

# Fatores que influenciam a voz e o silêncio do trabalhador público federal

## *Factors that influence the voice and silence of the federal public worker*

Débora Bruna Alves Almeida<sup>1</sup>  
Eduardo de Camargo Oliva<sup>2</sup>  
Thales Fabricio da Costa e Silva<sup>3</sup>  
Edson Keyso de Miranda Kubo<sup>2</sup>  
Raquel da Silva Pereira<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas, Pau dos Ferros, Rio Grande do Norte, Brasil

<sup>2</sup>Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil

<sup>3</sup>Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), Sousa, Paraíba, Brasil

## Resumo

**Objetivo:** O objetivo do trabalho é analisar os comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores do setor público federal, investigando se há influência da percepção de suporte organizacional e de outras variáveis pessoais e ocupacionais nestes comportamentos.

**Método/abordagem:** Adotando uma abordagem quantitativa, aplicou-se um questionário *on-line* para a coleta de dados com trabalhadores de organizações públicas vinculadas ao Governo Federal. Obteve-se 532 respostas que foram analisadas por meio de comparações de grupos, correlações e regressões, com o auxílio do *software* SPSS.

**Contribuições teóricas/práticas/sociais:** Nossos resultados apontam que a percepção de suporte organizacional, assim como a ocupação de cargo de gestão, o tempo de serviço na organização, a idade, o tipo de vínculo e a área de atuação, podem influenciar a voz e o silêncio do público-alvo investigado. Como contribuição prática, espera-se auxiliar na reflexão de gestores públicos sobre como os comportamentos de voz e silêncio podem ser melhorados nas organizações públicas.

**Originalidade/relevância:** A pesquisa focaliza os comportamentos de voz e silêncio de servidores e empregados públicos federais, com amostra heterogênea oriunda de organizações diversas de todas as regiões do País.

**Palavras-chave:** comportamento organizacional; participação do trabalhador; gestão pública.

## Abstract

**Purpose:** The objective of the work is to analyze the voice and silence behaviors of workers in the federal public sector, investigating whether there is an influence of the perception of organizational support and other personal and occupational variables on these behaviors.

**Design/methodology/approach:** Adopting a quantitative approach, an online questionnaire was applied to collect data from workers in public organizations linked to the Federal Government. 532 responses were obtained, which were analyzed through group comparisons, correlations and regressions, with the help of SPSS software.

**Research, Practical & Social implications:** Our results indicate that the perception of organizational support, as well as holding a management position, length of service in the organization, age, type of employment and area of activity, can influence the voice and silence of the target audience. under study. As a practical contribution, it is expected to help public managers reflect on how voice and silence behaviors can be improved in public organizations.

**Originality/value:** The research focuses on the voice and silence behaviors of federal public servants and employees, with a heterogeneous sample from different organizations from all regions of the country.

**Keywords:** organizational behavior; worker participation; public administration.

## Introdução

As pessoas possuem papel estratégico nas organizações e se constituem como uma fonte de competência organizacional essencial, devendo assim ser valorizadas e desenvolvidas (Demo, Fogaça, & Costa, 2018). Elas são o alicerce das organizações e, com suas diferenças, modos e valores, podem se constituir como fonte de vantagens competitivas, caso sejam motivadas, treinadas, desenvolvidas e, dentre outros fatores, se puderem externar suas opiniões (Vanderley, 2001). Neste sentido, observa-se na literatura um aumento do interesse por pesquisas envolvendo os conceitos de voz e silêncio do trabalhador.

Pode-se considerar como comportamento de voz a expressão voluntária e intencional do trabalhador, manifestada por denúncias, críticas, ideias e sugestões de melhoria, que demonstram as inquietações e preocupações deste, acerca de questões de trabalho, direcionadas a quem possui poder de decisão (Morrison, 2011). Por sua vez, assumindo-se que o trabalhador sempre tem algum conteúdo e interesse para falar, o comportamento de silêncio é demonstrado pela retenção voluntária dessas questões (Morrison, 2014).

De modo geral, as pesquisas têm associado a voz a resultados positivos para as organizações, como aprendizagem, inovação, melhoria dos processos de trabalho, correção de erros, e também efeitos positivos para os trabalhadores, como o aumento do senso de

controle e de valorização. De outro modo, o silêncio tem sido associado a resultados negativos, como falhas organizacionais, insatisfação e estresse dos empregados (Morrison, 2014).

Entretanto, ressalta-se que os efeitos que a voz e o silêncio trazem para os funcionários não devem ser generalizados, visto que podem haver situações em que a premissa de que a voz é positiva, enquanto o silêncio é negativo, pode não ser confirmada. Um exemplo disso é verificado na pesquisa de Srivastava, Jain e Sullivan (2019), cujos resultados indicaram que o silêncio tem um papel funcional no bem-estar dos trabalhadores indianos, por constatar que o silêncio está negativamente relacionado ao burnout e positivamente relacionado à inteligência emocional, contrariando a ideia de que o silêncio é sempre negativo.

A compreensão de como ocorrem e quais os impactos dos comportamentos de voz e silêncio nas organizações é importante para a Gestão de Pessoas, para que possam ser desenvolvidas estratégias que viabilizem comportamentos desejáveis ao ambiente laboral, como a comunicação de ideias e sugestões de melhorias, o apontamento de falhas, a retenção de críticas destrutivas que perturbem o bem-estar no trabalho, por exemplo (Knoll & Redman, 2016; Nechanska, Hughes, & Dundon, 2018). Deste modo, este trabalho tem o objetivo de analisar os comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores do setor público federal, investigando se há influência da percepção de suporte

organizacional e de outras variáveis pessoais e ocupacionais nestes comportamentos.

A realização de pesquisa sobre voz e silêncio no contexto do setor público se justifica pela relevância de tal setor para a sociedade, haja vista ser por meio das atividades executadas pelos diferentes órgãos da Administração Pública que se materializa a execução das obrigações fundamentais do Estado para com a sociedade, como saúde, segurança e educação. Nas palavras de Fanuck (1986, p. 442), “é para a prestação dos serviços necessários ou úteis à coletividade que se concebe a Administração Pública”, de modo que os trabalhadores que atuam na execução das diversas funções atribuídas aos diferentes órgãos públicos “representam o instrumento de que se valem os serviços públicos para o cumprimento de seus objetivos” (Fanuck, 1986, p. 444). Assim, pesquisas que considerem as especificidades das organizações governamentais e que subsidiem a discussão sobre suas possíveis melhorias são, ainda que indiretamente, relevantes para a sociedade.

Diante deste contexto, justifica-se a relevância de pesquisas que tratem da voz e silêncio dos trabalhadores do setor público, visto que estes conceitos estão relacionados com aspectos como melhorias e falhas organizacionais. Assim, é importante conhecê-los para então desenvolver estratégias de gestão que promovam os comportamentos de voz e silêncio positivos aos trabalhadores e organizações públicas. Além

disso, observa-se que, mesmo com uma literatura internacional bastante consolidada, no Brasil, os estudos envolvendo voz e silêncio dos trabalhadores ainda são escassos. Mesmo assim, são evidenciados esforços de pesquisadores, como Moura-Paula e Ferraz (2015) e Andrade e Bastos (2020), sobretudo por preconizarem a temática no cenário brasileiro.

