soluções para os problemas desta organização para não ir contra o posicionamento de meus colegas.		,503
VD2 Direciono as discussões em minha equipe para assuntos que não me prejudiquem.		,563
VD4 Apoio o meu grupo de trabalho para evitar consequências negativas para mim.		,604
VD7 Para me proteger expresso ideias que mudam o foco da atenção da equipe para outros assuntos.		,527
VD8 Se uma mudança puder me prejudicar, expresso minha discordância, mesmo que ela seja necessária.		,413
Total de Itens	8	7
Alpha de Cronbach	0,89	0,70

Uma vez encerrada a análise dos itens relativos a Voz, deu-se início a análise dos 29 itens relativos a Silêncio. Assim como ocorrido com os itens correspondentes a Voz, a AFE inicialmente realizada para os 29 itens relativos a Silêncio sugeriu a existência de seis fatores, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6. Fatores encontrados na EBVSOrg – Solução fatorial considerando os 29 itens relativos a Silêncio

Fatores	Autovalor	% Variância	% Variância Acumulada
1	9,749	33,619	33,619
2	2,861	9,865	43,483
3	1,533	5,286	48,769
4	1,309	4,514	53,282
5	1,127	3,885	57,168
6	1,039	3,584	60,752
7	,913	3,148	63,900
8	,881	3,037	66,937
9	,820	2,828	69,765
10	,793	2,733	72,498
11	,753	2,595	75,094
12	,659	2,273	77,366
13	,632	2,179	79,546
14	,600	2,070	81,616
15	,542	1,868	83,484
16	,536	1,848	85,332
17	,494	1,703	87,035
18	,452	1,560	88,595
19	,421	1,451	90,046
20	,408	1,406	91,452
21	,364	1,255	92,707
22	,343	1,183	93,890
23	,330	1,137	95,028
24	,321	1,108	96,136
25	,259	,895	97,030
26	,253	,874	97,904
27	,228	,787	98,691
28	,212	,732	99,423
29	,167	,577	100,000

A partir da análise dos resultados descritos na Tabela 5 e da análise teórica que indicava a existência de três dimensões para Silêncio, partiu-se, então, para a observação do *scree plot* (Figura 8), que permitiu a identificação de dois fatores bastante significativos e sugeriu um terceiro fator com menor representatividade.

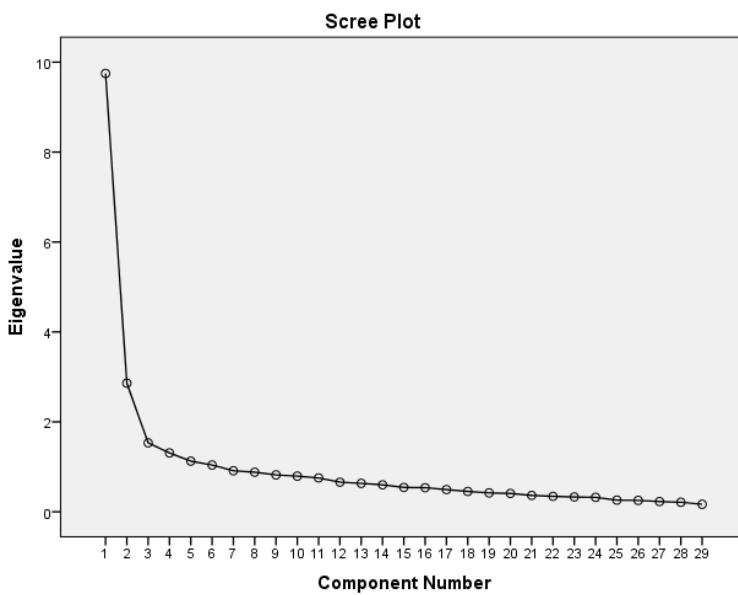


Figura 8. *Scree Plot* da Análise Fatorial Exploratória da Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg) - Silêncio

A partir do *scree plot* (itens Silêncio), uma solução para três fatores também foi testada. A distribuição dos itens nessa solução aconteceu da seguinte forma: o primeiro fator agrupou itens relativos ao Silêncio Defensivo e Aquiescente. O segundo fator envolveu os itens relativos ao Silêncio Pró Social. O terceiro e último fator envolveu dois itens referentes ao Silêncio Pró Social.

Percebeu-se, portanto, que a solução com três fatores, assim como para Voz, não representou de maneira adequada o modelo teórico no que concerne ao Silêncio. Porém, neste caso, a dimensão Silêncio Pró Social apresentou uma menor consistência interna ($\alpha = .73$) enquanto a dimensão Silêncio Defensivo/Aquiescente, cujos itens foram alocados em um mesmo fator, constituindo apenas uma dimensão, apresentou maior consistência interna ($\alpha = .94$). A partir destes resultados, considerou-se que uma solução com dois fatores para Silêncio seria a mais adequada.

Para confirmar a estruturação em dois fatores da dimensão Silêncio foi realizada uma nova AFE e, além disso, dos 29 itens originalmente presentes EBVSOrg concernentes a Silêncio, quatro itens relativos ao Silêncio Defensivo e seis referentes ao Silêncio Aquiescente apresentavam conteúdo repetitivo, sendo, portanto, excluídos. A versão final da EBVSOrg, conta, portanto, com 19 itens para Silêncio. Após a exclusão destes 10 itens, seguiu-se para a realização da nova AFE. A Tabela 7 apresenta os dados obtidos, indicando o melhor ajuste para dois fatores. Em conjunto, os dois fatores foram responsáveis por 43,99% da variância explicada. Além disso, no que diz respeito à consistência interna – Silêncio Pró Social (.73) e Silêncio Aquiescente/Defensivo (.89) – nota-se uma pequena redução no coeficiente Alpha de Cronbach relativo ao Silêncio Aquiescente/Defensivo após exclusão dos itens. No entanto, esta saída, além de considerar as cargas fatoriais, também torna a escala com um maior equilíbrio quanto a quantidade de itens relativos tanto para Voz quanto para Silêncio.

Tabela 7: Fatores encontrados na EBVSOrg – Solução para dois fatores (itens relativos a Voz) após exclusão de itens

Fatores	Autovalor	% Variância	% Variância Acumulada
1	5,515	29,024	29,024
2	2,845	14,976	43,999
3	1,276	6,714	50,713
4	1,157	6,089	56,802
5	,962	5,063	61,865
6	,841	4,427	66,292
7	,799	4,207	70,500
8	,739	3,889	74,389
9	,656	3,452	77,841
10	,565	2,974	80,815
11	,529	2,782	83,597
12	,482	2,535	86,133
13	,475	2,500	88,633
14	,425	2,236	90,869
15	,394	2,075	92,944
16	,378	1,992	94,936
17	,337	1,772	96,708
18	,329	1,734	98,442
19	,296	1,558	100,000

A seguir, na Tabela 8, são apresentados os itens mantidos para mensuração de Silêncio e suas respectivas cargas fatoriais:

Tabela 8: Cargas Fatoriais da EBVSOrg – 19 itens para Silêncio e suas respectivas cargas fatoriais.

Itens	Fator 1	Fator 2
SA1 Fico em silêncio no trabalho porque eu não encontro pessoas interessadas em ouvir minhas contribuições.	,480	
SA2 Permaneço calado porque sinto que eu não seria levado a sério ao me expressar.	,575	
SA5 Evito expressar minha opinião porque acho que outros colegas já o fazem melhor do eu.	,410	
SA8 Evito expressar opiniões, pois os gestores não parecem interessados em ouvi-las.	,788	
SA11 Evito expressar ideias para melhoria da organização porque acredito que elas não farão diferença.	,782	
SD1 Guardo para mim soluções para os problemas porque tenho medo da reação de outros colegas.	,592	
SD3 Evito falar porque expressar minhas ideias nesta organização pode ser arriscado.	,710	
SD4 Evito expressar ideias para melhorias na organização porque temo me expor.	,778	
SD7 Calo-me, pois tenho medo de sugerir ideias para propor mudanças e sofrer retaliações.	,761	
SD8 Retenho minhas ideias pois expressá-las poderia trazer impactos negativos à minha carreira.	,612	
SD10 Quando penso em propor uma sugestão, prefiro calar-me por medo de consequências negativas.	,677	
SPS1 Protejo informações confidenciais me mantendo calado(a) a respeito.		,559
SPS2 Prefiro não compartilhar informações que possam expor a organização.		,628
SPS3 Protejo informações estratégicas, me mantendo em silêncio, a fim de beneficiar a organização.		,468
SPS4 Mantenho informações importantes em segredo para cooperar com o sucesso da organização.		,485
SPS5 Recuso-me a divulgar informações que possam vir a prejudicar a organização.		,600
SPS6 Deixo de compartilhar informações que possam ferir os sentimentos dos colegas ou superiores.		,436
SPS7 Guardo informações referentes ao trabalho para preservar meus colegas, evitando que tenham problemas.		,409
SPS8 Consigo resistir à pressão de contar segredos organizacionais.		,510
Total de Itens	11	8
Alpha de Cronbach	0,89	0,73

Concluídas as análises relativas aos itens da escala de Silêncio, verificou-se que, a partir dos resultados alcançados pelas AFEs, a solução bifatorial foi a que apresentou uma estrutura mais adequada empiricamente tanto para Voz quanto para Silêncio. Uma vez concluída a etapa exploratória, partiu-se para a AP uma vez que a amostra

pesquisada não se mostrou robusta o suficiente para a realização de uma AFC. A AP tem como objetivo validar a estrutura fatorial encontrada na AFE, conferindo maior consistência aos resultados encontrados nas AFEs. Inicialmente, o método da AP foi desenvolvido para ser utilizado como critério de retenção de componentes. Entretanto, tem sido adaptada para o uso no contexto das AFEs. A AP é um procedimento estatístico de simulação Monte-Carlo que consiste na construção aleatória de um conjunto hipotético de matrizes de correlação de variáveis, utilizando como base a mesma dimensionalidade (o mesmo número p de variáveis e o mesmo número n de sujeitos) do conjunto de dados reais. A matriz hipotética é fatorada e a média dos autovalores oriunda desta simulação é calculada. Os autovalores dos dados reais são comparados (pareados) com os autovalores aleatórios. O número de fatores nos dados reais a ser retido refere-se àqueles que apresentam valor maior que 1 e também apresenta valor maior do que o respectivo autovalor obtido por meio dos dados aleatórios (Damásio, 2012).