O presente trabalho visa contribuir com a agenda de pesquisa sobre a temática voz e silêncio, apresentando contribuições relevantes; especialmente, para as áreas de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional (CO), acerca de como acontecem a voz e o silêncio dos trabalhadores de organizações públicas federais brasileiras. Além disso, no campo prático, espera-se que os resultados possam influenciar gestores públicos a refletirem sobre a voz e o silêncio dos trabalhadores de suas organizações, sobre as implicações que níveis altos ou baixos destes comportamentos geram e quais caminhos podem ser trilhados em prol da mudança para o perfil desejado. Frisa-se, portanto, que não foram encontradas pesquisas nacionais envolvendo voz e silêncio cujo foco tenha sido específico em trabalhadores do setor público, e é justamente por entender que estes trabalhadores são importantes para a sociedade que esta pesquisa pretende contribuir para preencher tal lacuna.

## Fundamentação Teórica

## A voz e o silêncio dos trabalhadores

Os primeiros estudos sobre a voz do empregado ocorreram na década de 1980 e se baseavam na teoria de Saída-Voz-Lealdade, de Hirschman (1970 como citado em Mowbray, Wilkinson, & Tse, 2015), cujo foco principal era a relação entre os mecanismos de voz coletiva disponíveis para a reivindicação e a retenção dos empregados. Com o passar das décadas, o conceito de voz foi delineado a partir de diferentes perspectivas. No campo de estudo das Relações de Trabalho, autores como Freeman e Medoff (1984 como citado em Mowbray, Wilkinson, & Tse, 2015) descreveram o comportamento de voz dos empregados sob o ponto de vista coletivo e formal, no qual sindicatos, associações e conselhos de classe seriam os meios pelos quais os empregados exerceriam sua voz.

A partir de 1990, motivados pela tendência no declínio do sindicalismo, os estudos contemplados na área do CO trouxeram o conceito de voz do empregado a um nível mais individualizado, no qual a voz se reflete também em participação e não somente em queixas (Mowbray, Wilkinson, & Tse, 2015). Assim, uma definição de voz no campo de estudos do CO pode ser aquela proposta por Morrison (2011).

Tradicionalmente, as premissas que orientaram os estudos sobre voz e silêncio foram de que o silêncio é disfuncional, por omitir erros, ilegalidades

e falhas. Em contraposição, a voz é benéfica para a organização, por reduzir falhas, promover denúncias, conduzir à inovação e melhorias nos processos e, também, para os colaboradores, por aumentar o senso de valorização e satisfação (Morrison, 2014). Ao longo do tempo, alguns autores propuseram que o silêncio não podia ser simplesmente considerado como o comportamento oposto à voz: esta, por sua vez, com efeitos benéficos, enquanto o silêncio teria efeitos maléficos aos empregados e à organização. Por isso, pesquisadores como Dyne, Ang e Botero (2003) recomendaram que estes construtos seriam melhor estudados fora dessa concepção dualista, sendo considerados como distintos e multidimensionais.

Para Dyne, Ang e Botero (2003), o silêncio não é necessariamente a ausência de voz. Os autores argumentam que é relevante diferenciar silêncio e voz, não como sendo a ausência e presença de fala, mas sim por meio dos motivos que levam os empregados a reterem ou expressarem ideias, informações e opiniões relacionadas ao trabalho. Com base nessa construção teórica, os autores delinearam uma estrutura conceitual para caracterizar os diferentes comportamentos de voz e silêncio, enfatizando três motivos específicos para a manifestação destes, a saber: comportamento desengajado, baseado em resignação; comportamento de autoproteção, baseado no medo; e comportamento orientado a outros, baseado na cooperação. Pautando-se nestes

três motivos, eles descreveram três tipos de voz (aquiescente, defensiva e pró-social) e três tipos de silêncio (aquiescente, defensivo e pró-social).

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

A voz pró-social consiste na expressão intencional de ideias, informações e opiniões relacionadas ao trabalho, visando trazer melhorias para a organização e, assim como o silêncio pró-social, trata-se de um Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). A voz defensiva se manifesta por meio de comportamentos de autoproteção que buscam diminuir a própria responsabilização ou atribuir determinadas consequências a fatores externos, pela qual o funcionário pode enfatizar determinadas informações, dar explicações e informações que ressaltem o mérito próprio nas realizações e atribuir a culpa de problemas a outros. Já a voz aquiescente se manifesta apenas através do apoio e concordância com opiniões e ideias de outros, configurando-se num comportamento de voz menos proativo (Dyne, Ang, & Botero, 2003).

Em uma recente revisão integrativa, Morrison (2023) analisa os avanços da pesquisa sobre voz e silêncio nos últimos dez anos. A autora comenta que grande parte dos estudos sobre voz e silêncio se concentram na análise de como as variações nestes comportamentos podem ser explicadas por características individuais, atitudes e emoções relacionadas ao trabalho, estilos e comportamentos de liderança e fatores relacionais e contextuais. Assim, é possível observar que uma parte das pesquisas envolvendo voz e silêncio tem se dedicado a demonstrar como estes construtos podem estar relacionados a outros, tais como identidade organizacional, liderança, ética, comprometimento, engajamento. Neste trabalho, analisa-se se a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) influencia os comportamentos de voz e silêncio de trabalhadores do setor público.

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

A PSO depende da impressão dos funcionários acerca da intenção da organização de que tenham tratamento

favorável ou desfavorável. Quando os funcionários percebem essa intenção como favorável, sentem o dever de contribuir para que a organização alcance seus objetivos e criam expectativas de que um maior empenho lhes resulte maiores recompensas (Kurtessis et al., 2017). Nas palavras de Formiga, Paula e Silva (2022, p. 283), a PSO pode ser entendida como o modo que “o trabalhador percebe que a organização na qual ele está inserido valida as suas necessidades e desejos”.

Os fatores que originam a PSO, assim como suas consequências, são variados. Rhoades e Eisenberger (2002) sugeriram, como antecedentes da PSO: procedimentos organizacionais justos; suporte da chefia; recompensas e condições de trabalho favoráveis. Ademais disso, comentam que uma melhor PSO leva os trabalhadores a demonstrarem aumento do desempenho e comprometimento afetivo com a organização.

Nessa direção, diversas pesquisas demonstram a relação da PSO com outros fatores importantes para as organizações. Burnett et al. (2015), por exemplo, descreveram relação positiva entre a PSO e os comportamentos proativos dos funcionários visando à realização de mudanças e melhorias. Chia-buru et al. (2015) indicaram relação positiva entre a PSO e CCO e qualificam a recomendação geral de que as organizações devem elevar seus níveis de suporte para obterem maiores níveis de CCO dos funcionários. Loi, Ao e Xu (2014) e Bergeron e Thompson (2020)

associaram o comportamento de voz com a PSO.

Diante do exposto, entende-se que a PSO pode atuar como variável de nível organizacional e auxiliar na verificação de como determinadas características percebidas no ambiente de trabalho podem influenciar nos comportamentos de voz e silêncio. Uma vez que uma PSO positiva tem sido relacionada ao aumento do comprometimento organizacional e a maiores níveis de CCO e de voz pró-social, supõe-se que uma boa PSO tende a elevar os níveis de voz e silêncio, enquanto comportamentos de cidadania organizacional. Deste modo, tem-se a seguinte hipótese:

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

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

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

Observa-se que a Teoria da Troca Social (TTS) ou Social Exchange Theory tem fornecido uma boa base teórica para pesquisas envolvendo voz e silêncio em associação com outras va-

riáveis. Esta teoria tem se mostrado influente para a compreensão das relações de trabalho, em virtude da ampla aceitação da ideia central em que se baseia, de que as trocas sociais são relações de reciprocidade, nas quais os interesses dos diferentes atores sociais são satisfeitos de forma mútua através do estabelecimento de relações implícitas de interdependência (Correio & Correio, 2017).

A primeira concepção básica da TTS é que o comportamento social consiste em relações de troca, seja de elementos materiais ou não materiais, nas quais os relacionamentos evoluem com o passar do tempo para relações mutualmente leais e de confiança, desde que respeitadas determinadas normas morais (Homans, 1958 como citado em Schmitt & Petroll, 2021). Para Goldner (1960 como citado em Siqueira, 2005), as relações sociais são regidas por um princípio moral, amplamente aceito, que implica no dever de retribuir um favor recebido, que é a chamada norma de reciprocidade. Esta norma atua como uma espécie de fator “troca de favores”, na qual é esperado que as partes sejam retribuídas de alguma forma, que não é necessariamente financeira (Silva & Pinheiro, 2023).

No contexto das relações no local de trabalho, pode-se dizer que as relações de troca social tendem a se fortalecer quando a organização “cuida” dos seus funcionários, o que gera boas consequências como um comportamento de trabalho eficaz e atitudes positivas destes. Esta linha de raciocínio tem sido

muito considerada nas pesquisas de gestão que envolvem a TTS (Cropanzano & Mitchell, 2005). Visto isso, espera-se que a TTS possa subsidiar a discussão oriunda dos resultados desta pesquisa.

## Metodologia

Esta pesquisa objetivou analisar os comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores do setor público federal, investigando se há influência da PSO e de outras variáveis pessoais e ocupacionais nestes comportamentos. A partir de uma abordagem quantitativa, verificou-se os tipos de voz e silêncio destes trabalhadores e variáveis que possuem influência nestes comportamentos.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa se classifica como descritiva, visto que “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis” (Gil, 2017, p. 44). Além disso, uma de suas características principais está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário.

Para caracterizar o universo do estudo, registra-se que, conforme dados extraídos do Painel Estatístico de Pessoal (PEP), a Administração Pública Federal tinha no mês de dezembro de 2022 o total de 564.999 mil servidores civis ativos no Poder Executivo (Brasil, 2022a). Além deste dado, o Panorama

das Estatais de Informações Cadastradas (SIST) indica que, em 2022, havia o total de 434.017 mil empregados efetivos nas Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, as chamadas Empresas Estatais (Brasil, 2022b). Estes números denotam a magnitude do funcionalismo público federal, reforçando a relevância de pesquisas com foco nesse público-alvo.

A coleta de dados ocorreu junto a empregados e servidores públicos de diferentes entidades da administração pública indireta do Poder Executivo do Governo Federal (autarquias, empresas públicas, fundações e sociedades de economia mista), por meio da aplicação de questionário on-line. O questionário, composto de questões fechadas, foi autoadministrado, sendo disponibilizado via internet pela ferramenta Google Forms e enviado para o público-alvo por meio de redes sociais, WhatsApp, Facebook, e principalmente por e-mails institucionais.

O questionário utilizado na coleta de dados foi composto por três partes. A primeira consistia da caracterização do indivíduo, conforme variáveis demográficas individuais (gênero, idade e escolaridade) e ocupacionais (tempo de serviço, estado da federação onde trabalha, tipo de organização, se sindicalizado, se ocupante de cargo de gestão, se celetista/estatutário, se atua na área-meio ou na área-fim).

A segunda parte continha a escala de PSO, em sua versão reduzida unifatorial, com seis itens e Alfa de Cro-

nbach 0,86, adaptada ao contexto brasileiro por Siqueira (2008). Registre-se que para melhor interpretação dos itens pelo público-alvo desta pesquisa, a palavra empresa foi substituída por organização.

Na terceira parte, foram usadas as escalas de voz e silêncio desenvolvidas por Bastos et al. (2019a, 2019b), em suas versões com 18 e 24 itens, respectivamente, disponibilizadas no trabalho de Andrade (2018), validadas no contexto das organizações brasileiras e baseadas na tipologia de voz e silêncio proposta por Dyne, Ang e Botero (2003). Sobre as escalas de voz e silêncio, ressalta-se que no processo de validação os autores depreenderam das análises fatoriais uma solução mais adequada de dois fatores, com a voz aquiescente e defensiva se aglutinando em um único fator, o qual os autores chamaram de pró-indivíduo, o mesmo acontecendo para o silêncio aquiescente e defensivo.

O link do formulário foi disponibilizado em grupos do Facebook e do WhatsApp exclusivos para trabalhadores de organizações públicas federais. Porém, a maior parte das respostas foi obtida com o envio dos questionários para os e-mails institucionais dos trabalhadores, encontrados nos websites oficiais de órgãos do executivo federal e também em outros websites de consulta pública.

Estima-se que, ao longo do período de envio dos questionários para os e-mails institucionais dos servidores e empregados públicos, de setembro de

2021 até janeiro de 2022, obteve-se um alcance de cerca de 10.000 mil e-mails efetivamente recebidos, dos quais a taxa de retorno de resposta foi de aproximadamente 4 a 5%, totalizando o equivalente a 543 questionários respondidos. Assim, a amostra foi por conveniência e não-probabilística, sendo composta pelos indivíduos que se dispuseram, de forma voluntária, a cooperar com a pesquisa.

A quantidade mínima de participantes da amostra deveria respeitar a proporção preconizada por Hair et al. (2009) para o uso da técnica de análise fatorial, de no mínimo cinco observações para cada variável, de modo que, se o questionário tinha 56 itens, a amostra mínima deveria ser composta de 280 participantes. Este critério foi atendido, uma vez que, após o tratamento do banco de dados e exclusão de questionários com excesso de dados faltantes ou caracterizados como outliers, restaram 532 respostas válidas. Assim, tem-se que o número de participantes que responderam ao questionário foi satisfatório.

As análises foram realizadas com o auxílio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 18, apropriado para pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas. Primeiramente, foi realizada a estatística descritiva, na qual o conjunto de dados obtidos da amostra foi organizado, resumido e retratado através de tabelas e figuras, utilizando-se de medidas numéricas simples, como média, mediana,

proporção e distribuição de frequência, para uma melhor visualização das características da amostra. Posteriormente, foram realizadas comparações de grupos por meio de testes de média/mediana e também análises multivariadas como, análise fatorial exploratória (AFE) e análise de regressão múltipla (ARM).