Foram realizadas, deste modo, duas APs, uma considerando os itens de Voz e outra os itens referentes a Silêncio. Tanto na AP realizada considerando os 15 itens relativos à Voz quanto na AP que envolveu os 19 itens de Silêncio, observa-se que os autovalores empíricos nos dois primeiros fatores são maiores que os autovalores aleatórios. Os resultados obtidos, apresentados na Tabela 9, sugerem que a estrutura bifatorial é a que melhor representa Voz e Silêncio nas Organizações, ratificando, portanto, os resultados apresentados nas AFEs.

Tabela 9: Análises Paralelas para Voz e Silêncio – Solução Bifatorial

Fatores	ESCALA VOZ		Fatores	ESCALA SILENCIO	
	Autovalores empíricos	Autovalores aleatórios		Autovalores empíricos	Autovalores aleatórios
1	4,946	1,440	1	5,515	1,519
2	2,418	1,339	2	2,845	1,417
3	1,037	1,263	3	1,276	1,341
4	,981	1,197	4	1,157	1,278
5	,888	1,138	5	,962	1,220

6	,715	1,083	6	,841	1,164
7	,669	1,031	7	,799	1,114
8	,582	,983	8	,739	1,068
9	,507	,935	9	,656	1,021
10	,499	,889	10	,565	,978
11	,402	,841	11	,529	,935
12	,397	,793	12	,482	,893
13	,392	,745	13	,475	,852
14	,314	,692	14	,425	,811
15	,253	,629	15	,394	,769
			16	,378	,727
			17	,337	,682
			18	,329	,635
			19	,296	,576

A partir das análises realizadas foi possível concluir que o modelo multidimensional proposto por Van Dyne et al (2003) não foi totalmente confirmado. Ainda é possível encontrar motivadores comuns a Voz e Silêncio, porém em duas dimensões para cada fenômeno ao invés de três como proposto pelos autores. A dimensão Pró Social se manteve para Voz e Silêncio enquanto as dimensões Defensivo e Aquiescente foram unidas, constituindo uma dimensão para Voz e Silêncio.

No que diz respeito à Voz foi possível perceber que a dimensão Pró Social apresentou maior consistência interna. Pode-se inferir que os comportamentos orientados para a colaboração e realização de sugestões construtivas que beneficiem a organização são mais facilmente identificáveis e associados a Voz. Já motivadores como medo e resignação, motivadores da Voz Defensiva e Aquiescente respectivamente, não encontraram expressão similar à Voz Pró Social. A distinção entre tais comportamentos não ficou clara visto que os itens relativos a estas dimensões foram alocados em um só fator de acordo com a AFE e AP. A partir dos resultados, conclui-se que ao lado de um componente Pró Social da Voz encontra-se outra dimensão que não inclui o desejo de cooperação, mas sim a proposição de ideias com o foco em outros assuntos ou pessoas para auto proteção ou expressão de Voz ao concordar com o grupo em função da percepção de baixa auto eficácia. De qualquer modo, a existência desta

segunda dimensão indica que existem comportamentos relacionados à Voz que não estão relacionados à melhoria de processos, relações, dentre outros aspectos, nas organizações. Sendo assim, a Voz, a depender desse seu motivador, não seria necessariamente algo positivo para as organizações, adotando um caráter negativo. Corroborando com esta conclusão, Maynes e Podsakoff (2014) alertaram que o comportamento de Voz pode ser emitido não necessariamente para propor mudanças de cunho positivo.

Quanto ao Silêncio, os resultados foram similares aos de Voz no que diz respeito ao agrupamento fatorial. Entretanto, os dados conduziram a conclusões empiricamente opostas às de Voz. A dimensão Pró Social de Silêncio foi a que obteve menor consistência interna. Aparentemente, é mais difícil observar aspectos positivos relacionados ao Silêncio, como por exemplo, a proteção de informações confidenciais para beneficiar a organização. Por outro lado, os antecedentes como medo e resignação, motivadores do Silêncio Defensivo e Aquiescente respectivamente, apresentaram maior consistência interna. Ainda não foi possível diferenciá-los, pois tais dimensões foram alocadas em um só fator de acordo com a AFE e AP. De acordo com os resultados obtidos, a omissão de fatos para a auto proteção ou retenção de ideias em decorrência da percepção de baixa auto eficácia se apresentou como uma face mais forte do Silêncio. Ainda assim, deve-se considerar o componente Pró Social do Silêncio. Se trataria de um equívoco afirmar que tal comportamento seria invariavelmente prejudicial às organizações. Bies (2009), por exemplo, alertou que o Silêncio pode ser funcional quando conduzido estrategicamente para promover os interesses organizacionais ou pessoais.

Considerações Finais

Os estudos sobre Voz e Silêncio nas Organizações, tanto conceitualmente quanto empíricamente, evoluíram em ritmos diferentes e com ênfases distintas. A existência de modelos conceituais que tratam tais construtos de maneira uni ou multidimensional gerou uma diversidade de medidas pautadas em modelos conceituais divergentes (e.g. Rusbult, Farrel, Rogers & Mainous, 1988; Van Dyne & LePine's, 1998; Islam & Zyphur, 2005; Nikolaou, Vakola & Bourantas, 2008; Maynes & Podsakoff, 2014; Tangirala & Ramanujam, 2008; Brinsfield, 2013; Knol & Van Dick, 2013). A proposição de um modelo que integre Voz e Silêncio parte da iniciativa pioneira de Van Dyne, Ang & Botero (2003) e busca contemplar a complexidade de tais fenômenos. Entretanto, não foram evidenciadas evidências de validade para uma escala com esta proposta.

Em paralelo, não foram encontradas tentativas para desenvolvimento empírico sobre Voz e Silêncio para o contexto brasileiro. Para suprir tal ausência, torna-se necessária a construção e validação de instrumentos de medida adequados para uma apreensão mais completa, válida e fidedigna do fenômeno. A realização do estudo descrito neste artigo trata-se de um avanço neste sentido.

O que se observou nos resultados obtidos é que o modelo inicialmente previsto não foi confirmado nesta amostra de trabalhadores brasileiros em sua totalidade. Entre os motivos que podem ser apontados para isso, o que parece mais pertinente está relacionado à dificuldade de distinguir, conceitual e empiricamente, aspectos não cooperativos relativos à Voz bem como o âmbito colaborativo do Silêncio. Ainda assim, das três dimensões previstas para Voz e para Silêncio por Van Dyne, Ang e Botero

(2003), uma foi mantida (Pró Social) e duas foram condensadas (Aquiescente e Defensivo) após a análise dos dados obtidos.

Esta estrutura alternativa mostrou-se adequada para a apreensão do fenômeno. Tal solução bifatorial é composta por 34 itens, sendo 15 para Voz e 19 para Silêncio. A versão final do instrumento encontra-se no Apêndice 4 e a versão final do instrumento com os itens agrupados por dimensão pode ser verificada no Apêndice 5. Recomenda-se que futuros estudos verifiquem a adequação da estrutura fatorial encontrada sejam realizados e, nesses casos, sugere-se que sejam buscadas novas evidências sobre a melhor estrutura fatorial, além da pertinência ou não dos itens que as compõem (em especial daqueles com baixas cargas fatoriais e/ou que tiveram parâmetros inseridos). Além disso, também se recomenda a pesquisa direcionada a investigação sobre os antecedentes de Voz e Silêncio para posterior ampliação de medidas.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente dissertação nasceu da intenção de oferecer uma contribuição ao campo de estudo do comportamento humano no âmbito organizacional, mais especificamente no que diz respeito aos comportamentos de Voz e Silêncio nas organizações. Tais comportamentos são importantes para as empresas na medida em que se relacionam com o fluxo de informações presentes nas mesmas e, consequentemente, com a troca de informações relevantes para o bom andamento das atividades em uma empresa. A decisão de um empregado por se expressar ou manter-se em silêncio acerca de questões importantes para a organização interfere no desenvolvimento e *performance* da mesma. Além disto, observa-se em algumas organizações, o movimento de adotar práticas de Recursos Humanos voltadas para atração e retenção de profissionais pautadas na criação de mecanismos que viabilizem a expressão do colaborador, o compartilhamento de ideias, a proposição de melhorias pelo mesmo. Diante deste cenário faz-se necessário compreender melhor este fenômeno, traçar bases conceituais sólidas assim como fazer uso de medidas que contemplem dimensões relativas a Voz e Silêncio.