A AFE foi feita com o objetivo de verificar o ajuste dos dados da amostra às escalas utilizadas. Além disso, considerou-se importante o uso desta técnica neste trabalho, principalmente pelo fato de que as escalas de voz e silêncio foram introduzidas recentemente no contexto brasileiro, tendo sido utilizadas em poucos trabalhos. Para a execução da técnica foi utilizado o método de extração dos componentes principais com rotação VARIMAX (ortogonal), escolhido por sua capacidade de minimizar o número de indicadores que cada construto terá e por simplificar a interpretação dos fatores (Hair et al., 2009).

Neste trabalho, a ARM foi utilizada com o objetivo de investigar as prováveis relações das variáveis dependentes, voz e silêncio, em suas diferentes dimensões, com as variáveis independentes - individuais, ocupacionais e de PSO. Mostrando-se apropriada para os objetivos desta pesquisa, pois contribui para a verificação da existência de relações entre variáveis, bem como identifica a força das relações, ao determinar quanto da variação da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes (Malhotra, 2011).

## Descrição e Análise de Dados

### Descrição da amostra

A amostra dos participantes que responderam ao questionário foi composta por 54,1% de pessoas do gênero masculino, 45,1% do gênero feminino e 0,8% que marcaram a opção Outro/Prefero não responder. Estes dados se assemelham aos dados de caracterização do pessoal civil do executivo da Administração Pública Federal, pois conforme o Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Economia (Brasil, 2022a), que consolida dados sobre a ocupação do Serviço Público Federal, 54,8% dos servidores são do sexo masculino e 45,2% do sexo feminino. Nas estatais há uma disparidade maior, sendo verificado o percentual de 62,2% de empregados do sexo masculino e 37,8% do feminino, conforme indica o Panorama das Estatais de Informações Cadastradas (Brasil, 2022b).

Conforme consta na Tabela 1, observa-se que a maior parte da amostra (59,5%) atua na área-fim, não é sindicalizada (54,2%) e não possui cargo de chefia (69,7%). A maioria dos respondentes trabalha em organizações com natureza jurídica de Autarquia (41,2%) e a segunda maior parte (31,6%) em Empresas Públicas. O vínculo de trabalho de 63% dos respondentes é o Regime Jurídico Único (RJU), enquanto 37% são regidos pelo vínculo da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

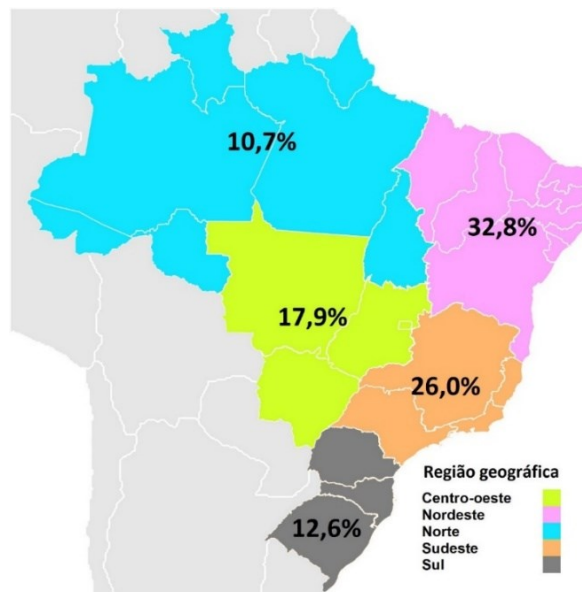
Quanto à alocação por região geográfica, a maioria dos participantes da pesquisa trabalham em organizações localizadas na Região Nordeste (32,8%), seguido da Região Sudeste (26%), como aponta a Figura 1. A distribuição amostral nas demais regiões do País apresentou percentuais aproximados da distribuição regional da população de servidores públicos civis do executivo federal (Brasil, 2022a).

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

**Tabela 1** - Dados ocupacionais dos participantes

Nota: N total=532

Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 1** - Distribuição da amostra por região geográfica

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

A maioria dos trabalhadores que compõem a amostra possuem nível de escolaridade elevado, sendo que 35,3% possui titulação de doutorado e 30,8% tem titulação de mestrado. Apenas 3,2% da amostra cursaram somente o ensino médio. Estes resultados apontam para uma alta qualificação da força de trabalho alocada no Poder Executivo do Serviço Público Federal.

A média de idade dos respondentes é de 45 anos, sendo que a idade máxima foi de 71 anos e a mínima de 20 anos. A maior parte dos respondentes (32,6%) se encontra na faixa etária de 41 a 50 anos e a segunda maior parte (30,1%) da amostra tem de 31 a 40 anos. Estes dados se assemelham aos dados de distribuição por faixa etária observados na população alvo do estudo, aproximando-se da média nacional de distribuição por faixa etária de servidores e empregados públicos (Brasil, 2022a, 2022b).

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

O tempo de exercício da amostra reflete o histórico de ocupação de servidores civis no executivo federal ao longo dos anos que, após uma trajetória de redução de 1991 até 2003, passou por um período de crescimento a partir de 2004 (Profili, 2021).

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

### Análise Fatorial Exploratória

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

Na AFE realizada com a escala de voz foi encontrada uma solução de dois fatores, assim como no trabalho de Andrade (2018) e Bastos et al. (2019b), em que os itens referentes à voz pró-social (VPS) agruparam-se em um fator e os itens referentes à voz aquiescente e voz defensiva agruparam-se em outro fator, chamado de voz pró-indivíduo (VPI), conforme a nomenclatura usada pelos autores supracitados. No entanto, neste trabalho optou-se pela exclusão de duas variáveis que apresentaram baixas comunalidades ( $< 0,30$ ) e baixas cargas fatoriais ( $< 0,50$ ). A variância total explicada pela solução foi de 57,6%, percentual próximo do nível mínimo recomendado de 60%. O índice de consistência interna foi de  $\alpha=0,92$  para VPS e de  $\alpha=0,84$  para VPI, ambos acima do limite mínimo de aceitabilidade (0,70) considerado por Hair et al. (2009). O

KMO foi de 0,95, o teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo ( $< 0,05$ ) e o MSA de todas as variáveis foi acima de 0,9. As cargas fatoriais das variáveis da VPS variaram de 0,710 a 0,826, enquanto as das variáveis da VPI foram de 0,576 a 0,741.

Na AFE realizada com a escala de silêncio, houve agrupamento das variáveis em dois fatores, assim como em Andrade (2018) e Bastos et al. (2019a), sendo que os itens referentes ao silêncio pró-social (SPS) agruparam-se em um fator, e os itens referentes ao silêncio aquiescente e ao silêncio defensivo agruparam-se em outro fator, chamado de silêncio pró-indivíduo (SPI), conforme a nomenclatura destes autores.

Para esta solução, optou-se pela exclusão de quatro variáveis, duas por apresentarem cargas significativas em mais de um fator, uma por apresentar baixa comunalidade e outra por ter baixa comunalidade e carga fatorial abaixo de 0,50. A variância total explicada pela solução foi de 59,6%, bem próximo ao nível recomendado de 60%. O índice de consistência interna foi de  $\alpha= 0,79$  para SPS e de  $\alpha= 0,96$  para SPI. O KMO foi de 0,95, o teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo ( $< 0,05$ ) e o MSA de todas as variáveis acima de 0,8. As cargas fatoriais das variáveis do SPS variaram de 0,595 a 0,760, enquanto as das variáveis do SPI foram de 0,715 a 0,852

As variáveis que permaneceram nos construtos após a aplicação da AFE foram utilizadas na criação de novas variáveis, elaboradas a partir da média

de pontos de cada indivíduo para cada grupo de variáveis. Essas variáveis médias foram utilizadas nas análises que seguem e demonstram os resultados médios gerais das respostas dos participantes para cada bloco de questões.

## Comparações de grupos

Em análise à média e mediana das respostas dos participantes para cada conceito abordado através de escalas no questionário aplicado, observa-se que, de modo geral, os indivíduos que compõem a amostra demonstram alto nível de VPS e SPS, com média e mediana próximos ao nível 4 da escala tipo Likert de 5 pontos, e baixos níveis de

VPI e SPI, com média e mediana próximos ao nível 2 da escala. Estes valores indicam que os comportamentos pró-sociais da amostra são mais expressivos do que os comportamentos de autoproteção, de acordo com a Tabela 2.

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

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

**Tabela 2** - Resultado geral da amostra nas escalas de VPI, VPS, SPI, SPS e PSO

Nota: N total=532

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, ainda na Tabela 2, que o nível de PSO ficou em torno de 4 (média = 4,06 e mediana = 4,17) o que, conforme sugestão de interpretação de Siqueira (2008), pode revelar que os trabalhadores podem ter dúvidas com relação à preocupação da organização com o seu bem-estar. Considerando que esta escala varia de 1 a 7, escores médio com valores entre 5 e 7 indicariam maior firmeza na percepção dos trabalhadores de que suas organizações

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

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

ram executados os testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* que apontaram que os dados não possuem distribuição normal. Assim, optou-se pelos testes de comparação de grupos não-paramétricos de *Mann-Whitney* (para dois grupos) e *Kruskal-Wallis* (para três grupos ou mais). Os resultados das diferenças entre os grupos são relatados com a mediana, pois conforme Field (2009) essa estatística é mais apropriada do que a média para testes não-paramétricos.

Comparando-se se há diferenças de níveis de voz e silêncio entre os grupos de trabalhadores com vínculo estatutário e com vínculo celetista, constatou-se diferença estatisticamente significativa somente para o construto SPS, para o qual os trabalhadores celetistas apresentaram mediana superior e estatisticamente diferente do grupo dos estatutários, conforme a Tabela 3.

O fato de o SPS apresentar valores ligeiramente mais altos no grupo

dos celetistas, vínculo de trabalho dos empregados públicos das sociedades de economia mista e empresas públicas, as chamadas Empresas Estatais, pode se dar em decorrência de que muitas dessas empresas atuam em atividades com exploração econômica, regidas pelo direito privado o que, possivelmente, ocasiona uma maior exposição do trabalhador a situações em que este possa utilizar o silêncio para a proteção da organização.

Dialogando com esta inferência, Gonçalves e Chambarelli (2021) analisando o dever de sigilo que acompanha os administradores das empresas estatais federais, especificamente em relação aos assuntos que podem vir a comprometer o desempenho de políticas públicas e do mercado financeiro, comentam que o dever de sigilo se aplica aos casos em que a divulgação de informações possa ser prejudicial à empresa e até mesmo ao interesse coletivo, no caso das estatais.

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

**Tabela 3** - Diferenças de voz e silêncio entre celetistas e estatutários

\*Significante ao nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se diferenças na VPS e SPI quando comparados os trabalhadores que ocupam cargos de gestão com os que não ocupam, sendo que a VPS foi maior para os ocupantes de cargo de

gestão e o SPI maior nos trabalhadores que não ocupam esses cargos, como aponta a Tabela 4.

Resultados semelhantes foram encontrados na pesquisa de Andrade e

Bastos (2020), em que ocupantes de cargos de supervisão apresentaram média de VPS significativamente maior do que os trabalhadores de nível operacional. Os autores argumentam que este resultado é coerente com o fato de que relatar problemas e questões relacionados ao seu setor de trabalho faz parte do escopo das atividades daqueles trabalhadores que ocupam cargos de supervisão. Estes resultados reforçam a ideia

de que o trabalhador tende a apresentar mais comportamentos de voz pró-social à medida em que ascende na hierarquia organizacional. Quanto ao SPI mais alto em trabalhadores que não ocupam cargo de gestão, uma explicação possível é o fato de que quanto mais abaixo na hierarquia maior a necessidade que o trabalhador sente de se proteger, evitando expor ideias e opiniões.

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

**Tabela 4** - Diferenças de voz e silêncio conforme ocupação de cargos de gestão

\*Significante ao nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os grupos área-fim e área-meio foram diferenciados pela VPI e SPS, sendo que o grupo área-meio apresentou valor global de VPI um pouco maior que o grupo área-fim. Em relação à variável SPS, apesar de as medianas

serem as mesmas nos dois grupos, pode-se considerar que o grupo área-fim teve resultado inferior, visto que neste grupo houve um percentual maior de participantes que se posicionaram igual ou abaixo da mediana, conforme apresenta a Tabela 5.

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

**Tabela 5** - Diferenças de voz e silêncio conforme área de atuação na organização

\*Significante ao nível de 0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao nível de escolaridade, só houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos para a variável SPS, na qual o grupo de indivíduos com

doutorado apresentou valor abaixo de 4, enquanto os demais grupos ficaram todos acima, de acordo com a Tabela 6.

Analisando de modo geral as medianas na Tabela 6, observa-se que o SPS reduziu conforme maior a escolaridade do grupo, o que é inesperado, uma vez que se acreditava que quanto maior a escolaridade maior seriam os comportamentos pró-sociais. Por outro lado, a VPS teve resultado inverso ao SPS, sendo maior nos grupos com escolaridade mais alta. Isto difere da tendência observada em outros resultados relatados neste trabalho, em que a voz e

o silêncio se conduzem na mesma direção quando motivados pelos mesmos precedentes. No entanto, esta observação pode ser um indicativo que reforça a ideia de que voz e silêncio são construtos distintos e podem se apresentar em direções diferentes em alguns casos. Neste trabalho, é possível que os indivíduos com escolaridade mais alta estejam mais propensos a se engajar em comportamentos de voz pró-social, mas menos dispostos a silenciar por motivações pró-sociais.