Diante disto, a dissertação traçou como objetivo geral propor um instrumento para mensurar os construtos “Voz e Silêncio” em organizações, que se apoie em uma estrutura conceitual que sintetize as múltiplas dimensões em que tais fenômenos têm sido descritos, reunindo evidências de validade no contexto cultural brasileiro. Deste modo, para alcançar o objetivo proposto, algumas etapas preliminares revelaram-se imprescindíveis. Em um primeiro momento foi fundamental compreender teoricamente tais construtos a partir da realização de um mapeamento na literatura sobre o tema, identificando conceitos já desenvolvidos, sua evolução histórica, níveis de análise do

fenômeno (individual ou contextual), dimensões já identificadas bem como as abordagens uni ou multidimensionais para apreensão do fenômeno.

A análise crítica a respeito das diferentes formas de conceituar Voz e Silêncio e o confronto dos diferentes modelos identificados na literatura revelou que tais construtos não surgiram e evoluíram simultaneamente, o que gera diferentes ênfases e/ou abordagens no que tange ao desenvolvimento de modelos conceituais e medidas sobre os mesmos. Além disto, falta clareza conceitual e consenso entre os pesquisadores da área. Observou-se, ainda, que as iniciativas de estudar Voz e Silêncio foram pontuais e independentes, o que acarretou em uma pluralidade de propostas de conceitos e dimensões. Verifica-se, por fim, um esforço recente em revisar literatura e organizar o material produzido ao longo dos anos (e.g. Klaas, Olson-Buchanan & Ward, 2012; Morrison, 2014; DeMoura-Paula, & Ferraz, 2015).

Buscando uma maior compreensão sobre Voz e Silêncio, fez-se necessário, ainda, investigar, na literatura sobre o tema, o que já havia sido identificado como antecedentes de tais comportamentos. Deste modo, a reunião e discussão acerca dos motivadores mapeados traria uma maior clareza sobre que variáveis influenciam o engajamento em Voz ou Silêncio.

No que diz respeito à Voz, encontrou-se um gama de variáveis em nível individual e contextual associadas ao engajamento neste comportamento além de uma ênfase dos pesquisadores no estudo da Voz Pró Social. Discutiu-se a necessidade de estudos envolvendo a análise de outros antecedentes a exemplo do que fez Harlos (2010), ampliando, deste modo, conceituação de Voz. No que tange ao Silêncio, foi discutido que sua investigação envolve maiores dificuldades na medida em que o mesmo não se trata de um comportamento visível, o que não diminui a importância de seu estudo. Destacou-se o estudo de VanDyne, Ang e Botero (2003) e sua abordagem

multidimensional que trata Voz e Silêncio com uma maior complexidade, não considerando a Voz como a ausência de Silêncio e vice-versa. Além disto, os autores propuseram antecedentes comuns a ambos construtos, adotando a perspectiva individual, ou seja, patiu-se do pressuposto de que, apesar da existência de variáveis contextuais que influenciam o engajamento em Voz ou Silêncio, a decisão em se expressar ou calar parte do indivíduo a partir de sua avaliação do ambiente onde está inserido.

Finalmente, após investigação teórica, partiu-se para o desenvolvimento da Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg). Esta iniciativa trata-se de um incremento à produção envolvendo o tema tendo em vista que não foram encontradas escalas validadas na América Latina. Utilizando como referência o modelo teórico de VanDyne, Ang e Botero (2003) buscou-se traduzir e adaptar para o contexto brasileiro uma proposta de escala com base em medidas já utilizadas na literatura internacional além de reunir evidências de validade e fidedignidade para o contexto brasileiro da escala elaborada para mensurar a expressão de Voz e Silêncio nas organizações. Deste modo, a versão inicial da EBVSOrg contou com a tradução e adaptação de itens oriundos das escalas desenvolvidas por VanDyne, Ang e Botero (2003), Knol e Van Dick (2013), Brinsfield (2013) e Maynes e Podsakoff (2014).

Após coleta e análise dos dados obtidos verificou-se que o modelo inicialmente previsto não foi confirmado nesta amostra de trabalhadores brasileiros em sua totalidade. Das três dimensões previstas para Voz e para Silêncio conforme o modelo proposto por VanDyne, Ang e Botero (2003), uma foi mantida (Pró Social) e duas foram condensadas (Aquiescente e Defensivo). Deste modo, a análise dos resultados apontou para uma solução bifatorial para Voz e Silêncio. Cabe ressaltar que, apesar dos resultados não apontarem para uma solução com três fatores para cada um dos

construtos estudados como proposto por VanDyne, Ang e Botero (2003), a proposta multidimensional defendida pelos autores foi confirmada após análise dos resultados. Sendo assim, o presente estudo confirmou que Voz e Silêncio tratam-se de construtos complexos e disitintos, não podendo, por exemplo, ser considerados como “pólos opostos de uma mesma moeda” (ao engajar-se em Voz o empregado automaticamente não estaria engajado em Silêncio). Além disto, o presente estudo também confirmou a proposta de que Voz e Silêncio possuem antecedentes comuns, porém, neste caso, foram identificadas duas dimensões apenas.

Entre as limitações desse estudo, identifica-se a pluralidade de conceitos, dimensões e medidas que fomentou a ampla revisão realizada. Além disto, o modelo adotado como referencia - VanDyne, Ang e Botero (2003) – consiste em uma referência no campo de estudos de Voz e Silêncio, tendo as dimensões propostas adotadas em diversos estudos subsequentes (e. g. Tangirala e Ramanujam, 2008; Brinsfield, 2013; Knoll e Dick, 2013; Maynes e Podsakoff, 2014). A articulação entre a proposta de Van Dyne, Ang e Botero (2003) e as tentativas subsequentes de mensuração de Voz e Silêncio indica a aceitação das dimensões identificadas pelos autores acerca de tais construtos no meio acadêmico. Entretanto, VanDyne, Ang e Botero (2003) não apresentaram evidências de validação para escala proposta. Evidencia-se deste modo a carência de um modelo conceitual integrador, que envolva mais dimensões e seja mais abrangente, o que poderá ser desenvolvido em futuras pesquisas.

Além disto, em termos metodológicos, identificou-se a necessidade de continuidade das pesquisas sobre Voz e Silêncio, ampliando a amostra pesquisada de modo a viabilizar a realização da Análise Confirmatória que não foi possível para neste estudo. A continuidade das pesquisas também permitirá uma nova testagem dos itens desenvolvidos, verificando a necessidade ou não da inclusão ou exclusão de questões.

De maneira geral, a presente dissertação traz uma sistematização importante quanto aos comportamentos de Voz e Silêncio além de uma escala para mesurar tais construtos no contexto brasileiro, contribuindo para os estudos do Comportamento Organizacional na medida em que oferece insumos para o desenvolvimento de práticas de Gestão de Pessoas relacionadas à gestão do clima organizacional, gestão da cultura organizacional, aprendizagem organizacional, gestão da mudança, inovação, dentre outros, ao compreender melhor como a leitura de aspectos presentes no contexto influenciam a decisão do colaborador por expressa-se ou calar-se. Além disto, a compreensão de fatores individuais que também influenciam tal tomada de decisão contribui para o refinamento de processos como recrutamento, seleção e gestão de carreira.

Em síntese, pode-se destacar que os limites identificados ao longo desta dissertação podem ser progressivamente superados com novas pesquisas, o que não diminui as contribuições pioneiras do presente trabalho para o campo de pesquisa no Brasil. Tais contribuições inovadoras vão além da disponibilização de novos instrumentos com qualidade psicométrica adequada para os pesquisadores nacionais, complementando também a discussão sobre Voz e Silêncio no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashford, S. Sutcliffe, K. Christianson, M. (2009). Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations In M. Edwards, J. Greenberg (Ed). *Voice and Silence in Organizations* (Chap. 8, pp. 175-201). Bingley: Emerald.
- Bastos, V. B. B. (1993) Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Beatty, S, Reynolds, K, Noble, S, Harrison, M. (2012). Understanding the Relationships Between Commitment and Voice: Hypotheses, Empirical Evidence, and Directions for Future Research. *Journal of Service Research*, 15, 296-315.
- Bies, R. J. Sounds of silence: Identifying New Motives and Behaviors In M. Edwards, J. Greenberg (Ed). *Voice and Silence in Organizations* (Chap. 7, pp. 157-171). Bingley: Emerald.
- Botero, I. C., Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F, Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40, 1393-1417.
- Bransfield, C., Edwards, M, Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. In M. Edwards, J. Greenberg (Ed). *Voice and Silence in Organizations* (Chap. 1, pp. 3-33). Bingley: Emerald.
- Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671–697.