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

**Tabela 6** - Diferenças de voz e silêncio conforme escolaridade

\*Significante ao nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

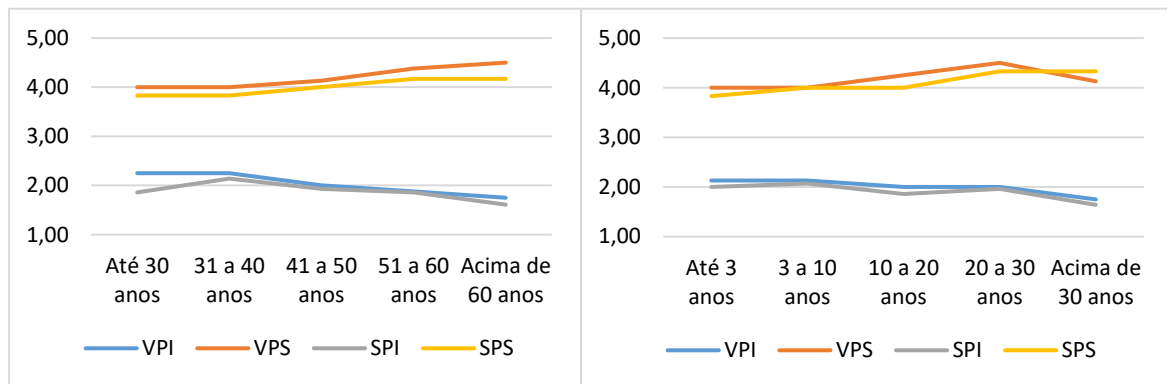
A faixa etária e o tempo de serviço na organização foram as características demográficas que mais tiveram influência na distinção de grupos. Verificou-se no teste de *Kruskal-Wallis* que ambas influenciaram a diferenciação de grupos em todas as variáveis analisadas (p < 0,05). Tanto nos grupos divididos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

de voz e silêncio pró-sociais e reduzir comportamentos de autoproteção, possivelmente por adquirir mais experiência e conhecimento do funcionamento institucional e de seu trabalho (Figura 2).

Resultados semelhantes foram encontrados por Kim e Kiura (2023), que observaram influência positiva da idade na voz promotora - equivalente à voz pró-social - de trabalhadores sul-coreanos, indicando que funcionários mais jovens podem ser menos empoderados de seu trabalho e assim menos propensos a exibir voz promotora.

Não houve diferenças estatisticamente significantes entre os grupos

caracterizados por gênero e filiação sindical.



**Figura 2** - Voz e silêncio conforme idade e tempo de serviço na organização

Fonte: elaboração própria, 2022.

## Variáveis com influência nos comportamentos de voz e silêncio do trabalhador do setor público

As correlações entre as variáveis foram verificadas com o coeficiente de correlação de Spearman, uma estatística não-paramétrica – alternativa ao coeficiente de Pearson – que pode ser utilizada quando os dados violam suposições paramétricas, como o pressuposto de normalidade. Foram analisadas as correlações entre as variáveis de voz e silêncio entre si e destas com a variável de PSO e as demais variáveis. O poder das correlações significantes foi interpretado de acordo com a classificação sugerida por Cohen (1992).

A Tabela 7 apresenta as correlações entre as variáveis de interesse. Observa-se que a VPS possui correlação forte e negativa com a VPI, a VPI apresenta correlação forte e positiva com o SPI e o SPI apresenta correlação forte e

negativa com a VPS. Enquanto as duas variáveis de voz e a variável de silêncio pró-indivíduo possuem correlações fortes entre si, o SPS se comporta de uma maneira diferente, dado que apresenta somente uma correlação estatisticamente significativa com a VPS, no entanto é uma correlação fraca.

A PSO teve correlação fraca e negativa com a VPI e moderada e negativa com o SPI, o que pode sugerir que, conforme maior a PSO, menor a VPI e o SPI, indicando a possibilidade de aceitação da hipótese H2 de que a PSO influencia negativamente a voz e o silêncio dos tipos pró-indivíduo. A PSO teve ainda correlação positiva e fraca com a VPS, podendo-se inferir que a PSO influencia positivamente a VPS e indicando para a possibilidade de aceitação parcial da H1, visto que não houve correlação com o SPS.

A idade e o tempo de serviço na organização apresentaram correlações significantes, embora fracas, com todas

as variáveis de voz e silêncio. Andrade e Bastos (2020) encontraram correlações positivas entre a VPS e a idade e o tempo de serviço, sugerindo que à medida que o trabalhador envelhece e permanece na organização maior a sua tendência de apresentar sugestões de melhoria relacionados ao trabalho.

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

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

**Tabela 7** - Correlações entre as variáveis

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

Fonte: dados da pesquisa.

Embora as correlações observadas possibilitem a verificação da influência de diferentes variáveis demográficas, organizacionais e ocupacionais nos diferentes tipos de voz e silêncio do trabalhador do setor público, avaliou-se ser interessante para esta pesquisa a análise da significância do conjunto de variáveis independentes como preditoras das variáveis dependentes de voz e silêncio em modelos de regressão linear múltipla.

Assim, no SPSS, foram feitas quatro rodagens de regressão múltipla, uma para cada variável dependente de

voz e silêncio, com o método *stepwise*, utilizando-se como variáveis independentes a PSO, idade, tempo de exercício, escolaridade, tipo de vínculo, cargo de gestão e área de atuação.

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

Em todos os modelos de regressão o pressuposto de ausência de multicolinearidade foi atendido, tendo sido verificado a partir dos valores de VIF de

aproximadamente 1 e dos valores de tolerância acima de 0,90.

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

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

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

Na regressão linear múltipla executada para a análise de predição da

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

Das variáveis preditoras retidas pelo modelo, a percepção de suporte organizacional se destacou com o maior poder preditivo ( $\beta = -0,20$ ,  $p < 0,001$ ), em uma relação negativa, o que sugere que quanto menor for a percepção de suporte organizacional, mais o trabalhador tenderá a expressar comportamentos de voz em sua autoproteção. Além disso, também se pode inferir que, quanto menor a idade, maior será a expressão de VPI, conforme apresentado na Tabela 8.

No modelo de regressão da variável voz pró-social, foram retidas as variáveis preditoras PSO, idade e cargo de gestão, conforme o modelo 3 demonstrado na Tabela 9, que conjuntamente foram responsáveis por explicar aproximadamente 13% da variância da variável dependente VPS [ $R^2 = 0,126$ ;  $p < 0,01$ ].

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

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

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

**Tabela 8** - Modelo de regressão múltipla de predição da voz pró-indivíduo

Fonte: elaborada pelos autores conforme o *output* do SPSS para a regressão múltipla *stepwise*.

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

trabalho. Além disso, com o coeficiente de determinação da variável idade, pode-se inferir que quanto maior a idade do trabalhador, maior será a sua expressão de VPS. A variável cargo de gestão também teve relevância para a predição de VPS, sugerindo que quando o trabalhador ocupa algum cargo de gestão, há uma tendência de aumento da sua voz pró-social (Tabela 9).

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

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

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

**Tabela 9** - Modelo de regressão múltipla de predição da voz pró-social

Fonte: elaborada pelos autores conforme o *output* do SPSS para a regressão múltipla *stepwise*.

No modelo de regressão da variável silêncio pró-indivíduo, foram retidas as variáveis predictoras PSO, cargo de gestão e tempo de exercício na organização, conforme o modelo 3 evidenciado na Tabela 10, que conjuntamente foram responsáveis por explicar aproximadamente 25% da variância da variável dependente SPI [ $R^2 = 0,246$ ;  $p < 0,05$ ].

Assim como nas regressões de VPI e VPS, a percepção de suporte organizacional se destacou com o maior poder preditivo dentre as variáveis que entraram no modelo de regressão do SPI ( $\beta = -0,45$ ,  $p < 0,001$ ). A relação negativa do coeficiente de PSO com a variável SPI fornece indícios empíricos de

que quanto mais baixa for a sua percepção de suporte organizacional, mais o trabalhador tenderá a silenciar sobre determinadas situações do trabalho visando a sua própria proteção.

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

seu tempo de exercício na organização é menor.

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

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

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

**Tabela 10** - Modelo de regressão múltipla de predição do silêncio pró-indivíduo

Fonte: elaborada pelos autores conforme o *output* do SPSS para a regressão múltipla *stepwise*.

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

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

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

A variável PSO não foi relevante para o modelo de predição do SPS. Este resultado é intrigante, visto que foram observadas relações de predição da PSO com a VPI, VPS e SPI, mas não houve qualquer relação com o SPS, resultado parecido ao que ocorreu no trabalho de Andrade (2018), que encontrou relações entre comprometimento afetivo e VPI, VPS e SPI, entretanto, não

constatou a existência de relação de predição do comprometimento afetivo com o SPS.

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

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

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

**Tabela 11** - Modelo de regressão múltipla de predição do silêncio pró-social

Fonte: elaborada pelos autores conforme o *output* do SPSS para a regressão múltipla *stepwise*.

Analisando-se os resultados das correlações e regressões, faz-se possível:

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

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

Os resultados demonstraram que os indivíduos que ocupam cargo de gestão possuem uma tendência de manifestarem menos silêncio pró-indivíduo e mais voz e silêncio pró-sociais, o que pode ser explicado pela Teoria da Troca Social. É provável que isto ocorra por trabalhadores em cargos de gestão se sentirem com mais liberdade ou maior dever de emitir voz pró-social, sugerindo suas ideias e contribuições de melhoria para auxiliar a sua equipe e em benefício organizacional. E que também sintam que têm um dever maior de silenciar para proteger a sua organização, em reciprocidade à esta pela confiança investida em si para a ocupação de um cargo de gestão.

Com o questionário foi possível abordar somente a voz pró-social exercida na forma de ideias e sugestões, deixando-se de abordar a voz pró-social manifestada na forma de crítica ou denúncia. Assim, seria interessante a criação de instrumento que possibilite também a verificação da presença deste tipo de voz nas organizações brasileiras. Isto porque, embora na concepção de voz abrangida pelos pesquisadores do CO a voz que critica e denuncia seja vista como ligada aos interesses individuais e não em benefício da organização, no campo prático se nota que o trabalhador que usa a voz para relatar problemas graves, pode fazê-lo para beneficiar a organização ao lhe dar conhecimento de situações que podem ser danosas.

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

As análises mostraram relações significativas entre o tempo na organização e a idade do indivíduo com seus comportamentos de voz e silêncio pró-sociais. Neste sentido, a pesquisa de Donovan et al. (2016), fornece indícios

de que funcionários com menor tempo de serviço na organização se sentem menos à vontade para expor suas opiniões, preferindo silenciar. Neste sentido, outros pesquisadores indicaram que quanto maior o tempo de permanência do trabalhador na organização maior a tendência que ele terá em expressar suas opiniões, o que pode ser explicado pela aquisição de maior experiência e familiaridade com os processos organizacionais que podem aumentar a sua confiança em se expressar (Tangirala & Ramanujam, 2008). De modo complementar, os achados desta pesquisa reforçam que quanto mais idade e mais tempo na organização o trabalhador tem, mais irá se envolver em comportamentos de voz e silêncio pró-sociais.

Foram observadas relações negativas entre a PSO e os comportamentos de voz e silêncio pró-indivíduo, de modo que quando o trabalhador tem uma percepção positiva do suporte organizacional há uma tendência de diminuição de voz e silêncio pró-indivíduo. Por outro lado, percebeu-se que quando há uma boa PSO o trabalhador tende a aumentar o comportamento de voz pró-social. Sustentando-se na TTS, essa relação pode ser explicada pela norma de reciprocidade da troca social, sendo provável que, uma vez que o trabalhador percebe que a organização se importa com o seu bem-estar e está disposta a melhorar suas condições de trabalho, ele passa a emitir um maior comportamento de voz pró-social, por sentir que deve ser recíproco e auxiliar a organização com suas sugestões e ideias

de melhoria. Em contraponto, quanto maior for a PSO, maior a tendência de diminuição de voz e silêncio pró-indivíduo, possivelmente porque um ambiente de trabalho mais favorável, mais acolhedor, não exige do trabalhador um emprego elevado de voz e silêncio em sua autodefesa.

## Considerações Finais

Neste trabalho foi possível observar que os principais tipos de voz e silêncio manifestados, tanto pelos servidores públicos com vínculo estatutário com autarquias e fundações públicas, como também pelos empregados públicos celetistas que trabalham nas estatais, são a voz e o silêncio pró-sociais. Isto significa que estes trabalhadores falam de forma mais frequente sobre suas ideias e sugestões relacionadas ao trabalho, por motivações voltadas ao outro, em benefício da organização, assim como também decidem ficar em silêncio em determinadas situações por esses mesmos motivos.

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

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

Verificou-se que a percepção de suporte organizacional influencia a voz pró-social, de forma que, quanto mais o trabalhador percebe que a organização está disposta a lhe dar suporte, mais ele estará propenso a emitir comportamento de voz para benefício organizacional, o que pode ser explicado a partir da Teoria da Troca Social, pela norma de reciprocidade. Além disso, uma percepção de suporte organizacional mais elevada também pode contribuir para uma diminuição da voz e do silêncio pró-indivíduo. No entanto, se a percepção de suporte organizacional for baixa, pode haver um aumento destes comportamentos de autoproteção. Deste modo, entende-se que as organizações públicas devem buscar a implantação de práticas que aumentem a percepção de suporte para que assim haja aumento da voz pró-social dos trabalhadores.

Além da percepção de suporte organizacional, outras variáveis, ocupacionais e demográficas, também demonstraram influência sobre a voz e o silêncio, como é o caso da idade, ocupa-

ção de cargo de gestão, tempo de serviço na organização, tipo de vínculo e área de atuação.

Frisa-se que este estudo, assim como qualquer outro, possui limitações. Uma delas é o fato de a amostra não ser probabilística, devendo-se ter cautela quanto a generalizações. Como também, não foram exploradas outras variáveis que podem ser relevantes para o estudo dos construtos de voz e silêncio, como, por exemplo, cultura organizacional, segurança psicológica, engajamento, entre outras. Apesar disso, cabe salientar que a heterogeneidade da amostra estudada é um diferencial desta pesquisa, por contar com trabalhadores de instituições públicas federais diversas presentes em todas as regiões do País.

Neste trabalho, não foi possível estabelecer relação de predição da percepção de suporte organizacional com o silêncio pró-social. Assim, sugere-se que em estudos futuros sejam investigadas outras variáveis independentes de caráter organizacional que possam ter influência sobre o silêncio pró-social, como por exemplo a cultura e o clima organizacional. Sugere-se, ainda, a construção de escalas psicométricas que considerem itens em que a voz pró-social possa ser representada na forma crítica, para que em outras pesquisas esse tipo de comportamento possa ser verificado em uma abordagem quantitativa.