- Burris, E., Detert, J., Romney, A. (2013). Speaking Up vs. Being Heard: The Disagreement Around and Outcomes of Employee Voice. *Organization Science*, 24(1), 22–38.
- Damasio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228.
- De Maria, W. (2006). Brother secret, sister silence: siblings conspiracies against managerial integrity. *Journal of Business Ethics*, 65, 219-234.
- DeMoura-Paula, M. J. (2014). Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 15-44.
- DeMoura-Paula, M. J.; Ferraz, D. L. S. (2015). Silêncio organizacional: introdução e crítica *Cadernos EBAPE.BR*, 13(3), 516-529.
- Detert, J. R., Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Detert, J. R., Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for- granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54, 461–488.
- Edmondson, A., Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 23, 18-42.
- Edwards, M, Greenberg, J. (2009). Souding Off on Voice and Silence. In M. Edwards, J. Greenberg (Ed). *Voice and Silence in Organizations* (Chap. 12, pp. 275-291). Bingley: Emerald.
- Edwards, M, Ashkanasy, N. Gardner, J. (2009). Deciding to Speak Up or to Remain in Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence In M. Edwards, J. Greenberg (Ed). *Voice and Silence in Organizations* (Chap. 4, pp. 83-109). Bingley: Emerald.

- Field, A. (2013). *Descobrindo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fletcher, D, Watson, T. (2007). Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal, Organizational and Social Realities. *Organizational Articles*. 14(2), 155–174.
- Graham, J. (1986). Principled Organizational Dissent: A theoretical essay. In: STAW, B., CUMMINGS, L. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Harlos, K. (2010). If you build a remedial voice mechanism, will they come? Determinants of voicing interpersonal mistreatment at work. *Human Relations*. 63(3), 311–329.
- Harrison, J, Freeman, R. E. (2004). Democracy in and around Organizations: Is organizational democracy worth the effort? *Acad Manage Perspect*, 18(1), 349-353.
- Harvey, P. Martinko, M. Douglas, S (2009). Causal Perceptions and the Decision to Speak Up or Pipe Down In M. Edwards, J. Greenberg (Ed). *Voice and Silence in Organizations* (Chap. 3, pp. 63-82). Bingley: Emerald.
- Islam, G. Zyphur, M. J. (2005). Power, Voice, and Hierarchy: Exploring the Antecedents of Speaking Up in Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(2), 93–103.
- Kerr, J. L. (2004). The Limits of Organizational Democracy. *Acad Manage Perspect*. 18(1), 381-95
- Klaas, B. S. Olson-Buchanan, J. B. Ward, A. K. (2012). The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. *Journal of Management*. 38(1), 314-345.

- Knoll, M., van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349–362.
- Kowalski, R. M. (2002). Whining, griping and complaining: Positivity in the negativity. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 1023-1035.
- Kowtha, N. R., Landau, J. & Beng,C. H. (2001). The Culture of Voice: Exploring the Relationship Between Employee Voice and Organizational Culture. Recuperado em 15 abril, 2015, de
<http://bizfaculty.nus.edu/Documents/Research%20Paper%20Series/rps0105.PDF>.
- Le Pine, J. A., Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 852-868.
- Liang, J. Farh, C. I. Farh, J. L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Acad Manage*, 55(1), 71-92.
- Luchak, A. A. (2003). What Kind ofVoice Do Loyal Employees Use? *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115-134.
- Lustenberger, D. E. Williams, K. D. (2009). Ostracism in Organizations. In M. Edwards, J. Greenberg (Ed). *Voice and Silence in Organizations* (Chap. 11, pp.245-272). Bingley: Emerald.
- Maynes, T. D. Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112.
- Milliken, F. J. Lam, N. (2009). Making the Decision to Speak Up or Remain Silent: Implications for Organizational Learning In M. Edwards, J. Greenberg (Ed). *Voice and Silence in Organizations* (Chap. 12, pp. 225-244). Bingley: Emerald.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. Rothman, N. B. (2009). Silence and the Dynamics of Power In M. Edwards, J. Greenberg (Ed). *Voice and Silence in Organizations* (Chap. 5, pp. 111-133). Bingley: Emerald.
- Mishra, S. K., Saxena, R. (2011). Voice or Neglect: Understanding Employee Behavior in Two Multinational Corporations. *Indian Institute of Management*, 3, 34-48.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Morrison, E. W, Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96, 183–191.
- Nikolaou, I. Vakola, M. Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Olson-Buchanan, J.B. Boswell, W. R. (2008). An integrative model of experiencing and responding to mistreatment at work. *Academy of Management Review*, 33(1), 76–96.
- Pasquali, L. (2003). Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Vozes.

- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37–68.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2009). The Sound of Loyalty: Voice or Silence? In M. Edwards, J. Greenberg (Ed). *Voice and Silence in Organizations* (Chap. 12, pp. 203-224). Bingley: Emerald.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27, 441–458.
- Van Dyne, L, Ang, S, Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

ADAPTAÇÃO DOS INTENS PARA O PORTUGUÊS PARA COMPOSIÇÃO DA PRIMEIRA VERSÃO DA EBVSOrg

ESCALA VOZ E SILENCIO				
Nº do Item	Item – Original em Inglês	Item – Adaptação para o Português	Dimensão	Referência
1	This employee is unwilling to speak up with suggestions for change because he/she is disengaged.	Não sinto vontade de dar sugestões pois acredito que elas não serão capazes de provocar mudanças na organização.	Silêncio Aquiescente	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
2	This employee passively withholds ideas, based on resignation.	Retenho minhas ideias sobre o trabalho por acreditar que não vale à pena sugerir-las nesta organização.	Silêncio Aquiescente	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
3	This employee passively keeps ideas about solutions to problems to him/her self.	Assumo uma postura mais passiva diante dos problemas da organização, guardando para mim ideias sobre possíveis soluções.	Silêncio Aquiescente	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
4	This employee keeps any ideas for improvement to him/her self because he/she has low selfefficacy to make a difference.	Evito expressar idéias para melhoria da organização porque acredito que não farão diferença.	Silêncio Aquiescente	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.

				1359-1392.
5	This employee withholds ideas about how to improve the work around here, based on being disengaged.	Retendo ideias sobre como melhorar o trabalho nesta organização por não me sentir interessado(a).	Silêncio Aquiescente	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
6	I remained silent at work because I will not find a sympathetic ear, anyway.	Eu me mantengo em silêncio no trabalho porque eu não vou encontrar pessoas interessadas em me ouvir.	Silêncio Aquiescente	Knoll, M., van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. <i>J Bus Ethics</i> , 113, 349-362.
7	I remained silent at work because my superiors are not open to proposals, concerns, or the like.	Fico em silêncio no trabalho, porque meus superiores não estão abertos a ouvir propostas ou compartilhar preocupações.	Silêncio Aquiescente	Knoll, M., van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. <i>J Bus Ethics</i> , 113, 349-362.
8	I remained silent at work because nothing will change, anyway.	Eu procuro não compartilhar sugestões no trabalho, porque nada vai mudar.	Silêncio Aquiescente	Knoll, M., van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. <i>J Bus Ethics</i> , 113, 349-362.
9	I did not believe my concerns would be addressed.	Fico em silêncio po não ter para quem direcionar minhas preocupações nesta organização.	Silêncio Aquiescente (Ineficaz)	Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 34, 671-697.
10	Management did not appear interested in hearing about these types of issues.	Não expresso opiniões pois os gestores não parecem interessados em ouvi-las.	Silêncio Aquiescente (Ineficaz)	Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 34, 671-697.
11	No one was interested in taking appropriate action.	Evito apresentar sugestões por considerar que ninguém está verdadeiramente interessado em mudança.	Silêncio Aquiescente (Ineficaz)	Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of

				measures. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 34, 671-697.
12	I did not feel I would be taken seriously.	Permaneço calado porque sinto que eu não seria levado a sério ao me expressar.	Silêncio Aquiescente (Ineficaz)	Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 34, 671-697.
13	I did not think it would do any good to speak up.	Acredito que propor sugestões ou falar não traria qualquer benefício para esta organização.	Silêncio Aquiescente (Ineficaz)	Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 34, 671-697.
14	This employee passively supports the ideas of others because he/she is disengaged.	Prefiro concordar com as ideias alheias porque não quero me comprometer.	Voz Aquiescente	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
15	This employee passively expresses agreement and rarely offers a new idea.	Concordo com as ideias que são expostas evitando propor uma nova idéia.	Voz Aquiescente	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
16	This employee agrees and goes along with the group, based on resignation.	Expresso concordância com as ideias da minha equipe de trabalho, pois estou conformado sobre o funcionamento desta organização.	Voz Aquiescente	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
17	This employee only expresses agreement with the group based on low self-efficacy to make suggestions.	Apoio o meu grupo de trabalho, pois acredito que não tenho boas ideias e sugestões a dar.	Voz Aquiescente	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6),

				1359-1392.
18	This employee passively agrees with others about solutions to problems.	Tendo a concordar passivamente com os outros sobre as soluções para os problemas desta organização.	Voz Aquiescente	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
19	This employee does not speak up and suggest ideas for change, based on fear.	Tenho medo de falar e sugerir idéias para propor mudanças.	Silêncio Defensivo	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
20	This employee withholds relevant information due to fear.	Retenho informações relevantes para o andamento do trabalho por ter receio de consequências negativas.	Silêncio Defensivo	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
21	This employee omits pertinent facts in order to protect him/her self.	Para garantir a minha segurança, omito informações que podem ser importantes para a organização.	Silêncio Defensivo	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
22	This employee avoids expressing ideas for improvements, due to self-protection.	Evito expressar idéias para melhorias na organização, porque temo me expor.	Silêncio Defensivo	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
23	This employee withholds his/her solutions to problems because he/she is motivated by fear.	Guardo para mim soluções para os problemas porque tenho medo de me expressar.	Silêncio Defensivo	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs.

				<i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
24	I remained silent at work because of fear of negative consequences.	Quando penso em propor uma sugestão, prefiro calar-me por medo de consequências negativas.	Silêncio Defensivo (Quiescente)	Knoll, M., van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. <i>J Bus Ethics</i> , 113, 349-362.
25	I remained silent at work to not make me vulnerable in the face of colleagues or superiors.	Prefiro reter ideias e sugestões para não parecer vulnerável diante de colegas ou superiores.	Silêncio Defensivo (Quiescente)	Knoll, M., van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. <i>J Bus Ethics</i> , 113, 349-362.
26	I felt it was dangerous to speak up.	Evito falar porque expressar minhas ideias nesta organização pode ser arriscado.	Silêncio Defensivo	Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 34, 671-697.
27	To protect myself from harm.	Prefiro me calar nesta empresa para me proteger de possíveis retaliações.	Silêncio Defensivo	Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 34, 671-697.
28	I believed that speaking up may negatively impact my career.	Retenho minhas ideias pois expressá-las pode impactar negativamente a minha carreira.	Silêncio Defensivo	Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 34, 671-697.
29	This employee doesn't express much except agreement with the group, based on fear.	Prefiro concordar com as ideias dos meus colegas ou superiores porque tenho medo de expor minhas contribuições.	Voz Defensiva	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
30	This employee expresses ideas that shift attention to others,	Para me proteger expresso ideias que mudam o foco da atenção da equipe para	Voz Defensiva	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and

	because he/she is afraid.	outros assuntos.		employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
31	This employee provides explanations that focus the discussion on others in order to protect him/her self.	Para me proteger, forneço explicações que redirecionam uma discussão para outros colegas.	Voz Defensiva	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
32	This employee goes along and communicates support for the group, based on self-protection.	Ofereço apoio ao meu grupo de trabalho, como forma de me autoproteger.	Voz Defensiva	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
33	This employee usually expresses agreement with the group, because he/she is motivated by fear.	Expressa acordo com o grupo, porque tenho medo de discordar.	Voz Defensiva	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
34	This employee Vocally opposes changing how things are done, even when changing is inevitable.	Quando me sinto ameaçado por alguma mudança, mesmo que inevitável, expresso a minha discordância.	Voz Defensiva	Maynes, T. D., Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 99(1), 87-112.
35	This employee Rigidly argues against changing work procedures, even when implementing the changes makes sense.	Argumento contra quando temo mudança de procedimentos mesmo que aparentemente esta mudança faça sentido.	Voz Defensiva	Maynes, T. D., Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. <i>Journal of</i>

				<i>Applied Psychology</i> , 99(1), 87–112.
36	This employee Vocally argues against changing work practices, even when making the changes is necessary.	Se for para me proteger, expresso minha discordância diante de alterações no trabalho mesmo que sejam necessária.	Voz Defensiva	Maynes, T. D., Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 99(1), 87–112.
37	This employee withholds confidential information, based on cooperation.	Retenho informações confidenciais para cooperar com a organização e/ou equipe de trabalho.	Silêncio Pro Social	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359–1392.
38	This employee protects proprietary information in order to benefit the organization.	Protejo informações confidenciais a fim de beneficiar esta organização.	Silêncio Pro Social	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359–1392.
39	This employee withstands pressure from others to tell organizational secrets.	Consigo resistir à pressão de outros para contar segredos organizacionais.	Silêncio Pro Social	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359–1392.
40	This employee refuses to divulge information that might harm the organization.	Me recuso a divulgar informações que possam vir a prejudicar a organização.	Silêncio Pro Social	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359–1392.
41	This employee protects confidential organizational information appropriately, based	Por me preocupar com esta organização, protejo informações confidenciais de forma adequada.	Silêncio Pro Social	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee

	on concern for the organization.			Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
42	I remained silent at work because I do not want to hurt the feelings of colleagues or superiors.	Deixo de compartilhar informações para não ferir os sentimentos dos colegas ou superiores.	Silêncio Pro Social	Knoll, M., van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. <i>J Bus Ethics</i> , 113, 349-362.
43	I remained silent at work because I do not want to embarrass others.	Prefiro não compartilhar informações para não constranger colegas.	Silêncio Pro Social	Knoll, M., van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. <i>J Bus Ethics</i> , 113, 349-362.
44	I remained silent at work because I do not want others to get into trouble.	Guardo informações referentes ao trabalho para evitar que outros colegas tenham problemas.	Silêncio Pro Social	Knoll, M., van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. <i>J Bus Ethics</i> , 113, 349-362.
45	This employee expresses solutions to problems with the cooperative motive of benefiting the organization.	Expresso soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização.	Voz Pro Social	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
46	This employee develops and makes recommendations concerning issues that affect the organization.	Proponho sugestões para resolver problemas que afetam a organização.	Voz Pro Social	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
47	This employee communicates his/her opinions about work issues even if others disagree.	Comunico opiniões que podem gerar melhorias no trabalho mesmo que outros discordem.	Voz Pro Social	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6),

				1359-1392.
48	This employee speaks up with ideas for new projects that might benefit the organization.	Compartilho ideias para novos projetos que possam beneficiar a organização.	Voz Pro Social	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
49	This employee suggests ideas for change, based on constructive concern for the organization.	Apresento críticas construtivas pois me preocupo com a melhoria da organização.	Voz Pro Social	Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. <i>Journal of Management Studies</i> , 40(6), 1359-1392.
50	This employee frequently makes suggestions about how to do things in new or more effective ways at work.	Faço sugestões sobre como fazer as coisas de modo inovador e mais efetivo no trabalho.	Voz Pro Social (Construtiva)	Maynes, T. D., Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 99(1), 87-112.
51	This employee often suggests changes to work projects in order to make them better.	Sugiro mudanças em projetos do trabalho para aperfeiçoá-los.	Voz Pro Social (Construtiva)	Maynes, T. D., Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 99(1), 87-112.
52	This employee often speaks up with recommendations about how to fix work-related problems.	Faço recomendações sobre como resolver problemas relacionados ao trabalho.	Voz Pro Social (Construtiva)	Maynes, T. D., Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 99(1), 87-112.

APÊNDICE 2

DOCUMENTO ENVIADO AOS JUÍZES PARA APRECIAÇÃO CRÍTICA DA ESCALA

Prezado (a) professor (a),

Somos do Grupo Indivíduo, Organizações e Trabalho da Universidade Federal da Bahia e estamos desenvolvendo uma pesquisa cujo objetivo é adaptar e validar a Escala Brasileira de Voz e Silêncio nas Organizações (EBVSOrg). Considerando este objetivo, estamos solicitando a um grupo de especialistas que analisem a pertinência dos itens adaptados para avaliar os construtos Voz e Silêncio Organizacional, assim como a relação entre cada item da medida com seu respectivo fator.

Ao analisarmos os estudos sobre Voz e Silêncio é possível observar que tais comportamentos são descritos sob diferentes perspectivas. De maneira geral, considera-se Voz Organizacional um fenômeno em que as pessoas expressam opiniões e pensamentos, com o objetivo de trazer alguma mudança organizacional. Voz é a atividade verbal utilizada para promover a mudança construtiva no status quo (MISHRA & SAXENA, 2011). Já o comportamento de Silêncio ocorre quando os colaboradores optam por reter sugestões e ideias intencionalmente, privando as suas organizações de informações potencialmente úteis (VAN DYNE, ANG e BOTERO, 2003).

O quadro de referência utilizado tem por base a escala de Voz e Silêncio desenvolvida por Van Dyne, Ang e Botero (2003). Enquanto outros autores propõem que Voz e Silêncio são comportamentos antagônicos, ou seja, polos oposto de um mesmo continuum, Van Dyne, Ang e Botero (2003) indicam que tais fenômenos são multidimensionais, podendo apresentar motivadores comuns, inclusive. Trata-se, portanto, de uma abordagem mais consistente e sólida. As seis dimensões propostas pelos autores são: Silêncio Aquiescente, Voz Aquiescente, Silêncio Defensivo, Voz Defensiva, Silêncio Pro Social e Voz Pro Social. Seguem definições:

DIMENSÕES PARA VOZ	
Voz Aquiescente (VA)	Expressão verbal de ideias relacionadas com o trabalho, informações ou opiniões com base em sentimentos de resignação. A Voz Aquiescente trata-se de um comportamento desengajado que se baseia no sentimento de incapacidade em fazer a diferença. Assim, resulta em expressões de acordo e suporte baseado em baixa autoeficácia para promover qualquer mudança significativa. É um comportamento com uma orientação mais passiva.
Voz Defensiva (VD)	Expressão de ideias, informações ou opiniões relacionadas com o trabalho com base no medo e com o objetivo de proteger a si mesmo.
Voz Pro Social (VPS)	Expressão de ideias relacionadas ao trabalho, informações ou opiniões baseadas em cooperação. Este tipo de comportamento de Voz é intencional, proativo e orientado para outros.

DIMENSÕES PARA SILÊNCIO	
Silêncio Aquiescente (SA)	Retenção de ideias relevantes, informações, ou opiniões, com base na resignação, no sentimento de baixa autoeficácia. Trata-se de um comportamento mais passivo que ativo.
Silêncio Defensivo (SD)	Retenção de ideias relevantes, informações ou opiniões como uma forma de autoproteção, baseada no medo. É um comportamento intencional e proativo que se destina a proteger o sujeito de ameaças externas. O Silêncio Defensivo é mais proativo, envolvendo a consideração de alternativas, seguida por uma consciente decisão de reter ideias, informações e opiniões como a melhor estratégia no momento.
Silêncio Pro Social (SPS)	Retenção de ideias relacionadas com o trabalho, informações ou opiniões com o objetivo de beneficiar outras pessoas e/ou a organização. Baseia-se em altruísmo, ou cooperação. O Silêncio Pro Social é intencional, trata-se de um comportamento proativo que é focado principalmente em outros.

A escala original de Van Dyne, Ang e Botero (2003) pautava-se em uma heteroavaliação. Na conversão dos itens para o Português procurou-se adaptá-los para uma **autoavaliação**. Para resposta será utilizada uma escala Likert de acordo com a qual o respondente deverá expressar a frequência com que emite os comportamentos descritos nos itens. Também foram incluídos itens de outras escalas que apresentavam dimensões semelhantes às propostas por Van Dyne, Ang e Botero (2003).

Sendo assim, gostaríamos de contar com sua valiosa colaboração para realizar a seguinte avaliação:

- 1) Julgar cada um dos itens do instrumento quanto a pertinência à dimensão avaliada.
- 2) Avaliar a qualidade da construção dos itens.

Se considerar necessário modificar a redação do item, sinta-se à vontade para apontar suas sugestões, seguida da sua justificativa. Para indicar o seu julgamento basta assinalar com um “X” em sua consideração sobre a pertinência do item e sobre a qualidade do mesmo (“S” para Sim e “N” para Não).

Havendo concordância em participar desta etapa da pesquisa, solicitamos que estas informações sejam mantidas em sigilo, considerando que serão utilizadas posteriormente em publicações. Após a análise, pedimos que devolva o material para o endereço eletrônico de origem.

Por entender que esta tarefa lhe exigirá grande dedicação e a sua imprescindível competência, desde já agradecemos imensamente a sua colaboração.

Sempre a seu dispor para quaisquer esclarecimentos,

Adriana Souza D’Almeida (Mestranda)

Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos

SILÊNCIO AQUIESCENTE (SA)					
Definição: Retenção de ideias relevantes, informações, ou opiniões, com base na resignação, no sentimento de baixa autoeficácia. Trata-se de um comportamento mais passivo que ativo.	N	ITEM	PERTINENTE?	REDAÇÃO ADEQUADA?	
	1	Não sinto vontade de dar sugestões pois acredito que elas não serão capazes de provocar mudanças na organização.	S	N	S
	2	Retengo minhas ideias sobre o trabalho por acreditar que não vale à pena sugerir-las nesta organização.	S	N	S
	3	Assumo uma postura mais passiva diante dos problemas da organização, guardando para mim ideias sobre possíveis soluções.	S	N	S
	4	Evito expressar ideias para melhoria da organização porque acredito que não farão diferença.	S	N	S
	5	Retengo ideias sobre como melhorar o trabalho nesta organização por não me sentir interessado(a) em contribuir.	S	N	S
	6	Eu me mantendo em silêncio no trabalho porque eu não encontro pessoas interessadas em me ouvir.	S	N	S
	7	Fico em silêncio no trabalho porque meus superiores não estão abertos a ouvir propostas ou compartilhar preocupações.	S	N	S
	8	Eu procuro não compartilhar sugestões no trabalho porque sei que nada vai mudar.	S	N	S
	9	Fico em silêncio por não ter para quem direcionar minhas preocupações nesta organização.	S	N	S
	10	Não expresso opiniões pois os gestores não parecem interessados em ouvi-las.	S	N	S
	11	Evito apresentar sugestões por considerar que ninguém está verdadeiramente interessado em mudança.	S	N	S
	12	Permaneço calado porque sinto que eu não seria levado a sério ao me expressar.	S	N	S
	13	Acredito que propor sugestões ou falar não traria qualquer benefício para esta organização.	S	N	S
Observações:					

SILÊNCIO DEFENSIVO (SD)					
		ITEM	PERTINENTE?	REDAÇÃO ADEQUADA?	
<p><u>Definição:</u> Retenção de ideias relevantes, informações ou opiniões como uma forma de autoproteção, baseada no medo. É um comportamento intencional e proativo que se destina a proteger o sujeito de ameaças externas. O Silêncio Defensivo é mais proativo, envolvendo a consideração de alternativas, seguida por uma consciente decisão de reter ideias, informações e opiniões como a melhor estratégia no momento.</p>	1	Calo-me, pois tenho medo de falar e sugerir ideias para propor mudanças.	S	N	S N
	2	Retenho informações relevantes para o andamento do trabalho por ter receio de consequências negativas.	S	N	S N
	3	Para garantir a minha segurança, omito informações que podem ser importantes para a organização.	S	N	S N
	4	Evito expressar ideias para melhorias na organização porque temo me expor.	S	N	S N
	5	Guardo para mim soluções para os problemas porque tenho medo de me expressar.	S	N	S N
	6	Quando penso em propor uma sugestão, prefiro calar-me por medo de consequências negativas.	S	N	S N
	7	Escolho reter ideias e sugestões para não parecer vulnerável diante de colegas ou superiores.	S	N	S N
	8	Evito falar porque expressar minhas ideias nesta organização pode ser arriscado.	S	N	S N
	9	Opto por me calar nesta empresa para me proteger de possíveis retaliações.	S	N	S N
	10	Retenho minhas ideias pois expressá-las pode impactar negativamente a minha carreira.	S	N	S N

Observações:

SILÊNCIO PRO SOCIAL (SPS)						
	N	ITEM	PERTINENTE?	REDAÇÃO ADEQUADA?		
<p><u>Definição:</u> Retenção de ideias relacionadas com o trabalho, informações ou opiniões com o objetivo de beneficiar outras pessoas e/ou a organização. Baseia-se em altruísmo ou cooperação. O Silêncio Pro Social é intencional, trata-se de um comportamento proativo que é focado principalmente em outros.</p>	1	Retenho informações confidenciais para cooperar com a organização e/ou equipe de trabalho.	S	N	S	N
	2	Protejo informações confidenciais a fim de beneficiar esta organização.	S	N	S	N
	3	Consigo resistir à pressão de outros para contar segredos organizacionais.	S	N	S	N
	4	Recuso-me a divulgar informações que possam vir a prejudicar a organização.	S	N	S	N
	5	Por me preocupar com esta organização, protejo informações confidenciais de forma adequada.	S	N	S	N
	6	Deixo de compartilhar informações que possam ferir os sentimentos dos colegas ou superiores.	S	N	S	N
	7	Prefiro não compartilhar informações para não constranger colegas.	S	N	S	N
	8	Guardo informações referentes ao trabalho para evitar que outros colegas tenham problemas.	S	N	S	N
	Observações:					

VOZ AQUIESCENTE (VA)						
<u>Definição:</u> Expressão verbal de ideias relacionadas com o trabalho, informações ou opiniões com base em sentimentos de resignação. A Voz Aquiescente trata-se de um comportamento desengajado que se baseia no sentimento de incapacidade em fazer a diferença. Assim, resulta em expressões de acordo e suporte baseado em baixa autoeficácia para promover qualquer mudança significativa. É um comportamento com uma orientação mais passiva.	N	ITEM	PERTINENTE?	REDAÇÃO ADEQUADA?		
	1	Prefiro concordar com as ideias alheias porque não quero me comprometer.	S	N	S	N
	2	Concordo com as ideias que são expostas evitando propor uma nova ideia.	S	N	S	N
	3	Expresso concordância com as ideias da minha equipe de trabalho, pois estou conformado sobre o funcionamento desta organização.	S	N	S	N
	4	Apoio o meu grupo de trabalho, pois acredito que não tenho boas sugestões a dar.	S	N	S	N
	5	Tendo a concordar passivamente com os outros sobre as soluções para os problemas desta organização.	S	N	S	N

VOZ DEFENSIVA (VD)					
Definição: Expressão de ideias, informações ou opiniões relacionadas com o trabalho com base no medo e com o objetivo de proteger a si mesmo.	N	ITEM	PERTINENTE?		REDAÇÃO ADEQUADA?
	1	Prefiro concordar com as ideias dos meus colegas ou superiores porque tenho medo de expor minhas contribuições.	S	N	S N
	2	Para me proteger expresso ideias que mudam o foco da atenção da equipe para outros assuntos.	S	N	S N
	3	Para me proteger, forneço explicações que redirecionam uma discussão para outros colegas.	S	N	S N
	4	Ofereço apoio ao meu grupo de trabalho como forma de me autoproteger.	S	N	S N
	5	Expresso acordo com o grupo porque tenho medo de discordar.	S	N	S N
	6	Quando me sinto ameaçado por alguma mudança, mesmo que esta seja inevitável, expresso a minha discordância.	S	N	S N
	7	Quando temo uma mudança, argumento contra mesmo que aparentemente esta mudança faça sentido.	S	N	S N
	8	Se for para me proteger, expresso minha discordância diante de alterações no trabalho mesmo que sejam necessárias.	S	N	S N

Observações:

VOZ PRO SOCIAL (VPS)						
Definição: Expressão de ideias relacionadas ao trabalho, informações ou opiniões baseadas em cooperação. Este tipo de comportamento de Voz é intencional, proativo e orientado para outros.	N	ITEM	PERTINENTE?		REDAÇÃO ADEQUADA?	
	1	Expresso soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização.	S	N	S	N
	2	Proponho sugestões para resolver problemas que afetam a organização.	S	N	S	N
	3	Comunico opiniões que podem gerar melhorias no trabalho mesmo que outros discordem.	S	N	S	N
	4	Compartilho ideias para novos projetos que possam beneficiar a organização.	S	N	S	N
	5	Apresento críticas construtivas pois me preocupo com a melhoria da organização.	S	N	S	N
	6	Faço sugestões sobre como fazer as coisas de modo inovador e mais efetivo no trabalho.	S	N	S	N
	7	Sugiro mudanças em projetos do trabalho para aperfeiçoá-los.	S	N	S	N
	8	Faço recomendações sobre como resolver problemas relacionados ao trabalho.	S	N	S	N

APÊNDICE 3

ESCALA BRASILEIRA DE VOZ E SILENCIO NAS ORGANIZAÇÕES (EBVSORG) – PRIMEIRA VERSÃO COM 50 ITENS

Abaixo há uma série de frases que descrevem variados tipos de reações ao ambiente de trabalho. Você deve avaliar, conforme sua opinião, o quanto você se identifica com o que está descrito na frase.

Pedimos, portanto, que você considere a organização onde trabalha ATUALMENTE e analise as sentenças a seguir. Indique a frequência com que você age de acordo com o que é apresentado em cada frase. Assinale apenas uma alternativa para cada sentença.

Oriente-se pela escala a seguir: 1- Nunca, 2 – Raramente, 3 – Às vezes, 4 – Frequentemente, 5 – Sempre.

Ressaltamos que todas as informações preenchidas nesse questionário serão mantidas em sigilo.

N	AFIRMATIVA	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
1	Fico em silêncio no trabalho porque eu não encontro pessoas interessadas em ouvir minhas contribuições.	1	2	3	4	5
2	Guardo para mim soluções para os problemas porque tenho medo da reação de outros colegas.	1	2	3	4	5
3	Faço recomendações sobre como resolver problemas relacionados ao trabalho.	1	2	3	4	5
4	Compartilho ideias para novos projetos que possam beneficiar a organização.	1	2	3	4	5
5	Retengo informações relevantes para o andamento do trabalho por ter receio de consequências negativas.	1	2	3	4	5
6	Protejo informações confidenciais me mantendo calado(a) a respeito.	1	2	3	4	5
7	Permaneço calado porque sinto que eu não seria levado a sério ao me expressar.	1	2	3	4	5
8	Quando temo uma mudança, argumento contra, mesmo que aparentemente esta mudança faça sentido.	1	2	3	4	5
9	Me posiciono a favor de ideias expostas, pois não conseguiria adesão a uma nova ideia proposta por mim.	1	2	3	4	5
10	Assumo uma postura mais reservada diante dos problemas da organização, guardando para mim ideias sobre possíveis soluções, pois acredito que elas não são boas o suficiente.	1	2	3	4	5
11	Prefiro não compartilhar informações que possam expor a organização.	1	2	3	4	5
12	Expresso concordância com as ideias da minha equipe de trabalho, pois estou conformado sobre o funcionamento desta 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	Direciono as discussões em minha equipe para assuntos que não me prejudiquem.	1	2	3	4	5
15	Protejo informações estratégicas, me mantendo em silêncio, a fim de beneficiar a organização.	1	2	3	4	5
16	Manifesto concordância com meus superiores porque tenho medo de expor minhas ideias.	1	2	3	4	5
17	Mantenho informações importantes em segredo para cooperar com o sucesso da organização.	1	2	3	4	5
18	Retengo minhas ideias sobre o trabalho por acreditar que não vale à pena sugerir-las nesta organização.	1	2	3	4	5
19	Evito falar porque expressar minhas ideias nesta organização pode ser arriscado.	1	2	3	4	5
20	Dou opiniões que podem gerar melhorias no trabalho coletivo mesmo que outros discordem.	1	2	3	4	5
21	Apoio o meu grupo de trabalho para evitar consequências negativas para mim.	1	2	3	4	5
22	Quando me sinto ameaçado por alguma mudança deixo clara a minha discordância.	1	2	3	4	5
23	Evito expressar minha opinião porque acho que outros colegas já o fazem melhor do eu.	1	2	3	4	5
24	Recuso-me a divulgar informações que possam vir a prejudicar a organização.	1	2	3	4	5
25	Sinto-me desmotivado para dar sugestões, pois acredito que elas não serão capazes de	1	2	3	4	5

	provocar mudanças na organização.				
26	Deixo de compartilhar informações que possam ferir os sentimentos dos colegas ou superiores.	1	2	3	4
27	Expresso acordo com o grupo porque tenho medo das consequências de discordar.	1	2	3	4
28	Apresento soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização.	1	2	3	4
29	Proponho sugestões para resolver problemas que afetam a organização.	1	2	3	4
30	Sou favorável às ideias do meu grupo de trabalho, pois acredito que não tenho boas sugestões a dar.	1	2	3	4
31	Guardo informações referentes ao trabalho para preservar meus colegas, evitando que tenham problemas.	1	2	3	4
32	Para me proteger expresso ideias que mudam o foco da atenção da equipe para outros assuntos.	1	2	3	4
33	Evito apresentar sugestões por considerar que ninguém está verdadeiramente interessado em mudança.	1	2	3	4
34	Evito expressar ideias para melhorias na organização porque temo me expor.	1	2	3	4
35	Sugiro mudanças em projetos do trabalho para aperfeiçoá-los.	1	2	3	4
36	Se uma mudança puder me prejudicar, expresso minha discordância, mesmo que ela seja necessária.	1	2	3	4
37	Prefiro expressar concordância com as ideias alheias porque sei que as minhas não seriam aceitas.	1	2	3	4
38	Opto por me calar nesta empresa para me proteger de possíveis retaliações.	1	2	3	4
39	Manifesto-me favorável às soluções para os problemas desta organização para não ir contra o posicionamento de meus colegas.	1	2	3	4
40	Evito expressar opiniões, pois os gestores não parecem interessados em ouvi-las.	1	2	3	4
41	Para garantir a minha permanência neste emprego, omito informações que podem ser importantes para a organização.	1	2	3	4
42	Faço críticas construtivas pois me preocupo com a melhoria da organização.	1	2	3	4
43	Fico em silêncio no trabalho porque meus superiores não estão abertos a ouvir propostas ou compartilhar preocupações.	1	2	3	4
44	Calo-me, pois tenho medo de sugerir ideias para propor mudanças e sofrer retaliações.	1	2	3	4
45	Procuro não compartilhar sugestões no trabalho porque sei que nada vai mudar.	1	2	3	4
46	Evito expressar ideias para melhoria da organização porque acredito que elas não farão diferença.	1	2	3	4
47	Retenho minhas ideias pois expressá-las poderia trazer impactos negativos à minha carreira.	1	2	3	4
48	Escolho reter ideias e sugestões para não parecer vulnerável diante de colegas ou superiores.	1	2	3	4
49	Quando penso em propor uma sugestão, prefiro calar-me por medo de consequências negativas.	1	2	3	4
50	Consigo resistir à pressão de contar segredos organizacionais.	1	2	3	4

APÊNDICE 4

ESCALA BRASILEIRA DE VOZ E SILENCIO NAS ORGANIZAÇÕES (EBVSORG) – VERSÃO FINAL PARA APLICAÇÃO COM 34 ITENS

Abaixo há uma série de frases que descrevem variados tipos de reações ao ambiente de trabalho. Você deve avaliar, conforme sua opinião, o quanto você se identifica com o que está descrito em cada frase.

Pedimos, portanto, que você considere a organização onde trabalha ATUALMENTE e analise as sentenças a seguir. Indique a frequência com que você age de acordo com o que é apresentado em cada frase. Assinale apenas uma alternativa para cada sentença.

Oriente-se pela escala a seguir:

NUNCA	RARAMENTE	ÀS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE
1	2	3	4	5

N	AFIRMATIVA	ALTERNATIVAS
1	Sou favorável às ideias do meu grupo de trabalho, pois acredito que não tenho boas sugestões a dar.	1 2 3 4 5
2	Prefiro expressar concordância com as ideias alheias porque sei que as minhas não seriam aceitas.	1 2 3 4 5
3	Manifesto-me favorável às soluções para os problemas desta organização para não ir contra o posicionamento de meus colegas.	1 2 3 4 5
4	Direciono as discussões em minha equipe para assuntos que não me prejudiquem.	1 2 3 4 5
5	Apoio o meu grupo de trabalho para evitar consequências negativas para mim.	1 2 3 4 5
6	Para me proteger expresso ideias que mudam o foco da atenção da equipe para outros assuntos.	1 2 3 4 5
7	Se uma mudança puder me prejudicar, expresso minha discordância, mesmo que ela seja necessária.	1 2 3 4 5
8	Faço recomendações sobre como resolver problemas relacionados ao trabalho.	1 2 3 4 5
9	Compartilho ideias para novos projetos que possam beneficiar a organização.	1 2 3 4 5
10	Faço sugestões sobre como fazer as coisas de modo mais efetivo no trabalho.	1 2 3 4 5
11	Dou opiniões que podem gerar melhorias no trabalho coletivo mesmo que outros discordem.	1 2 3 4 5
12	Apresento soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização.	1 2 3 4 5
13	Proponho sugestões para resolver problemas que afetam a organização.	1 2 3 4 5
14	Sugiro mudanças em projetos do trabalho para aperfeiçoá-los.	1 2 3 4 5
15	Faço críticas construtivas pois me preocupo com a melhoria da organização.	1 2 3 4 5
16	Fico em silêncio no trabalho porque eu não encontro pessoas interessadas em ouvir minhas contribuições.	1 2 3 4 5
17	Permaneço calado porque sinto que eu não seria levado a sério ao me expressar.	1 2 3 4 5
18	Evito expressar minha opinião porque acho que outros colegas já o fazem melhor do eu.	1 2 3 4 5
19	Evito expressar opiniões, pois os gestores não parecem interessados em ouvi-las.	1 2 3 4 5
20	Evito expressar ideias para melhoria da organização porque acredito que elas não farão diferença.	1 2 3 4 5
21	Guardo para mim soluções para os problemas porque tenho medo da reação de outros colegas.	1 2 3 4 5
22	Evito falar porque expressar minhas ideias nesta organização pode ser arriscado.	1 2 3 4 5
23	Evito expressar ideias para melhorias na organização porque temo me expor.	1 2 3 4 5
24	Calo-me, pois tenho medo de sugerir ideias para propor mudanças e sofrer retaliações.	1 2 3 4 5
25	Retengo minhas ideias pois expressá-las poderia trazer impactos negativos à minha carreira.	1 2 3 4 5
26	Quando penso em propor uma sugestão, prefiro calar-me por medo de consequências	1 2 3 4 5

	negativas.					
27	Protejo informações confidenciais me mantendo calado(a) a respeito.	1	2	3	4	5
28	Prefiro não compartilhar informações que possam expor a organização.	1	2	3	4	5
29	Protejo informações estratégicas, me mantendo em silêncio, a fim de beneficiar a organização.	1	2	3	4	5
30	Mantenho informações importantes em segredo para cooperar com o sucesso da organização.	1	2	3	4	5
31	Recuso-me a divulgar informações que possam vir a prejudicar a organização.	1	2	3	4	5
32	Deixo de compartilhar informações que possam ferir os sentimentos dos colegas ou superiores.	1	2	3	4	5
33	Guardo informações referentes ao trabalho para preservar meus colegas, evitando que tenham problemas.	1	2	3	4	5
34	Consigo resistir à pressão de contar segredos organizacionais.	1	2	3	4	5

APÊNDICE 5

ESCALA BRASILEIRA DE VOZ E SILENCIO NAS ORGANIZAÇÕES (EBVSORG) – VERSÃO FINAL COM 34 ITENS AGRUPADOS POR DIMENSÃO

N	Cod	AFIRMATIVA	ALTERNATIVAS				
			1	2	3	4	5
1	SA	Fico em silêncio no trabalho porque eu não encontro pessoas interessadas em ouvir minhas contribuições.	1	2	3	4	5
7	SA	Permaneço calado porque sinto que eu não seria levado a sério ao me expressar.	1	2	3	4	5
10	SA	Assumo uma postura mais reservada diante dos problemas da organização, guardando para mim ideias sobre possíveis soluções, pois acredito que elas não são boas o suficiente.	1	2	3	4	5
18	SA	Retenho minhas ideias sobre o trabalho por acreditar que não vale à pena sugerir-las nesta organização.	1	2	3	4	5
23	SA	Evito expressar minha opinião porque acho que outros colegas já o fazem melhor do eu.	1	2	3	4	5
25	SA	Sinto-me desmotivado para dar sugestões, pois acredito que elas não serão capazes de provocar mudanças na organização.	1	2	3	4	5
33	SA	Evito apresentar sugestões por considerar que ninguém está verdadeiramente interessado em mudança.	1	2	3	4	5
40	SA	Evito expressar opiniões, pois os gestores não parecem interessados em ouvi-las.	1	2	3	4	5
43	SA	Fico em silêncio no trabalho porque meus superiores não estão abertos a ouvir propostas ou compartilhar preocupações.	1	2	3	4	5
45	SA	Procuro não compartilhar sugestões no trabalho porque sei que nada vai mudar.	1	2	3	4	5
46	SA	Evito expressar ideias para melhoria da organização porque acredito que elas não farão diferença.	1	2	3	4	5
2	SD	Guardo para mim soluções para os problemas porque tenho medo da reação de outros colegas.	1	2	3	4	5
5	SD	Retenho informações relevantes para o andamento do trabalho por ter receio de consequências negativas.	1	2	3	4	5
19	SD	Evito falar porque expressar minhas ideias nesta organização pode ser arriscado.	1	2	3	4	5
34	SD	Evito expressar ideias para melhorias na organização porque temo me expor.	1	2	3	4	5
38	SD	Opto por me calar nesta empresa para me proteger de possíveis retaliações.	1	2	3	4	5
41	SD	Para garantir a minha permanência neste emprego, omito informações que podem ser importantes para a organização.	1	2	3	4	5
44	SD	Calo-me, pois tenho medo de sugerir ideias para propor mudanças e sofrer retaliações.	1	2	3	4	5
47	SD	Retenho minhas ideias pois expressá-las poderia trazer impactos negativos à minha carreira.	1	2	3	4	5
48	SD	Escolho reter ideias e sugestões para não parecer vulnerável diante de colegas ou superiores.	1	2	3	4	5
49	SD	Quando penso em propor uma sugestão, prefiro calar-me por medo de consequências negativas.	1	2	3	4	5
6	SPS	Protejo informações confidenciais me mantendo calado(a) a respeito.	1	2	3	4	5
11	SPS	Prefiro não compartilhar informações que possam expor a organização.	1	2	3	4	5
15	SPS	Protejo informações estratégicas, me mantendo em silêncio, a fim de beneficiar a organização.	1	2	3	4	5
17	SPS	Mantenho informações importantes em segredo para cooperar com	1	2	3	4	5

		<i>o sucesso da organização.</i>				
24	SPS	Recuso-me a divulgar informações que possam vir a prejudicar a organização.	1	2	3	4
26	SPS	Deixo de compartilhar informações que possam ferir os sentimentos dos colegas ou superiores.	1	2	3	4
31	SPS	Guardo informações referentes ao trabalho para preservar meus colegas, evitando que tenham problemas.	1	2	3	4
50	SPS	Consigo resistir à pressão de contar segredos organizacionais.	1	2	3	4
9	VA	Me posiciono a favor de ideias expostas, pois não conseguiria adesão a uma nova ideia proposta por mim.	1	2	3	4
12	VA	Expresso concordância com as ideias da minha equipe de trabalho, pois estou conformado sobre o funcionamento desta organização.	1	2	3	4
30	VA	Sou favorável às ideias do meu grupo de trabalho, pois acredito que não tenho boas sugestões a dar.	1	2	3	4
37	VA	Prefiro expressar concordância com as ideias alheias porque sei que as minhas não seriam aceitas.	1	2	3	4
39	VA	Manifesto-me favorável às soluções para os problemas desta organização para não ir contra o posicionamento de meus colegas.	1	2	3	4
8	VD	Quando temo uma mudança, argumento contra, mesmo que aparentemente esta mudança faça sentido.	1	2	3	4
14	VD	Direciono as discussões em minha equipe para assuntos que não me prejudiquem.	1	2	3	4
16	VD	Manifesto concordância com meus superiores porque tenho medo de expor minhas ideias.	1	2	3	4
21	VD	Apoio o meu grupo de trabalho para evitar consequências negativas para mim.	1	2	3	4
22	VD	Quando me sinto ameaçado por alguma mudança deixo clara a minha discordância.	1	2	3	4
27	VD	Expresso acordo com o grupo porque tenho medo das consequências de discordar.	1	2	3	4
32	VD	Para me proteger expresso ideias que mudam o foco da atenção da equipe para outros assuntos.	1	2	3	4
36	VD	Se uma mudança puder me prejudicar, expresso minha discordância, mesmo que ela seja necessária.	1	2	3	4
3	VPS	Faço recomendações sobre como resolver problemas relacionados ao trabalho.	1	2	3	4
4	VPS	Compartilho ideias para novos projetos que possam beneficiar a organização.	1	2	3	4
13	VPS	Faço sugestões sobre como fazer as coisas de modo mais efetivo no trabalho.	1	2	3	4
20	VPS	Dou opiniões que podem gerar melhorias no trabalho coletivo mesmo que outros discordem.	1	2	3	4
28	VPS	Apresento soluções para problemas com o objetivo de beneficiar a organização.	1	2	3	4
29	VPS	Proponho sugestões para resolver problemas que afetam a organização.	1	2	3	4
35	VPS	Sugiro mudanças em projetos do trabalho para aperfeiçoá-los.	1	2	3	4
42	VPS	Faço críticas construtivas pois me preocupo com a melhoria da organização.	1	2	3	4

Legenda:

VD: Voz Defensiva

VPS: Voz Pró Social

N: Número da questão

SA: Silêncio Aquiescente

SD: Silêncio Defensivo

SPS: Silêncio Pró Social

VA: Voz Aquiescente