Por fim, percebe-se que esta pesquisa contribui para que se tenha uma visão geral do comportamento de voz e

silêncio dos servidores e empregados públicos federais e sobre como determinadas variáveis podem influenciar estes comportamentos. Espera-se que este trabalho possa auxiliar pesquisas futuras sobre a voz e o silêncio do trabalhador do setor público brasileiro e forneça também subsídios para que os gestores públicos possam refletir sobre estes comportamentos e suas consequências para trabalhadores e organizações.

## Referências

- Andrade, R. S. (2018). *Comportamentos de voz e silêncio nas organizações de trabalho: explorando seus preditores entre organizações e trabalhadores brasileiros* [Tese de doutorado]. Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Andrade, R. S., & Bastos, A. V. B. (2020). Comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional: caracterizando o fenômeno entre trabalhadores brasileiros. *Quaderns de Psicologia*, 22(3), e1629. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1629>
- Bastos, A. V. B., Andrade, R. S., Carneiro, L. L., Aguiar, C. V., & D'Almeida, A. (2019a). Escala de silêncio nas organizações. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, C. M. Trentini, & A. C. Vazquez (Eds.), *Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho* (pp. 247-256). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Carneiro, L. L., Andrade, R. S., Aguiar, C. V., & D'Almeida, A. (2019b). Escala de voz nas

- organizações. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, C. M. Trentini, & A. C. Vazquez (Eds.), *Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho* (pp. 257-267). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Bergeron, D. M., & Thompson, P. S. (2020). Speaking up at work: The role of perceived organizational support in explaining the relationship between perceptions of organizational politics and voice behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 195-215.
- Brasil. (2022a). Ministério da Economia. *Painel Estatístico de Pessoal - PEP*. Recuperado de <http://painel.pep.planejamento.gov.br/>
- Brasil. (2022b). Ministério da Economia. *Panorama das Estatais de Informações Cadastradas - SIEST*. Recuperado de <http://www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br/>
- Brown, A. J., & Donkin, M. (2008). *Whistleblowing in the Australian Public Sector: Enhancing the theory and practice of internal witness management in public sector organisations* (Brown, A. J., Ed.). ANU Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt24h7w1>
- Burnett, M. F., Chiaburu, D. S., Shapiro, D. L., & Li, N. (2015). Revisiting how and when perceived organizational support enhances taking charge: An inverted U-shaped perspective. *Journal of Management*, 41(7), 1805-1826.
- Chiaburu, D. S., Chakrabarty, S., Wang, J., & Li, N. (2015). Organizational support and citizenship behaviors: A comparative cross-cultural meta-analysis. *Management International Review*, 55(5), 707-736.
- Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101.
- Correio, F. M. M., & Correio, B. F. B. A. (2017). Uma análise das relações entre suporte organizacional e comprometimento duplo de empregados no modelo outsourcing. *Revista de Ciências da Administração*, 19(49), 44-56.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE BR*, 16(2), 250-263.
- Donovan, S., O'Sullivan, M., Doyle, E., & Garvey, J. (2016). Employee voice and silence in auditing firms. *Employee Relations*, 38(4), 563-577.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *The Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Fanuck, L. C. (1986). O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal. *Cadernos de Saúde Pública*, 2(4), 440-448.

- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS* (2a. ed. tradução Lorí Viali). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Formiga, N. S., Paula, N. H. M. M., & Silva, A. K. L. (2022). Suporte organizacional e danos relacionados ao trabalho: Um estudo correlacional com trabalhadores brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), 280-302.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Gonçalves, G. M., & Chambarelli, M. A. P. (2021). Quarentena e remuneração compensatória na exoneração de dirigentes. *Cadernos Jurídicos do BNDES*, 1(1), 8-25.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. São Paulo: Bookman.
- Kim, H., & Kiura, M. (2023). The influences of social status and organizational justice on employee voice: A case of customer care workers. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 802-822.
- Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829-844.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Loi, R., Ao, O. K. Y., & Xu, A. J. (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23-30.
- Malhotra, N. (2011). *Pesquisa de Marketing: foco na decisão*. São Paulo: Pearson.
- Martins, F. M., & Araujo, B. F. von B. de. (2017). Uma Análise das Relações entre Suporte Organizacional e Comprometimento Duplo de Empregados no Modelo Outsourcing. *Revista de Ciências da Administração*, 19(49), 44-56.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107.
- Moura-Paula, M. J. de, & Ferraz, D. L. S. (2015). Silêncio organizacional: Introdução e crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(3), 516-529.

- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda: Employee voice: Review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382–400.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1).
- Profili, E. B. (2021). Estrutura remuneratória dos servidores ativos civis do Executivo federal. *Revista de Administração Pública*, 55(4), 782–808.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Schmitt, C. S., & Petroll, M. de L. M. (2021). Um ensaio teórico sobre a influência da Teoria da Troca Social e da Co-criação de Valor no Crowdfunding. *Intercom*, 44(1), 247–269.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *The Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695.
- Silva, D. S., & Pinheiro, L. (2023). Interações sociais no ambiente de trabalho à luz da teoria da troca social: Revisão sistemática e agenda de pesquisa. *Revista Brasileira Multidisciplinar*, 26(2), 85-101.
- Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10(1), 83–93.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Srivastava, S., Jain, A. K., & Sullivan, S. (2019). Employee silence and burnout in India: The mediating role of emotional intelligence. *Personnel Review*, 48(4), 1045-1060. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0104>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Vanderley, L. G. (2001). Capital humano: a vantagem competitiva. *Organizações & Sociedade*, 8(22), 65–74.
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 66(6), 783–802.

Débora Bruna Alves Almeida ([debora.almeida@ufersa.edu.br](mailto:debora.almeida@ufersa.edu.br))\* trabalhou no desenvolvimento teórico, coleta de dados e análise, discussões dos resultados, como também nos ajustes solicitados pelos pareceristas.

Eduardo de Camargo Oliva trabalhou ([eduardo.oliva@online.uscs.edu.br](mailto:eduardo.oliva@online.uscs.edu.br)) no desenvolvimento teórico, coleta de dados e análise, discussões dos resultados, como também nos ajustes solicitados pelos pareceristas.

Thales Fabricio da Costa e Silva ([thalespsic@gmail.com](mailto:thalespsic@gmail.com)) trabalhou no desenvolvimento teórico, coleta de dados e análise, discussões dos resultados, como também nos ajustes solicitados pelos pareceristas.

Edson Keyso de Miranda Kubo ([edson.kubo@online.uscs.edu.br](mailto:edson.kubo@online.uscs.edu.br)) trabalhou no desenvolvimento teórico, coleta de dados e análise, discussões dos resultados, como também nos ajustes solicitados pelos pareceristas.

Raquel da Silva Pereira ([raquel.pereira@online.uscs.edu.br](mailto:raquel.pereira@online.uscs.edu.br)) trabalhou no desenvolvimento teórico, coleta de dados e análise, discussões dos resultados, como também nos ajustes solicitados pelos pareceristas.

\*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 17/01/2024 Data de Aprovação: 25/05/2024.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: [https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt\\_BR](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR).