**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Michele Ruzon Kassem

**A voz do trabalhador: uma análise sobre seus antecedentes em empresas privadas no
Brasil**

**São Paulo
2018**

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MICHELE RUZON KASSEM

A voz do trabalhador: uma análise sobre seus antecedentes em empresas privadas no Brasil

Versão Corrigida

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim

São Paulo
2018

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.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Kassem, Michele Ruzon

A voz do trabalhador: uma análise sobre seus antecedentes em empresas privadas no Brasil / Michele Ruzon Kassem. – São Paulo, 2018.
135 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2018.
Orientador: Wilson Aparecido Costa de Amorim.

1. Recursos Humanos 2. Voz 3. Intenção 4. Relação de emprego - Brasil
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

Nome: Michele Ruzon Kassem

Título: A voz do trabalhador: uma análise sobre seus antecedentes em empresas privadas no Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação de mestrado não é apenas o resultado de uma pesquisa acadêmica, trata-se da consolidação de uma escolha de carreira. Encontra-se aqui o ponto de convergência entre decisões pessoais tomadas ao longo de minha história (passado) e direcionamentos para meus próximos passos (futuro). Por isso, devo inicialmente agradecer a duas amigas que compartilharam de minhas ansiedades e ofereceram encorajamento à ideia de realizar um mestrado: Ellen Mlioli Picanço, companheira de desafios da prática de Gestão de Pessoas e minha referência na arte de vozear nas organizações; e Renata Fabretti Martinez Klüppel, parceira de reflexões sobre a carreira feminina e o papel da mulher na sociedade.

Agradeço também o acolhimento recebido dos professores doutores Joel Souza Dutra e Ana Carolina de Aguiar Rodrigues, que me aceitaram como aluna convidada, abrindo assim as portas deste novo mundo para mim, o acadêmico; e a recepção em São Paulo de minha tia Gisele Ponich, que tornou meus dias nessa grande cidade muito mais agradáveis com sua companhia, alegria e hospitalidade.

Figura essencial nesse processo de formação de mestres é a do orientador, e que figura! Professor Wilson Amorim, também conhecido por Negão, exercitou toda sua paciência comigo, compartilhou conhecimentos explícitos e tácitos, deu o tom de provocação necessário em cada reunião de orientação e a ancoragem precisa para o projeto de pesquisa manter-se factível. Com habilidade e cuidado, permitiu-me ampliar o olhar sobre a gestão de pessoas, a ponto de perceber (e talvez entender um pouco) as suas complexas interações com o contexto institucional.

Por fim, devo reconhecer o papel fundamental de minha família neste projeto pessoal denominado “mestrado na USP”, que até o ano de 2014 era apenas um sonho distante. Agradeço ao meu pai Jurandir, que sempre ofereceu todo apoio e incentivo; minha mãe Denise, companheira de viagens entre Londrina e São Paulo; meu irmão Bruno, exemplo de profissional, professor e pesquisador; e meu esposo Raje, que embarcou comigo nessa aventura, demonstrando que, assim como o vento apaga as velas e atíça as fogueiras, a distância diminui as paixões medíocres e aumenta as grandes (Autor desconhecido).

RESUMO

Ruzon, M. K. (2018). *A voz do trabalhador: uma análise sobre seus antecedentes em empresas privadas no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Esta dissertação tem por objetivo analisar os antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas no Brasil no ano de 2014, adotando-se o conceito de voz como a provisão discricionária de informações direcionada a alguém de dentro da organização com autoridade percebida para agir, com o propósito de aperfeiçoar o funcionamento organizacional, mesmo que essas informações possam desafiar o *status quo*. A Teoria do Comportamento Planejado ofereceu o embasamento para a definição dos antecedentes da intenção de vozear como variáveis dependentes (comprometimento organizacional, abertura do líder e participação organizacional); a literatura internacional sobre voz conduziu à definição das variáveis independentes (de nível individual e organizacional); e a pesquisa Melhores Empresas Para Você Trabalhar disponibilizou os dados empíricos – analisados por meio de modelos de regressão hierárquica. Os resultados demonstram altos índices dos antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores da amostra, indicando um recorte específico dentro do contexto de uma economia de mercado hierárquico: observam-se relações de emprego duradouras, adoção em grande extensão de mecanismos de voz por iniciativa das empresas e concentração de trabalhadores jovens, qualificados e com baixa diversidade (maioria homens que se auto declaram brancos). Nesta amostra, destaca-se a capacidade explicativa da posição de poder do trabalhador sobre os antecedentes da intenção de vozear e a relação negativa entre grau de instrução, tempo de empresa e cor do trabalhador (ser da mesma cor que a maioria na empresa) com a percepção de controle sobre voz medida por meio da percepção de participação organizacional. A adoção de mecanismos de voz não apresentou capacidade explicativa sobre a atitude dos trabalhadores da amostra, indicando para possíveis influências culturais sobre a voz; tampouco sobre normas subjetivas, apontando possíveis retóricas organizacionais sobre a voz. Mecanismos de voz formais e informais apresentaram relação positiva com a percepção de controle de voz dos trabalhadores da amostra, destacando-se os encontros periódicos com o corpo diretivo. Esses resultados permitem concluir que a voz dos trabalhadores no Brasil apresenta singularidades, corroborando a necessidade de contextualização dos estudos sobre voz.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Voz. Intenção. Relação de emprego. Brasil.

ABSTRACT

Ruzon, M. K. (2018). *Employee voice: an analysis of its antecedents in private companies in Brazil*. (Master Degree). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

This essay aims to analyze the antecedents of intention to voice from workers formally employed in private companies operating in Brazil in the year 2014, adopting the concept of voice as a discretionary provision of information directed to someone from within the organization with perceived authority to act, with the purpose of improving organizational functioning, even if such information can challenge or disrupt the status quo. Theory of Planned Behavior supported the antecedents of intention to voice concept as dependent variables (organizational commitment, leader openness, participation); voice international literature lead independent variables definition (at individual and organizational levels); and Best Companies to Work For research provided empirical data, analyzed by hierarchical regression models. The results prove high antecedents of intention to voice in this sample, indicating a special frame within hierarchical market economy context: long-term links between employer-employee, large-scale adoption of voice mechanisms in the companies and concentration of young, skilled and low-diversity workers (mostly men who declare themselves white). It must be highlighted in this sample the explanatory capacity of workers' power position over the antecedents of intention to voice, as well as the negative relation between educational level, tenure and employee race (being the same race as the majority in the company) with the perception of voice control, measured as worker participation perception. The adoption of voice mechanisms did not present explanatory capacity on the attitude of the sample workers, indicating for possible cultural influences on voice; nor on subjective norms, indicating for possible influences of managers' personal characteristics. Formal and informal voice mechanisms presented a positive relation with perception of voice control, especially periodic meetings with high management. These results allow us to conclude that Brazilian workers' voice presents singularities, confirming the necessity of contextualized voice studies.

Keywords: Human Resources. Voice. Intention. Employment relation. Brazil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução histórica dos artigos publicados sobre voz do trabalhador no portal <i>Web of Science</i>	21
Figura 2 – Teoria do Comportamento Planejado	47
Figura 3 – Gráfico de escarpa da fatoraçoão	76
Figura 4 – Modelo de pesquisa.....	80
Figura 5 – Histograma da variável dependente Fator 1 - Comprometimento	82
Figura 6 – Gráfico Q-Q da variável dependente Fator 1 - Comprometimento.....	82
Figura 7 – Histograma da variável dependente Fator 2 – Suporte organizacional.....	83
Figura 8 – Gráfico Q-Q da variável dependente Fator 2 – Suporte organizacional	83
Figura 9 – Histograma da variável dependente Fator 3 – Abertura do líder	83
Figura 10 – Gráfico Q-Q da variável dependente Fator 3 – Abertura do líder.....	84
Figura 11 – Comparação da distribuição dos empregados por região.....	88
Figura 12 – Comparação da distribuição dos empregados por setor	89
Figura 13 – Comparação da distribuição dos empregados por cor.....	91
Figura 14 – Distribuição dos empregados da amostra por idade.....	91
Figura 15 – Comparação da distribuição dos empregados por faixa etária.....	92
Figura 16 – Comparação da distribuição dos empregados por escolaridade.....	93
Figura 17 – Distribuição dos empregados por tempo de empresa.....	94
Figura 18 – Distribuição dos empregados por índice de variação de quadro das empresas.....	95
Figura 19 – Evolução da taxa de desocupação no Brasil	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escala de medida original de Saída e Voz.....	29
Tabela 2 – Artigos sobre voz do trabalhador classificados como Highly Cited Papers no portal Web of Science.....	33
Tabela 3 – Comparativo dos conceitos de autonomia, participação e voz.....	40
Tabela 4 – Mecanismos formais coletivos de voz.....	43
Tabela 5 – Escala de Voz para medir frequência do comportamento	49
Tabela 6 – Escala de atitude de voz como segurança psicológica.....	51
Tabela 7 – Escala de normas subjetivas de voz como sentimento de obrigação.....	54
Tabela 8 – Escala de percepção de controle de voz como autoestima organizacional.....	57
Tabela 9 – Síntese conceitual desta dissertação	61
Tabela 10 – Índices sobre relações de emprego e sistemas legais nacionais	64
Tabela 11 – Critérios de seleção de questionários válidos	70
Tabela 12 – Número de questionários distribuídos por empresa.....	71
Tabela 13 – Composição das escalas utilizadas	72
Tabela 14 – Síntese dos objetivos, hipóteses e métodos desta dissertação	74
Tabela 15 – Matriz de correlação das variáveis utilizadas na escala de Intenção de Vozear...75	
Tabela 16 – Matriz de fatores rotativa 1	76
Tabela 17 – Matriz de fatores rotativa 2.....	77
Tabela 18 – Estatística descritiva dos fatores extraídos com o PCA.....	77
Tabela 19 – Escalas das variáveis independentes de nível individual.....	79
Tabela 20 – Fatores extraído do PCA após exclusão dos casos outliers.	84
Tabela 21 – Distribuição dos empregados da amostra por região geográfica do Brasil	87
Tabela 22 – Distribuição dos empregados da amostra por setor	88
Tabela 23 – Distribuição dos empregados da amostra por sexo.....	89
Tabela 24 – Distribuição dos empregados da amostra por cor.....	90
Tabela 25 – Distribuição dos empregados da amostra por faixa etária.....	91

Tabela 26 – Distribuição da amostra por nível de instrução	93
Tabela 27 – Distribuição da amostra por tempo de empresa	94
Tabela 28 – Estatística descritiva das variáveis independentes	96
Tabela 29 – Estatística descritiva das variáveis dependentes	97
Tabela 30 – Distribuição dos respondentes por nível em cada escala	98
Tabela 31 – Correlações de Spearman	99
Tabela 32 – Modelos de regressão hierárquica para Fator 1 Comprometimento Organizacional	100
Tabela 33 – Modelos de regressão hierárquica para Fator 2 Suporte Organizacional.....	101
Tabela 34 – Modelos de regressão hierárquica para Fator 3 Abertura do Líder.....	103
Tabela 35 – Síntese do resultado das hipóteses	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CME	<i>Coordinated market economy</i>
EVLN	<i>Exit, Voice, Loyalty and Neglect</i>
FIA	Fundação Instituto de Administração
HME	<i>Hierarchical market economy</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IQAT	Índice de qualidade do ambiente de trabalho
IQGP	Índice de qualidade da gestão de pessoas
LME	<i>Liberal market economy</i>
MEPT	Melhores Empresas Para Você Trabalhar
NS/NR	Não sabe ou não respondeu
PCA	<i>Principal component analysis</i>
PNAD	Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios
PROGEP	Programa de Estudos de Gestão de Pessoas
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TPB	<i>Theory of Planned Behavior</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1. Objetivos da pesquisa	23
1.2. Justificativa	24
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1. A voz dos trabalhadores.....	27
2.1.1. Tipos de voz.....	31
2.1.2. Voz, autonomia e participação	37
2.1.3. Mecanismos de voz	41
2.2. Teoria do Comportamento Planejado	45
2.3. Antecedentes da intenção de vozear	48
2.3.1. Atitude sobre a voz.....	50
2.3.2. Normas subjetivas: abertura para vozear	54
2.3.3. Percepção de controle: oportunidades para vozear.....	56
2.3.4. Influências de nível individual	58
2.4. Contexto institucional das relações brasileiras de emprego	62
3. METODOLOGIA	67
3.1. Natureza da pesquisa	67
3.2. Método de pesquisa	68
3.3. Procedimentos de validade e confiabilidade.....	85
4. RESULTADOS	87
4.1. Perfil da amostra	87
4.2. Variáveis dependentes	97
4.3. Correlações e regressões.....	98
4.4. Análise dos resultados	105
4.4.1. O contexto percebido pelo trabalhador.....	105

4.4.2. <i>Influência das variáveis de nível individual</i>	108
4.4.3. <i>Influência das variáveis de nível organizacional</i>	113
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
5.1. Limitações do estudo	119
5.2. Sugestão de estudos futuros	120
REFERÊNCIAS	121
APÊNDICE	131

1. INTRODUÇÃO

O conceito de voz é um antigo conhecido do senso comum brasileiro, como demonstram os ditos populares. Há tempos, afirma-se que “a voz do povo é a voz de Deus”, que “quem tem boca vai à Roma” e que “quem não chora, não mama”. Sem questionar suas origens ou possíveis variações ao longo do tempo, é possível reconhecer nesses ditos uma concepção favorável ao ato de um sujeito expressar suas vontades e opiniões, sendo uma forma de buscar o atendimento das necessidades de um grupo (“povo”) ou um instrumento para alcançar objetivos individuais (“ir à Roma”). Todavia, a cultura popular brasileira também alerta dos perigos associados à voz, afinal, “quem diz verdades, perde amizade” e “a palavra é de prata, mas o silêncio é de ouro”.

Pesquisas acadêmicas internacionais sobre a voz do trabalhador adotam uma concepção semelhante à do senso comum brasileiro: a voz é vista como uma ação que permite alcançar resultados positivos, tanto para o trabalhador quanto para a organização em que trabalha; mas que se apresenta inerentemente arriscada, isto é, que pode acarretar consequências negativas para quem vozeia. Sobre os resultados positivos da voz, Bashshur e Oc (2015) apresentam uma lista extensa que contempla melhor desempenho profissional individual, maior percepção de justiça organizacional, maior nível de criatividade e inovação do grupo, maior qualidade das decisões organizacionais, menor rotatividade organizacional, maior aprendizagem organizacional e melhores resultados organizacionais.

Sobre as consequências negativas, estudos indicam que trabalhadores que vozeiam podem, por exemplo, ter suas avaliações formais de desempenho reduzidas (Detert & Burris, 2007) e suas oportunidades de carreira limitadas (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003) quando o ambiente de trabalho não for favorável à voz¹. Vale notar que os estudos que se dedicam a investigar as consequências negativas da voz, como Brinsfield (2012), Detert e Edmondson (2011) e Milliken et al. (2003), o fazem com o objetivo de contribuir para a minimização dos riscos, visando facilitar o exercício da voz e obter resultados positivos, tanto para o trabalhador quanto para a organização. Assim, percebe-se a preocupação da literatura acadêmica em ressaltar os

¹ Para lista detalhada de consequências negativas da voz para o trabalhador, ver Brinsfield (2012).

resultados positivos da voz dos trabalhadores, segundo Bashshur e Oc (2015: 1532) “*virtualmente, todo artigo sobre voz começa com uma discussão sobre os efeitos positivos dela*”².

Desde os primeiros estudos sobre o tema, considera-se a voz como uma forma de o trabalhador alcançar satisfação no trabalho e, conseqüentemente, proporcionar maior produtividade para as organizações (Farrell, 1983; Freeman & Medoff, 1984; Huselid, 1995), caracterizando uma relação ganha-ganha. Atualmente, o contexto de alta competitividade traz um novo valor ao conceito: conforme argumentam Detert e Burris (2007:869), a voz tornou-se um elemento essencial para lidar com ambientes de trabalho cada vez mais dinâmicos e descentralizados, nos quais não é mais possível “*compreender a situação a partir de posições da alta administração*”³. A voz, portanto, é considerada uma rica fonte de informação sobre o funcionamento organizacional e de identificação de possibilidades de aprimoramento.

Greenberg e Edwards (2009:XII) afirmam que a voz do trabalhador é um campo de estudo vibrante e em crescimento, que assume cada vez mais uma posição central no palco da investigação científica. O florescimento deste campo pode ser observado na evolução do número de artigos publicados no portal *Web of Science*, considerado uma das bases mais vastas de revistas avaliadas por pares na área das ciências sociais, segundo Crossan e Apaydin (2010). A Figura 1 apresenta esse histórico de publicações: utilizando-se do termo de pesquisa “*voice*” em tópico (título, resumo ou palavra-chave), na categoria *Management*, e após análise dos resumos disponíveis para verificação do conteúdo dos artigos (apenas voz do trabalhador, desconsiderando artigos sobre voz de consumidores e demais atores organizacionais), o gráfico foi construído. Nele, é possível constatar a primeira publicação na base na década de 1970 e o aumento do volume de publicações a partir do ano de 2007.

Além do volume de publicações, pode-se destacar a relevância do campo de estudo sobre a voz dos trabalhadores com o surgimento de edições especiais de revistas internacionais, como na revista *Journal of Management Studies* (fator de impacto 3,962) em 2003, na *International Journal of Human Resource Management* (fator de impacto 1,650) em 2007 e na *Human Resource Management* (fator de impacto 1,817) em 2011; além da presença de artigos sobre

² Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “*virtually every article on voice begins with a discussion on the positive effects of voice*”.

³ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “*to figure it out from the top*”.

voz dos trabalhadores entre os mais citados no campo de *Business and Economics*, segundo a classificação de *Highly Cited Papers*⁴ do portal *Web of Science*.

Figura 1 – Evolução histórica dos artigos publicados sobre voz do trabalhador no portal *Web of Science*

*2018: considera apenas os meses de janeiro a maio

Fonte: Elaborado pela autora.

Todavia, esse cenário acadêmico internacional não se reflete na literatura brasileira. Em seu levantamento bibliográfico, Moura-Paula (2014) encontrou apenas cinco artigos publicados sobre o tema em revistas brasileiras. Moura-Paula e Ferraz (2015) avaliaram que dois, dos cinco artigos, são ensaios teóricos e três são pesquisas empíricas, mas nenhuma delas está relacionada à voz do trabalhador no que tange à exposição de ideias e opiniões no ambiente de trabalho. Sampaio e Sobral (2013), autores de um dos ensaios teóricos citados por Moura-Paula (2014), também sinalizam para a escassez de estudos sobre voz no Brasil, abordando especificamente a voz denominada de denúncia, e alertam que aspectos culturais limitam a generalização dos resultados de estudos realizados em países anglo saxões. Segundo eles, é necessário o desenvolvimento de pesquisas no contexto brasileiro para suprimir essa lacuna da literatura.

⁴Highly Cited Papers são os artigos que estão no grupo de 1% mais citados em todo o campo de pesquisa nos últimos dez anos conforme base de dados do portal *Web of Science*. Para essa classificação, os artigos publicados em 2007 no campo de *Business and Economics* devem ser citados ao menos 159 vezes; publicados em 2009, 106; publicados em 2010, 93; publicados em 2011, 69; publicados em 2012, 50; publicados em 2015, 10.

De fato, não é tarefa simples a transposição para o contexto brasileiro dos resultados obtidos em estudos sobre voz de outros países, pois é necessário considerar influências de aspectos regulatório, normativo e cultural. Por exemplo, afirma-se que diferentes configurações sindicais, estabelecidas conforme a legislação nacional, interferem na decisão do trabalhador de vozear (Benson & Brown, 2010; Brewster, Wood, & Goergen, 2015; Gollan, Patmore, & Xu, 2014). Outra influência seria a variação de percepções quanto à obrigação de vozear, conforme os hábitos e costumes de uma região, destacando-se as diferenças entre os trabalhadores ocidentais e orientais (Jiao, Richards, & Hackett, 2013). No âmbito cultural, pode-se ainda indetificar a influência da distância do poder, dimensão da cultura nacional que indica o grau de aceitação de hierarquias (Ollo-López, Bayo-Moriones, & Larraza-Kintana, 2011).

Por isso, autores como Godard (2014), Gollan et al. (2014) e Kaufman (2015) defendem o desenvolvimento de estudos sobre voz dos trabalhadores considerando o contexto das relações de emprego, de modo a compreender as interferências da legislação, dos aspectos culturais e da situação econômica da região sobre o comportamento de vozear. Conforme Kaufman (2015) explica, apesar de aceitos em caráter universal os potenciais resultados positivos da voz, pode-se observar diferentes interesses e estratégias sobre voz, bem como diferentes consequências para quem vozeia, em contextos específicos. O recorte das relações de emprego permite identificar um contexto adequado ao estudo da voz, pois delimita um ambiente com uma dinâmica de mercado de trabalho semelhante e regida pelas mesmas normativas, descrevendo um cenário econômico, legal e sociocultural (Kaufman, 2015).

Todavia, tal recorte não pode ser uma mera sobreposição sobre o espaço geográfico de um país, pois, mesmo dentro de um único território nacional, é possível existir diferentes contextos para o exercício da voz do trabalhador. Veja-se o caso do Brasil. Pautando-se na dimensão legal, é possível identificar dois contextos distintos na realidade brasileira: um, formado por empresas privadas e seus empregados; outro, composto por empresas, órgãos e instituições estatais e seus servidores e empregados. Dentre as relações de emprego em empresas privadas, é possível ainda realizar outra delimitação de contexto, distinguindo-se o grupo de médias e grandes empresas das demais (pequeno e micro porte). Isso porque, conforme Schneider (2009) expõe, a informalidade é um traço presente no mercado de trabalho brasileiro, criando ambientes de trabalho inconsistentes com a legislação vigente. Tal informalidade, entretanto, dificilmente ocorre no contexto das médias e grandes empresas que, devido à sua maior visibilidade, tendem

a ser monitoradas com maior frequência e exigência – seja pelo Estado, seja pelo próprio mercado: investidores, consumidores, fornecedores e concorrentes.

Diante do exposto, esta dissertação desenvolve-se para responder à seguinte pergunta: existe intenção de vozear dos trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas no Brasil?

1.1. Objetivos da pesquisa

O objetivo geral deste estudo de levantamento é analisar os antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados em empresas privadas atuantes no Brasil no ano de 2014, nos setores de indústria, comércio e serviços, com 200 (duzentos) empregados ou mais. Para tal, estabelecem-se como variáveis dependentes os antecedentes da intenção de vozear do trabalhador, de acordo com a Teoria do Comportamento Planejado: atitude em relação ao comportamento, normas subjetivas e percepção sobre o controle do comportamento.

Os objetivos específicos são os seguintes:

1. Analisar a atitude sobre o comportamento de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil.
2. Analisar as normas subjetivas do comportamento de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil.
3. Analisar a percepção de controle sobre o comportamento de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil.
4. Analisar como fatores de nível organizacional relacionam-se com os antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil.
5. Analisar como fatores de nível individual relacionam-se com os antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil.

6. Debater as diferentes influências dos fatores de nível individual e de nível organizacional sobre os antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas no Brasil.

1.2. Justificativa

Uma das contribuições desejadas pela realização desta dissertação é colaborar para o estudo sobre a voz do trabalhador na realidade brasileira, que pode trazer resultados e compreensões diferentes dos estudos internacionais. A análise das relações de emprego brasileiras permite perceber uma configuração distinta dos demais países em que a voz tem sido estudada, basta recorrer aos indicadores desenvolvidos por Botero, Djankov, Porta, Lopez-De-Silanes, e Shleifer (2004) sobre rigidez do mercado de trabalho e relevância das relações coletivas.

O índice de rigidez do mercado de trabalho mede três itens: a facilidade de adoção de contratos de trabalho alternativos, como temporário ou de escala parcial, os custos de hora extra e de demissão, e a complexidade dos procedimentos de demissão. O índice de relevância das relações coletivas mede o poder atribuído aos sindicatos legalmente e a extensão das disputas coletivas. Ollo-López et al. (2011) identificaram, com esses indicadores, uma relação inversamente proporcional entre a rigidez das relações de emprego e o exercício de voz individual dos trabalhadores dentro das organizações em uma amostra de dezesseis países europeus⁵. Os autores argumentam que as restrições no processo de contratação e demissão de trabalhadores, condensadas no índice de rigidez do mercado de trabalho, tendem a incentivar a adoção de métodos de trabalho mais tradicionais e impor restrições ao comportamento de vozear dos trabalhadores.

Interessante notar, entretanto, que os países europeus com maior rigidez nas relações de trabalho também são aqueles com maior relevância das relações coletivas, conforme demonstrado pelos indicadores de Botero et al. (2004), e os que apresentam as maiores proporções de organizações que mantêm comitês e conselhos de trabalhadores (Brewster et al., 2015). Assim, os estudos indicam dois cenários possíveis: a) nos países em que a rigidez do

⁵ Países da amostra pesquisada: Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Itália, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suíça.

mercado de trabalho é alta, resultando em restrições ao exercício da voz individual do trabalhador, observa-se o fortalecimento de mecanismos coletivos de voz, por intermédio da alta relevância das relações coletivas; b) nos países em que a rigidez do mercado de trabalho é baixa, também é baixa a relevância das relações coletivas, observando-se maior exercício da voz individual do trabalhador dentro das organizações.

Todavia, nenhum desses dois cenários pode representar adequadamente o Brasil, pois, segundo os indicadores de Botero et al. (2004), esse país apresenta significativa rigidez em suas relações de emprego, aproximando-se de países como Bélgica, Holanda e França, e apresenta baixa relevância das relações coletivas, assemelhando-se a países como Inglaterra e Estados Unidos da América. Assim, apenas com base nesse referencial teórico disponível, não é possível fazer afirmações sobre a liberdade do trabalhador em expressar suas ideias e opiniões dentro das organizações no Brasil.

A caracterização do contexto brasileiro pode respaldar-se no debate de variedades do capitalismo, extrapolando a análise das relações de emprego para incluir diversas dinâmicas, como as de relação entre concorrência e de normas de governança. Conforme Schneider (2009) apresenta, o Brasil está classificado como uma variedade de economia de mercado hierárquico (HME – *hierarchical market economy*), como os demais países latino-americanos; enquanto os países do hemisfério norte do globo terrestre são usualmente classificados entre dois tipos distintos: economia de mercado liberal (LME – *liberal market economy*) e economia de mercado coordenado (CME – *coordinated market economy*).

O que caracteriza o HME, ainda segundo Schneider (2009), é a concentração do controle de empresas em grupos familiares com negócios diversos, a forte presença de multinacionais e as relações de emprego atomísticas, com alta rotatividade, baixa qualificação profissional e baixa representação sindical – para a descrição do funcionamento da LME e CME, ver Hall e Soskice (2001). Dessa forma, a maior compreensão do comportamento de vozear dos trabalhadores brasileiros contribui para o desenvolvimento do corpo teórico sobre variedades do capitalismo, aprofundando o debate sobre os impactos da atomicidade das relações de emprego na variedade HME.

Para o campo prático, esta dissertação se justifica no intento de colaborar com profissionais responsáveis pela definição de políticas e práticas relacionadas ao exercício da voz dos trabalhadores nas organizações no Brasil, oferecendo maior compreensão sobre as influências

na decisão do trabalhador em vozear ou se manter em silêncio. Os resultados obtidos nesta dissertação ainda contribuem para o processo de desenvolvimento dos trabalhadores de modo geral, pois, ao debater influências de nível individual e organizacional em determinado contexto de emprego, facilitam a tomada de decisão consciente sobre o comportamento de vozear.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trajeto teórico deste trabalho propõe-se a fornecer elementos para a análise da percepção dos trabalhadores empregados no Brasil sobre o contexto organizacional para vozear. Para tanto, inicia-se com a apresentação do conceito de voz, abordando os diferentes tipos e a interface desse conceito em relação à autonomia e participação do trabalhador. Na sequência, a Teoria do Comportamento Planejado é apresentada, conduzindo ao debate sobre a intenção de vozear e seus antecedentes, bem como à identificação de possíveis influências de características individuais dos trabalhadores sobre a intenção de vozear. Ao final, o ambiente institucional brasileiro das relações de emprego é descrito, de modo a fundamentar a análise sobre a percepção dos trabalhadores quanto ao contexto organizacional para vozear.

2.1. A voz dos trabalhadores

O debate sobre voz dos trabalhadores é considerado tão antigo quanto a relação de emprego: já estava presente nas obras de Adam Smith e Karl Marx, bem como no discurso gerencial de John Rockefeller e Frederick Taylor, conforme demonstra Kaufman (2014). Entretanto, revisões da literatura, como as apresentadas por Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009), Moura-Paula (2014), Mowbray et al. (2015) e Walker e Hamilton (2011), destacam como marco inicial dos estudos contemporâneos de voz dos trabalhadores a obra de Hirschman sobre o comportamento de consumidores, no ano de 1970.

Segundo Hirschman (1970), existem dois tipos de respostas para a insatisfação do consumidor com alguma empresa, organização ou país: a saída ou a voz. A saída significa a mudança dos hábitos de compra do consumidor, isto é, deixar de consumir os produtos ou serviços de uma organização e passar a consumir os produtos ou serviços de outra. Uma situação de saída, conforme apresenta o autor, seria duplamente prejudicial à competitividade da organização: primeiro, e de modo mais evidente, devido à perda de mercado para a concorrência e, segundo, devido à dificuldade de identificar as causas da insatisfação desse consumidor, impossibilitando processos de melhoria e de recuperação de mercado.

A alternativa à saída dos consumidores seria a sua voz, ação de alertar a organização sobre falhas existentes, com a intenção de contribuir para sua adequação/melhoria. Conforme exposto por Hirschman (1970), as organizações sofrem deterioração naturalmente ao longo do tempo, e, portanto, precisam aprender com suas falhas e aprimorar seu desempenho continuamente. Para manter sua competitividade, portanto, elas dependem da identificação e análise das insatisfações de seus consumidores, expressas por meio da voz, comportamento avaliado pelo autor como positivo para as organizações. Entretanto, conforme o próprio autor destaca, esse interesse em aprimorar o desempenho organizacional está relacionado à atuação da organização em um mercado competitivo, não se aplicando a contextos de monopólio nos quais a opção de saída do consumidor é limitada (não há concorrência) ou de baixo impacto (quando existem subsídios estatais que garantem uma receita organizacional mínima).

Hirschman (1970:5) apresenta sua principal preocupação a partir da importância da voz dos consumidores e do impacto negativo de sua saída: “*em quais condições a opção da saída prevalecerá sobre a opção de voz e vice versa?*”⁶. Sua conclusão baseia-se no conceito de lealdade, descrito como um afeto especial que o consumidor tem com uma organização. O autor argumenta que a lealdade seria um fator que interfere na escolha entre vozear ou sair: quanto mais leal o consumidor, maior a sua preocupação em contribuir para a melhoria da organização e maior o seu interesse em vozear suas insatisfações. Por outro lado, quanto menor a lealdade do consumidor, mais facilmente ele trocaria de organização, optando pela saída.

Dessa forma, foi construído o modelo *Exit-Voice-Loyalty* (EVL), focado na decisão do consumidor diante de uma insatisfação em um contexto de mercado competitivo para as organizações. Nesse modelo, voz é definida como qualquer tentativa de mudar um estado de insatisfação, em vez de fugir dele, podendo ser graduada desde um fraco resmungo até um protesto violento, conforme conceitua Hirschman (1970:30):

(...) qualquer tentativa de mudar em vez de escapar de uma situação censurável, seja por meio de um requerimento formal individual ou coletivo à administração direta responsável, ou por meio de vários tipos de ações e protestos, incluindo aqueles com o objetivo de mobilizar a opinião pública..⁷

⁶ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “*under what conditions will the exit option prevail over the voice option and vice-versa?*”

⁷ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “*(...) any attempt at all to change rather than escape from an objectionable state of affairs, whether through individual or collective petition to management directly in charge, or through various types of actions and protests, including those that are meant to mobilize public opinions*”.

Em síntese, Hirschman (1970) propôs que a voz do consumidor deve ser considerada como uma forma de aprimoramento organizacional, de caráter benéfico para as organizações. Nessa abordagem, a voz não representa a efetiva mudança organizacional, mas apenas a expressão da insatisfação dos consumidores – em contextos de monopólio, o autor argumenta que a voz dos consumidores é ineficiente, ou seja, a expressão da insatisfação dos consumidores não resulta em mudanças organizacionais. Outra característica relevante da definição de voz proposta por Hirschman (1970) é a dependência do consumidor em relação à organização para resolver o problema, isto é, o consumidor não é capaz de resolver a situação, mas depende da ação da organização para tal. A voz seria, portanto, a ação de um sujeito sem autoridade para mudar uma situação de insatisfação.

A adaptação desse modelo ao contexto das relações de emprego surgiu em 1983, quando Dan Farrell publicou na revista *The Academy of Management Journal* um estudo sobre insatisfação no trabalho utilizando o modelo EVL. Enquanto Hirschman (1970) interessava-se no endereçamento das insatisfações dos consumidores, Farrell (1983) dedicou-se à insatisfação no trabalho dos empregados e pretendia organizar os comportamentos já associados à essa insatisfação, notadamente, o absenteísmo, a rotatividade e o baixo comprometimento. Farrell (1983) manteve as mesmas definições conceituais de voz e saída, fazendo apenas a adaptação dos comportamentos para o contexto da insatisfação no trabalho do empregado, conforme apresentado nas escalas utilizadas em sua pesquisa (Tabela 1).

Tabela 1 – Escala de medida original de Saída e Voz

Conceito	Comportamentos utilizados como escala de medida do conceito
Saída⁸	a) Agir e buscar outro emprego. b) Decidir pela demissão na companhia.. c) Conseguir sua transferência para outro trabalho.
Voz⁹	a) Conversar com o supervisor para tentar e conseguir melhorar a situação. b) Colocar um bilhete na caixa de sugestões com a esperança de corrigir o problema. c) Escrever uma carta para uma agência governamental para descobrir o que pode ser feito para resolver o problema.

Fonte: Adaptado de Farrell (1983:600)

⁸ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: a) “*Getting into action and looking for another job*”; b) “*Deciding to quit the Company*”; c) “*Getting him/herself transferred to another job*”.

⁹ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: a) “*Talking to the supervisor to try and make things better*”; b) “*Putting a note in the suggestion box hoping to correct the problem*”; c) “*Writing a letter to a government agency to find out what can be done to help the problem*”.

Assim, a saída permanece como um conceito de mudança de organização, mas, se isso significava uma mudança de hábitos de consumo para consumidores, para os empregados representa uma mudança de trabalho, evidenciada no pedido de demissão.

Deve-se destacar que Farrell (1983) oferece uma restrição da definição de voz a ações de comunicação, limitando o conceito inicial de Hirschman (1970) que abrangeria qualquer tipo de ação, inclusive protestos violentos. Farrell (1983) não expõe os motivos para tal delimitação, mas, ao observar os comportamentos listados na escala de voz utilizada por ele, é possível notar seu interesse em retratar a voz como uma ação benéfica para a organização, pautada na preocupação do trabalhador em contribuir para a melhoria organizacional, evitando o caráter de confronto que os protestos violentos poderiam representar. Allen (2014) contribui nesta análise, indicando que protestos violentos têm caráter de conflito entre partes, em vez de colaboração/cooperação, por isso não estariam em linha com a definição de voz, sendo melhor classificado como um comportamento de negligência.

De fato, das contribuições de Farrell (1983) ao modelo de voz dos trabalhadores, deve-se ressaltar a identificação da negligência como uma alternativa de ação adicional, descrita como um comportamento lasso e despreocupado do trabalhador, exemplificada nos índices de atrasos, absenteísmo e taxa de erros no trabalho. Destaque-se ainda a utilização do conceito de lealdade também como alternativa de ação do trabalhador, o autor utiliza-se de uma concepção associada ao comportamento de sofrer em silêncio com a esperança que a situação melhore, afastando-se, na concepção inicial de Hirschman (1970), de lealdade como afeto especial. Dessa forma, o modelo passa a ser denominado de EVLN – *Exit, Voice, Loyalty and Neglect*, indicando que empregados insatisfeitos com seus trabalhos podem decidir entre: buscar outro emprego (saída), expressar suas insatisfações (voz), permanecer em silêncio (lealdade) ou agir com negligência em seu trabalho.

Farrell (1983) não aprofunda o debate sobre as limitações da transposição de um modelo das relações de consumidores para as relações de empregados, mas é preciso cuidar de alguns pontos, como alerta Allen (2014). Deve-se observar que nem todas as organizações têm a mesma preocupação de reter empregados da mesma forma que se preocupam em reter seus consumidores. A estratégia de retenção dos trabalhadores, segundo Allen (2014), está relacionada à facilidade de substituição deles, isto é, depende das condições do mercado de trabalho (se existe oferta de mão de obra) e da qualificação exigida desse trabalhador (se ele detém conhecimentos críticos de difícil reposição para a organização).

Ainda sobre o tema retenção, Allen (2014) lista algumas restrições presentes na mudança de organização para um trabalhador que não são relevantes na relação de consumo. Uma delas é a perenidade da decisão: usualmente, o trabalhador que pede demissão não tem a possibilidade de retornar à organização de onde saiu, enquanto consumidores podem adquirir produtos/serviços de uma nova organização e, sem muitas dificuldades, retornar a adquirir produtos/serviços da organização anterior. Outra restrição encontra-se na disponibilidade de informações sobre oportunidades no mercado de trabalho e sobre o ambiente de trabalho em outras organizações, enquanto que informações sobre produtos e serviços são mais acessíveis. Deve-se considerar ainda que, dependendo do contexto econômico, pode não haver oportunidades de emprego em outras organizações, impossibilitando a saída do trabalhador.

Note-se que as limitações da transposição do conceito de voz da relação de consumidores para a relação de emprego não inviabilizam sua utilização, apenas sinalizam cuidados que o pesquisador deve ter sobre o tema. De fato, o modelo EVLN tem sido utilizado amplamente em pesquisas sobre trabalhadores, sendo alguns exemplos de estudos contemporâneos as publicações de Akhtar, Bal e Long (2016), Si e Li (2012) e Davis-blake, Broschak e George (2003).

No decorrer dos anos, a voz do trabalhador ganhou diversas definições, tornando-se um conceito complexo, representado em uma literatura fragmentada, segundo a avaliação de Klaas et al. (2012), Mowbray et al. (2015) e Wilkinson e Fay (2011). A origem dessa fragmentação pode ser explicada por meio de dois grandes debates, conforme apresentam Pohler e Luchak (2014): sua segmentação em diversos tipos de voz; e a sobreposição entre voz como comportamento do trabalhador e voz como mecanismos de participação na organização. A seguir, esses debates são detalhados.

2.1.1. Tipos de voz

Atualmente, a literatura acadêmica apresenta diversos tipos de voz e comportamentos descritos de modo semelhante, mas com nomenclaturas distintas. Para compreender essa segmentação do conceito de voz, pode-se resgatar a obra de Van Dyne e LePine (1998) como uma referência central, que ofereceu uma linha de estudos independente da linha já existente a partir da obra

de Hirschman (1970), conforme apresentam Brinsfield et al. (2009) e Mowbray et al. (2015) em seus levantamentos bibliográficos.

Van Dyne e LePine (1998) desenvolveram um conceito de voz com a intenção de criar um modelo para os comportamentos classificados como cidadania organizacional. Cidadania organizacional retrata comportamentos relacionados ao trabalho, mas que não estão especificados nos descritivos de cargos, isto é, não são reconhecidos nos sistemas formais de recompensas e tampouco resultam em penalidades para os trabalhadores que não os desempenharem (Smith, Organ, & Near, 1983). Van Dyne e LePine (1998) propõem duas dimensões para classificar esses comportamentos: promoção/proibição; provocação/afiliação.

Comportamentos de promoção são aqueles considerados pró-ativos, que encorajam algo, que fazem as coisas acontecerem; no outro extremo estão os comportamentos proibitivos, que pretendem parar algo errado ou antiético, com a intenção de proteger e prevenir. Comportamentos de provocação são aqueles que questionam o *status quo*, enquanto comportamentos de afiliação, defendem-no. Com essa classificação, os autores estabelecem quatro tipos de comportamento de cidadania organizacional: a voz, promotiva e provocativa; a denúncia, proibitiva e provocativa; a ajuda, promotiva e afiliativa; e a governança (do inglês “*stewardship*”), proibitiva e afiliativa.

Assim, surgiu uma das mais citadas definições de voz: “*fazer sugestões de mudança inovadoras e recomendar modificações em procedimentos padronizados, mesmo que isso desagrade a outros*”¹⁰ (Van Dyne & LePine, 1998:109), destacando-se o caráter provocativo da voz, associada ao questionamento do *status quo*. A revisão dos artigos classificados como *Highly Cited Papers* na plataforma *Web of Science* permite identificar a relevância dessa definição: oito, dos nove artigos mais citados, baseiam-se no conceito de voz proposto por Van Dyne e LePine (1998, p.109) para desenvolver suas argumentações, conforme demonstra a Tabela 2.

Essa definição, apesar de apresentar semelhança à definição original de Hirschman (1970), pois assume voz como uma forma de aprimoramento organizacional, oferece recortes conceituais quanto à tipificação do comportamento, contribuindo para a fragmentação de sua literatura.

Um desses recortes é a distinção do comportamento considerado promotivo daquele considerado de denúncia. Liang, Farh, e Farh (2012) avançam na caracterização dessa distinção,

¹⁰ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “*making innovative suggestions for change and recommending modifications to standard procedures even when others disagree*”.

afirmando que a voz de denúncia enfatiza uma preocupação com a situação, um foco na identificação de fatores impeditivos e críticos, apresentando-se normalmente em caráter emergencial. A denúncia de um problema implica o reconhecimento de falhas sob a responsabilidade de alguém na organização e, portanto, sua expressão resulta em custos para o gerente, seja pelo impacto negativo sobre sua imagem profissional, seja pela necessidade de despender tempo e recursos para resolver a situação (Klaas et al., 2012). Argumenta-se que esse tipo de voz, portanto, invocaria sentimentos negativos e defensivos em seus receptores (Liang et al., 2012).

Tabela 2 – Artigos sobre voz do trabalhador classificados como *Highly Cited Papers* no portal *Web of Science*.

Ano	Artigo	Definição adotada de voz
2007	Detert, J. R.; Burris, E. R. Leadership behavior and employee voice: is the door really open?	Referência de Van Dyne e LePine (1998)
2007	Carson, J. B.; Tesluk, P. E.; Marrone, J. A. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance.	“Grau de influência que os membros de uma equipe têm sobre como a equipe persegue seu propósito.” ¹¹
2009	Walumbwa, F. O.; Schaubroeck, J. Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety.	Referência de Van Dyne e LePine (1998)
2010	Parker, S. K.; Collins, C. G. Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors.	Referência de Van Dyne e LePine (1998)
2011	Morrison, E. W. Employee voice behavior: integration and directions for future research.	Referência de Van Dyne e LePine (1998)
2011	Detert, J. R.; Edmondson, A. C. Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work.	Referência de Van Dyne e LePine (1998)
2012	Liang, J.; Farh, C. I. C.; Farh, J. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination.	Referência de Van Dyne e LePine (1998)
2012	Burris, E. R. The risks and rewards of speaking up: managerial responses to employee voice.	Referência de Van Dyne e LePine (1998)
2015	Mowbray, P. K.; Wilkinson, A.; Tse, H. H. M. An integrative review of employee voice: identifying a common conceptualization and research agenda.	Referência de Van Dyne e LePine (1998)

Fonte: Elaborado pela autora.

Por outro lado, a voz promotiva tem a intenção de promover um comportamento novo, focando em sugestões e melhorias. Assim, estaria associada a benefícios futuros tanto para o trabalhador

¹¹ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “The degree to which a team’s members have input into how the team carries out its purpose”.

quanto para o seu gerente (Klaas et al., 2012), sem questionar a responsabilidade ou competência do gestor, como ocorre na voz de denúncia. Alega-se que é um tipo de voz reconhecido pelos interlocutores como positivo: seria fácil reconhecer a boa intenção do trabalhador que vozeia, não sendo classificada como uma ameaça. Dessa forma, antecedentes e consequências específicas estariam associados à voz promotiva, diferenciando-a da voz de denúncia (Liang et al., 2012).

Entretanto, se consideramos que toda sugestão significa o reconhecimento de algo ruim (ou não muito bom) e que toda denúncia tem o objetivo de sugerir uma mudança (uma melhoria), torna-se difícil a distinção entre voz promotiva e voz de denúncia, seja conceitualmente ou empiricamente. Tal dificuldade é exposta por Mowbray et al. (2015), que criticam a ambiguidade criada dentro do conceito de voz, e por Barry e Wilkinson (2016:271), que oferecem um exemplo extraído do artigo de McClean, Burris e Detert (2013) – o seguinte comentário de um trabalhador é classificado como voz promotiva (sugestão de melhoria):

(...) não pagar US\$7 a US\$8 aos seus trabalhadores que estão aqui por mais de três anos, mas ainda assim alguns novos contratados entram na empresa ganhando US\$ 8,5 e US\$9 ou mais – então isso não está certo; nós como uma empresa precisamos agir para pagar mais aos empregados mais antigos, vamos fazer uma mudança¹²

Já o comentário de outro trabalhador não é classificado como voz por ter caráter de reivindicação (denúncia) – *“eu trabalho nesta empresa há três anos, eu ganho US\$ 7,25 por hora e faço o EOD, inventário e depósito; por que isso? Sinto que não sou importante para essa empresa e que o que eu faço aqui significa nada”*¹³. Observa-se, entretanto, que não há mudança de conteúdo ou de intenção nos dois tipos de voz, muda apenas a estratégia do trabalhador de como expressar sua opinião diante de um problema.

Outra tipificação da voz é a sua caracterização necessariamente como um comportamento provocativo. Burris (2012) identificou que o caráter provocativo da voz depende de uma avaliação subjetiva do gerente que a recebe. Segundo o autor, essa avaliação está condicionada à percepção do gerente quanto à lealdade do trabalhador com a organização e à sua motivação em ajudar. Dessa forma, é possível que a mesma sugestão de melhoria (ou denúncia) seja

¹² Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: *“not paying your workers that have been here for 3+ years \$7–8; yet new hires sometimes walk through the door making \$8.50 and \$9 and up — so this isn’t right; we as a company need to work on paying our old hires more money for their jobs; let’s make a change”*.

¹³ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: *“I have worked for the company for 3 years; I make \$7.25 an hour and I do the EOD, inventory, and deposits; why is this? I feel I am not important to this company and what I do here means squat”*.

percebida como provocativa, quando proveniente de um trabalhador, e como não provocativa, quando proveniente de outro trabalhador. Klaas et al. (2012) chegam à conclusão semelhante por meio de um ensaio teórico, argumentando que o caráter provocativo da voz depende de quem vozeia e do mecanismo de voz utilizado, não de seu conteúdo propriamente.

Autores têm utilizado a caracterização da voz como provocativa para diferenciá-la da comunicação informativa (Morrison, 2011), todavia, seria mais adequado utilizar o conceito de discricionariiedade para tal distinção, visto que o caráter provocativo depende de uma avaliação subjetiva dos gerentes (Burris, 2012). O conceito de discricionariiedade significa que compete ao trabalhador a decisão de vozear ou não, não sendo uma obrigação definida no descritivo de cargo. A discricionariiedade é a essência do conceito de voz tanto de Hirschman (1970), no modelo original sobre o comportamento dos consumidores, quanto de Van Dyne e LePine (1998).

Essa caracterização da voz como ação discricionária tem sido amplamente explorada pelos estudos sobre comportamentos pró-ativos, conforme demonstrado por Parker e Collins (2010) em um artigo classificado como *Highly Cited* na plataforma *Web of Science*. Comportamento pró-ativo é definido como aquele autoiniciado pelo sujeito, com o objetivo de melhorar uma situação (Bateman & Crant, 1993; Parker & Collins, 2010). A classificação da voz como um comportamento pró-ativo evidencia seu caráter discricionário: o trabalhador vozeia por uma decisão própria, não porque é requisitado formalmente pela organização para o fazer. Assim, é possível diferenciar a voz em relação aos demais processos de comunicação instituídos na organização, pautando-se no seu caráter discricionário, em vez de recorrer a uma definição de voz como provocativa.

A caracterização de voz como comportamento pró-ativo também permite verificar sua semelhança com outro conceito abordado na literatura, o *issue selling*. Ashford, Rothbard, Piderit e Dutton (1998:24) esforçam-se para diferenciar *issue selling* de voz, afirmando que a voz é motivada por uma insatisfação, enquanto o *issue selling* seria motivado por algo maior: “a crença de que algo pertence de modo apropriado às preocupações organizacionais ou a partir do desejo pessoal de conseguir atenção para uma questão (...)”¹⁴. Todavia, pode-se perceber que são conceitos muito próximos, pautando-se sua diferenciação apenas sobre a intensidade da insatisfação e dificultando sua segmentação.

¹⁴ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “the belief that it appropriately belongs on the organization’s agenda or out of a personal desire to have an issue heard (...)”.

Por fim, deve-se analisar o recorte decorrente da definição de voz de Van Dyne e LePine (1998) sobre o comportamento que questiona o *status quo* e aquele que o defende. A voz seria apenas o comportamento que questiona, enquanto a ajuda e a governança seriam comportamentos de defesa do *status quo*. Deve-se observar, entretanto, que a insatisfação do trabalhador que origina a voz pode estar associada tanto ao desejo de uma mudança quanto ao desejo de evitá-la, quando se prefere a situação atual diante de uma nova proposta organizacional. O caráter provocativo da voz, utilizado por Van Dyne e LePine para justificar sua definição necessariamente associada ao questionamento do *status quo*, pode estar presente também em uma situação de resistência a mudanças percebidas como prejudiciais à organização ou aos trabalhadores.

Burris (2012), em um artigo classificado como *Highly Cited* na plataforma *Web of Science*, considera dois tipos de voz em sua pesquisa: a denominada de desafiadora, que corresponde ao recorte proposto por Van Dyne e LePine, e a voz apoiadora, assumindo que a voz também pode ser reativa, em defesa do *status quo*. A relevância do artigo sinaliza o reconhecimento das ações de manutenção do *status quo* como voz, permitindo o resgate do conceito como um comportamento decorrente da insatisfação do trabalhador, independentemente do motivo da insatisfação – se pelo desejo de mudança ou pelo desejo de manutenção da situação existente.

Para os objetivos desta dissertação, será utilizado o conceito de voz associado a qualquer tipo de insatisfação do trabalhador, não sendo necessariamente um comportamento provocativo e questionador do *status quo*, mas podendo ser um comportamento percebido como de apoio e de manutenção do *status quo*. Também não será considerada nesta dissertação a diferenciação entre voz promotiva ou voz de denúncia, assumindo-se que a voz é uma forma de alertar sobre falhas organizacionais, independentemente da estratégia utilizada pelo trabalhador para realizar esse alerta – seja em tom de sugestão ou de denúncia.

Detert e Burris (2007) oferecem uma definição de voz aderente ao argumentado neste capítulo: provisão discricionária de informações direcionada para alguém de dentro da organização com autoridade percebida para agir, com o objetivo de aperfeiçoar o funcionamento organizacional, mesmo que essas informações possam desafiar e perturbar o status quo da organização e dos seus detentores de poder.

Além da segmentação do conceito de voz nos tipos citados neste capítulo, parte da fragmentação da literatura de voz pode ser imputada à sobreposição dos conceitos de voz como comportamento e voz como mecanismos de participação do trabalhador na tomada de decisão

organizacional, fazendo-se necessário o esclarecimento sobre esse assunto. Para tal, sugere-se primeiramente a diferenciação dos conceitos de voz, autonomia e participação, para, na sequência, diferenciar voz dos mecanismos de voz.

2.1.2. Voz, autonomia e participação

Os conceitos de voz, autonomia e participação são utilizados de modo intercambiável na literatura de Administração de Recursos Humanos (ARH) desde a década de 1990, conforme explicam Mowbray et al. (2015) em seu levantamento bibliográfico. Essa sobreposição de conceitos ocorreu com o intuito de reconhecer e valorizar a influência dos trabalhadores na tomada de decisão organizacional, mas resultou em grandes dificuldades para a integração dos estudos de ARH com os demais estudos sobre voz. A seguir, as definições de autonomia e participação são revistas, de modo a permitir a diferenciação do conceito de voz.

Os estudos sobre autonomia do trabalhador, conforme expõe Parker (2014), surgiram no início do século XX como uma resposta à adoção em larga escala dos princípios da Administração Científica – que pregava a simplificação do trabalho e a separação entre planejamento e execução das atividades. A autora identifica duas linhas de pesquisa: uma com foco na autonomia individual, apropriando-se de conceitos como *job rotation*, *job enlargement* e *job enrichment*; e outra com foco na autonomia de grupos, disseminada pela Escola Sociotécnica – o detalhamento dessas linhas de pesquisa pode ser encontrado em diversas obras, ver Biazzi (1994), Marx (1997), Parker (2014), Porter e Schneider (2014), Trist e Bamforth (1951).

Sobre a autonomia individual, destacam-se os estudos de Hackman e Oldham (1976:258), que estabeleceram uma das definições mais utilizadas desde então: “*grau de liberdade substancial, independência e arbítrio que um emprego provê para a programação individual do trabalho e para a determinação dos procedimentos a serem utilizados na sua execução*”¹⁵. Nessa definição, ressalta-se a liberdade do trabalhador para definir os procedimentos e os tempos

¹⁵ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “*the degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out*”.

necessários para a realização de seu trabalho, sugerindo que o trabalhador possa planejar suas atividades.

A partir dessa definição, é possível identificar diferenças entre autonomia e voz do trabalhador. Primeiramente, a autonomia não está associada a uma insatisfação do trabalhador, mas à condução cotidiana de seu trabalho: a autonomia representa em que grau o trabalhador pode planejar suas próprias atividades, indicando o que está sob o seu controle e o que está sob controle da organização. Portanto, a autonomia indica quais decisões o trabalhador deve tomar para a realização de seu trabalho. O comportamento de vozear depende de uma insatisfação e tal insatisfação não pode ser resolvida de modo individual pelo próprio trabalhador, depende necessariamente da tomada de decisão de outra pessoa para resolver o problema.

Na prática, a diferença desses conceitos indica quais espaços fazem parte da tomada de decisão do trabalhador. Para contribuir na compreensão dessa diferença, propõe-se aqui a construção de um exemplo. Um trabalhador em uma linha de produção pode identificar que falhas no processo estão ocorrendo devido a problemas na matéria-prima utilizada. Uma possibilidade seria o trabalhador descartar o lote de matéria-prima danificada e iniciar o processo com um novo lote, nesse caso, a ação faz parte do cotidiano de seu trabalho e seria possível devido à autonomia que o trabalhador dispõe. Situação diferente seria se houvesse um trabalhador responsável pela avaliação dos lotes de matéria-prima e outro responsável pela linha de produção. Assim, o trabalhador da linha de produção não teria autonomia para intervir no gerenciamento dos lotes de matéria-prima e dependeria do exercício de sua voz para alertar sobre o problema, extrapolando o descritivo de seu cargo.

O debate sobre autonomia teve grande foco nos trabalhadores de linha de produção, justamente onde o impacto dos princípios da Administração Científica foi maior, devido às possibilidades de controle da gerência sobre o trabalho (Marx, 1997). Entretanto, novas formas de trabalho, caracterizadas por sua natureza mais abstrata, dificultam o controle externo e reduzem a relevância do debate sobre autonomia. Legge (2005), por exemplo, descreve o *knowledge worker* e o *client facing worker*, profissionais com atuação mais dinâmica, que geram resultados positivos para a organização quando definem de modo adequado seus próprios procedimentos e tempos de trabalho.

Já o debate sobre voz mantém sua relevância nesse contexto mais fluido de trabalho. Isso porque, conforme Thompson (1976) teorizou, mesmo em situações de ampla autonomia dos

trabalhadores, as organizações serão sempre compostas por processos interdependentes, havendo dependência dos trabalhadores para adquirir as entradas de seu sistema e posicionar as suas saídas. Dessa forma, é possível afirmar que todo processo na organização será influenciado em algum grau por ações que não fazem parte do seu sistema (heteronomia), havendo espaço para vozear.

Por exemplo, um vendedor externo pode ter completa autonomia em seu trabalho, decidindo quais clientes visitar, quando realizar as visitas, quais abordagens utilizar e quais técnicas de negociação adotar. Nesse caso, o debate sobre autonomia contribui pouco para o aperfeiçoamento de seu trabalho, pois o trabalhador já apresenta total liberdade para o planejar. Todavia, mesmo nesse contexto de ampla autonomia, seu trabalho estará sob influência de outros processos da organização, pois o tipo de produto que ele vende depende de decisões de marketing e a qualidade do produto que ele vende depende do processo produtivo. Se tal vendedor identificar problemas na qualidade do produto, que dificultam suas vendas e lhe causam insatisfação, ele deverá decidir se alerta ou não à organização, tratando-se de um comportamento de vozear. Portanto, mesmo em um contexto de ampla autonomia, o debate sobre voz permanece relevante para o aperfeiçoamento organizacional e para a satisfação profissional.

Além do conceito de autonomia que pode ser facilmente confundido com o de voz, tem-se o conceito de participação. Resgatando sua origem histórica, percebe-se que o conceito de participação confunde-se também com o de autonomia, como apresenta Strauss (2006). Segundo esse autor, participação é o *“processo que permite aos empregados exercitar alguma influência sobre seu trabalho e sobre as condições em que trabalham”*¹⁶ (Strauss, 2006:779). O autor destaca a diferença entre participação e envolvimento, defendendo o conceito de participação como um comportamento ativo do trabalhador, e não apenas passivo, representando uma preocupação maior do que apenas conhecer, acompanhar e estar envolvido nas decisões organizacionais, mas de exercer efetiva influência. Assim, o autor também indica sobreposições dos conceitos de participação, autonomia e voz, visto que todos estão relacionados ao exercício de influência sobre as decisões de trabalho de modo ativo pelo trabalhador.

¹⁶ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: *“process that allows employees to exercise some influence over their work and the conditions under which they work.”*

Para esclarecer as diferenças conceituais, deve-se observar em que nível de atuação essa influência na tomada de decisão ocorre, se individual ou organizacional; e o resultado obtido com a ação de influenciar, se gerou mudanças efetivas na tomada de decisão ou apenas ofereceu insumos para tal. Essa distinção é proposta por Wood e Wall (2007), que esclarecem que a autonomia é a tomada de decisão do trabalhador no nível individual, em linha com as referências e os exemplos já apresentados neste capítulo (Hackman & Oldham, 1976; Parker, 2014), enquanto a participação significa o envolvimento dos trabalhadores em decisões que afetam a organização como um todo, podendo ser de modo direto ou por meio de mecanismos de representação.

Essa distinção entre nível individual e nível organizacional, entretanto, contribui pouco para a comparação do conceito de participação com o conceito de voz, visto que a voz pode estar relacionada a uma insatisfação com o trabalho no nível individual ou com questões de trabalho no nível organizacional. O que permite diferenciar tais conceitos é o resultado obtido com a ação, visto que a voz é a expressão de uma insatisfação que pode ou não ser ouvida pela organização, e que pode ou não resultar em melhorias. O conceito de participação, por outro lado, depende da efetiva influência do trabalhador na tomada de decisão (Strauss, 2006; Wood & Wall, 2007), não haverá participação se a organização não ouvir os trabalhadores e não considerar suas opiniões na tomada de decisão. Conforme argumentam Wilkinson e Fay (2011:66), “voz é um termo mais fraco que outros, como participação, visto que não significa influência e pode não ser mais do que palavras ao vento”¹⁷. A Tabela 3 sintetiza as diferenças conceituais entre autonomia, participação e voz.

Tabela 3 – Comparativo dos conceitos de autonomia, participação e voz.

Conceito	Nível de atuação	Resultado	Referências
Autonomia	Individual	Decisão sobre planejamento e execução do próprio trabalho	Hackman & Oldham (1976)
Participação	Organizacional	Exercício de influência no processo decisório	Wood & Wall (2007)
Voz	Individual ou Organizacional	Expressão de insatisfações (que podem ou não influenciar o processo decisório)	Wilkinson & Fay (2011)

Fonte: Elaborado pela autora.

¹⁷ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “voice is a weaker term than some others, such as participation, as it does not denote influence and may be no more than spitting-in-the-wind”.

Note-se que é possível observar uma equivalência entre os sistemas denominados de mecanismos de voz e aqueles classificados como métodos participativos. Strauss (2006) indica como métodos de participação os sistemas de sugestão, as convenções coletivas e as parcerias entre trabalhadores e gerência. Os mesmos métodos são estudados como mecanismos de voz por Doellgast e Benassi (2014), Johnson, Wood, Brewster e Brookes (2009), Johnstone (2014) e Lewin (2014). Por isso, faz-se relevante a distinção do conceito de voz do conceito de mecanismos de voz, conforme detalhado a seguir.

2.1.3. Mecanismos de voz

Os mecanismos de voz, também tratados como sistemas de voz (Pohler & Luchak, 2014), são os canais pelos quais o trabalhador pode expressar-se, seja com sugestões e opiniões, ou críticas e denúncias. São, portanto, as oportunidades institucionais que os trabalhadores têm para se articularem (Donaghey, Cullinane, Dundon, & Wilkinson, 2011) e podem ser desenvolvidos por iniciativa dos trabalhadores, suportada por condições legais, ou por iniciativa das organizações. A classificação dos mecanismos considera usualmente duas dimensões, o nível de formalização da voz (formal ou informal) e a sua extensão (individual ou coletiva).

Os mecanismos informais são aqueles pelos quais os trabalhadores se expressam de forma direta, sem utilizar nenhum processo estruturado, como ocorre em conversas casuais, encontros profissionais ou mesmo e-mails, segundo exemplos apresentados por Klaas et al. (2012). Kaufman (2014) descreve esses mecanismos como a primeira oportunidade de voz identificada na relação de emprego, marcando a abertura de diálogo entre operadores e supervisores no chão de fábrica no início do século XX. Esses mecanismos estenderam-se até a possibilidade de comunicação direta com a presidência em alguns casos, sob a denominação da política de portas abertas. Atualmente, é possível destacar a utilização de redes sociais como mecanismos informais de voz, apesar de ainda pouco exploradas pelos trabalhadores e pouco estudadas pelos pesquisadores, conforme abordam Martin, Parry e Flowers (2015).

Sobre os mecanismos formais, pode-se descrevê-los como mecanismos regidos por procedimentos definidos, nos quais se estabelece a forma da apresentação, do registro e da análise das ideias e preocupações dos trabalhadores. Exemplos de mecanismos formais

individuais são os canais de denúncia (Klaas et al., 2012), os programas de sugestão e os levantamentos realizados com os trabalhadores, como pesquisas de clima (Johnson et al., 2009).

Canais de denúncia são mecanismos para o trabalhador protestar e buscar reparações relacionadas a algum aspecto de seu trabalho, podem ser gerenciados pela própria organização ou conduzidos pelo sindicato, sendo a última instância a arbitragem por uma terceira parte (ex.: juiz), conforme descrevem Lewin (2014) e Walker e Hamilton (2011). Trata-se de um mecanismo a ser utilizado quando os canais diretos, isto é, os mecanismos informais de voz, não são suficientes para resolver a insatisfação do trabalhador. Segundo Klaas et al. (2012), sua eficiência depende da manutenção do anonimato do trabalhador ou da proteção oferecida a ele diante de possíveis retaliações pela parte denunciada – um gerente, um colega ou mesmo a própria empresa.

O anonimato também costuma ser mantido nos programas de sugestão e nas pesquisas de clima, no intuito de permitir que os trabalhadores expressem suas opiniões sem receio de possíveis consequências negativas em sua carreira. Nesses casos, Klaas et al. (2012) argumentam que a eficiência do mecanismo depende do comprometimento da gestão, isto é, o quanto os resultados obtidos nesses programas e pesquisas são utilizados para aprimorar o contexto de trabalho e o quanto os gerentes valorizam sua utilização. Esses autores ainda descrevem os programas de sugestão como procedimentos para o trabalhador submeter ideias e sugestões para melhoria dos processos organizacionais, que envolvem, tipicamente, a avaliação por parte de uma equipe responsável e um retorno formal sobre a adoção ou não das ideias e sugestões dos trabalhadores. Sobre pesquisa de clima, Dutra, Veloso, Fischer e Nakata (2009) esclarecem que se trata de um instrumento para mensurar a percepção dos trabalhadores sobre a sua relação com a organização, abrangendo aspectos como satisfação no trabalho, motivação, compreensão das políticas e concordância com o direcionamento estratégico do negócio, entre outros.

Também há os mecanismos formais na dimensão coletiva, os comitês e conselhos, que segundo Kaufman (2014) podem ser considerados tão antigos quanto os mecanismos informais individuais – verifica-se seu registro desde o início do século XX. Kaufman (2014) descreve uma evolução desses mecanismos através da história: iniciou-se com pequenos comitês para tratar de questões como bem-estar, segurança no trabalho e participação nos lucros, passando pela adoção de conselhos de trabalhadores, até o reconhecimento dos sindicatos independentes. A Tabela 4 apresenta o detalhamento desses mecanismos formais coletivos.

Tabela 4 – Mecanismos formais coletivos de voz

Mecanismos	Características	Referências
Sindicato	Associação de trabalhadores reunidos com o propósito de melhorar as condições de trabalho em determinado conjunto de organizações. Formado de modo independente da gerência e legitimado pela legislação. Negociações coletivas como atividade fundamental dos sindicatos ao redor do mundo, podendo haver também influência na definição da legislação trabalhista.	Kaine (2014)
Conselho de trabalhadores	Formado apenas por trabalhadores de determinada organização, de modo independente da gerência e legitimado pela legislação. Atuação sobre todos e quaisquer assuntos relacionados ao trabalho, diferenciando-se de comitês específicos. No Brasil, assim como na Austrália, Canadá e EUA, não há provisão legal para esse mecanismo.	Nienhunser (2014)
Comitês consultivos	Encontros regulares entre gerência e trabalhadores, sindicalizados e não sindicalizados, para trocar ideias e lidar com assuntos de interesse comum que não sejam tratados em negociações coletivas. Mecanismo não mandatário: sua implantação e manutenção depende do interesse da gerência, apesar de sujeito a influências do sindicato.	Pyman (2014)

Fonte: Elaborado pela autora.

Os estudos de voz podem ser classificados entre aqueles que se interessam pelos mecanismos informais, adotando o conceito de voz como comportamento, e aqueles que se interessam pelos mecanismos formais, adotando o conceito de voz como sistema. De fato, os estudos sobre voz muitas vezes se confundem com os estudos sobre os mecanismos de voz, dificultando a distinção do conceito em relação à gestão participativa, como exemplifica a definição de voz proposta por Wilkinson, Dundon, Donaghey e Freeman (2014:05):

(...) formas e meios pelos quais empregados tentam expressar-se, com potencial influência sobre situações organizacionais relacionadas a questões que afetam o seu trabalho e os interesses de gerentes e proprietários.¹⁸

Essa classificação deve ser avaliada com cuidado, pois, conforme a definição adotada nesta dissertação, o comportamento de vozear é uma decisão do trabalhador diante de qualquer tipo de mecanismo de voz, seja formal ou informal, individual ou coletivo. Outro ponto é que, ao adotar o conceito de voz como mecanismo, o conceito torna-se redundante, pois se mescla com o conceito de métodos participativos.

Ao ressaltar o conceito de voz como um comportamento resultante da tomada de decisão do trabalhador diante de uma insatisfação, é possível aprofundar o debate sem o confundir com os

¹⁸ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “ways and means through which employees attempt to have a say and potentially influence organizational affairs relating to issues that affect their work and the interests of managers and owners”

sistemas participativos. Em vez de verificar se as organizações adotam ou não mecanismos de voz (métodos participativos) e se esses mecanismos são efetivos ou não – se de fato permitem a influência dos trabalhadores sobre a tomada de decisão organizacional – pretende-se analisar como sua existência influencia a decisão de vozear do trabalhador. Portanto, considera-se a presença dos mecanismos de voz como uma possível influência na decisão de vozear do trabalhador, mas não o seu fator determinante.

De fato, a voz do trabalhador é um fenômeno social complexo, sujeito a diversas influências, sendo uma delas, segundo Kaufman (2015), a demanda de voz apresentada pela organização e representada na adoção de mecanismos de voz por iniciativa da empresa. Conforme a estratégia de negócio, a complexidade da tecnologia ou a estrutura organizacional (mecanicista ou orgânica), a voz pode ser considerada um eixo central para o funcionamento da empresa, decorrendo ações para a sistematização e encorajamento dos trabalhadores para vozearem; ou pode ser vista como prejudicial aos lucros da empresa, e, portanto, pouco explorada nas práticas de gestão de pessoas, limitando a intenção de vozear dos trabalhadores.

Para verificar o interesse das empresas sobre a voz dos trabalhadores, Kaufman (2015) propõe a análise dos mecanismos de voz adotados. Argumenta-se que organizações com grande demanda pela voz de seus trabalhadores tenderiam a adotar mecanismos para encorajar o exercício de voz. Entretanto, a mera adoção de mecanismos de voz não é uma medida segura sobre o interesse organizacional pela voz dos trabalhadores, conforme criticam Donaghey et al. (2011). É possível que organizações adotem mecanismos de voz para direcionar o conteúdo da voz e, de alguma forma, gerenciá-la, perpetuando o silêncio. Por isso, sugere-se que os estudos devem verificar se a existência dos mecanismos de voz servem para favorecer ou inibir a voz: *“pesquisas demonstram que estruturas criadas por iniciativa do empregador podem ser não mais que dispositivos cosméticos para silenciar vozes sindicais mais difíceis, restringindo a expressão dos interesses dos empregados”*¹⁹.

Diante do exposto, pode-se afirmar que os mecanismos de voz adotados pelas organizações com interesse em fortalecer a voz dos trabalhadores exerceriam influência positiva sobre a decisão de vozear de seus empregados, encorajando-os e fortalecendo-os; enquanto a adoção

¹⁹ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: *“research shows that employer-initiated structures may be little more than cosmetic devices to silence more difficult forms of union voice, confining the airing of employees’ interests”*.

de mecanismos de voz com objetivo de limitar a voz dos trabalhadores, teria o resultado inverso, influenciando negativamente a decisão de vozear dos trabalhadores.

Hipótese 1: Trabalhadores empregados em empresas que adotam mecanismos de voz por iniciativa própria apresentam maiores níveis de antecedentes da intenção de vozear.

Portanto, para os objetivos desta dissertação, considera-se a voz do trabalhador como o comportamento resultante de sua tomada de decisão diante de uma insatisfação que não pode ser resolvida pelo próprio trabalhador. Dessa forma, o conceito de voz utilizado nesta pesquisa é distinto do conceito de autonomia, de participação e de mecanismos de voz, mas se reconhece a influência dos mecanismos de voz sobre o exercício da voz dos trabalhadores. Para o aprofundamento do debate sobre a voz como comportamento decorrente de uma decisão do trabalhador, recorre-se à Teoria do Comportamento Planejado, apresentada no próximo tópico deste capítulo.

2.2. Teoria do Comportamento Planejado

O comportamento humano pode ser abordado em diferentes níveis, seja com foco nos processos psicológicos individuais, ou com foco nas instituições sociais externas. Entretanto, argumenta-se que a compreensão de um comportamento deve considerar ambas dimensões para adquirir caráter preditivo. Nessa linha, Ajzen (1991) desenvolveu a Teoria do Comportamento Planejado, que considera atitudes e percepções individuais sobre um comportamento, bem como pressões sociais e disponibilidade de recursos e oportunidades no contexto. Trata-se de um modelo amplamente utilizado em pesquisas sobre comportamento, conforme já demonstrado por Armitage e Conner (2001), pois endereça com eficiência as limitações dos modelos precedentes.

Segundo Ajzen (1991), as primeiras abordagens sobre comportamento pautaram-se exclusivamente nos processos psicológicos individuais, notadamente nas atitudes gerais e nos traços de personalidade dos sujeitos. Atitude é a avaliação de um objeto conforme as dimensões de bom/ruim, benéfico/prejudicial, prazeroso/não prazeroso ou agradável/desagradável, a partir das crenças existentes. Assumia-se que comportamentos avaliados como positivos pelos sujeitos, isto é, com atitude positiva, teriam maior chance de serem desempenhados. Entretanto,

grandes dificuldades foram encontradas para associar de forma direta a atitude com o desempenho de um comportamento, isso porque as atitudes podem variar conforme o contexto e, em uma situação específica, diferentes atitudes podem despontar sobre a decisão do sujeito.

A associação do desempenho do comportamento com traços de personalidade, que correspondem a características genéricas do sujeito, também foi considerada frágil nos estudos iniciais sobre comportamento, conforme explica Ajzen (1991). O autor argumenta que tanto atitudes gerais quanto traços de personalidade afetam comportamentos específicos apenas de modo indireto, por meio da influência sobre outros fatores mais próximos aos comportamentos, como a intenção do sujeito de desempenhar o comportamento. Para suprir essa lacuna, foi desenvolvida a Teoria da Ação Racional, evidenciando a relação entre intenção e comportamento, o que seria o início da concepção da Teoria do Comportamento Planejado.

Segundo a Teoria da Ação Racional, as intenções capturam os fatores motivacionais que influenciam um comportamento, sendo indicadores de quanto esforço o sujeito está disposto a investir e por quanto tempo ele pretende persistir no comportamento (Ajzen, 1991). Apesar da forte relação entre intenção e comportamento encontrada em estudos empíricos (Armitage & Conner, 2001), reconheceu-se que a Teoria da Ação Racional teria uma limitação por não considerar a habilidade do sujeito, isto é, sua percepção de controle para o desempenho do comportamento, tampouco seria aplicável para prever comportamentos que dependeriam de recursos e oportunidades disponíveis no ambiente. Para a superação dessas limitações, desenvolveu-se na década de 1980 a Teoria do Comportamento Planejado – TPB no termo em inglês *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991).

Deve-se destacar que uma das premissas da Teoria do Comportamento Planejado é que os seres humanos são racionais e, a fim de decidirem sobre a realização de um comportamento, utilizam as informações disponíveis para avaliar as possíveis implicações. A outra premissa é que o comportamento a ser estudado por intermédio dessa teoria deve estar sob domínio de escolha do sujeito, o que significa que, de fato, a decisão de desempenhar ou não o comportamento é do próprio sujeito, apesar das influências disponíveis no contexto (Ajzen, 1991).

A TPB propõe que um comportamento será desempenhado quando o sujeito tiver a intenção de desempenhá-lo e a percepção de controle para decidir sobre o seu desempenho. A percepção do controle também interfere na intenção do sujeito, de modo conjunto às atitudes em relação ao comportamento em questão e às pressões subjetivas, que correspondem à percepção sobre

aprovação ou desaprovação do comportamento pelo grupo de referência para o sujeito. O modelo conceitual dessa teoria é apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Teoria do Comportamento Planejado

Fonte: Ajzen (1991:182)

Deve-se ressaltar que esses fatores – atitudes, normas subjetivas, percepção de controle do comportamento – exercem influências entre si (Ajzen, 1991). Também se nota que, dependendo da situação em questão, diferentes forças são identificadas, havendo momentos em que a atitude é o fator mais relevante sobre a intenção do comportamento, enquanto que, em outros, as normas subjetivas ou a percepção de controle são as mais significativas para prever o comportamento. Dessa forma, estudos pautados na TPB devem considerar o modelo sempre em uma situação delimitada, estabelecendo claramente o comportamento em estudo (Armitage & Conner, 2001).

A Teoria do Comportamento Planejado é suportada por evidências empíricas (Armitage & Conner, 2001) e tem apresentado resultados satisfatórios na análise dos mais diversos tipos de comportamento, como escolha de carreira (Vincent, Peplau, & Hill, 1998), adoção de práticas ambientais no local de trabalho (Greaves, Zibarras, & Stride, 2013), empreendedorismo (Kautonen, Gelderen, & Fink, 2015), consumo de produtos sustentáveis (Paul, Modi, & Patel, 2016) e utilização de carros elétricos (Wang, Fan, Zhao, Yang, & Fu, 2016), entre outros. Para

os objetivos desta dissertação, destaca-se a adoção da TPB na análise de voz dos trabalhadores, conforme proposto por Liang et al. (2012) e Sampaio e Sobral (2013).

2.3. Antecedentes da intenção de vozear

Diversos estudos reconhecem a voz como um comportamento decorrente da tomada de decisão do trabalhador, que avalia os possíveis ganhos e riscos associados ao comportamento, conforme demonstra Morrison (2014) em seu levantamento bibliográfico. Todavia, ainda segundo Morrison (2014), observa-se na literatura a predominância de estudos com foco no efetivo desempenho do comportamento, utilizando-se de escalas de frequência e explorando-se pouco a intenção do sujeito. Tal cenário já havia sido alertado por Ashford et al. (1998:52):

(...) muito da literatura sobre a influência de trabalhadores sobre a gerência [influência de baixo para cima] e de impressões da gerência está focado nas formas pelas quais as pessoas agem, em vez de focalizar os fatores que determinam se as pessoas vão ou não agir²⁰.

Nos estudos com foco na frequência do comportamento de voz, destaca-se a escala desenvolvida por Van Dyne e LePine (1998), apresentada na Tabela 5. Note-se que a escala de frequência de voz não permite a análise de situações de ausência de voz, isto é, de silêncio. Isso porque o silêncio pode ser deliberado, quando o trabalhador tem uma insatisfação e opta por não vozeá-la, ou não deliberado, quando o trabalhador não tem insatisfações para vozear (Knoll & Redman, 2016). A proposta de Morrison (2014) para lidar com essa dificuldade é assumir que o trabalhador sempre tem o conteúdo necessário para vozear e o interesse para desempenhar tal comportamento, características que a autora denomina de “voz latente”. Dessa forma, a única causa para a baixa frequência de voz seria a restrição existente no ambiente de trabalho.

²⁰ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “so much of the upward-influence and impression-management literatures focus on the ways that people act rather than on factors that determine whether they’ll take action in the first place”.

Tabela 5 – Escala de Voz para medir frequência do comportamento

Escala original	Escala traduzida pela autora desta dissertação
<i>This particular co-worker develops and makes recommendations concerning issues that affect this work group.</i>	Este(a) colega de trabalho desenvolve e faz recomendações a respeito de questões que afetam a este grupo de trabalho.
<i>This particular co-worker speaks up and encourages other in this group to get involved in issues that affect the group.</i>	Este(a) colega de trabalho fala sobre e encoraja outros neste grupo a envolverem-se nas questões que afetam a este grupo.
<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>	Este(a) colega de trabalho comunica suas opiniões sobre questões de trabalho para outros neste grupo, mesmo que suas opiniões sejam diferentes e outros no grupo possam discordar dele(a).
<i>This particular co-worker keeps well informed about issues where his/her opinion might be useful to this work group.</i>	Este(a) colega de trabalho mantém-se bem informado(a) sobre questões em que sua opinião possa ser útil para este grupo.
<i>This particular co-worker speaks up in the group with ideas for new projects or changes in procedures.</i>	Este(a) colega de trabalho expressa neste grupo ideias para novos projetos ou para mudanças nos procedimentos.
<i>This particular co-worker gets involved in issues that affect the quality of work life in this group.</i>	Este(a) colega de trabalho envolve-se com questões que afetam a qualidade de vida no trabalho deste grupo.

Fonte: Van Dyne e LePine (1998)

A Teoria do Comportamento Planejado oferece uma alternativa mais robusta para esse debate, pois permite a compreensão da tomada de decisão que origina a voz ou o silêncio, incluindo em seu modelo a percepção de controle do sujeito (condições ambientais). Dessa forma, é possível considerar a tomada de decisão do sujeito em um contexto específico, em que podem existir facilidades ou dificuldades para o desempenho do comportamento. Ao direcionar o estudo para a intenção e seus antecedentes, em vez da verificação da frequência do comportamento, proporciona-se maior compreensão sobre o processo que antecede a realização do comportamento, de modo a aprofundar o debate sobre a voz como tomada de decisão.

Liang et al. (2012:72) esclarecem a classificação de voz como um comportamento planejado, destacando suas possíveis consequências positivas e negativas:

Devido aos potenciais benefícios e riscos associados com a voz, empregados usualmente escolhem engajarem-se com a voz somente após calcularem cognitivamente seus custos e benefícios. Por isso, nós consideramos o

comportamento de vozear como um comportamento intencional, ‘planejado’, que ocorre em um contexto de relações interpessoais²¹

Portanto, esta dissertação concentra-se no estudo dos antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores, considerada uma condição necessária para o desempenho do comportamento de voz. A seguir, detalham-se tais antecedentes.

2.3.1. Atitude sobre a voz

De acordo com a TPB, atitude indica o grau em que um sujeito é favorável ou desfavorável a determinado comportamento. Ajzen (1991) explica que a formação das atitudes depende das experiências passadas do sujeito, bem como da observação, ou conhecimento, de experiências de outros. Dessa forma, comportamentos vivenciados ou observados que resultaram em consequências não desejadas pelos sujeitos tendem a despertar atitudes negativas, influenciando negativamente a intenção de desempenhá-lo. Por outro lado, os sujeitos aprendem a favorecer comportamentos associados às consequências desejadas por eles, influenciando positivamente a intenção de desempenhar tal comportamento.

Para a verificação das atitudes, Ajzen (1991) sugere a adoção de escalas que tratam de forma direta o comportamento estudado. Deve-se questionar quanto o sujeito entende que as consequências daquele comportamento são benéficas ou prejudiciais. Entretanto, o autor também oferece referências de estudos que utilizam medidas de atitudes que não correspondem exatamente ao comportamento analisado. Um exemplo dessa possibilidade metodológica, citado por Ajzen (2001) é o artigo de Vincent et al. (1998) que adota uma escala de atitude sobre “papéis dos sexos” para analisar a intenção de mulheres quanto à escolha de carreira. Assim, oferece-se uma alternativa para estudos de comportamentos sem uma escala de atitude específica disponível.

Em relação à voz do trabalhador, Liang et al. (2012) adotam uma escala aproximada para atitude, visto a indisponibilidade de uma escala de atitude de voz validada. Esses autores

²¹ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “*Because of the potential benefits and risks associated with speaking up, employees often choose to engage in voice only after cognitively calculating costs and benefits. Thus, we consider voice behavioral as an intentional, ‘planned’ behavior occurring in an interpersonal context*”.

recorrem a uma adaptação da escala de segurança psicológica desenvolvida por Edmondson (1999), conforme apresentado na Tabela 6. Liang et al. (2012) argumentam que a percepção dos trabalhadores quanto às consequências da voz estaria associada à percepção de segurança psicológica no grupo. Segundo eles, o sentimento de segurança do trabalhador para expressar seus sentimentos e opiniões seria uma forma aproximada para identificar a atitude sobre voz: se houver segurança, a voz pode ser associada a consequências positivas, permitindo a formação de atitudes também positivas; se não houver segurança, a voz estaria associada a consequências negativas e, logo, a atitudes negativas.

Tabela 6 – Escala de atitude de voz como segurança psicológica

Escala original	Escala traduzida pela autora desta dissertação
<i>In my work unit, I can express my true feelings regarding my job.</i>	Em minha unidade de trabalho, posso expressar meus sentimentos sinceros a respeito do meu trabalho.
<i>In my work unit, I can freely express my thoughts.</i>	Em minha unidade de trabalho, posso expressar livremente meus pensamentos.
<i>In my work unit, expressing your true feelings is welcomed.</i>	Em minha unidade de trabalho, a expressão de seus sentimentos sinceros é bem aceita.
<i>Nobody in my unit will pick on me even if I have different opinions.</i>	Ninguém em minha unidade irá constranger-me se eu tiver opiniões diferentes.
<i>I'm worried that expressing my true thoughts in my workplace would do harm to myself. (Reverse)</i>	Eu preocupo-me com o fato de que expressar meus pensamentos sinceros no meu ambiente de trabalho poderia causar-me danos.

Fonte: Liang et al. (2012)

Na literatura sobre voz, entretanto, observa-se a predominância de outra abordagem para avaliar a percepção dos trabalhadores quanto às consequências da voz, trata-se do conceito de lealdade. Hirschman (1970), em sua obra sobre voz dos consumidores, já havia definido lealdade como um afeto especial que interfere na decisão entre vozear ou sair. No caso dos consumidores, Hirschman (1970) argumentava que quanto maior a lealdade, maior seu interesse de vozear, pois a voz seria percebida como uma forma de obter consequências positivas: a melhoria da organização. Por outro lado, quanto menor a lealdade do consumidor, menor sua preocupação com a melhoria organizacional, reduzindo seu interesse pela voz e aumentando as chances de sua saída.

Dessa forma, conceitualmente, pode-se compreender que consequências positivas são atribuídas à voz quando o sujeito tem interesse na melhoria organizacional, isto é, quando ele é

leal à organização. Trazendo esse debate à relação de emprego, Tangirala e Ramanujam (2009:204) esclarecem que “*o termo ‘lealdade’ é frequentemente usado na literatura sobre voz para fazer referência à lealdade organizacional – por exemplo, o vínculo afetivo dos empregados ou a sua identificação com a sua organização*”²². Pode-se observar, então, que o conceito de lealdade proposto por Hirschman (1970), e mantido nos estudos sobre voz do trabalhador, conforme citam Tangirala e Ramanujam (2009), apresenta grande semelhança a uma atitude já utilizada nos estudos de comportamento organizacional há tempos: o comprometimento organizacional.

Conforme demonstram O’Reilly e Chatman (1986), o conceito de comprometimento organizacional ocupou grande espaço nas pesquisas de comportamento organizacional na década de 1970, sendo possível verificar a delimitação desse conceito ao longo dos anos. Judge e Kammeyer-Mueller (2012) retratam a linha do tempo, explicando que os primeiros estudos sobre comprometimento consideravam três dimensões: a afetiva, caracterizada pelo sentimento de afeto e inclusão do trabalhador na organização; a normativa, caracterizada pelo sentimento de obrigação do trabalhador em permanecer na organização; e a de continuidade, caracterizada pelas possibilidades de saída do trabalhador da organização. Atualmente, considera-se como comprometimento, segundo os mesmos autores, apenas a dimensão afetiva, sendo definido como:

(...) um elo psicológico individual com a organização, conforme representado no vínculo afetivo com a organização, na internalização de seus valores e objetivos, e no desejo comportamental de esforçar-se para oferecer suporte à organização.²³ (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012:349).

Essa relação afetiva entre trabalhador e organização, seja sob a denominação de lealdade ou com o conceito de comprometimento, tem sido avaliada como um fator de interferência na decisão de vozear dos trabalhadores. Todavia, Tangirala e Ramanujam (2009) sinalizam que ainda há dúvidas se o trabalhador leal/comprometido tende a vozear com maior ou menor frequência, pois alguns estudos indicam que trabalhadores leais “sofrem em silêncio” diante de uma insatisfação, enquanto outros estudos sinalizam que a lealdade gera maior preocupação com a melhoria organizacional, gerando também maior frequência de voz.

²² Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “*the term ‘loyalty’ frequently is used in the voice literature to refer to organizational loyalty – i.e., employees’ affective attachment to or identification with their organizations*”.

²³ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “*an individual’s psychological bond with the organization, as represented by an affective attachment to the organization, internalization of its values and goals, and a behavioral desire to put effort to support it*”.

Allen (2014) argumenta que a lealdade do trabalhador apresenta relação inversa à proposta por Hirschman (1970) aos consumidores: quanto maior a lealdade do trabalhador, menor o seu interesse em vozear, mantendo-se em silêncio e em conformidade com a situação. Isso porque a voz no ambiente de trabalho seria vista como prejudicial à organização e, logo, prejudicial aos trabalhadores leais à ela. Essa visão de voz como comportamento prejudicial ao trabalhador pode ser corroborada pelos estudos de Detert e Edmondson (2011) e Brinsfield (2012), que identificam diversas associações da voz a consequências negativas nas organizações.

É importante destacar que o conceito de lealdade, na literatura sobre voz, pode assumir dois significados distintos: pode ser tratado como sinônimo de comprometimento organizacional (vínculo afetivo), ou pode ser definido como “permanecer em silêncio”, como fez Farrell (1983), por exemplo. Essa duplicidade de conceitos pode ser uma explicação para os resultados distintos encontrados sobre lealdade e voz. Withey e Cooper (1989) oferecem uma referência para o esclarecimento conceitual: eles assumem “lealdade” como um comportamento passivo, de modo a permitir a utilização do conceito “comprometimento” como um fator de influência sobre a decisão do trabalhador entre vozear, permanecer em silêncio ou sair da organização. Os resultados da sua pesquisa indicam que a lealdade tem uma relação negativa com o comprometimento organizacional, isto é, trabalhadores comprometidos tendem a optar pela voz em detrimento do silêncio, retratado no conceito de lealdade.

Resultado semelhante foi encontrado por Lipponen, Bardi e Haapamäki (2008): verificou-se uma forte relação positiva da identificação organizacional (comprometimento) com a expressão de sugestões pelos trabalhadores. Tornau e Frese (2013), adotando o conceito de comprometimento como um afeto com a organização em sua metanálise, também demonstraram uma relação positiva entre comprometimento e voz. Assim, têm-se referências empíricas sobre a associação da voz ao interesse do trabalhador em contribuir para a melhoria organizacional.

Essa associação é compreensível também de modo conceitual: a voz, conforme conceito adotado nesta dissertação, tem por objetivo a melhoria organizacional, alertando sobre falhas e oportunidades. O trabalhador interessado nessa melhoria, isto é, comprometido, perceberá a voz como um comportamento que gera consequências positivas, mesmo que, individualmente, possa ser afetado negativamente. Dessa forma, é possível argumentar que o comprometimento organizacional é uma escala de atitude aderente para os estudos de voz dos trabalhadores, de

maneira equivalente ao proposto por Hirschman (1970) sobre a lealdade e a voz dos consumidores, respeitando o conceito de voz adotado nesta dissertação.

2.3.2. Normas subjetivas: abertura para vozear

As normas subjetivas correspondem à percepção do sujeito sobre as pressões sociais a respeito de um comportamento: se o grupo reconhece e acolhe; ou se o grupo rejeita e pune (Ajzen, 2001). Por isso, para verificar as normas subjetivas, Ajzen (1991) propõe que os sujeitos pesquisados indiquem em que grau as pessoas de sua referência aprovariam ou desaprovaram o desempenho de determinado comportamento. Tais pessoas de referência devem ser consideradas importantes pelo sujeito em relação àquele comportamento. Assim, muitas pesquisas utilizam escalas questionando a percepção dos sujeitos quanto à opinião de familiares, amigos e profissionais diversos – para exemplos, ver Hillhouse et al. (1997), Quine e Rubin (1997), Rise, Astrom e Sutton (1998).

Em relação à voz do trabalhador, tem-se a escala de normas subjetivas proposta por Liang et al. (2012), apresentada na Tabela 7, em seu estudo sobre voz com a TPB.

Tabela 7 – Escala de normas subjetivas de voz como sentimento de obrigação

Escala original	Escala traduzida pela autora desta dissertação
<i>I own it to the organization to do whatever I can to come up with ideas/solutions to achieve its goal.</i>	Eu devo a esta organização uma postura de fazer tudo o que eu puder para sugerir ideias/soluções para o alcance de suas metas.
<i>I have an obligation to the organization to voice out my own opinions.</i>	Eu tenho uma obrigação com a organização de expressar minhas opiniões.
<i>I feel a personal obligation to produce constructive suggestions to help the organization achieve its goals.</i>	Eu sinto uma obrigação pessoal de produzir sugestões construtivas para ajudar a organização a atingir suas metas.
<i>I owe it to the organization to do what I can to come up with brilliant ideas, to ensure that our customers are well served and satisfied.</i>	Eu devo a esta organização uma postura de fazer tudo o que puder para trazer ideias brilhantes, para assegurar que nossos consumidores estejam bem servidos e satisfeitos.
<i>I would feel an obligation to take time from my personal schedule to generate ideas/solutions for the organization if it's needed.</i>	Eu sentir-me-ia obrigado a usar tempo de minha agenda pessoal para gerar ideias/soluções para a organização se isto fosse necessário.

Fonte: Liang et al. (2012)

Os autores baseiam-se na definição de normas subjetivas como um sentimento de obrigação, isto é, sua escala verifica se o trabalhador sente-se obrigado a realizar o comportamento de vozear. Essa abordagem diferencia-se das usualmente utilizadas na TPB e da orientação de Ajzen (1991), pois não questiona os participantes da pesquisa sobre a opinião de pessoas importantes para eles, podendo ter sua utilização questionada à luz da Teoria do Comportamento Planejado.

A proposta de Ashford et al. (1998) apresenta-se mais próxima da orientação teórica da TPB. Esses autores utilizam a escala de abertura da alta gerência e a qualidade da relação entre trabalhador e gerente direto para mensurar as normas subjetivas em relação ao comportamento de “vender o assunto” (*issue selling*) de igualdade de sexos nas organizações, objeto de estudo daquele artigo. Com os resultados obtidos, os autores concluem que a abertura da alta gerência é uma influência muito distante para o comportamento cotidiano dos trabalhadores, todavia, destaca-se a relevância da relação com o gerente direto nas decisões do trabalhador. Outros estudos sobre voz do trabalhador também demonstram a influência dos gerentes diretos sobre a percepção do trabalhador a respeito da aceitação ou rejeição do comportamento de vozear, como Detert e Burris (2007), Morrison e Rothman (2009), Detert e Trevino (2010), e Frazier e Bowler (2015).

Conforme Detert e Burris (2007) explicam, a relevância do comportamento do gerente sobre o comportamento do trabalhador pode ser sintetizada em dois aspectos: primeiro, o gerente costuma ser o principal alvo da voz dos trabalhadores; segundo, o gerente tem autoridade para administrar recompensas e punições, bem como o poder para decidir sobre remuneração, promoções e alocação de tarefas de seus subordinados. Dessa forma, as ações dos gerentes são vistas como referências altamente salientes sobre o que é esperado dos trabalhadores. Ashford, Sutcliffe e Christianson (2009) complementam essa explicação ao destacar o papel dos gerentes na criação de significados na organização, comunicando e reforçando os valores organizacionais, de modo a exercer uma influência direta sobre as decisões de seus subordinados no contexto de trabalho.

Além dos gerentes diretos, pode-se identificar outro público relevante sobre o comportamento de vozear: os colegas de trabalho. Isso porque a voz pode ser direcionada tanto de modo vertical (tendo os gerentes diretos ou os gerentes dos gerentes como alvo) ou de modo horizontal, quando colegas e pares são os sujeitos que recebem a voz do trabalhador, conforme explica Brinsfield et al. (2009).

Em relação à influência de colegas sobre a decisão de vozear do trabalhador, observa-se a sistematização desses estudos sobre o termo “clima de voz”, de acordo com a revisão bibliográfica oferecida por Morrison (2011). Clima de voz é a percepção compartilhada dos membros de um grupo sobre a extensão em que são encorajados ou não a desempenharem o comportamento de voz, segundo definição de Frazier e Bowler (2015). Deve-se destacar que, mesmo nos estudos de clima de voz, o papel do gerente se mantém como de grande influência, sendo que “*pesquisas existentes da literatura de clima sugerem que o supervisor direto provê a influência mais saliente sobre a percepção de clima dos subordinados*”²⁴ (Frazier & Bowler, 2015:843).

2.3.3. Percepção de controle: oportunidades para vozear

A percepção de controle, na TPB, representa o quanto o sujeito percebe facilidades ou dificuldades para desempenhar determinado comportamento. Ajzen (1991) esclarece que essa percepção depende da avaliação do sujeito tanto de fatores internos, classificados por meio do conceito de autoeficácia, quanto de fatores externos, como a existência de oportunidades e disponibilidade de recursos. Note-se que o autor, para definir autoeficácia, resgata a obra de Bandura (1977) sobre mudança de comportamentos, afirmando que o sujeito teria maior intenção de desempenhar um comportamento quando ele perceber que tem as habilidades necessárias para tal e acreditar que será capaz de alcançar os resultados desejados com a performance do comportamento. Ainda segundo Ajzen (1991), a percepção de controle do sujeito não é uma medida objetiva, pois existem limitações na capacidade do sujeito de avaliar suas próprias habilidades.

Em relação à voz do trabalhador, Liang et al. (2012) propõem a utilização de uma escala de autoestima organizacional para verificar a percepção de controle dos trabalhadores, conforme apresentado na Tabela 8, em seu estudo utilizando a TPB. Os autores, entretanto, reconhecem limitações nessa escala, que foi considerada como pouco significativa para prever o desempenho do comportamento de vozear. Além disso, essa escala confunde-se com a escala de atitude baseada na percepção de segurança, já detalhada no item 2.3.1 do referencial teórico

²⁴ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “*existing research in the climate literature has suggested that the direct supervisor provides the most salient influence on subordinate climate perceptions*”.

desta dissertação. Sob a lente da TPB, é possível argumentar que a escala de autoestima organizacional não contribuiria para a predição do comportamento de vozear porque se apresenta genérica, isto é, ela não faz referência às facilidades ou dificuldades que o trabalhador percebe para obter os resultados que deseja com o comportamento específico de vozear.

Tabela 8 – Escala de percepção de controle de voz como autoestima organizacional

Escala original	Escala traduzida pela autora desta dissertação
<i>I am helpful around here.</i>	Eu sou útil por aqui.
<i>I am valuable around here.</i>	Eu sou valioso por aqui.
<i>I count around here.</i>	Eu sou importante por aqui.
<i>There is faith in me around here.</i>	Existe confiança em mim por aqui.
<i>I am efficient around here.</i>	Eu sou eficiente por aqui.
<i>I am trusted around here.</i>	Eu sou acreditado por aqui.
<i>I am taken seriously around here.</i>	Eu sou levado à sério por aqui.

Fonte: Liang et al. (2012)

No estudo de Ashford et al. (1998) é utilizada uma escala de percepção de suporte organizacional para medir a percepção de controle do comportamento dos trabalhadores, que se mostrou aderente para os fins propostos. A percepção de suporte organizacional é definida como a medida em que os trabalhadores percebem que a organização valoriza as contribuições de seus empregados e preocupa-se com seu bem estar. Essa abordagem apresenta-se coerente com o referencial conceitual da TPB, pois uma escala para verificação da percepção de controle deve permitir identificar se o sujeito percebe que seu comportamento gera os resultados desejados.

Deve-se atentar, todavia, para que não se confunda percepção de controle com normas subjetivas, na qual já se argumentou que a abertura do gerente direto seria a maior influência sobre o comportamento de vozear. Conforme Donaghey et al. (2011) alertam, a eficácia da voz, isto é, a obtenção de resultados com a voz, não depende apenas da relação do trabalhador com o gerente direto, mas de influências de fatores estruturais. McClean et al. (2013) demonstram de forma empírica a necessidade de considerar fatores organizacionais, além da relação interpessoal do trabalhador com seu gerente, para a análise da voz. Esses autores identificaram que a eficácia da voz dos trabalhadores está condicionada à autonomia e aos recursos que seus

gerentes diretos detêm para agir sobre o que foi expressado pela voz dos trabalhadores. Dessa forma, eles listam três fatores organizacionais relevantes: o acesso a recursos que cada gerente tem, a participação de cada gerente na tomada de decisão organizacional e a orientação do time gerencial em relação a mudanças.

Diante da relação entre voz e participação já apresentada no referencial teórico desta dissertação, pode-se afirmar que a eficácia da voz proporciona a percepção de participação dos trabalhadores na tomada de decisão organizacional. Assim, argumenta-se que a percepção de participação seria uma forma de verificar a eficácia da voz, bem como a percepção de controle dos trabalhadores em relação a esse comportamento.

2.3.4. Influências de nível individual

Os estudos sobre voz do trabalhador sinalizam para influências de características demográficas sobre a decisão de vozear, associando o exercício da voz ao sexo, cor, idade, escolaridade, tempo de empresa, e posição de poder do trabalhador – outras características são de dimensão psicossocial, tais como traços de personalidade, que não serão tratadas nesta dissertação (para conhecimento, ver Klaas et al., 2012, e Lepine & Van Dyne, 2001). Conforme explicam Hatipoglu & Inelmen (2017:8), *“a premissa fundamental é que diferenças individuais determinam hábitos, habilidades e talentos dos empregados que, por sua vez, influenciam suas percepções e comportamentos sobre voz”*²⁵.

As influências do sexo do trabalhador sobre o exercício de voz apresentavam-se contraditórias até a primeira década dos anos 2000. Por exemplo, enquanto Kaplan, Pany, Samuels e Zhang (2009) concluem que as mulheres tendem a vozear denúncias de fraudes com maior frequência do que os homens, pois apresentam maior obrigação social e julgamentos éticos mais severos; Miceli, Dozier e Near (1991) já haviam verificado uma maior tendência de vozear denúncias nos homens, justificando que eles percebem menos custos pessoais associados ao comportamento. Uma possível explicação para esses resultados contraditórios é oferecida pelo

²⁵ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: *“the underlying assumption is that individual differences determine the habits, skills, and abilities of employees and, in return, these influence their perceptions and voice behavior”*.

estudo de Howell, Harrison, Burris e Detert (2015) sobre a influência de características demográficas – sexo e cor. Eles chegam à conclusão de que os gerentes tendem a receber com maior facilidade a voz dos trabalhadores de sexo e cor predominante na organização, agindo como um estímulo ao comportamento de vozear aos seus “iguais”. Dessa forma, em uma organização em que as mulheres são maioria, pode-se esperar que elas tenham maior intenção de vozear do que os homens, e vice-versa. Bamberger, Kohn e Nahum-shani (2008) chegam a conclusão semelhante dedicando-se ao estudo da cor dos trabalhadores e afirmam que ser minoria étnica na organização torna o trabalhador mais sensível às adversidades do ambiente de trabalho, sujeito a mais injustiças e, portanto, com restrições ao exercício de sua voz.

Hipótese 2: Os trabalhadores empregados classificados como minoria em relação ao sexo ou cor apresentam menores níveis de antecedentes da intenção de vozear que os demais.

Sobre a influência da idade do trabalhador sobre a voz, Ng e Feldman (2009) oferecem alguns direcionamentos em seu ensaio teórico. Decorrendo da concepção que a voz é originada a partir de insatisfações proporcionadas pela quebra de expectativas, estabelecidas no contrato psicológico de trabalho (ver Rousseau, 1989), eles argumentam que quanto mais velho e experiente o trabalhador, mais maleável seria seu contrato psicológico. Por isso, maior seria a aceitação diante da não efetivação das expectativas e menor seria sua necessidade de vozear. Já os trabalhadores jovens, e menos experientes, vivenciariam com maior frequência insatisfações, pois percebem como quebras de contrato até mesmo pequenas variações. Essa diferença, segundo os autores, justifica-se porque o conhecimento sobre o mercado de trabalho e a necessidade de segurança no emprego tendem a aumentar com a idade. Portanto, a idade seria um fator de influência sobre as insatisfações e sobre a percepção do trabalhador a respeito do contexto organizacional para vozear.

Hipótese 3: Quanto mais velho o trabalhador empregado, menores seus níveis de antecedentes da intenção de vozear.

Entretanto, a idade não influenciaria a decisão de vozear da mesma forma que o tempo de experiência na empresa em que o trabalhador está empregado. Morrison (2014) cita diversas pesquisas empíricas que demonstram uma relação positiva entre exercício da voz e tempo de empresa, afirmando que quanto maior o tempo de empresa do trabalhador, mais segurança e confiança ele tem para vozear. De fato, Milliken et al. (2003) apresentam a falta de experiência na empresa como um dos principais motivos relatados por trabalhadores para não vozear.

Hipótese 4: Quanto maior o tempo de experiência na empresa o trabalhador empregado, maiores seus níveis de antecedentes da intenção de vozear.

O grau de escolaridade seguiria lógica semelhante ao tempo de empresa do trabalhador, apresentando uma relação positiva com a voz. Conforme demonstram Tornau e Frese (2013), o nível de educação e o respectivo desenvolvimento de capacidade mental permitem que o trabalhador pense em novos problemas ou situações complexas, sendo capaz de propor ações de melhoria de modo sistematizado. A escolaridade ainda eleva a confiança do trabalhador, tornando o exercício de sua voz uma prática recorrente.

Hipótese 5: Quanto maior o nível de instrução do trabalhador empregado, maiores seus níveis de antecedentes da intenção de vozear.

O aspecto de confiança apontado por Tornau e Frese (2013) sobre o nível de escolaridade também é explorado por Morrison e Rothman (2009) em seu ensaio teórico sobre relações de poder e voz. Essas autoras associam a confiança à posição na estrutura organizacional. Utilizando um conceito de poder como sinônimo de autoridade formal, elas argumentam que a posição de poder reduz a extensão em que o sujeito monitora seus comportamentos, permitindo que comportamentos que violam normas sociais ocorram com maior frequência. Assim, gerentes tenderiam a se comportar conforme seus impulsos internos, podendo parecer deseducado, rude ou mesmo hostil no relacionamento com seus subordinados, o que reduziria a confiança dos trabalhadores para vozear. Dessa forma, as autoras oferecem um referencial teórico que indica uma relação positiva entre nível hierárquico e voz, pois, quanto maior a posição de poder, menor a preocupação com normas sociais e, portanto, menor a preocupação com as consequências negativas da voz.

Hipótese 6: Quanto mais alta a posição do trabalhador empregado na estrutura hierárquica da empresa, maiores seus níveis de antecedentes da intenção de vozear.

Conclui-se, assim, a apresentação sobre o comportamento de vozear dos trabalhadores, abrangendo três antecedentes - as atitudes (vínculo afetivo), as normas subjetivas (abertura do gestor) e a percepção de controle do sujeito em relação à voz (facilidades e dificuldades para vozear), bem como as possíveis influências de características demográficas dos trabalhadores (sexo, cor, idade, tempo de empresa, escolaridade e posição de poder) e possíveis influências da adoção de diferentes mecanismos de voz por iniciativa da gerência. A síntese conceitual é apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 – Síntese conceitual desta dissertação

Conceito	Definição	Referência
Voz do trabalhador	Provisão discricionária de informações direcionada para alguém de dentro da organização com autoridade percebida para agir, com o objetivo de aperfeiçoar o funcionamento organizacional, mesmo que essas informações possam desafiar e perturbar o <i>status quo</i> .	Detert e Burris (2007)
Mecanismos de voz informais	Mecanismos pelos quais os trabalhadores se expressam de forma direta, sem utilizar nenhum processo estruturado, como ocorre em conversas casuais ou em encontros profissionais.	Klaas et al. (2012)
Canais de denúncia	Mecanismo de voz formal para o trabalhador protestar e buscar reparação, relacionado a algum aspecto de seu trabalho. Pode ser um mecanismo gerenciado pela própria organização ou conduzido pelo sindicato, a última instância seria a arbitragem por uma terceira parte (ex.: juiz).	Lewin (2014) Walker e Hamilton (2011)
Pesquisas de clima	Mecanismo de voz formal para mensurar a percepção dos trabalhadores sobre a sua relação com a organização, abrangendo aspectos como satisfação no trabalho, motivação, compreensão das políticas e concordância com o direcionamento estratégico do negócio, entre outros.	Dutra, Veloso, Fischer & Nakata (2009) Johnson et al. (2009)
Programas de sugestões	Mecanismo de voz formal para o trabalhador submeter ideias e sugestões para melhoria dos processos organizacionais, que envolve, tipicamente, a avaliação por parte de uma equipe responsável e um retorno formal sobre a adoção ou não das ideias e sugestões dos trabalhadores.	Johnson et al. (2009) Klaas et al. (2012)
Comissões	Mecanismo de voz formal formado por trabalhadores para discutir um escopo delimitado, como questões de segurança e saúde no trabalho. Conforme a legislação do país, algumas comissões são mandatórias e outras dependem da iniciativa da gerência.	Kaufman (2014)
Comitês consultivos	Encontros regulares entre gerência e trabalhadores, sindicalizados e não sindicalizados, para trocar ideias e lidar com assuntos de interesse comum que não sejam tratados em negociações coletivas. Mecanismo não mandatório: depende do interesse da gerência a sua implantação e manutenção, apesar de sujeito a influências do sindicato.	Pyman (2014)
Intenção de vozear	Indicador utilizado para prever a realização do comportamento de vozear, considerando as atitudes do sujeito, as normas subjetivas e a percepção de controle sobre o comportamento específico.	Ajzen (1991)
Atitude sobre voz	Vínculo psicológico de um indivíduo com a organização, representado por um apego afetivo, pela internalização de seus valores e objetivos, e por um desejo comportamental de esforçar-se para apoiá-la.	Judge e Kammeyer-Mueller (2012)
Normas subjetivas de voz	Percepção do trabalhador quanto à abertura ou apreciação de seu líder sobre o comportamento de vozear.	Detert e Burris (2007)
Percepção de controle de voz	Percepção do trabalhador quanto à eficácia de sua voz na organização, considerando fatores estruturais que extrapolam a relação interpessoal trabalhador-supervisor.	Donaghey et al. (2011)

Fonte: Elaborada pela autora.

Deve-se observar que esse debate não estará completo se for conduzido de modo independente ao contexto em que ocorre, concentrando-se apenas nas percepções individuais. Conforme critica Kaufman (2015:6):

A falta de atenção dos estudos de micro comportamento organizacional ao contexto externo das organizações faz com que seus modelos e conclusões sejam particularmente suscetíveis a vieses etnocêntricos (...) insinuando que, ou esses artigos são implicitamente feitos largamente para a audiência norte americana, ou os determinantes psicossociais de voz têm aderência universal sobre todas as regiões do mundo.²⁶

Por isso, as influências precisam ser verificadas nos diferentes contextos de relações de emprego, como se propõe a fazer esta dissertação. No próximo item deste capítulo, descreve-se o contexto das relações de emprego no Brasil em empresas privadas com pelo menos duzentos empregados.

2.4. Contexto institucional das relações brasileiras de emprego

A delimitação de contextos institucionais apresenta-se como um desafio teórico, visto que o campo organizacional é, inerentemente, um sistema aberto, sem fronteiras claras e delimitadas (Morgan, 1996). Conforme expõe Scott (2014), tal tarefa demanda uma combinação de ciência e arte, reconhecendo-se que o principal direcionamento do recorte é o interesse da pesquisa em condução. Considerando os objetivos desta dissertação, este capítulo apresenta a configuração do contexto institucional das relações brasileiras de emprego.

A descrição dessas relações pode ser conduzida em três dimensões, segundo Gollan et al. (2014): no nível organizacional, composto pelas regras e normas estabelecidas nas relações diretas entre empregadores e empregados; no nível setorial, com as negociações coletivas entre empregadores e sindicatos; e no nível de intervenção do Estado, por meio da definição e fiscalização da legislação trabalhista. Essas dimensões coexistem, apesar de uma delas destacar-se dentre as demais conforme a configuração estabelecida no país. A seguir, detalha-se a

²⁶ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “*The lack of attention in micro OB studies to the external environment of organisations makes the models and conclusions particularly susceptible to ethnocentric bias (...) implying either these articles are implicitly meant for largely a North American audience or the psychosocial determinants of voice have universal fit across regions of the world*”.

dimensão no nível de intervenção do Estado, que caracteriza o recorte para o contexto institucional estabelecido como referência nesta dissertação.

A intervenção do Estado ocorre por intermédio da legislação trabalhista que, segundo Farnham (2005), regula as interações individuais entre empregados e empregadores, as relações coletivas entre empregadores e sindicatos e o bem-estar dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Nos países ocidentais, identificam-se dois grandes objetivos da legislação trabalhista: proteção e eficiência. O caráter de proteção é para restabelecer o equilíbrio de poder entre empregadores e trabalhadores, assegurando um contrato de trabalho justo, com as condições mínimas para o bem-estar do trabalhador. O caráter de eficiência refere-se à regulação econômica, promovendo a flexibilização e as práticas de trabalho produtivas no nível organizacional (Gollan & Patmore, 2013).

Afirma-se que a legislação trabalhista exerce profunda influência sobre a voz do trabalhador, pois, na regulação das relações de emprego, estabelece estruturas, processos e direitos dos trabalhadores de expressarem suas opiniões, seja por canais de voz diretos ou de representação coletiva (Gollan et al., 2014). Autores como Brewster et al. (2015) e Milliken, Schipani, Bishara e Prado (2015) demonstram essa influência verificando, por exemplo, como ocorre a regulação dos mecanismos de voz em países com diferentes graus de proteção aos direitos dos acionistas e aos direitos dos trabalhadores.

Botero et al. (2004) destacam a influência do tipo de sistema legal adotado, positivista – também denominado de sistema francês, que mantém seus princípios centrais codificados em uma coleção de leis escritas – e o *common law*, em que as definições ocorrem com base no histórico de decisões. Esses autores constroem indicadores sobre a rigidez proporcionada pela legislação trabalhista sobre as relações de emprego. Tal rigidez é medida por meio da facilidade de adoção de contratos de emprego alternativos, como temporário ou escala parcial, os custos de hora extra, os custos de demissão e a complexidade dos procedimentos de demissão. Os autores concluem que estruturas positivistas tendem a proporcionar maior rigidez que, por sua vez, conforme demonstram Ollo-López et al. (2011), tende a restringir o exercício de voz dos trabalhadores. Isso porque as restrições no processo de contratação e demissão de trabalhadores, condensadas no índice de rigidez do mercado de trabalho, incentivariam a adoção de métodos de trabalho mais tradicionais por parte das organizações. Assim, haveria a predominância de trabalhos com tarefas simples e repetitivas, controladas pelo gerente, com pouco interesse organizacional nas insatisfações relatadas pelos trabalhadores.

Interessante notar que os países europeus com maior rigidez nas relações de trabalho também são aqueles com maior espaço para negociações coletivas, conforme indicado pelo índice de relações coletivas desenvolvido por Botero et al. (2004) e apresentado na Tabela 10. Esse índice avalia o poder atribuído aos sindicatos legalmente e a extensão das disputas coletivas, apresentando-se coerente com os resultados de pesquisas sobre a utilização de mecanismos de voz coletivos (Brewster et al., 2015). Dessa forma, haveria um equilíbrio entre a adoção por parte das organizações de práticas que limitam a voz individual do trabalhador e a imposição de mecanismos legais que favorecem a voz coletiva do trabalhador.

Sobre a legislação trabalhista brasileira, Anner e Veiga (2013) explicam que se trata da abordagem positivista, originada da influência portuguesa desde a colonização e mantida diante do período de urbanização e industrialização ocorrido nas décadas de 1930 e 1940 (Fleury & Fischer, 1992). Nessa época, as relações de emprego começaram a ser discutidas fora do ambiente rural, predominante até então no Brasil, sendo estabelecida a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), inspirada na *Carta Lavoro* de Mussolini na Itália (Anner & Veiga, 2013).

Tabela 10 – Índices sobre relações de emprego e sistemas legais nacionais

País	Índice de rigidez das relações de emprego	Índice de relações coletivas	Modelo do sistema legal
EUA	0,2476	0,2589	Inglês
Canadá	0,2615	0,1964	Inglês
Uruguai	0,2762	0,3542	Francês
Reino Unido	0,2824	0,1875	Inglês
Israel	0,2890	0,3095	Inglês
África do Sul	0,3204	0,5446	Inglês
Argentina	0,3442	0,5774	Francês
Colômbia	0,3442	0,4851	Francês
Bolívia	0,3728	0,4613	Francês
Equador	0,3966	0,6369	Francês
Chile	0,4735	0,3810	Francês
Bélgica	0,5133	0,4226	Francês
Grécia	0,5189	0,4851	Francês
Brasil	0,5676	0,3780	Francês
México	0,5943	0,5774	Francês
Itália	0,6499	0,6310	Francês
Holanda	0,7256	0,4643	Francês
França	0,7443	0,6667	Francês
Espanha	0,7447	0,5863	Francês
Portugal	0,8088	0,6488	Francês

Fonte: Adaptado de Botero et al. (2004)

Este é o marco para o desenvolvimento da abordagem denominada de “corporativismo”, no qual o Estado tem posição privilegiada de poder na relação tripartite entre Estado, empregadores e trabalhadores: a regulação das relações de emprego é fundamentada na crença de que o Estado, com a colaboração dos sindicatos, seria o responsável por cuidar dos trabalhadores, sendo esperado dos trabalhadores, em troca, apenas lealdade ao Estado (Anner & Veiga, 2013).

Nessa mesma época, foi criado o Ministério do Trabalho e estabelecidas as leis do salário mínimo e da Sindicalização, com o princípio da unicidade e o imposto sindical obrigatório, assegurando a estabilidade financeira dos sindicatos mesmo se houvesse pouca relação e suporte dos trabalhadores (Anner & Veiga, 2013). A intervenção do Estado sobre os sindicatos alterou-se ao longo das décadas, até alcançar a livre atuação sindical com a Nova Constituição de 1988, quando o Estado deixou de intervir na atuação sindical e assegurou a estabilidade no emprego para líderes sindicais. Todos os trabalhadores empregados são representados por um sindicato, ainda delimitado pelo princípio da unicidade, havendo até o ano de 2017 o recolhimento do imposto sindical de modo independente à escolha de trabalhador de associar-se ou não.

Apesar da abrangência das convenções sindicais sobre todos os trabalhadores empregados no setor de determinada região, afirma-se que esse modelo não garante a plena liberdade de organização sindical e não incentiva a negociação voltada aos locais de trabalho (Sarcedo, 2016). Além do baixo envolvimento dos trabalhadores com a atuação sindical (Schneider, 2009), destaca-se ainda que tal configuração impede o desenvolvimento de conselhos de trabalhadores dentro das organizações. Outro impacto está na formação de comitês de trabalhadores, que fica restrita a assuntos específicos conforme delimitado na legislação trabalhista, como no caso de segurança no trabalho e na definição de programas de distribuição de lucros. Segundo relatório Cranet (Fischer & Amorim, 2015), apenas 36% das grandes empresas privadas pesquisadas no Brasil possuem algum comitê consultivo de trabalhadores – para critério de comparação, Brewster et al. (2015) indicam que Áustria, Bélgica, Finlândia, França, Holanda, Espanha, Suíça e Tunísia têm mais de 80% de suas grandes empresas privadas adotando comitês consultivos, também com base na pesquisa Cranet.

A comparação dos índices brasileiros quanto à rigidez e relações coletivas, proporcionada por Botero et al. (2004), permite identificar uma característica própria do país: apesar da significativa rigidez em suas relações de emprego, seu índice de relações coletivas encontra-se entre os mais baixos dos países pesquisados.

A relação da dinâmica do mercado de trabalho e a voz dos trabalhadores também é analisada por Schneider (2009), especificamente em países latino-americanos. Segundo o autor, apesar das restrições impostas pela legislação trabalhista, as relações de trabalho nesses países são caracterizadas como atomística, pois a maior parte dos trabalhadores mantém elos fracos e de curto prazo com as organizações, fenômeno retratado nos altos índices de rotatividade encontrados na região e baixa representatividade dos sindicatos. Esse cenário de fluidez, mesmo em detrimento dos custos impostos pela legislação trabalhista, tende a gerar nos trabalhadores a sensação de fácil substituição, isto é, que pode ser demitido a qualquer momento, aumentando assim a relação de dependência do trabalhador ao seu empregador – relação hierárquica - e reduzindo sua intenção de vozear (Schneider, 2009).

A descrição desse cenário, com significativa rigidez e atomicidade nas relações de emprego, tende a compor um ambiente de pouco reconhecimento da voz do trabalhador, o que pode resultar em baixa intenção de vozear. Essa afirmação, todavia, considera o contexto brasileiro das relações de emprego de modo genérico, desconsiderando possíveis variações provenientes das características organizacionais ou de características pessoais dos trabalhadores – variações essas já debatidas neste referencial teórico. Por isso, para aprofundar a análise sobre o comportamento de vozear neste contexto, faz-se necessária a verificação dos fatores intervenientes de nível organizacional e individual sobre os antecedentes da intenção de vozear. A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada para tal.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados para a verificação empírica dos antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados no Brasil, de modo a alcançar os objetivos propostos nesta dissertação. O capítulo é iniciado com a descrição da natureza da pesquisa, em seguida, apresentam-se os métodos e, por fim, ressaltam-se os procedimentos de validade e confiabilidade.

3.1. Natureza da pesquisa

Projetos de pesquisa começam com determinadas suposições sobre como vão contribuir no desenvolvimento de novos conhecimentos (Creswell, 2007), por isso, faz-se necessário seu posicionamento epistemológico. A epistemologia caracteriza uma “maneira de ver o mundo” ao indicar as origens e os limites reconhecidos do conhecimento (Maggi, 2006), podendo ser pós-positivista, construtivista, reivindicatória ou pragmática, segundo Creswell (2007). A classificação epistemológica desta dissertação é pós-positivista, um refinamento do pensamento positivista que pregava a objetividade das ciências sociais da mesma forma que nas ciências naturais. O positivismo defendia a existência de leis universais com consequências e lógicas causais que permitiriam prever fenômenos sociais (Löwy, 2003). Todavia, a visão pós-positivista reconhece a impossibilidade do conceito de “verdade absoluta” quando o objeto de estudo é o comportamento humano (Creswell, 2007).

Pautado no debate epistemológico conduzido por Weber (2004), é possível associar as alegações de conhecimento pós-positivista com o objetivo de explicar um fenômeno, enquanto as alegações construtivista ou reivindicatória teriam como foco a sua compreensão. Segundo esse autor, a compreensão é o ponto de partida para a análise científica, porém, ela deve ser complementada por explicações empiricamente verificáveis. Assim, a “compreensão” refere-se ao sentido da ação social estudada, enquanto a “explicação” demonstra as condições da ação, ou seja, sua dimensão causal (Weber, 2004). Carlile e Christensen (2004) explicam que, enquanto estudos voltados para a compreensão de um fenômeno pretendem desenvolver novas teorias, pautando-se em abordagens indutivas, os estudos com o intuito de explicar fenômenos

utilizam-se das teorias já existentes, confrontando-as com a diversidade do mundo real por meio de abordagens dedutivas.

Dessa forma, justifica-se a classificação desta dissertação como pós-positivista, com foco na “explicação” de um fenômeno social, pois tem por objetivo o estudo dos antecedentes da intenção de vozear do trabalhador (fenômeno social), pautando-se na literatura disponível (abordagem dedutiva) e considerando-a em um contexto específico, sob influências de caráter individual e organizacional (condições da ação).

Deve-se destacar que a verificação de um fenômeno em um ambiente determinado fundamenta-se nos preceitos da Teoria Institucional. Essa teoria defende que fenômenos sociais, políticos, econômicos e culturais influenciam as preferências individuais e as categorias básicas do pensamento (Scott, 2014; Vieira & Carvalho, 2003), e, portanto, interferem sobre o comportamento do sujeito. Tal influência distingue a abordagem institucionalista das teorias de caráter racionalista, porém não representa uma influência determinística, presente nas abordagens contingenciais – que assumem como fonte de mudança apenas fatores externos, desqualificando o papel ativo e criativo do sujeito (Suddaby, 2010). A Teoria Institucional é uma concepção da realidade como um processo estruturado e ao mesmo tempo estruturante (Barley & Tolbert, 1997), que pode constranger e autorizar comportamentos (Scott, 2014), evidenciando a necessidade de avaliar sujeito e contexto nos estudos de fenômenos sociais.

3.2. Método de pesquisa

De modo consistente com a alegação de conhecimento pós-positivista, propõe-se para esta pesquisa a abordagem quantitativa, utilizada para testar ou verificar uma teoria mediante análise da relação entre variáveis, aplicando-se técnicas estatísticas (Creswell, 2007). Essa abordagem é aplicada a amostras grandes e consideradas representativas da população, além de enfatizar a objetividade na coleta e análise dos dados (Fonseca, 2002; Gerhardt & Silveira, 2009).

Os dados utilizados nesta dissertação foram disponibilizados pela pesquisa Melhores Empresas Para Você Trabalhar – MEPT, edição 2014, que é realizada anualmente por meio de uma parceria entre o Programa de Estudos de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Fundação Instituto de Administração (FIA) e a revista Você S/A desde o ano de 2006. Trata-se de uma *survey*,

método que busca informação diretamente com um grupo de interesse (Creswell, 2007) e, de modo simultâneo, atende como pesquisa de clima para as organizações participantes. As questões utilizadas na MEPT apresentam variações entre cada edição, portanto, a edição de 2014 foi selecionada considerando-se a edição mais recente com as questões necessárias para o atendimento dos objetivos desta dissertação.

A definição do tamanho da amostra considerou a população total de trabalhadores empregados formalmente em empresas com mais de cinquenta empregados no Brasil em 2014, conforme dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)²⁷, totalizando 10,66 milhões de pessoas. O grande volume dessa população, bem como a flutuação de seus componentes resultante de contratações e demissões de empregados que podem ocorrer diariamente, permitem classificá-la, segundo os argumentos de Luchesa (2011), como uma população infinita.

Portanto, segundo o mesmo autor, o cálculo para definição de sua amostragem é: $(z \times \delta / e)^2$, onde z representa o grau de confiança desejado na pesquisa, δ é o desvio-padrão da população e e é o erro amostral tolerado. Utilizando o desvio-padrão da amostra como alternativa diante do desconhecimento do desvio-padrão da população (Luchesa, 2011) e definindo um grau de confiança de 98% e erro amostral de 5%, essa fórmula indica uma amostra mínima de 2.231 empregados.

A MEPT 2014 oferece uma base de dados suficiente, pois, dos 109.729 questionários de empregados participantes, 36.695 foram considerados válidos para este estudo (detalhamento na Tabela 11). Essa grande amostra torna questionável a relevância dos resultados apresentados pois amplia a observação de efeitos pequenos. Deve-se lembrar que esta dissertação encontra-se no campo das ciências sociais, em que tais efeitos pequenos podem representar grandes impactos na vida real dos trabalhadores e, por isso, conforme argumentam Aguinis, Beaty, Boik e Pierce (2005:102): *“contanto que um pequeno efeito tenha um impacto significativo para a*

²⁷ A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) – Síntese de indicadores (IBGE, 2015) indica que a população total com carteira de trabalho assinada no setor privado no Brasil em 2014, excluindo-se as atividades agrícolas, era de 35,73 milhões de pessoas. Deste total, segundo o relatório PNAD Contínua – Características adicionais do mercado de trabalho 2012-2016 (IBGE, 2017), 30,4% estavam empregados em empreendimentos com mais de cinquenta empregados. Desta forma, obtém-se o número de 10,66 milhões de empregados em empresas com mais de cinquenta empregados no Brasil em 2014.

*ciência ou para a prática em um contexto específico, a implicação é de que pesquisadores devem conduzir análises de poder explicativo (...)*²⁸.

Tabela 11 – Critérios de seleção de questionários válidos

Classificação dos questionários	Número
• Total de trabalhadores participantes da pesquisa MEPT 2014	109.729
• Trabalhadores empregados em instituições públicas, empresas de economia mista, organizações não governamentais, cooperativas, e empresas multinacionais	48.505
• Trabalhadores empregados em empresa privada há menos de 01 ano	743
• Questionários com possibilidade de falhas no preenchimento <ul style="list-style-type: none"> – Alguma questão não respondida (vazia ou preenchida com NS/NR); – Idade do respondente menor que 16 anos (mínimo legal para o emprego formal no Brasil); – Tempo de experiência maior do que a idade do respondente; – Tempo de experiência indicando que o respondente foi admitido na empresa com menos de 16 anos (mínimo legal para o emprego formal no Brasil); – Nível de instrução incompatível com atuação no cargo; – Respostas iguais para todas as questões afirmativas em escala Likert 	23.786
Total de questionários válidos para esta dissertação	36.695

Fonte: Elaborado pela autora.

A amostragem utilizada para a obtenção dos dados nesta dissertação corresponde ao procedimento de conglomeração multi estágio descrito por Creswell (2007:164). O primeiro estágio é a amostragem por conveniência das empresas (conglomerados), pois a decisão de participação da pesquisa MEPT ocorre em nível organizacional e de modo voluntário. Nessa etapa, existem apenas dois fatores condicionantes, o número de empregados – no mínimo 200 (duzentos), e o tempo de operação no mercado brasileiro – ao menos 05 (cinco) anos. Portanto, corresponde a uma amostra não probabilística das organizações atuantes no Brasil, estabelecida por conveniência.

Deve-se notar a intenção das organizações participantes em serem reconhecidas como referência na gestão de pessoas, buscando o selo de melhor empresa para trabalhar divulgado ao final da pesquisa para as 150 (cento e cinquenta) participantes que atenderem a critérios específicos delimitados na pesquisa. A comparação da MEPT com outras pesquisas de mesmo

²⁸ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “*as long as a small effect has a meaningful impact for science or practice within a specific context, the implication is that researchers should conduct a power analysis (...)*”.

caráter permite afirmar que a participação de organizações que atuam de forma mais séria em práticas de gestão de pessoas configura-a em uma pesquisa de tendência (Steinmetz, Schwens, Wehner, & Kabst, 2011). Os resultados obtidos devem ser interpretados considerando esse aspecto.

O segundo estágio é a amostragem probabilística aleatória dos trabalhadores empregados nessas empresas. A distribuição dos questionários da MEPT é feita de modo randômico dentro de cada organização participante, considerando a definição do tamanho de lote conforme apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 – Número de questionários distribuídos por empresa

Número de empregados da empresa	Tamanho do lote de questionários
Entre 200 e 500	300
Entre 501 e 1.500	400
Entre 1.501 e 2.500	500
Entre 2.501 e 5.000	600
Entre 5.001 e 10.000	900
Entre 10.001 e 20.000	1.200
Maior do que 20.000	1.800

Fonte: FIA (2013)

O instrumento de coleta utilizado pela MEPT é composto por dois formulários para obter os Índices de Qualidade do Ambiente de Trabalho – IQAT, e de Qualidade de Gestão de Pessoas - IQGP. O formulário do IQAT é composto por 64 questões assertivas referentes ao clima organizacional da empresa e é respondido pelo grupo de empregados selecionados aleatoriamente em cada empresa. O preenchimento do formulário do IQAT pode ser feito tanto pela internet, por meio de uma senha endereçada diretamente aos empregados com endereço eletrônico, quanto por cartões de leitura óptica. O formulário do IQGP contém questões referentes à caracterização da organização e de suas práticas de gestão de pessoas, sendo usualmente respondido pelo responsável da área de Gestão de Pessoas. Para atender aos objetivos desta pesquisa, foram escolhidas 13 (treze) questões assertivas e 06 (seis) questões de múltipla escolha do IQAT, além de 08 (oito) questões do IQGP.

As questões assertivas do IQAT selecionadas estão apresentadas na Tabela 13.

Tabela 13 – Composição das escalas utilizadas

Questões MEPT – IQAT 2014	Escala de referência
<p><i>Comprometimento Organizacional (medida na dimensão da atitude sobre voz): 0,889</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar. (AT1) • Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho. (AT2) • Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus. (AT3) • Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde eu trabalho. (AT4) • Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde eu trabalho. (AT5) • Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim. (AT6) 	<p><i>Comprometimento org.</i> - Bastos e Aguiar (2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conversando com meus amigos, sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar. • A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho. • Sinto os objetivos da minha organização como se fossem os meus. • A minha forma de pensar é muito parecida com a da minha empresa. • Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho. • Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização. • Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.
<p><i>Abertura do líder (medida na dimensão das normas subjetivas de voz): 0,845</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe. (NS1) • Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais. (NS2) • Meu chefe ouve e respeita a opinião de sua equipe. (NS3) 	<p><i>Abertura do líder</i> - Detert e Burris (2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boas ideias são consideradas seriamente pela gerência acima de mim. • A gerência toma providências sobre as situações que eu relatei. • Quando sugestões são feitas à gerência, elas recebem uma avaliação justa.²⁹
<p><i>Suporte organizacional (medida na dimensão de percepção de controle de voz): 0,826</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Essa empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários. (PC1) • Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho. (PC2) • Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados. (PC3) • Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito meu trabalho. (PC4) 	

Fonte: Elaborado pela autora.

Essas questões compõem as escalas de referência para comprometimento organizacional (medida na dimensão de atitude), abertura do líder (medida na dimensão de normas subjetivas) e suporte organizacional (medida na dimensão de percepção de controle), de modo a permitir a

²⁹ Texto traduzido pela autora desta dissertação. Texto original: “Good ideas get serious consideration from management above me; Management takes action on things brought up by me; When suggestions are made to management, they receive fair evaluation”.

identificação dos antecedentes da intenção de vozear do trabalhador, em conformidade com o referencial teórico explorado nesta dissertação. Na Tabela 13 também constam o código de cada questão utilizado para as análises estatísticas e o índice de Alfa de Cronbach de cada escala, que permite verificar a consistência entre as assertivas escolhidas.

A escala proposta por Bastos e Aguiar (2015) permite classificar o comprometimento organizacional nos níveis baixo, mediano e alto, utilizando-se de uma escala Likert de seis pontos. Os autores propõem que respondentes com pontuação média entre 1,0 e 2,5 pontos apresentam baixo nível de comprometimento organizacional; respondentes com pontuação média entre 2,5 e 4,5 pontos apresentam nível mediano; e respondentes com pontuação média entre 4,5 e 6,0 apresentam nível alto. Essa classificação foi adaptada à escala Likert de cinco pontos adotada na pesquisa MEPT, assegurando-se sua proporcionalidade. Propõe-se, portanto, que respondentes com pontuação média entre 1,0 e 2,0 pontos correspondem à pontuação de baixo nível de comprometimento organizacional; respondentes com pontuação média entre 2,0 e 3,8 pontos correspondem à pontuação de nível mediano; e respondentes com pontuação média entre 3,8 e 5,0 pontos correspondem à pontuação de nível alto. Essa mesma régua de classificação será utilizada para as escalas de normas subjetivas e percepção de controle, de modo a permitir comparações e análises conjuntas das três variáveis dependentes abordadas nesta dissertação.

Com isto, atende-se aos objetivos específicos de caráter descritivo desta dissertação, a saber, 1) analisar a atitude sobre o comportamento de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil; 2) analisar as normas subjetivas do comportamento de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil; 3) analisar a percepção de controle sobre o comportamento de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil. Técnicas estatísticas descritivas (média, mediana, desvio-padrão) foram utilizadas para tais objetivos.

Para atender aos objetivos específicos de caráter inferenciais desta dissertação – 4) analisar como fatores de nível organizacional relacionam-se com os antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil e 5) analisar como fatores de nível individual relacionam-se com os antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados em empresas privadas do Brasil – faz-se necessária a utilização de métodos estatísticos multivariados, processando os dados no software *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, conforme apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 – Síntese dos objetivos, hipóteses e métodos desta dissertação

Objetivos Específicos	Hipóteses	Método Estatístico
1) Analisar a atitude sobre o comportamento de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil.	Objetivo descritivo (sem hipótese)	Estatística descritiva
2) Analisar as normas subjetivas do comportamento de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil.	Objetivo descritivo (sem hipótese)	Estatística descritiva
3) Analisar a percepção de controle sobre o comportamento de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil.	Objetivo descritivo (sem hipótese)	Estatística descritiva
4) Analisar como fatores de nível organizacional relacionam-se com os antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil.	H1: : Trabalhadores empregados em empresas que adotam mecanismos de voz por iniciativa própria apresentam maiores níveis de antecedentes da intenção de vozear	Correlação de Spearman Regressão hierárquica
5) Analisar como fatores de nível individual relacionam-se com os antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil.	H2: Os trabalhadores empregados classificados como minoria em relação ao sexo ou cor apresentam menores níveis de antecedentes da intenção de vozear que os demais. H3: Quanto mais velho o trabalhador empregado, menores seus níveis de antecedentes da intenção de vozear. H4: Quanto maior o tempo de experiência na empresa o trabalhador empregado, maiores seus níveis de antecedentes da intenção de vozear. H5: Quanto maior o nível de instrução do trabalhador empregado, maiores seus níveis de antecedentes da intenção de vozear. H6: Quanto mais alta a posição do trabalhador empregado na estrutura hierárquica da empresa, maiores seus níveis de antecedentes da intenção de vozear. ³⁰	Correlação de Spearman Regressão hierárquica
6) Debater diferentes influências dos fatores de nível individual e de nível organizacional sobre os antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados formalmente em empresas privadas do Brasil.	Objetivo teórico (sem hipótese)	--

Fonte: Elaborado pela autora.

30 As hipóteses H2 a H6 desdobram-se em três itens para distinguir os diferentes componentes antecedentes da intenção de vozear: a) comprometimento organizacional, b) abertura do líder, c) suporte organizacional.

Inicialmente, realizou-se uma análise de componentes principais (*principal components analysis* - *PCA*) sobre as variáveis consideradas como dependentes: comprometimento organizacional, abertura do líder e suporte organizacional. A adequação da amostra à PCA foi avaliada antes de sua aplicação: a inspeção da matriz de correlação mostrou que todas as variáveis têm pelos menos um coeficiente maior do que 0,3 (Tabela 15); a medida geral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,950, com todas as medidas individuais de KMO maiores que 0,9, correspondendo à classificação de “maravilhoso” conforme Kaiser (1974); e o teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo ($p < 0,0005$), indicando que os dados são passíveis de fatoração.

Tabela 15 – Matriz de correlação das variáveis utilizadas na escala de Intenção de Vozear

	NS1	NS2	NS3	PC1	PC2	PC3	PC4	AT1	AT2	AT3	AT4	AT5	AT6
NS1	1,000												
NS2	0,652	1,000											
NS3	0,640	0,647	1,000										
PC1	0,503	0,447	0,512	1,000									
PC2	0,522	0,462	0,544	0,539	1,000								
PC3	0,467	0,433	0,546	0,556	0,543	1,000							
PC4	0,517	0,486	0,529	0,553	0,523	0,554	1,000						
AT1	0,412	0,392	0,428	0,504	0,438	0,468	0,536	1,000					
AT2	0,464	0,448	0,482	0,540	0,497	0,533	0,555	0,624	1,000				
AT3	0,426	0,387	0,462	0,499	0,493	0,522	0,496	0,502	0,594	1,000			
AT4	0,432	0,394	0,477	0,513	0,481	0,520	0,496	0,517	0,586	0,594	1,000		
AT5	0,368	0,354	0,407	0,405	0,399	0,444	0,432	0,461	0,581	0,582	0,578	1,000	
AT6	0,379	0,372	0,412	0,442	0,423	0,466	0,456	0,516	0,636	0,601	0,580	0,699	1,000

Fonte: Gerado pela autora no software SPSS

A PCA revelou 02 (dois) fatores que possuem autovalores superiores a 01 (um) e que explicam 53,78% e 9,46% da variância total, respectivamente, correspondendo a uma explicação acumulativa de 63,24%. O terceiro fator revelado pela PCA apresentou autovalor de 0,715 e explica 5,5% da variância total. Dessa forma, o critério de autovalor superior a 01 (um) para a definição do número de fatores do modelo não é suficiente, e duas análises devem ser utilizadas (Laerd Statistics, 2015b): inspeção do gráfico de escarpa e interpretação da rotação ortogonal Varimax.

A inspeção visual do gráfico de escarpa, apresentado na Figura 3, indica que 03 (três) fatores deveriam ser extraídos, pois o ponto de inflexão encontra-se no item 3, isto é, o gráfico começa a se nivelar horizontalmente a partir desse ponto (Cattell, 1966).

A interpretação da rotação ortogonal Varimax do modelo com dois fatores não se apresenta consistente com os antecedentes da intenção de vozear adotados conceitualmente nesta dissertação. O Fator 1 tem fortes cargas de itens de atitude, enquanto o Fator 2 apresenta-se com fortes cargas de itens de abertura do líder e suporte organizacional, conforme demonstrado na Tabela 16.

Tabela 16 – Matriz de fatores rotativa 1

Itens	Fator	
	1	2
AT6	0,829	
AT5	0,808	
AT2	0,732	
AT3	0,731	
AT4	0,714	
AT1	0,633	
NS1		0,814
NS2		0,802
NS3		0,797
PC4	0,461	0,603
PC2		0,638
PC1	0,457	0,589
PC3	0,492	0,558

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Rotação convergida em 3 iterações. Valores menores que 0,4 suprimidos da tabela.

Fonte: Gerado pela autora no software SPSS

Portanto, considerou-se o modelo de três fatores, com capacidade de explicação de 68,74% do total de variação e que apresenta uma “estrutura simples” (Thurstone, 1947). A interpretação dos dados foi consistente com os antecedentes da intenção de vozear para os quais as questões foram selecionadas inicialmente na base da MEPT 2014, com fortes cargas de itens de comprometimento organizacional no Fator 1, de suporte organizacional no Fator 2 e de abertura do líder no Fator 3, conforme apresentado na Tabela 17.

Tabela 17 – Matriz de fatores rotativa 2

Itens	Fator			Comunalidades
	1	2	3	
AT5	0,849			0,785
AT6	0,836			0,782
AT3	0,651	0,417		0,640
AT4	0,629	0,431		0,628
AT2	0,626	0,491		0,684
AT1	0,462	0,595		0,585
PC1		0,739		0,675
PC3		0,682		0,629
PC2		0,632		0,600
PC4		0,666		0,635
NS2			0,844	0,797
NS1			0,786	0,756
NS3			0,741	0,740

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.
Rotação convergida em 5 iterações.
Valores menores que 0,4 suprimidos da tabela.
Fonte: Gerado pela autora no software SPSS

Cada fator definido na PCA foi utilizado como variável dependente, de caráter contínuo (numérico), para atender aos objetivos desta dissertação. A estatística descritiva dos fatores é apresentada na Tabela 18.

Tabela 18 – Estatística descritiva dos fatores extraídos com o PCA

Fatores	Intervalo	Média	Desvio Padrão	Percentis		
				25	50	75
Fator 1	9,07991	0,00000	1,00000	-0,48451	0,27999	0,64637
Fator 2	8,79834	0,00000	1,00000	-0,54688	0,16898	0,72441
Fator 3	7,96709	0,00000	1,00000	-0,49309	0,20619	0,69693

Fonte: Elaborado pela autora.

Atentando-se à orientação provinda do referencial teórico de TPB de que o peso da influência das atitudes, normas subjetivas e percepção de controle podem variar conforme a situação (Ajzen, 1991), esta dissertação não construiu um índice único com esses antecedentes. Todas as análises foram realizadas considerando cada um dos fatores do modelo como uma variável dependente exclusiva.

As variáveis independentes de nível organizacional deste estudo foram selecionadas do IQGP e estão listadas a seguir. Os respectivos códigos utilizados nas análises estatísticas desta dissertação e a devida classificação ao tipo de mecanismo de voz que abordam encontram-se destacados:

- Há canais de denúncia ou contato reservado e sigiloso com ouvidor interno ou externo (FI1 – mecanismo de voz formal individual: canais de denúncia);
- Há programa formal para adoção de ideias advindas dos empregados, independentemente da área ou nível hierárquico (FI2 – mecanismo de voz formal individual: programas de sugestão);
- Há grupos para discussão de questões organizacionais (FC1 – mecanismo de voz formal coletivo: comissões);
- Há representação dos empregados junto a conselhos e/ou comitês da empresa (FC2 – mecanismo de voz formal coletivo: comitês consultivos);
- Há encontros periódicos dos empregados com o corpo diretivo (MI1 – mecanismo de voz informal individual);
- Há espaço para sugerir, implementar inovações e melhorias em produtos, serviços e processos internos na empresa (MI2 – mecanismo de voz informal individual);
- Total de empregados com vínculo empregatício em dezembro/2012;
- Total de empregados com vínculo empregatício em dezembro/2013.

Essas questões foram tratadas como dicotômicas (1 – sim; 0 – não), exceto a variação do quadro de empregados, que foi utilizada como escala contínua (numérica), apurada com base na variação do número de empregados com vínculo empregatício dos anos de 2012 e 2013.

As variáveis independentes de nível individual deste estudo foram selecionadas do IQAT, sendo elas: sexo, cor, idade, nível de instrução, tempo de empresa e posição na estrutura organizacional. O detalhamento das escalas das variáveis independentes de nível individual é apresentado na Tabela 19.

Tabela 19 – Escalas das variáveis independentes de nível individual

Variável	Escala original (MEPT 2014)	Escala utilizada	Tipo
<i>Sexo</i>	Feminino Masculino	1 – maioria 0 – minoria	Dicotômica
<i>Cor</i>	Amarelo Branco Índio Negro Pardo/Mulato	1 – maioria 0 – minoria	Dicotômica
<i>Idade</i>	Numérico	Numérico	Contínua
<i>Tempo de empresa</i>	Numérico	Numérico	Contínua
<i>Nível de instrução</i>	Ensino fundamental ou menos Ensino médio Curso superior incompleto Curso superior completo Pós graduação	08 anos de estudo 11 anos de estudo 13 anos de estudo 16 anos de estudo 19 anos de estudo	Contínua
<i>Posição na estrutura organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> Operacional (Nível I) Técnico nível médio Técnico nível superior (Nível II) Administrativo Vendedor Supervisor (Nível III) Gerente (Nível IV) Diretor (Nível V) 	1 – Sim 0 – Não 1 – Sim 0 – Não 1 – Sim 0 – Não 1 – Sim 0 – Não 1 – Sim 0 – Não	Dicotômica

Fonte: Elaborado pela autora.

As questões de sexo e cor foram transformadas em escalas dicotômicas (1 – sim; 0 – não), avaliando se o sujeito é do sexo/cor predominante na amostra de participantes de sua empresa, a partir das escalas originais disponibilizadas no questionário. As questões de idade e tempo de empresa foram utilizadas nesta dissertação como escalas contínuas (numéricas) e, portanto, não receberam nenhum tipo de tratamento.

A questão de nível de instrução era originalmente uma escala ordinal, na qual os participantes sinalizavam se tinham a) o ensino fundamental ou menos, b) o ensino médio, c) ensino superior incompleto, d) ensino superior completo ou e) pós-graduação. Considerando os objetivos desta dissertação, essa escala foi transformada em uma escala contínua, a partir do número médio de anos estudados em cada uma das categorias definidas para o nível de instrução. Sobre a posição

na estrutura organizacional, manteve-se como escala ordinal, utilizando-se de “*dummy variables*” para a aplicação de técnicas estatísticas multivariadas (Hardy, 1993).

Dessa forma, compõe-se o modelo de pesquisa desta dissertação, apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

O teste Kolmogorov-Smirnov indicou que tanto as questões de nível individual (sexo, cor, idade, tempo de empresa, e nível hierárquico) quanto as questões de nível organizacional (mecanismos de voz adotados e variação do quadro) violam a premissa de normalidade necessária para a utilização da correlação de Pearson, mas a verificação de relações monotônicas indicou a adequação da amostra para a aplicação da correlação de Spearman (Laerd Statistics, 2017a). Diante disso, aplicou-se a correlação de Spearman, teste não-paramétrico que, além de lidar com amostras não normais, permite comparar variáveis contínuas com variáveis categóricas (Laerd Statistics, 2017b).

A técnica multivariada foi a regressão múltipla hierárquica, que permite a entrada das variáveis independentes na equação de regressão na ordem escolhida pelo pesquisador. O objetivo dessa técnica é avaliar quanta variação na variável dependente pode ser explicada pela adição de uma ou mais variáveis independentes ao modelo (Laerd Statistics, 2015a), permitindo a avaliação da relação de conjuntos de variáveis independentes. Em outras palavras, considerando os objetivos desta dissertação, a regressão múltipla hierárquica permite verificar a influência de um conjunto de variáveis independentes de caráter individual (sexo, idade, nível de instrução, tempo de empresa e nível hierárquico) sobre os antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores e comparar sua capacidade explicativa em relação à capacidade explicativa da influência de um conjunto de variáveis independentes de caráter organizacional (adoção de mecanismos de voz e índice de variação do quadro de empregados).

Note-se que a regressão múltipla hierárquica só pode ser aplicada quando a variável dependente é contínua; no caso de variáveis dependentes ordinais, recomenda-se a aplicação da regressão ordinal (Laerd Statistics, 2015a). A aplicação da regressão hierárquica é compatível com o design da pesquisa desta dissertação pois as variáveis dependentes (atitude, normas subjetivas e percepção de controle), originalmente medidas por escalas ordinais, foram transformadas em escalas contínuas normais com a criação dos fatores 1, 2 e 3 da PCA. A escolha da sequência seguiu os critérios propostos por Cohen, Cohen, West e Alken (2013), sendo o primeiro modelo composto apenas pelas variáveis de nível individual (características demográficas) e, no segundo modelo, considerando-se as variáveis de nível organizacional, que seriam o conjunto mais significativo no debate sobre os antecedentes da intenção de vozear – visto que dois trabalhadores com características individuais idênticas, mas trabalhando em organizações distintas, podem não apresentar o mesmo comportamento de vozear (Kaufman, 2015; Morrison, 2014).

Antes de conduzir a regressão múltipla hierárquica, verificou-se as condições necessárias da amostra e, com base na análise dos resíduos estudentizados excluídos, identificou-se 3.149 casos *outliers* que foram descartados da análise. Assim, obteve-se uma amostra adequada (Laerd Statistics, 2015a): com linearidade avaliada por parcelas de regressão parcial e uma parcela de resíduos estudentizados contra os valores previstos; com homoscedasticidade, conforme avaliado por inspeção visual de um lote de resíduos estudentizados versus valores preditos não padronizados; sem evidência de multicolinearidade, conforme avaliado por valores de tolerância superiores a 0,1; sem resíduos estudentizados excluídos maiores que ± 3 desvios-

padrão, com todos valores de alavanca menores que 0,2, e todos valores para a distância de Cook acima de 1.

Assumiui-se a normalidade, conforme avaliado pelo gráfico Q-Q, que demonstra a distribuição dos resíduos estudentizados, para as três variáveis dependentes, apresentado nas figuras a seguir. Se os resíduos estão normalmente distribuídos, os pontos do gráfico Q-Q apresentam algum alinhamento com a linha diagonal, mas não se espera um perfeito alinhamento, visto que para as análises de regressão são robustas diante de desvios de normalidade e uma normalidade aproximada já é o suficiente (Laerd Statistics, 2015a).

Figura 5 – Histograma da variável dependente Fator 1 - Comprometimento

Fonte: Gerado no software SPSS

Figura 6 – Gráfico Q-Q da variável dependente Fator 1 - Comprometimento

Fonte: Gerado no software SPSS

Figura 7 – Histograma da variável dependente Fator 2 – Suporte organizacional

Fonte: Gerado no software SPSS

Figura 8 – Gráfico Q-Q da variável dependente Fator 2 – Suporte organizacional

Fonte: Gerado no software SPSS

Figura 9 – Histograma da variável dependente Fator 3 – Abertura do líder

Fonte: Gerado no software SPSS

Figura 10 – Gráfico Q-Q da variável dependente Fator 3 – Abertura do líder

Fonte: Gerado no software SPSS

Com a exclusão dos casos *outliers*, para a adequada aplicação da regressão hierárquica, a amostra foi reduzida de 36.695 questionários para 33.546, obtendo-se a seguinte caracterização dos fatores construídos com o PCA (Tabela 20).

Tabela 20 – Fatores extraído do PCA após exclusão dos casos *outliers*.

Fatores	Intervalo	Média	Desvio Padrão	Percentis		
				25	50	75
Fator 1	4,72864	0,09740	0,77426	-0,39868	0,31083	0,64013
Fator 2	5,60291	0,08577	0,87210	-0,45033	0,21612	0,72441
Fator 3	4,92938	0,11025	0,82046	-0,36685	0,25273	0,69925

Fonte: Elaborado pela autora.

Para avaliar se os modelos construídos com a regressão hierárquica têm capacidade de prever as variáveis dependentes de modo estatisticamente significativo (Sig.), conduziu-se o teste ANOVA, que também provê o cálculo do tamanho do efeito do modelo (F) com a divisão do quadrado médio da regressão pelo quadrado médio dos resíduos do modelo. A significância estatística e o tamanho do efeito são apresentados nas tabelas dos resultados das regressões hierárquicas.

3.3. Procedimentos de validade e confiabilidade

O conceito de validade interna refere-se à exatidão dos dados e conclusões extraídas deles. Para alcançá-lo, deve-se prezar por uma associação lógica e plausível das premissas conceituais adotadas e do debate desenvolvido, bem como buscar exaurir o assunto, utilizando-se de diversas lentes e recortes conceituais (Carlile & Christensen, 2004). Visando à validade interna desta dissertação, propõe-se as seguintes ações:

- Não restringir o conteúdo da voz estudada;
- Utilizar a percepção do trabalhador em vez de medidas objetivas;
- Utilizar amostras de trabalhadores por organização;
- Debater os resultados considerando o contexto das relações de emprego no qual ocorre.

Alguns autores defendem a restrição do conteúdo de voz estudado como forma de aprofundar o debate sobre voz dos trabalhadores (Morrison, 2014). Deve-se reconhecer, entretanto, que essa restrição contribui para a fragmentação do campo e dificulta a compreensão do funcionamento do fenômeno como um todo (Kaufman, 2015; Klaas et al., 2012). Ashford et al. (1998), por exemplo, apontam que a delimitação de seu estudo – abrangendo apenas o conteúdo de igualdade de sexos nas organizações – dificulta a generalização dos resultados encontrados para outros conteúdos de voz. Considerando o objetivo desta dissertação de analisar os antecedentes da intenção de vozear no contexto das relações de emprego brasileiras, a delimitação de um conteúdo restringiria a compreensão do fenômeno, tornando o debate pontual e limitando suas contribuições, tanto ao mundo acadêmico quanto às práticas gerenciais.

Sobre as medidas utilizadas, deve-se ressaltar que a intenção de desempenhar um comportamento está associada à percepção do sujeito sobre o seu contexto e, portanto, medidas objetivas sobre normas subjetivas ou oportunidades de vozear não seriam adequadas. Por isso, medidas de percepção do sujeito sobre seu contexto oferecem dados coerentes aos objetivos desta pesquisa. A mesma lógica aplica-se à adoção da avaliação de abertura do líder por meio da autoavaliação dos gerentes: não é possível assegurar que a percepção do gerente sobre sua abertura à voz seja observada da mesma forma por seus subordinados. Medidas objetivas foram utilizadas apenas como variáveis independentes neste estudo, que podem ou não influenciar as

percepções dos trabalhadores – como as características demográficas e a adoção por iniciativa da empresa de mecanismos de voz.

A utilização de questionários de grupos de trabalhadores selecionados de modo aleatório nas organizações participantes também contribui para a validade interna da pesquisa. Supera-se assim as críticas realizadas a estudos que abordam apenas um trabalhador como representante de cada organização pesquisada (Woodside, 2013). Por fim, o recorte do contexto permite o reconhecimento de que a voz não ocorre de modo independente de seu ambiente, nem de modo singular ou pontual.

O conceito de confiabilidade contempla a sistematização metodológica, de modo que a pesquisa possa ser replicada por outros pesquisadores e em outros contextos (Carlile & Christensen, 2004). A metodologia quantitativa provê tal confiabilidade, ao utilizar-se de um questionário fechado e padronizado, bem como técnicas estatísticas de análise aceitas e adotadas em grande extensão no mundo acadêmico.

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com os métodos estatísticos aplicados na amostra selecionada da MEPT 2014, em conformidade com os critérios definidos no capítulo de Metodologia. Inicia-se descrevendo o perfil da amostra, em seguida, demonstram-se as características das variáveis dependentes para, então, apresentar as correlações e modelos de regressão hierárquica gerados.

4.1. Perfil da amostra

A amostra utilizada nesta dissertação é composta por 33.546 trabalhadores empregados formalmente há pelo menos um ano em 175 empresas privadas com duzentos ou mais empregados no Brasil, em 2014. Sua caracterização é apresentada aqui de modo comparativo ao perfil da população ocupada³¹ no mesmo ano, segundo dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015), de modo a facilitar a compreensão sobre sua representatividade no contexto brasileiro, bem como destacar suas limitações.

Os trabalhadores da amostra estão distribuídos pelas cinco regiões geográficas do país, conforme apresentado na Tabela 21, havendo maior concentração nas regiões Sul e Sudeste.

Tabela 21 – Distribuição dos empregados da amostra por região geográfica do Brasil

Regiões	Frequência	Acumulado	Percentual	Acumulado
Norte	951	951	2,83%	2,83%
Nordeste	3.459	4.410	10,31%	13,15%
Centro-Oeste	3.483	7.893	10,38%	25,53%
Sul	7.582	15.475	22,60%	46,13%
Sudeste	18.071	33.546	53,87%	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

³¹ População ocupada é definida pelo IBGE (2015) como pessoas que tinham trabalho durante todo ou parte do período considerado, incluindo empregados no setor público e privado, empregadores, trabalhadores domésticos, trabalhadores por conta própria e trabalhador em produção para consumo próprio. O IBGE (2015) indica que os empregados compõem 61,3% de toda a população ocupada no Brasil em 2014, sendo 79% empregados do setor privado e 21% empregados do setor público.

Tal concentração assemelha-se à da população ocupada no Brasil, notando-se maiores diferenças entre a amostra e a população ocupadas nas regiões Norte e Nordeste (Figura 11).

Figura 11 – Comparação da distribuição dos empregados por região

Fonte: Elaborado pela autora utilizando dados de IBGE (2015)

Sobre o setor de atuação, 20,24% dos trabalhadores da amostra estão empregados em empresas de comércio, 38,30% em empresas de serviços e 41,47% em empresas de indústria (Tabela 22), o detalhamento dos ramos de atividade em cada setor é apresentado no Apêndice desta dissertação. A amostra não contém trabalhadores no setor agrícola e apresenta concentração maior na indústria do que a população ocupada brasileira, conforme demonstrado na Figura 12.

Tabela 22 – Distribuição dos empregados da amostra por setor

Setor	Frequência	Acumulado	Percentual	Acumulado
Comércio	6.789	6.789	20,24%	20,24%
Serviços	12.847	19.636	38,30%	58,53%
Indústria	13.910	33.546	41,47%	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 12 – Comparação da distribuição dos empregados por setor

Fonte: Elaborado pela autora utilizando dados de IBGE (2015).

O perfil predominante é de trabalhadores homens (70,86% da amostra), que se declaram brancos (62,11% da amostra), com até 35 anos de idade (63,95% da amostra), com pelo menos 04 anos de experiência na empresa atual (55,85% da amostra) e que iniciou ou já concluiu o ensino superior (56,49% da amostra).

Em relação ao sexo, além da predominância de homens na amostra, para os objetivos desta dissertação, verificou-se se os trabalhadores participantes da pesquisa são do mesmo sexo que a maioria de trabalhadores de sua empresa (Tabela 23).

Tabela 23 – Distribuição dos empregados da amostra por sexo

Empresa	Sexo do trabalhador	Frequência	Percentual	Acumulado
Com predominância feminina	Feminino	6.249	18,63%	18,63%
	Masculino	3.525	10,51%	29,14%
Com predominância masculina	Feminino	6.054	18,05%	47,19%
	Masculino	17.718	52,81%	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

Identificou-se que o sexo masculino é predominante em 135 (cento e trinta e cinco) empresas, enquanto o sexo feminino predomina em 40 (quarenta) empresas da amostra. Nesta amostra, 71,44% dos trabalhadores são do mesmo sexo que a maioria dos trabalhadores de sua empresa,

sendo 18,63% trabalhadores do sexo feminino empregados em empresas com predominância feminina e 52,81% trabalhadores do sexo masculino empregados em empresas com predominância masculina.

Análise semelhante foi feita em relação à cor dos trabalhadores, verificando-se que a cor branca predomina em 147 (cento e quarenta e sete) empresas da amostra e a cor pardo/mulato predomina em 28 (vinte e oito) empresas. Não há na amostra nenhuma empresa onde a maioria de trabalhadores declare-se negro, índio ou amarelo. Neste cenário, 63% dos trabalhadores da amostra são da mesma cor que a maioria dos trabalhadores de sua empresa, seja ela branca ou pardo/mulato. O detalhamento desse aspecto demográfico é apresentado na Tabela 24.

Tabela 24 – Distribuição dos empregados da amostra por cor

Empresa	Cor do trabalhador	Frequência	Percentual	Acumulado
Com predominância de empregados brancos	Branco	19.472	58,05%	58,05%
	Pardo/mulato	6.745	20,11%	78,15%
	Negro	2.026	6,04%	84,19%
	Amarelo	1.253	3,74%	87,93%
	Índio	138	0,41%	88,34%
Com predominância de empregados pardos/mulatos	Branco	1.364	4,07%	92,40%
	Pardo/mulato	1.728	5,15%	97,56%
	Negro	532	1,59%	99,14%
	Amarelo	255	0,76%	99,90%
	Índio	33	0,10%	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

Note-se que a amostra apresenta proporções distintas de trabalhadores por cor quando comparada à distribuição da população brasileira em 2014, conforme dados disponibilizados pelo IBGE (2015). Na amostra, existe maior concentração de trabalhadores que se declaram brancos – 62,1%, enquanto que a população brasileira é composta por 45,5% cidadãos brancos. Destaque-se ainda a concentração de trabalhadores que se declaram como amarelos na amostra – 4,5%, enquanto essa cor representa menos de 0,9% da população brasileira. O detalhamento desse comparativo é demonstrado na Figura 13.

Figura 13 – Comparação da distribuição dos empregados por cor

Fonte: Elaborado pela autora utilizando dados de IBGE (2015).

Em relação à idade dos trabalhadores, deve-se destacar a concentração de jovens na amostra, demonstrada na Tabela 25 de frequências e percentuais, e observável no histograma apresentado na Figura 14.

Tabela 25 – Distribuição dos empregados da amostra por faixa etária

Faixa etária	Frequência	Acumulado	Percentual	Acumulado
Até 19 anos	835	835	2,49%	2,49%
De 20 a 24 anos	4.827	5.662	14,39%	16,88%
De 25 a 29 anos	7.493	13.155	22,34%	39,21%
De 30 a 39 anos	11.898	25.053	35,47%	74,68%
De 40 a 49 anos	5.730	30.783	17,08%	91,76%
De 50 a 59 anos	2.432	33.215	7,25%	99,01%
60 anos ou mais	331	33.546	0,99%	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 14 – Distribuição dos empregados da amostra por idade

Fonte: Gerado no software SPSS

Essa concentração apresenta-se mais acentuada do que a encontrada na população brasileira ocupada em 2014 (IBGE, 2015), conforme demonstrado na Figura 15. Enquanto na amostra selecionada da MEPT, trabalhadores de 20 a 24 anos correspondem a 14% do total, na população ocupada, segundo o IBGE (2015), correspondem a apenas 11%; trabalhadores de 25 a 29 anos correspondem a 22% da amostra selecionada da MEPT, e apenas 12% da população ocupada; e trabalhadores de 30 a 39 anos, 35% da amostra selecionada da MEPT, e 26% da população ocupada.

Figura 15 – Comparação da distribuição dos empregados por faixa etária

Fonte: Elaborado pela autora utilizando dados de IBGE (2015).

Outra característica do perfil da amostra que deve ser destacada, por se mostrar distinta da população ocupada no Brasil, é em relação à escolaridade. Conforme a Tabela 26 demonstra, a maior concentração de trabalhadores da amostra tem curso superior completo (37,91% incluindo os trabalhadores que também têm pós graduação), seguido pelo grupo de profissionais com ensino médio completo (36,93%) e pelo grupo de profissionais que têm curso superior incompleto (18,58%). Quando se compara esta amostra com a população ocupada no Brasil, percebe-se que o nível de escolaridade da amostra é maior, indicando a concentração de trabalhadores mais capacitados nas empresas pesquisadas pela MEPT.

Essa comparação é demonstrada na Figura 16: apenas 6,58% da amostra selecionada da MEPT é composta por trabalhadores que têm ensino fundamental ou menos, enquanto a parcela de trabalhadores com esse nível de escolaridade na população ocupada no Brasil é de 49,80%; no outro extremo, enquanto a amostra selecionada da MEPT é constituída em 37,91% de

trabalhadores com curso superior completo, na população ocupada a parcela de participação desses trabalhadores não chega a 15%.

Tabela 26 – Distribuição da amostra por nível de instrução

Instrução	Frequência	Acumulado	Percentual	Acumulado
Ensino fundamental ou menos	2.206	2.206	6,58%	6,58%
Ensino médio	12.390	14.596	36,93%	43,51%
Curso superior incompleto	6.232	20.828	18,58%	62,09%
Curso superior completo	7.307	28.135	21,78%	83,87%
Pós graduação	5.411	33.546	16,13%	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 16 – Comparação da distribuição dos empregados por escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora utilizando dados de IBGE (2015).

O perfil da amostra quanto ao tempo de empresa é detalhado na Tabela 27 e na Figura 17. O tempo de empresa médio desses trabalhadores é de 6,73 anos, com um desvio-padrão de 6,85 indicando que a maioria da amostra tem entre 01 ano e 13 anos de experiência na empresa em que está empregado (86% da amostra). Note-se que o tempo médio de experiência dos trabalhadores da amostra é muito maior que a média brasileira de dois anos (IBGE, 2014), o que sinaliza relações de emprego mais duradouras na amostra MEPT em comparação com a prática brasileira em geral.

Tabela 27 – Distribuição da amostra por tempo de empresa

Tempo de empresa	Frequência	Acumulado	Percentual	Acumulado
De 01 a 03 anos	14.812	14.812	44,15%	44,15%
De 04 a 10 anos	12.307	27.119	36,69%	80,84%
De 11 a 20 anos	4.414	31.533	13,16%	94,00%
Mais de 20 anos	2.013	33.546	6,00%	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 17 – Distribuição dos empregados por tempo de empresa

Fonte: Gerado no software SPSS

Sobre a posição na estrutura organizacional, a amostra divide-se da seguinte forma: 48% dos trabalhadores estão no nível I (cargo operacional e técnico de nível médio); 35% dos trabalhadores estão no nível II (cargo administrativo, vendedor e técnico de nível superior); 9% dos trabalhadores estão no nível III (supervisão); 7% dos trabalhadores estão no nível IV (gerência) e 1% está no nível V (diretoria).

Os trabalhadores da amostra estão distribuídos em organizações com uma variação do quadro de empregados anual média entre os anos de 2012 e 2013 de 11,84%, com desvio padrão de 48,86%. Note-se que a variação negativa, observada em 27% das empresas da amostra, significa a redução do quadro total de empregados no ano de 2013 em relação ao ano de 2012, e a variação positiva, observada em 69% das empresas na amostra, significa um aumento de empregados no quadro. Empresas que não tiveram variação no quadro representam 3% do total de empresas da amostra. A distribuição dos trabalhadores pelo índice de variação do quadro de empregados das empresas é demonstrada na Figura 18.

Figura 18 – Distribuição dos empregados por índice de variação de quadro das empresas

Fonte: Gerado no software SPSS

A grande concentração de empresas com aumento em seu quadro de empregados é coerente com o momento econômico vivenciado no Brasil no período. No ano de 2012, a taxa de desocupação no país alcançou o menor valor histórico da década, conforme apresentado na Figura 19.

Figura 19 – Evolução da taxa de desocupação no Brasil

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015)

Sobre a adoção de mecanismos de voz na amostra selecionada, 100% dos trabalhadores atuam em empresas que adotam pesquisa de clima (decorrente do instrumento de coleta utilizado nesta pesquisa, a MEPT); 81% dos trabalhadores atuam em empresas que têm espaços para sugerir e implementar soluções e melhorias em produtos, serviços e processos internos na empresa; 79%

dos trabalhadores atuam em empresas que têm canais de denúncia ou contato reservado e sigiloso com um ouvidor interno ou externo; 67% em empresas que têm encontros periódicos dos trabalhadores com o corpo diretivo; 63% em empresas que têm programas formais para a adoção de ideias dos empregados, independentemente de área ou nível hierárquico; 58% em empresas que têm grupos para discussão de questões organizacionais.

A menor distribuição é em relação à adoção de representação dos empregados junto a conselhos e/ou comitês da empresa, 35% dos trabalhadores da amostra, distribuídos entre 52 empresas. Portanto, o número de empresas que adotam esse mecanismo de voz na amostra (29,7%) assemelha-se ao número encontrado na pesquisa Cranet (Fischer & Amorim, 2015), conforme citado no referencial teórico desta dissertação.

Para concluir o perfil da amostra, apresenta-se na Tabela 28 a média aritmética e o desvio-padrão dos fatores considerados para sua caracterização. Note-se que tais fatores correspondem também às variáveis independentes utilizadas nesta dissertação.

Tabela 28 – Estatística descritiva das variáveis independentes

Variáveis independentes	Média	Desvio padrão
Sexo predominante*	0,71	0,452
Cor predominante*	0,63	0,482
Idade (anos)	33,69	9,721
Tempo de empresa (anos)	6,73	6,854
Nível de instrução (anos)	13,55	3,253
Nível I (operacional e técnico de nível médio) *	0,48	0,500
Nível II (adm., vendedor e técnico nível superior) *	0,35	0,478
Nível III (supervisão)*	0,09	0,284
Nível IV (gerência)*	0,07	0,249
Nível V (diretoria)*	0,01	0,076
Variação do quadro de empregados	0,1184	0,486
Canais de denúncia ou contato com ouvidor interno/externo*	0,79	0,409
Programa formal para adoção de ideias advindas dos empregados*	0,63	0,483
Grupos para discussão de questões organizacionais*	0,58	0,493
Representação dos empregados junto a conselhos e/ou comitês da empresa*	0,35	0,477
Encontros periódicos dos empregados com o corpo diretivo*	0,67	0,471
Espaço para sugerir/implementar inovações e melhorias*	0,81	0,396

*Variável dummy: 1 – sim; 0 – não.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2. Variáveis dependentes

As variáveis dependentes desta dissertação são as afirmativas que compõem as escalas de comprometimento organizacional (dimensão de atitude), abertura do líder (dimensão de normas subjetivas) e suporte organizacional (dimensão de percepção de controle), conforme já apresentado no capítulo de metodologia. A Tabela 29 apresenta sua estatística descritiva – média, desvio-padrão e distribuição, considerando as afirmativas de modo individual, isto é, sem a sua transformação em fatores por meio da PCA. Os histogramas de cada afirmativa estão disponíveis no Apêndice desta dissertação.

Tabela 29 – Estatística descritiva das variáveis dependentes

Itens	Média	Desvio padrão	Distribuição					
			Discorda Total	Discorda Parcial	Indifer.	Concorda Parcial	Concorda Total	Concorda Parcial / Total
AT1	4,16	0,874	0,9%	2,8%	17,7%	36,7%	41,9%	78,6%
AT2	4,47	0,783	0,5%	1,8%	9,7%	25,8%	62,1%	87,9%
AT3	4,19	0,897	1,1%	3,5%	15,2%	35,2%	44,9%	80,1%
AT4	4,18	0,845	0,9%	2,6%	15,3%	40,2%	41,1%	81,3%
AT5	4,60	0,617	0,1%	0,3%	5,7%	27,2%	66,7%	93,9%
AT6	4,42	0,778	0,4%	1,7%	10,7%	29,8%	57,4%	87,2%
NS1	4,09	1,002	2,4%	5,1%	16,4%	33,1%	43,1%	76,2%
NS2	4,25	0,942	1,4%	4,3%	13,8%	28,9%	51,6%	80,5%
NS3	4,15	0,937	1,4%	4,4%	16,0%	34,1%	44,2%	78,3%
PC1	3,76	0,991	2,9%	7,0%	25,1%	40,7%	24,3%	65,0%
PC2	3,83	1,043	3,7%	6,8%	21,4%	38,6%	29,5%	68,1%
PC3	4,10	0,918	1,2%	4,4%	17,5%	37,4%	39,5%	76,9%
PC4	4,19	0,924	1,4%	3,9%	14,9%	34,2%	45,5%	79,7%

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaque-se que todas as afirmativas foram classificadas pela maioria dos participantes da amostra como “concorda parcial” ou “concorda totalmente”. Todavia, é possível observar que as afirmativas da escala de suporte organizacional são as que apresentam as menores proporções de trabalhadores concordando parcial ou totalmente: a afirmativa PC1 – “*Essa empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários*” é a que apresenta o menor índice, 65% dos participantes concordam parcial ou totalmente com ela; em seguida se encontra a afirmativa PC2 – “*Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho*”, com 68,1% dos participantes concordando parcial ou totalmente com ela.

A Tabela 30 demonstra a distribuição dos respondentes conforme seu nível em cada escala, considerando a régua apresentada no capítulo metodológico desta dissertação – pontuação média entre 1,0 e 2,0 pontos, nível baixo; pontuação média entre 2,0 e 3,8 pontos, nível mediano; pontuação média entre 3,8 e 5,0 pontos, nível alto.

Tabela 30 – Distribuição dos respondentes por nível em cada escala

Escala	Distribuição			
	Nível baixo (1,0 a 2,0)	Nível mediano (2,1 a 3,8)	Nível alto (3,9 a 5,0)	Total
Comprometimento	0,12%	17,00%	82,88%	100,00%
Abertura do líder	2,32%	26,02%	71,66%	100,00%
Suporte organizacional	2,10%	36,51%	61,39%	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, é possível observar na amostra grande concentração de profissionais com alto nível de comprometimento organizacional (82,88%), bem como grande concentração de profissionais com alto nível de percepção de abertura do líder (71,66%) e alta percepção de suporte organizacional (61,39%). Do total de respondentes, 18.080 apresentaram alto nível nas três escalas, o que representa 54% da amostra, e apenas 33 respondentes apresentaram baixo nível nas três escalas (0,1% da amostra).

4.3. Correlações e regressões

As correlações de Spearman entre as variáveis desta dissertação (dependentes e independentes) são apresentadas na Tabela 31. O primeiro passo para interpretar esse resultado é verificar se a correlação é estatisticamente significativa, isso representa a existência de uma chance menor do que 1% ($p < 0,01$) ou de 5% ($p < 0,05$) de que a força da associação encontrada na correlação tenha ocorrido ao acaso. O segundo passo é verificar a força e a direção da associação estatisticamente significativa entre as variáveis, sendo a correlação perfeitamente positiva indicada pelo número 1 e a correlação perfeitamente negativa indicada pelo número -1; quanto mais próximo do 0, menor a força da associação.

Tabela 31 – Correlações de Spearman

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Sexo	Cor	Idade	Tempo	Instrução	Nível I	Nível II
Fator 1	1,00									
Fator 2	-,039**	1,00								
Fator 3	-,010	-,050**	1,00							
Sexo	,015**	,027**	-,001	1,00						
Cor	,016**	-,038**	,012*	-,048**	1,00					
Idade	,143**	,010	-,010	,083**	,052**	1,00				
Tempo	,097**	-,060**	-,042**	,068**	,052**	,542**	1,00			
Instr.	,016**	-,079**	-,007	-,168**	,183**	,020**	,080**	1,00		
N I	-,047**	,014**	-,015**	,185**	-,133**	-,004	-,048**	-,584**	1,00	
N II	-,021**	-,038**	,005	-,171**	,063**	-,144**	-,102**	,325**	-,719**	1,00
N III	,047**	,005	,023**	-,003	,044**	,094**	,116**	,215**	-,302**	-,230**
N IV	,072**	,029**	-,010	-,043**	,087**	,151**	,144**	,275**	-,259**	-,198**
N V	,034**	,032**	,012*	,009	,033**	,085**	,051**	,094**	-,074**	-,057**
Δquad	,014*	,049**	,006	,029**	-,051**	-,081**	-,156**	-,073**	,024**	,014*
FI1	0,008	,036**	0,001	,016**	,019**	-0,01	,045**	-,017**	,028**	-,013*
FI2	,017**	,046**	0,001	,039**	,022**	,057**	,096**	-,034**	,077**	-,067**
FC1	-0,001	,062**	,012*	,041**	,020**	-0,008	,057**	-,104**	,100**	-,055**
FC2	-0,006	0,21**	0,009	-,029**	,032**	-,011*	,063**	,023**	,016**	-0,006
MI1	-0,004	,082**	-0,007	,029**	,026**	,026**	,071**	0,015	,042**	-,023**
MI2	-0,01	,029**	0,006	,034**	0,009	-,031**	0,004	-,078**	,070**	-,049**
	Nível III	Nível IV	Nível V	Δquadro	FI1	FI2	FC1	FC2	MI1	MI2
N III	1,00									
N IV	-,083**	1,00								
N V	-,024**	-,020**	1,00							
Δquad	-,002	-,073**	,005	1,00						
FI1	-,033**	0,007	-0,003	-0,009	1,00					
FI2	-,018**	-0,009	0,01	-,080**	,205**	1,00				
FC1	-,043**	-,042**	-0,009	-0,094	,314**	,510**	1,00			
FC2	-,019**	0,004	-0,01	-,174**	,207**	,436**	,473**	1,00		
MI1	-,021**	-,011*	-,017**	-,171**	,351**	,229**	,350**	,300**	1,00	
MI2	-0,007	-,042**	,013*	-,025**	,209**	,499**	,388**	,252**	,228**	1,00

* p < 0,05.

** p < 0,01.

Fonte: Gerado no software SPSS

As relações estatisticamente significativas mais fortes nesta amostra encontram-se entre as variáveis “dummy” criadas para a escala categórica de posição na estrutura organizacional e entre anos de estudo e posição na estrutura organizacional, sinalizando que trabalhadores operacionais ou técnicos de nível médio são aqueles com menor nível de escolaridade. Há também uma forte relação entre idade e tempo na empresa (0,542). Pode-se ainda verificar associações fortes e estatisticamente significativas entre as variáveis que reportam a adoção de mecanismos de voz pelas empresas, retratando que as empresas da amostra tendem a utilizar mais do que apenas um mecanismo.

Os fatores 1, 2 e 3 não apresentam correlações fortes com nenhuma outra variável do estudo, o que pode ser considerado natural visto a diversidade de fatores que podem interferir sobre os fenômenos sociais.

A Tabela 32 apresenta os modelos de regressão hierárquica construídos com a variável dependente Fator 1 – Comprometimento Organizacional. Observa-se que o modelo 1, composto apenas por variáveis de nível individual, explica 2,9% da variação sobre o fator. Adicionar variáveis de dimensão organizacional (variação do quadro e adoção de mecanismos de voz) ao modelo não contribui para aumentar sua explicação, apesar de constituir uma variação estatisticamente significativa ($p < 0,005$).

Tabela 32 – Modelos de regressão hierárquica para Fator 1 Comprometimento Organizacional

Variáveis Independentes	Modelo 1			Modelo 2		
	B	β	Sig	B	β	Sig
Constante	-0,178			-0,183		
Sexo	0,015	0,009	0,105	0,014	0,008	0,145
Cor	-0,003	-0,002	0,770	-0,003	-0,002	0,744
Idade	0,010	0,122	0,000	0,010	0,121	0,000
Tempo empresa	0,003	0,025	0,000	0,003	0,024	0,000
Instrução	-0,010	-0,041	0,000	-0,010	-0,042	0,000
Nível II	0,062	0,038	0,000	0,064	0,040	0,000
Nível III	0,164	0,060	0,000	0,167	0,061	0,000
Nível IV	0,227	0,073	0,000	0,228	0,073	0,000
Nível V	0,301	0,030	0,000	0,302	0,030	0,000
Δ quadro				0,001	0,001	0,900
FI1				0,021	0,011	0,063
FI2				0,044	0,027	0,000
FC1				0,006	0,004	0,568
FC2				-0,025	-0,016	0,015
MI1				-0,005	-0,003	0,640
MI2				-0,032	-0,017	0,010
R^2	0,029			0,029		
F	109,661			63,235		
ΔR^2	0,029			0,001		
ΔF	109,661		0,000	3,472		0,001

Fonte: Elaborado pela autora.

No modelo 2, observa-se que: a cada ano de idade a mais que o trabalhador tem, seu comprometimento organizacional também é maior em 0,010 ponto; a cada ano de trabalho na empresa a mais, o comprometimento organizacional do trabalhador é maior em 0,003 ponto; a

cada ano de estudo que o trabalhador tem a mais, seu comprometimento organizacional é menor em 0,010 ponto. O fato de o trabalhador ser do mesmo sexo ou cor da maioria dos demais trabalhadores da empresa não é estatisticamente significativa para predizer o comprometimento organizacional. Em relação à posição na estrutura organizacional, tem-se que trabalhadores no nível II têm 0,064 ponto sobre comprometimento organizacional a mais que trabalhadores no nível I; trabalhadores no nível III têm 0,167 ponto sobre comprometimento organizacional a mais que trabalhadores no nível I; trabalhadores no nível IV têm 0,228 ponto a mais que os trabalhadores no nível I; trabalhadores no nível V têm 0,302 ponto a mais que os trabalhadores no nível I. A adoção de programa formal de sugestões na empresa eleva o comprometimento organizacional dos trabalhadores em 0,044 pontos.

A Tabela 33 apresenta os modelos de regressão hierárquica construídos com a variável dependente Fator 2 – Suporte Organizacional.

Tabela 33 – Modelos de regressão hierárquica para Fator 2 Suporte Organizacional

Variáveis Independentes	Modelo 1			Modelo 2		
	B	β	Sig	B	B	Sig
Constante	0,404			0,226		
Sexo	0,036	0,019	0,001	0,025	0,013	0,020
Cor	-0,049	-0,027	0,000	-0,050	-0,028	0,000
Idade	0,003	0,032	0,000	0,003	0,035	0,000
Tempo empresa	-0,006	-0,050	0,000	-0,007	-0,057	0,000
Instrução	-0,032	-0,118	0,000	-0,032	-0,119	0,000
Nível II	0,066	0,036	0,000	0,087	0,048	0,000
Nível III	0,167	0,054	0,000	0,194	0,063	0,000
Nível IV	0,301	0,086	0,000	0,332	0,095	0,000
Nível V	0,564	0,049	0,000	0,599	0,052	0,000
Δ quadro				0,126	0,070	0,000
FI1				0,006	0,003	0,635
FI2				0,063	0,035	0,000
FC1				0,069	0,039	0,000
FC2				-0,039	-0,021	0,001
MI1				0,158	0,085	0,000
MI2				-0,017	-0,008	0,220
R^2	0,016			0,032		
F	59,194			68,842		
ΔR^2	0,016			0,016		
ΔF	59,194		0,000	79,991		0,000

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo 1, composto apenas por variáveis de nível individual, explica 1,6% da variação do fator. Adicionar variáveis de dimensão organizacional ao modelo contribui para a explicação

adicional de 1,6% das variações sobre a percepção de suporte organizacional dos trabalhadores e é estatisticamente significativa ($p < 0,001$).

Neste modelo, observa-se que: a cada ano de idade a mais que o trabalhador tem, sua percepção de suporte organizacional é maior em 0,003 ponto; a cada ano a mais de tempo de experiência do trabalhador na empresa, sua percepção de suporte organizacional é menor em 0,007 ponto; a cada ano de estudo a mais que o trabalhador tem, sua percepção de suporte organizacional é menor em 0,032 ponto; a cada 1% que aumenta o quadro total de empregados, a percepção de suporte organizacional é 0,126 ponto maior. Em relação à posição na estrutura organizacional, tem-se que trabalhadores no nível II têm 0,087 ponto sobre percepção de suporte organizacional a mais que trabalhadores no nível I; trabalhadores no nível III têm 0,194 ponto sobre percepção de suporte organizacional a mais que trabalhadores no nível I; trabalhadores no nível IV têm 0,332 ponto a mais que os trabalhadores no nível I; trabalhadores no nível V têm 0,599 ponto a mais que os trabalhadores no nível I.

Em empresas que adotam grupos para discussão de assuntos organizacionais, os trabalhadores têm uma percepção de suporte organizacional 0,069 ponto maior do que os trabalhadores em empresas sem esse mecanismo de voz; em empresas que adotam encontros periódicos dos empregados com o corpo diretivo, os trabalhadores têm uma percepção de suporte organizacional 0,158 ponto maior do que os trabalhadores em empresas sem esse mecanismo de voz; em empresas que adotam programas formais de ideias/sugestões, os trabalhadores têm uma percepção de suporte organizacional 0,063 ponto maior do que os trabalhadores em empresas sem esse mecanismo. A adoção de representação junto a conselhos/comitês reduz a percepção de suporte organizacional em 0,021 ponto. Canais de denúncia e espaços para sugestão e implementação de inovações não são mecanismos de voz estatisticamente significativos no modelo.

A Tabela 34 apresenta os modelos de regressão hierárquica construídos com a variável dependente Fator 3 – Abertura do Líder. O modelo 1, composto apenas por variáveis de nível individual, explica 0,3% da variação do fator. Adicionar variáveis de dimensão organizacional (variação do quadro de empregados e adoção de mecanismos de voz) ao modelo contribui para a explicação adicional de 1,0% das variações sobre as normas subjetivas e é estatisticamente significativa ($p < 0,001$). Note-se que, dentre as variáveis organizacionais abordadas, apenas a variação do quadro apresenta-se estatisticamente significativa no modelo, enquanto todas as variáveis de adoção de mecanismos de voz pela empresa apresentam-se não significativas.

Tabela 34 – Modelos de regressão hierárquica para Fator 3 Abertura do Líder

Variáveis Independentes	Modelo 1			Modelo 2		
	B	β	Sig	B	β	Sig
Constante	0,115			0,079		
Sexo	0,005	0,003	0,633	0,004	0,002	0,682
Cor	0,020	0,012	0,034	0,020	0,012	0,032
Idade	0,002	0,029	0,000	0,003	0,031	0,000
Tempo empresa	-0,006	-0,052	0,000	-0,006	-0,053	0,000
Instrução	-0,007	-0,026	0,000	-0,006	-0,025	0,000
Nível II	0,039	0,023	0,001	0,043	0,025	0,000
Nível III	0,109	0,038	0,000	0,112	0,039	0,000
Nível IV	0,037	0,011	0,077	0,041	0,013	0,049
Nível V	0,210	0,020	0,000	0,212	0,020	0,000
Δ quadro				0,043	0,025	0,000
FI1				-0,002	-0,001	0,848
FI2				-0,003	-0,002	0,777
FC1				0,026	0,016	0,026
FC2				0,023	0,013	0,040
MI1				-0,008	-0,005	0,450
MI2				0,007	0,003	0,594
R^2	0,003			0,004		
F	11,768			8,725		
ΔR^2	0,003			0,001		
ΔF	11,768		0,00	4,916		0,000

Fonte: Elaborado pela autora.

No modelo 2, observa-se que: a cada ano de idade a mais que o trabalhador tem, maior a percepção de abertura do líder em 0,003 ponto; a cada ano a mais de experiência na empresa que o trabalhador tem, menor a percepção de abertura do líder em 0,006 ponto; a cada ano que o trabalhador estuda a mais, menor a percepção de abertura do líder em 0,006 ponto; a cada 1% que aumenta o quadro total de empregados, aumenta também percepção de abertura do líder em 0,043 ponto. Em relação à posição na estrutura organizacional, tem-se que trabalhadores no nível II têm 0,043 ponto sobre percepção de abertura do líder a mais que trabalhadores no nível I; trabalhadores no nível III têm 0,112 ponto sobre percepção de abertura do líder a mais que trabalhadores no nível I; trabalhadores no nível IV têm 0,041 ponto a mais que os trabalhadores no nível I; trabalhadores no nível V têm 0,212 ponto a mais que os trabalhadores no nível I.

Considerando esses resultados obtidos com as técnicas estatísticas, a Tabela 35 apresenta quais hipóteses formuladas no referencial teórico desta dissertação foram confirmadas e quais foram rejeitadas.

Tabela 35 – Síntese do resultado das hipóteses

Hipóteses	Resultados
H1: Trabalhadores empregados em empresas que adotam mecanismos de voz por iniciativa própria apresentam maiores níveis de antecedentes da intenção de vozear	<p>H1a: Rejeitada. A adoção de mecanismos de voz não contribui para a explicação do nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores.</p> <p>H1b: Rejeitada. Não há relação estatisticamente significativa entre percepção de abertura do líder e adoção de mecanismos de voz.</p> <p>H1c: Inconclusiva, depende do mecanismo de voz (alguns apresentam relação positiva com a percepção de suporte organizacional, enquanto outros apresentam relação inversa ou não estatisticamente significativa).</p>
H2: Os trabalhadores empregados classificados como minoria em relação ao sexo/cor apresentam menores níveis de antecedentes da intenção de vozear que os demais.	<p>H2a: Rejeitada. Não há relação estatisticamente significativa entre comprometimento organizacional e o trabalhador ser minoria (sexo ou cor).</p> <p>H2b: Rejeitada. Não há relação estatisticamente significativa entre percepção de abertura do líder e o trabalhador ser minoria (sexo ou cor).</p> <p>H2c: Rejeitada. A percepção de suporte organizacional é maior para os trabalhadores que são minoria de cor.</p>
H3: Quanto mais velho o trabalhador empregado, menores seus níveis de antecedentes da intenção de vozear.	<p>H3a: Rejeitada. O nível de comprometimento apresenta relação positiva com a idade (quanto mais velho, maior o comprometimento).</p> <p>H3b: Rejeitada. A percepção de abertura do líder apresenta relação positiva com a idade (quanto mais velho, maior percepção de abertura do líder).</p> <p>H3c: Rejeitada. A percepção de suporte organizacional apresenta relação positiva com a idade (quanto mais velho, maior a percepção de suporte).</p>
H4: Quanto maior o tempo de experiência na empresa o trabalhador empregado, maiores seus níveis de antecedentes da intenção de vozear.	<p>H4a: Confirmada. O nível de comprometimento apresenta relação positiva com o tempo de empresa (quanto maior o tempo, maior o comprometimento).</p> <p>H4b: Rejeitada. A percepção de abertura do líder apresenta relação inversa com o tempo de empresa (quanto maior o tempo, menor a percepção de abertura do líder).</p> <p>H4c: Rejeitada. A percepção de suporte organizacional apresenta relação inversa com o tempo de empresa (quanto maior o tempo, menor a percepção de suporte organizacional).</p>
H5: Quanto maior o nível de instrução do trabalhador empregado, maiores seus níveis de antecedentes da intenção de vozear.	<p>H5a: Rejeitada. O nível de comprometimento apresenta relação inversa com o nível de instrução (quanto maior a instrução, menor o comprometimento).</p> <p>H5b: Rejeitada. A percepção de abertura do líder apresenta relação inversa com o nível de instrução do trabalhador (quanto maior o nível de instrução, menor a percepção de abertura do líder).</p> <p>H5c: Rejeitada. A percepção de suporte organizacional apresenta relação inversa com nível de instrução do trabalhador (quanto maior o nível de instrução, menor a percepção de suporte organizacional).</p>
H6: Quanto mais alta a posição do trabalhador empregado na estrutura hierárquica da empresa, maiores seus níveis de antecedentes da intenção de vozear.	<p>H6a: Confirmada. O nível de comprometimento apresenta relação positiva com a posição na estrutura organizacional.</p> <p>H6b: Rejeitada. A percepção de abertura do líder oscila positiva ou negativamente conforme a posição na estrutura organizacional.</p> <p>H6c: Confirmada. A percepção de suporte organizacional apresenta relação positiva com a posição na estrutura organizacional.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, à luz do referencial teórico selecionado para esta dissertação, debate-se sobre os significados dos resultados encontrados.

4.4. Análise dos resultados

A análise dos resultados é iniciada com o debate sobre os índices dos antecedentes de intenção de vozear dos trabalhadores pesquisados, resgatando o referencial teórico sobre as relações de emprego no Brasil e pautando-se nos dados gerados com o métodos estatísticos descritivos. Em seguida, são analisadas influências sobre os antecedentes da intenção de vozear, de nível organizacional e individual, considerando os resultados obtidos nas regressões hierárquicas.

4.4.1. O contexto percebido pelo trabalhador

Atendendo aos objetivos específicos desta dissertação de verificar a atitude, as normas subjetivas e percepção de controle sobre voz dos trabalhadores, analisam-se aqui os resultados obtidos para descrever os antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores empregados em empresas atuantes no Brasil com pelo menos duzentos empregados.

Eram esperados baixos índices nos antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores empregados no Brasil, visto a significativa atonicidade e rigidez das relações de emprego descritas por Schneider (2009) e Botero et al. (2004). Os resultados obtidos na amostra selecionada demonstram outro cenário: dos 33.546 trabalhadores questionados, 83% apresentam alto nível de comprometimento organizacional, 72% apresentam alto nível de percepção de abertura do líder e 61% apresentam alta percepção de suporte organizacional (Tabela 30).

Para compreender esse resultado, deve-se, primeiramente, notar que a amostra apresenta-se com uma dinâmica distinta da descrita por Schneider (2009) quanto à atonicidade das relações de emprego brasileiras. Segundo esse autor, o trabalhador no Brasil ocuparia uma posição de fragilidade e dependência, tendo a sensação de que pode ser demitido a qualquer momento, o

que reduziria sua intenção de vozear – portanto, reduziria também seus fatores antecedentes (atitudes, normas subjetivas e percepção de controle). Essa atonicidade pode ser observada nos dados disponibilizados pelo IBGE (2014): a média de permanência do trabalhador em um emprego foi de dois anos, considerando o ano referência de 2014. Entretanto, tal atonicidade não pode ser observada na amostra deste estudo: o tempo médio de experiência dos trabalhadores da amostra é de aproximadamente seis anos e nove meses, influenciado pelo grande volume de trabalhadores jovens (correlação de Spearman entre idade e tempo de experiência na empresa é de 0,542, estatisticamente significativo).

As relações de emprego na amostra mostram-se mais duradouras do que as demais relações de emprego no contexto brasileiro de empresas privadas, oferecendo uma explicação ao alto grau dos antecedentes da intenção de vozear encontrado. Tal explicação é consistente com o referencial teórico que associa voz a relações de confiança entre empregador-empregado (relações duradouras significam relações de confiança, que favorecem a voz do trabalhador). Além disso, esse resultado sinaliza para possíveis variações dentro do contexto das economias de mercado hierárquico – Goergen, Brewster, Wood e Wilkinson (2012) já haviam sinalizado sobre variações nos contextos da economia de mercado coordenado (CME), argumentando que modelos genéricos para a compreensão das relações de emprego, como o de variedades do capitalismo, ainda podem ser refinados, com o intuito de se aproximarem da realidade. Justifica-se, assim, também a possibilidade de aprimoramento do modelo HME.

Continuando a análise dos resultados, deve-se comentar sobre o impacto da rigidez das relações de emprego sobre os antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores. Os indicadores de Botero et al. (2004) apontam para um contexto de considerável rigidez no Brasil (0,568), no qual as organizações têm dificuldades para contratar trabalhadores temporários ou de escala parcial e arcam com altos custos caso desejem realizar hora extra ou demitir um empregado. Ollo-López et al. (2011) argumentam, com base em um estudo empírico em países europeus, que um cenário de rigidez influenciaria nas decisões de gestão de pessoas das organizações, contribuindo para a adoção de práticas tradicionais de controle e de restrição à voz dos trabalhadores. O que se observa na amostra desta dissertação, entretanto, é o oposto: empresas adotando mecanismos de voz por iniciativa própria e empregados percebendo um ambiente encorajador à voz, sem demonstrar restrições provenientes da rigidez das relações de emprego.

De fato, a adoção de mecanismos de voz nas empresas da amostra é extensa, visto que a ferramenta utilizada para a coleta dos dados foi uma pesquisa de clima (mecanismo de voz

formal individual) e, portanto, apenas empresas que adotam ao menos um mecanismo de voz estão sendo consideradas nesta dissertação. Destaque-se ainda que, além da pesquisa de clima, 97% das empresas da amostra adotam outros mecanismos de voz por iniciativa própria, isto é, não obrigatórios na legislação trabalhista vigente. Isso indica um interesse das empresas sobre a voz de seus trabalhadores, uma “demanda por voz”, conforme a denominação proposta no modelo de Kaufman (2015). A pergunta que emerge, então, é como explicar essa demanda por voz em um contexto de considerável rigidez nas relações de emprego?

É possível encontrar uma resposta a partir do debate conceitual sobre a voz do trabalhador. Diversos autores, como Farrell (1983) e Freeman e Medoff (1984), adotam o conceito de voz como uma opção de ação do trabalhador diante de uma insatisfação, sendo as outras opções a demissão e a negligência. Fatores que interferem na oferta dessas alternativas (demissão e negligência), interferem também na decisão de vozear do trabalhador. Assim, Allen (2014) e Kaufman (2015) destacam a relação entre a dinâmica do mercado de trabalho sobre a voz: ampliando ou limitando a alternativa da demissão, tem-se a ampliação ou limitação do exercício de voz. Há também relação entre a situação econômica da região (crescimento ou recessão) e voz, influenciando os padrões de eficiência a serem perseguidos nas organizações e o grau de aceitação de negligência pela gerência.

Sobre a amostra deste estudo, observa-se que os trabalhadores têm maior qualificação que os demais trabalhadores brasileiros (Figura 16) e que a maioria das empresas aumentou seu quadro de empregados no período (Figura 18). Adicionalmente, sabe-se que a taxa de desocupação da população brasileira alcançou no ano desta pesquisa um dos menores valores da década (Figura 19). Portanto, tem-se um cenário em que a retenção de trabalhadores qualificados é relevante para o desempenho das empresas e pode justificar a demanda por voz identificada na amostra pesquisada. Observa-se, assim, a adoção de mecanismos de voz por iniciativa das empresas mesmo em um ambiente considerado de rigidez nas relações de emprego.

Note-se que Ollo-López et al. (2011) não consideraram em seu estudo as influências da dinâmica do mercado de trabalho sobre o exercício da voz, debatendo apenas a rigidez das relações de emprego, além de aspectos da cultura nacional. Todavia, a demanda por voz, identificada nesta amostra brasileira, proporciona questionamentos a respeito da relação proposta por esses autores entre rigidez das relações de emprego e voz. Indica-se a necessidade de inclusão das condições do mercado de trabalho nas investigações, em linha com a argumentação teórica de Kaufman (2015) e Allen (2014).

Ainda sobre a dinâmica do mercado de trabalho, deve-se destacar as características demográficas particulares da amostra utilizada. Desviando-se do perfil predominante do trabalhador empregado brasileiro, observa-se na amostra da MEPT grande concentração de jovens, com alta escolaridade e pouca diversidade (maioria homens que se declaram brancos). O referencial teórico indica que esse perfil de trabalhador é justamente o que tende a buscar maior exercício de sua voz: Ng e Feldman (2009) argumentam que os jovens têm maiores insatisfações e menor conhecimento do mercado de trabalho, por isso, vozeiam com mais frequência; Tornau e Frese (2013) demonstram que a capacidade crítica e a confiança do trabalhador aumentam com seu nível de instrução, sendo os trabalhadores mais qualificados também os que mais vozeiam; e Bamberger et al. (2008) e Howell et al. (2015) afirmam que a voz é exercida com mais facilidade pelos trabalhadores que são do mesmo sexo e/ou cor que a maioria de trabalhadores da empresa.

A amostra é composta, portanto, por empresas com indicadores de alta “demanda por voz” e por empregados com características demográficas de alta “oferta de voz”, oferecendo consistência ao resultado de alto grau dos fatores antecedentes da intenção de vozeiar encontrados nesta pesquisa. Todavia, não é possível demonstrar, com base nos dados desta dissertação, como esse equilíbrio foi construído – se empresas demandantes por voz tendem a contratar trabalhadores com perfil ofertante de voz, ou se os trabalhadores com perfil ofertante de voz exigem maior demanda de voz das empresas. O que é possível é a verificação de como a adoção de mecanismos de voz por iniciativa da empresa, além das características individuais dos trabalhadores, está relacionada com a atitude, as normas subjetivas e a percepção de controle sobre o comportamento de vozeiar. Para tal, apresenta-se a seguir o debate sobre as influências de nível individual identificadas nos modelos de regressão hierárquico e, no próximo tópico, o debate sobre as influências de nível organizacional.

4.4.2. Influência das variáveis de nível individual

Atendendo ao objetivo específico desta dissertação de analisar a influência de fatores de nível individual sobre os antecedentes da intenção de vozeiar do trabalhador brasileiro, apresentam-se aqui os resultados sobre sexo, cor, idade, escolaridade, tempo de empresa e posição na estrutura organizacional. Note-se que a amostra apresentou altos índices nos três fatores

antecedentes da intenção de vozear e as variações explicadas pelas variáveis de nível individual são pequenas. Isso não significa que as variáveis não sejam relevantes ao debate, pois, como demonstram Aguinis et al. (2005), aspectos demográficos exercem pouca influência sobre os fenômenos sociais, mas podem oferecer grandes contribuições para as práticas gerenciais e para o aprofundamento de debates teóricos.

Dentre as seis variáveis de nível individual abordadas nesta dissertação, destaca-se a relação da **posição na estrutura organizacional** com os antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores pesquisados. Essa foi a variável que apresentou os maiores valores para *B* nas equações de regressão construídas. Os resultados demonstram que quanto mais elevada a posição do trabalhador na hierarquia organizacional, maior seu comprometimento organizacional e sua percepção de suporte organizacional. Assim, esta amostra de trabalhadores empregados no Brasil favorece a confirmação das reflexões de Morrison e Rothman (2009) a respeito das relações de poder.

Segundo essas autoras, ao exercer uma posição de autoridade formal na organização (poder), o trabalhador tende a reduzir os mecanismos de inibição de seus comportamentos, expressando-se com maior liberdade – e, muitas vezes, gerando insegurança em seus subordinados quanto às suas reações. Já os trabalhadores em posição de dependência, isto é, sem autoridade formal na organização, tenderiam a ampliar seus mecanismos de inibição, redobrando a atenção sobre as reações que seus comportamentos podem originar e evitando exposições. Assim, quanto menor a autoridade formal do profissional, maiores as dificuldades que ele perceberia para vozear. Tal relação permite compreender porque trabalhadores em níveis hierárquicos superiores tendem a perceber maior controle de voz por meio do suporte organizacional, enquanto os trabalhadores no nível operacional são os que apresentam a menor percepção a respeito.

Esse referencial sobre relações de poder também contribui para a análise da percepção de abertura do líder. Observa-se que os trabalhadores operacionais (nível I) são os que percebem menor abertura de seu gestor para vozear, enquanto os trabalhadores em posição de diretoria (nível V) são os que percebem a maior abertura. Note-se que a percepção de abertura não aumenta de modo linear conforme aumenta o nível hierárquico do trabalhador: gerentes (nível IV) apresentam percepção semelhante à percepção dos trabalhadores administrativos, vendedores e técnicos de nível superior (nível II) e menor que a percepção dos supervisores (nível III). Esse resultado sinaliza para as possíveis influência dos mecanismos de inibição de

comportamentos conforme a hierarquia: trabalhadores nas posições de maior autoridade formal (nível V) tendem a reduzir seus mecanismos de inibição e expressar-se com maior liberdade, gerando inseguranças em seus subordinados (nível IV) e fazendo com que eles atuem com maior cautela. Trabalhadores do nível III poderiam, assim, perceber maior abertura de seus gerentes (nível IV), expressando-se com maior liberdade e, por sua vez, gerando inseguranças em seus próprios subordinados (profissionais de nível I ou nível II).

A amostra apresenta uma correlação positiva estatisticamente significativa entre posição na estrutura organizacional e **grau de instrução**: observa-se que trabalhadores em níveis hierárquicos superiores tendem a ter maiores níveis de instrução. Seria de se esperar, portanto, uma relação positiva entre grau de instrução e os antecedentes da intenção de vozear, pautando-se na mesma lógica identificada entre posição na estrutura organizacional e antecedentes da intenção de vozear, e de modo coerente com o referencial teórico desta dissertação, no qual afirma-se que quanto maior a escolaridade, maior a capacidade e a confiança que o trabalhador tem para vozear (Tornau & Frese, 2013). Todavia, os resultados das regressões apontam para outra direção: quanto maior a escolaridade, menor o comprometimento organizacional e as percepções de abertura do líder e de suporte organizacional.

O resgate do referencial teórico de voz permite a argumentação de uma explicação para essa relação: os trabalhadores com maiores níveis de escolaridade também são aqueles com maior capacidade de compreensão sobre o funcionamento da organização, sendo capazes de distinguir discursos e práticas. Conforme Legge (2005) expõe, é possível identificar retóricas nas organizações, isto é, discursos que não são colocados em prática e que, muitas vezes, encorajam comportamentos distintos dos comportamentos valorizados no dia a dia organizacional. O encorajamento da organização para a voz dos trabalhadores, por exemplo, pode ser uma retórica organizacional, divulgando um interesse da organização sobre a voz de seus trabalhadores que, na prática, não é observado (Donaghey et al., 2011).

Essa explicação é possível pois a amostra utilizada na pesquisa é composta em sua maioria por empresas que adotam mais de um mecanismo de voz, o que seria um discurso organizacional de valorização da voz dos trabalhadores – note-se que a amostra é composta por empresas consideradas de tendência em gestão de pessoas, 100% delas aplicam pesquisa de clima (MEPT) e apenas 3,43% das empresas participantes declararam não adotar nenhum programa formal para promover a comunicação dos empregados com a empresa. Todavia, trabalhadores desta amostra com maiores níveis de escolaridade, bem como trabalhadores com mais **tempo**

de experiência na empresa, tendem a perceber menor suporte organizacional e menor abertura de seus gestores para o comportamento de vozear, sinalizando para uma possível retórica da demanda de voz por parte das empresas.

Conceitualmente, esperava-se que quanto maior o tempo de experiência do trabalhador na empresa, maior seria sua percepção de suporte organizacional e abertura do líder, pautando-se no maior conhecimento que ele tem sobre o funcionamento da empresa e sua maior facilidade para transitar nela (Milliken et al., 2003). Destaque-se que esse referencial teórico assume a voz dos trabalhadores como um comportamento desejado e encorajado pelas organizações, o que pode não ser a realidade em diversas empresas (Allen, 2014). Se a preocupação com voz for apenas uma retórica, a melhor compreensão sobre o funcionamento organizacional reduzirá os antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores. Assim, pode ser que as empresas da amostra adotam um discurso de valorização da voz do trabalhador, de modo que trabalhadores ingressantes percebam oportunidades e abertura para vozear, mas tem caráter retórico: com o tempo, o trabalhador perceberia que, na prática, as oportunidades e a abertura são limitadas.

Sobre **idade** e os antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores desta amostra, pode-se observar uma relação positiva: a cada ano de idade a mais que o trabalhador tem, maior seu comprometimento organizacional, sua percepção de suporte organizacional e de abertura do líder. Isso pode corroborar a argumentação exposta por Ng e Feldman (2012) de que, conforme o trabalhador envelhece, ele ganha conhecimento sobre o mercado de trabalho e passa a ver com maior flexibilidade quebras de contrato psicológico e, portanto, apresentaria menor necessidade de vozear. Com uma necessidade menor de vozear, qualquer oportunidade de voz pode ser suficiente para expressar insatisfações pontuais.

Esse resultado também pode ser debatido considerando o contexto da amostra. Se, de fato, o trabalhador passa a conhecer melhor o mercado de trabalho conforme envelhece, ele pode comparar o ambiente encontrado na amostra com as demais organizações atuantes no Brasil. Sabendo-se que a amostra é composta por empresas consideradas de tendência em gestão de pessoas, isto é, que as empresas participantes tendem a adotar ferramentas de gestão de pessoas mais modernas, construindo um ambiente de trabalho mais agradável para os seus trabalhadores em relação às demais empresas atuantes no Brasil, justifica-se o aumento conforme a idade do trabalhador da percepção de abertura e oportunidades para vozear, reconhecendo que está empregado em uma empresa que se diferencia das demais quanto às práticas de gestão de pessoas.

Outra explicação possível sobre a relação positiva entre idade e percepções de suporte organizacional e abertura do líder pode ser a de que, nesta amostra, há uma valorização das opiniões dos mais velhos – independentemente de hierarquia ou grau de instrução, pois a amostra tem uma liderança jovem (62% dos supervisores, gerentes e diretores têm entre 20 e 39 anos; 25% têm entre 40 e 49 anos; e 12% têm mais de 50 anos) e a correlação entre idade e grau de instrução é de apenas 0,020.

Sobre cor, os modelos de regressão demonstram não haver relação estatisticamente significativa com o comprometimento e com a abertura do líder, todavia, em relação à percepção de suporte organizacional, a cor apresenta o segundo maior valor, atrás apenas da variável de posição na estrutura organizacional, indicando para uma relação negativa entre ser da cor predominante na empresa e a percepção de suporte organizacional.

Segundo o referencial teórico utilizado, esperava-se uma relação positiva entre ser da cor predominante e os antecedentes da intenção de vozear. A relação não significativa estatisticamente entre cor e percepção de abertura do líder pode ser resultado da escolha metodológica desta dissertação de conferir se o trabalhador é da cor predominante na empresa em vez de verificar se o trabalhador é da mesma cor que seu gestor – das empresas com maioria de trabalhadores auto declarados pardos/mulatos, por exemplo, apenas 34% dos trabalhadores em posição de liderança (supervisor, gerente e diretor) se auto declaram pardos/mulatos. Sobre a relação negativa com a percepção de suporte organizacional, novamente pode-se recorrer à característica de tendência em gestão de pessoas das empresas participantes da amostra, nas quais poderia ser observada a preocupação com a inclusão de minorias e o tratamento igualitário dos empregados. Todavia, os dados disponibilizados nesta pesquisa não permitem a verificação dessa situação.

Faz-se necessário esclarecer que esta dissertação não pretende discutir o comportamento dos trabalhadores conforme sua cor, mas apenas verificar se os resultados de pesquisas realizadas em outros países sobre voz e cor predominante replicam-se no contexto das empresas no Brasil. Considerando-se que a história e a cultura brasileira são marcadas pela interação entre diversas cores (por exemplo, o convívio com índios (Holanda, 2015), e a escravidão de negros (Ribeiro, 2015)), um estudo sobre voz no Brasil não poderia esquivar-se de tal debate, mas deve reconhecer sua complexidade. Não é pretensão desta dissertação aprofundar-se em análises antropológicas ou culturais, mas apenas apontar possíveis alternativas para aprofundamentos conceituais.

Das seis variáveis individuais utilizadas nesta dissertação, apenas o **sexo** não apresentou relação estatisticamente significativa com nenhum antecedente da intenção de vozear, conforme demonstrado nos modelos de regressão hierárquica. Assim como com a variável cor, esse resultado pode ser consequência da escolha metodológica de conferir se o trabalhador é do sexo predominante na empresa em vez de verificar se o trabalhador é do mesmo sexo que seu gestor – das empresas com maioria de mulheres, 47% dos trabalhadores em posição de liderança (supervisão, gerência, diretoria) são do sexo masculino.

Note-se que as correlações de Spearman indicam que trabalhadores do mesmo sexo que a maioria na empresa tendem a ter maior comprometimento organizacional (0,015) e maior percepção de suporte organizacional (0,027). Entretanto, as regressões demonstram que ser ou não do sexo predominante não é estatisticamente significativo para explicar os antecedentes da intenção de vozear, sinalizando que a correlação entre sexo e os antecedentes da intenção de vozear é um reflexo de outras variáveis (observa-se que existe uma correlação significativa entre sexo e nível de instrução, e entre sexo e nível hierárquico).

Diante desse cenário, optou-se por analisar a variável sexo de modo independente do sexo predominante na empresa, isto é, considerando o sexo feminino e o sexo masculino, em vez de considerar “ser do sexo predominante”. O referencial teórico apontava que mulheres teriam um julgamento ético mais severo, o que poderia resultar em maiores intenções de vozear (principalmente denúncias), porém maior necessidade de aceitação do grupo (Kaplan et al., 2009; Miceli et al., 1991). Os resultados obtidos também são estatisticamente não significantes para todos os antecedentes da intenção de vozear. A compreensão dos resultados sobre sexo demandam estudos qualitativos, que avaliem o processo de inclusão da mulher no mercado de trabalho e suas opções de carreira, que não são os objetivos desta dissertação.

4.4.3. Influência das variáveis de nível organizacional

Após debatidas as influências de nível individual, é possível analisar as influências de nível organizacional, atendendo aos objetivos específicos desta dissertação. Os resultados demonstram que os fatores de nível organizacional (adoção de mecanismos de voz e variação no quadro de empregados) contribuem de modo estatisticamente significativo para explicar

apenas a percepção de suporte organizacional, enquanto os fatores de nível individual oferecem um modelo com influências nos três antecedentes da intenção de vozear (conjunto de atitudes, normas subjetivas e percepção de controle).

O fato de não haver relação entre a adoção de mecanismos de voz e o comprometimento organizacional dos trabalhadores, conceituada aqui como um vínculo afetivo com a organização, pode sinalizar uma despreocupação desse trabalhador quanto ao exercício de sua voz. Sampaio e Sobral (2013) já haviam argumentado que as características de cordialidade e paternalismo presentes na cultura brasileira seriam impeditivos ao exercício da voz, e Chu e Wood (2008) sinalizaram para a predominância do comportamento de submissão do trabalhador brasileiro, que desafia pouco às ordens recebidas e evita o confronto. Diante do exposto, a compreensão desse resultado representa um debate sobre aspectos culturais que extrapola o escopo desta dissertação, permanecendo apenas como provocações para estudos futuros.

Assim como no comprometimento, a influência da adoção de mecanismos de voz por iniciativa da empresa e a variação do quadro de empregados mostra-se pouco representativa sobre a percepção de abertura do líder (adiciona apenas 0,1% de capacidade explicativa do modelo de regressão hierárquica, $p < 0,0001$). Segundo Donaghey et al. (2011), os gerentes são representantes dos interesses organizacionais e, agindo como tal, encorajam ou dificultam o exercício da voz de seus empregados conforme o direcionamento organizacional recebido. Dessa forma, o esperado seria uma relação positiva entre adoção de mecanismos de voz por iniciativa da empresa (demanda de voz) e a percepção dos trabalhadores sobre a abertura dos gerentes para o exercício de voz.

A ausência dessa relação nesta amostra parece sinalizar para um desalinhamento gerencial e para a necessidade de revisão da argumentação de Donaghey et al. (2011). Esses autores, entretanto, também alertam que a adoção de mecanismos de voz por iniciativa da empresa nem sempre pode ser considerada um indicativo de demanda de voz, de fato, pode-se observar a adoção de mecanismos justamente perpetuar o silêncio organizacional. Sob esse enfoque, a ausência de relação nesta amostra entre mecanismos de voz e percepção de abertura do gerente pode estar, na verdade, indicando uma retórica organizacional (Legge, 2005).

A relação positiva entre variação do quadro de empregados e percepção de abertura do líder oferece mais uma sinalização dessa possível retórica. A regressão hierárquica demonstra que a

cada 1% de aumento no quadro de empregados, a percepção de abertura do líder aumenta aproximadamente 4% ($p < 0,0001$). A variação do quadro oferece uma sinalização da situação econômica da empresa, assumindo-se que empresas que aumentaram o seu quadro de empregados estariam em uma situação econômica de expansão, indicando um momento favorável aos seus negócios; e empresas que reduziram seu quadro estariam buscando reduzir custos e otimizar processos, diante de um momento desfavorável aos seus negócios.

Pode-se inferir que as empresas nesta amostra, quando em uma situação econômica favorável, permitem maior liberdade aos trabalhadores, de modo que eles percebam maior abertura de seus gestores e maior participação nas decisões; e reduzam tal liberdade, diante de cenários econômicos desafiadores. Nessa lógica, as empresas investiriam em esforços para que os trabalhadores sintam-se confortáveis para vozear apenas quando há abundância de recursos e, diante de crises, elimina-se a retórica, expondo as práticas reais.

Os mecanismos que contribuem para explicar a percepção de suporte organizacional dos trabalhadores na amostra adotada, com uma relação positiva, são os encontros periódicos dos empregados com o corpo diretivo (mecanismo informal de voz), os grupos de discussão de questões organizacionais (mecanismo formal de voz), e os programas formais para adoção de ideias advindas dos empregados, independentemente da área ou nível hierárquico (mecanismo formal de voz). Os mecanismos que não apresentaram relação estatisticamente significativa são os canais de denúncia (mecanismo formal de voz) e os espaços para sugerir e implementar inovações e melhorias (mecanismo informal de voz). O mecanismo que apresenta relação negativa é a representação dos empregados junto a conselhos e/ou comitês da empresa (mecanismo formal de voz). Observa-se, portanto, que a classificação do mecanismo de voz quanto à sua formalidade (formal ou informal) contribui pouco para o debate sobre os antecedentes da intenção de vozear nesta dissertação, visto que há mecanismos formais e informais que mantêm relação positiva com a percepção de controle da voz dos trabalhadores, bem como mecanismos formais e informais que não mantêm relação.

A relação negativa da representação dos empregados junto a conselhos e/ou comitês da empresa pode ser atribuída ao fato de que tal representação costuma ser feita por um grupo restrito de trabalhadores e, para que os demais trabalhadores da empresa tenham conhecimento sobre o seu funcionamento, seriam necessárias ações de comunicação extensivas. A verificação dessas situações depende de uma análise qualitativa sobre o funcionamento do mecanismo de voz, que foge ao escopo desta dissertação.

Além das características do funcionamento do mecanismo de representação, pode-se especular que o contexto de relações de emprego brasileiro, com seu baixo índice de representação coletiva, conforme apurado por Botero et al. (2004), fomenta expectativas de expressão de voz individual nos trabalhadores, restringindo a percepção dos trabalhadores quanto aos resultados de mecanismos coletivos. O estudo de Benson e Brown (2010) pode contribuir para esse debate: eles verificaram que os trabalhadores que optam por se sindicalizarem tendem a perceber menores oportunidades de voz dentro das organizações. Sabendo-se que, de acordo com a legislação trabalhista brasileira, todo trabalhador brasileiro é representado por um sindicato, pode-se esperar que as expectativas de representação coletiva sejam atendidas por meio da atuação dos sindicatos – mais abrangente do que a adoção de mecanismos de representação coletiva interna nas empresas, apesar das limitações de suas negociações, conforme demonstra o índice de Botero et al. (2004) de relações coletivas.

Vale destacar que o mecanismo que apresentou maior valor explicativo sobre a percepção de suporte organizacional é o encontro periódico com o corpo diretivo. Esse mecanismo, conforme Kaufman (2014) descreve, é um dos mais antigos, pois já estava presente no início do século XX nas empresas norte-americanas, sob o título de “política de portas abertas”. Sua essência está em permitir que a alta gerência e trabalhadores tenham contato direto, de forma individual, e possam conversar livremente sobre assuntos diversos, conforme as necessidades dos trabalhadores. A relevância desse mecanismo pode corroborar o debate sobre cultura nacional brasileira, sinalizando para a preferência dos trabalhadores por mecanismos que proporcionam relacionamento interpessoal com autoridades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura sobre voz do trabalhador vem ganhando relevância em âmbito internacional, reconhecendo-se os efeitos positivos que a voz pode proporcionar para as organizações, como maiores índices de produtividade e de inovação, e para os trabalhadores, permitindo maior satisfação no trabalho. Todavia, a voz não está associada apenas a resultados positivos, sendo identificadas possíveis consequências negativas para quem vozeia, de modo a caracterizar o comportamento como arriscado e sujeito à avaliação dos trabalhadores antes de desempenhá-lo (comportamento planejado). Trata-se, portanto, de um fenômeno que abrange tanto a dimensão dos processos psicológicos individuais, envolvidos na tomada de decisão do trabalhador, quanto a dimensão das instituições sociais externas, que oferecem as oportunidades de vozear e sinalizam para os riscos associados. Assim, recomenda-se que seu estudo seja conduzido de modo contextualizado, observando as interações entre trabalhadores e o ambiente do mercado de trabalho.

Esta dissertação buscou analisar os antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados em empresas com pelo menos duzentos empregados no Brasil, abordando um campo da literatura ainda pouco explorado. Os resultados indicam altos índices para os fatores antecedentes da intenção de vozear, refutando a possibilidade teórica de que a rigidez das relações de emprego no Brasil reduziria a possibilidade de vozear dos trabalhadores e sinalizando para possíveis influências da dinâmica do mercado de trabalho (necessidade de atração e retenção de trabalhadores qualificados em um mercado aquecido) sobre as práticas organizacionais para favorecer a voz dos trabalhadores. Adicionalmente, os altos índices para os fatores antecedentes da intenção de vozear podem ser explicados pela característica de relações de emprego duradouras presente na amostra, afastando-se da atonicidade característica das relações de emprego brasileiras conforme descrito na literatura, bem como pela concentração de trabalhadores homens, brancos, jovens e com alto nível de escolaridade.

Observou-se influências de nível individual sobre os antecedentes da intenção de vozear, todavia, os resultados não seguem a lógica proposta a partir do referencial teórico internacional disponível, exceto pela relação entre posição de poder e intenção de vozear (quanto maior a posição na estrutura organizacional, maior o comprometimento organizacional, a percepção de abertura do líder e de suporte organizacional). Assim, oferece-se suporte empírico à crítica de

Kaufman (2015) quanto aos estudos de comportamento organizacional sobre voz do trabalhador que desconsideram o contexto externo e assumem que as influências de aspectos individuais serão observadas de modo universal, bem como reforça a necessidade de construção de um referencial teórico próprio sobre voz no Brasil. No contexto das relações de emprego brasileiras, considerando-se o recorte da amostra das Melhores Empresas Para Você Trabalhar, o trabalhador tende a apresentar maiores índices nos fatores antecedentes da intenção de vozear quando é minoria na empresa (quanto à sua cor), foi contratado há pouco tempo, apresenta baixa escolaridade e é mais velho que os demais.

Esse perfil sinaliza para a possibilidade de retórica da demanda por voz das empresas participantes da MEPT, visto que os trabalhadores com maior capacidade de leitura sobre o funcionamento da organização (maior o nível de escolaridade e maior tempo de experiência na empresa) são aqueles com menores índices nos fatores antecedentes da intenção para vozear. Note-se, entretanto, que trabalhadores em posições de poder (diretores, gerentes, supervisores) são os que apresentam maiores índices nos antecedentes da intenção de vozear, mantendo a associação entre os debates sobre voz e poder – enquanto as demais características individuais podem influenciar de modo distinto os antecedentes da intenção de vozear conforme o contexto analisado, o cargo que o trabalhador ocupa permanece como uma referência sobre a liberdade/subordinação que ele exerce/aceita, independentemente do país em que esteja trabalhando.

De fato, conforme explica Farnham (2005), a relação de emprego é por natureza uma relação de subordinação, na qual os gerentes têm o poder de designar atividades e dar ordens aos trabalhadores, o poder de monitorar o desempenho dos trabalhadores e o poder de disciplinar, impondo sanções a comportamentos inapropriados. Assim, o exercício da voz dos trabalhadores estará naturalmente associado à observação dessa subordinação e das questões de poder decorrentes.

A adoção de mecanismos de voz por iniciativa da empresa pode contribuir para a construção de um ambiente mais propício à voz dos trabalhadores. Os resultados obtidos a partir dos dados da MEPT indicam maior percepção de suporte organizacional para os trabalhadores em empresas que adotam encontros periódicos dos empregados com o corpo diretivo (mecanismo informal de voz), grupos de discussão de questões organizacionais (mecanismo formal de voz), e programas formais para adoção de ideias advindas dos empregados, independentemente da área ou nível hierárquico (mecanismo formal de voz). Entretanto, a adoção de canais de

denúncia e espaços para inovar não apresentaram relação estatisticamente significativa com os antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores e a representação de empregados junto a conselhos/comitês da empresa apresentou influência negativa.

Saliente-se que não é intenção desta dissertação questionar a adoção de tais mecanismos de voz, tampouco oferecer qualquer tipo de avaliação sobre sua efetividade, visto que cada mecanismo pode atender à objetivos diversos na organização. Espera-se apenas verificar como tais mecanismos podem influenciar os antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores. Deve-se salientar também que, dentre as contribuições deste estudo para a formulação de políticas e práticas de voz nas empresas, não está, de maneira alguma, a intenção de oferecer direcionamentos para processos seletivos de trabalhadores: as características individuais aqui tratadas servem apenas como uma forma de acessar o histórico de suas vidas (como idade, tempo de experiência e nível de escolaridade) e as construções sociais relacionadas (cor e sexo), pautando-se em uma abordagem institucional para buscar explicações sobre o comportamento de vozear.

5.1. Limitações do estudo

Deve-se reconhecer nesta dissertação duas classes de limitações, uma referente à escolha metodológica – utilização de um mecanismo de voz, a pesquisa de clima, como instrumento de coleta de dados; e outra decorrente de seu caráter exploratório no contexto das relações de emprego brasileiras.

Sobre seu caráter exploratório, deve-se esclarecer que esta dissertação baseia-se na concepção teórica de que a atitude, normas subjetivas e percepção de controle são antecedentes da intenção de vozear que, por sua vez, mantém relação direta com o comportamento de vozear. Portanto, dedica-se à investigação dos antecedentes da intenção de vozear sem verificar tais relações, sendo necessária sua verificação em estudos futuros. Também seria necessário o desenvolvimento de uma escala de atitude específica sobre a voz dos trabalhadores, de modo a substituir a escala de atitude de comprometimento utilizada nesta dissertação.

Deve-se ainda assumir a complexidade do comportamento de vozear dos trabalhadores e reconhecer que as variáveis independentes adotadas nesta dissertação não retratam todas as

influências possíveis. Variáveis como tipo de personalidade, características da liderança e percepções dos trabalhadores sobre as opiniões dos colegas (“clima de voz”) podem contribuir de modo significativo para a compreensão da voz dos trabalhadores em empresas no Brasil.

5.2. Sugestão de estudos futuros

Uma diversidade de estudos futuros pode ser sugerida a partir dos resultados desta dissertação, de modo a contribuir para a consolidação de um campo de estudo sobre voz do trabalhador no contexto das relações de emprego brasileiras.

Salienta-se a necessidade de ampliação do estudo às demais empresas brasileiras (pequenas e médias), permitindo a construção de uma referência conceitual sobre o Brasil de modo abrangente e verificando as interferências sobre a voz do trabalhador em ambientes descritos com maior atômica e informalidade nas relações de emprego. Ademais, a possibilidade de comparação da voz do trabalhador brasileiro com outros países ofereceria grandes contribuições para o debate, seja utilizando a comparação com outros países classificados de economia de mercado hierárquico, ou com países classificados como de economia de mercado liberal ou coordenada.

Sugere-se também estudos qualitativos para aprofundar o debate sobre voz dos trabalhadores no Brasil, investigando-se o real funcionamento dos mecanismos de voz adotados pelas empresas e as percepções dos trabalhadores em relação ao clima de voz. A inclusão de dimensões de tipo de personalidade e estilo de liderança também são escolhas metodológicas com potencial para aprimorar a compreensão sobre a voz dos trabalhadores no Brasil.

Outra alternativa para aprofundamento dos estudos, utilizando-se de metodologias qualitativas, é o questionamento de gestores brasileiros sobre sua percepção de voz, em linha com o estudo conduzido por Dundon, Wilkinson, Marchington e Ackers (2004) na Inglaterra; e o questionamento da opinião dos trabalhadores brasileiros sobre voz, seguindo a proposta metodológica de Detert e Edmondson (2011) em seu estudo com trabalhadores norte-americanos.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J., & Pierce, C. A. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-year review. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 94–107.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27–58.
- Akhtar, M. N., Bal, M., & Long, L. (2016). Exit, voice, loyalty, and neglect reactions to frequency of change, and impact of change: a sensemaking perspective through the lens of psychological contract. *Employee Relations*, 38(4), 536–562.
- Allen, M. M. C. (2014). Hirschman and voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 36–51). Cheltenham: Edward Elgar.
- Anner, M. S., & Veiga, J. P. C. (2013). Brazil. In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Comparative employment relations in the global economy* (pp. 265–284). London: Routledge.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: a meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471–499.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb : the role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23–57.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: the leadership dynamics of voice in organizations. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 175–202). Bingley: Emerald.
- Bamberger, P., Kohn, E., & Nahum-shani, I. (2008). Aversive workplace conditions and employee grievance filing: The moderating effects of gender and ethnicity. *Industrial Relations*, 47(2), 229–259.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93–117.
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro-Social or Pro-Management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261–284.

- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530–1554.
- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2015). Comprometimento organizacional. In K. Puente-Palacios & A. de L. A. Peixoto (Eds.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho*. São Paulo: Artmed.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Benson, J., & Brown, M. (2010). Employee voice: Does union membership matter? *Human Resource Management Journal*, 20(1), 80–99.
- Biazzzi, F. J. (1994). O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 34(1), 30–37.
- Botero, J., Djankov, S. La, Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (2004). The Regulation of Labor. *The Quarterly Journal of Economics*, 119(4), 1339–1382.
- Brewster, C., Wood, G., & Goergen, M. (2015). Institutions, unionization and voice: The relative impact of context and actors on firm level practice. *Economic and Industrial Democracy*, 36(2), 195–214.
- Brinsfield, C. T. (2012). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 1–20.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in organizations: historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3–36). Bingley: Emerald.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: responses to voice in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875.
- Carlile, P. R., & Christensen, C. M. (2004). *The Cycles of Theory Building in Management Research*.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Cattell, R. B. (1966). The screen test for number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245–276.
- Chu, R. A., & Wood, T. J. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969–91.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Alken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). New Jersey: Routledge.

- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a.). Porto Alegre: Artmed.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
- Davis-blake, A., Broschak, J. P., & George, E. (2003). Happy Together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. *Academy of Management Journal*, 46(4), 475–485.
- 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: an emerging understanding of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488.
- Detert, J. R., & Trevino, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: how supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270.
- Doellgast, V., & Benassi, C. (2014). Collective bargaining. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 227–246). Cheltenham: Edward Elgar.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work Employment and Society*, 25(1), 51–67.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149–1170.
- Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 55–70.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Farnham, D. (2005). *The changing faces of employment relations: global comparative and theoretical perspectives*. London: Palgrave.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607.
- FIA. (2013). *Laudo Técnico - Pesquisa Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2014*.
- Fischer, A. L., & Amorim, W. A. C. de. (2015). *Relatório da Pesquisa CRANET - Brasil 2014*. São Paulo.

- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1992). As relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, 27(4), 5–15.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza.
- Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: a group-level examination. *Journal of Management*, 41(3), 841–863.
- Freeman, R., & Medoff, J. (1984). *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa. Educação a Distância*. Porto Alegre.
- Godard, J. (2014). The psychologisation of employment relations? *Human Resource Management Journal*, 24(1), 1–18.
- Goergen, M., Brewster, C., Wood, G., & Wilkinson, A. (2012). Varieties of capitalism and investments in human capital. *Industrial Relations*, 51, 501–527.
- Gollan, P. J., & Patmore, G. (2013). Perspectives of legal regulation and employment relations at the workplace: Limits and challenges for employee voice. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 488–506.
- Gollan, P. J., Patmore, G., & Xu, Y. (2014). Regulation of employee voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 363–380). Cheltenham: Edward Elgar.
- Greaves, M., Zibarras, L. D., & Stride, C. (2013). Using the theory of planned behavior to explore environmental behavioral intentions in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 109–120.
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). Preface. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. XI–XV). Bingley: Emerald.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). An Introduction to Varieties of Capitalism. In *Varieties of Capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatipoglu, B., & Inelmen, K. (2017). Demographic diversity in the workplace and its impact on employee voice: the role of trust in the employer. *International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–25.
- Hardy, M. A. (1993). *Regression with dummy variables*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Hillhouse, J. J., Adler, C. M., Drinnon, J., & Turrisi, R. (1997). Application of Azjen's theory of planned behavior to predict sunbathing, tanning salon use, and sunscreen use intentions and behaviors. *Journal of Behavioral Medicine*, 20(4), 365–378.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Holanda, S. B. (2015). *Raízes do Brasil* (27^a ed.). São Paulo: Companhia das Letras.
- Howell, T. M., Harrison, D. A., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2015). Who gets credit for input? Demographic and structural status cues in voice recognition. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1765–1784.
- Huselid, M. (1995). The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–872.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014). *IBGE produz novos indicadores de mercado de trabalho*. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/9915-ibge-produz-novos-indicadores-de-mercado-de-trabalho.html>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2015). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: síntese de indicadores 2014. Estatísticas do registro civil 2014* (Vol. 41).
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: características adicionais do mercado de trabalho 2012-2016*.
- Jiao, C., Richards, D. A., & Hackett, R. D. (2013). Organizational citizenship behavior and role breadth: a meta-analytic and cross-cultural analysis. *Human Resource Management*, 52(5), 697–714.
- Johnson, P., Wood, G., Brewster, C., & Brookes, M. (2009). The rise of post-bureaucracy: Theorists' fancy or organizational praxis? *International Sociology*, 24(1), 37–61.
- Johnstone, S. (2014). Workplace partnership. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 310–326). Cheltenham: Edward Elgar.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341–367.
- Kaine, S. (2014). Union voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 170–187). Cheltenham: Edward Elgar.
- Kaiser. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 32–36.
- Kaplan, S., Pany, K., Samuels, J., & Zhang, J. (2009). An examination of the association between gender and reporting intentions for fraudulent financial reporting. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 15–30.

- Kaufman, B. E. (2014). Employee voice before Hirschman: its early history, conceptualization, and practice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *The Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 17–35). Cheltenham: Elgar Press.
- Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19–40.
- Kautonen, T., Gelderen, van M., & Fink, M. (2015). Robustness of the Theory of Planned Behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(3), 655–674.
- 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., & 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.
- Laerd Statistics. (2015a). Hierarchical multiple regression using SPSS Statistics. Disponible em: <https://statistics.laerd.com>
- Laerd Statistics. (2015b). Principal component analysis (PCA) using SPSS Statistics. Disponible em: <https://statistics.laerd.com>
- Laerd Statistics. (2017a). Pearson's product-moment correlation using SPSS Statistics. Disponible em: <https://statistics.laerd.com>
- Laerd Statistics. (2017b). Spearman's correlation using SPSS Statistics. Disponible em: <https://statistics.laerd.com>
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: rhetorics and realities*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lepine, J., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336.
- Lewin, D. (2014). Individual voice: grievance and other procedures. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 281–297). Cheltenham: Edward Elgar.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Lipponen, J., Bardi, A., & Haapamäki, J. (2008). The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion-making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 241–248.

- Löwy, M. (2003). *Ideologias e Ciência Social: elementos para uma análise marxista* (16a.). São Paulo: Cortez.
- Luchesa, C. J. (2011). *Cálculo do tamanho da amostra nas pesquisas em Administração*. Curitiba.
- Maggi, B. (2006). *Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem estar e a aprendizagem*. São Paulo: Edgard Bluncher.
- Martin, G., Parry, E., & Flowers, P. (2015). Do social media enhance constructive employee voice all of the time or just some of the time? *Human Resource Management Journal*, 25(4), 541–562.
- Marx, R. (1997). *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição*. São Paulo: Atlas.
- McClellan, E. J., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2013). When does voice lead to exit? it depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525–548.
- Miceli, M. P., Dozier, J. B., & Near, J. P. (1991). Blowing the whistle on data fudging: a controlled field experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(4), 271–295.
- 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.
- Milliken, F. J., Schipani, C. A., Bishara, N. D., & Prado, A. M. (2015). Linking workplace practices to community engagement: the case for encouraging employee voice. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 405–421.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização* (1a.). São Paulo: Atlas.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annu . Rev . Organ . Psychol . Organ . Behav*, 1, 173–97.
- Morrison, E. W., & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 111–134). Bingley: Emerald.
- Moura-Paula, M. J. (2014). Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 15–44.
- Moura-Paula, M. J., & Ferraz, D. L. S. (2015). Silêncio organizacional: introdução e crítica. *Cadernos EBAPE*, 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. *International Journal of Management Reviews*.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1053–1075.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Idiosyncratic Deals and Voice Behavior. *Journal of Management*, 41(3), 893–928.
- Nienhunser, W. (2014). Works councils. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 247–263). Cheltenham: Edward Elgar.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Ollo-López, A., Bayo-Moriones, A., & Larraza-Kintana, M. (2011). The impact of country-level factors on the use of new work practices. *Journal of World Business*, 46(3), 394–403.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Paul, J., Modi, A., & Patel, J. (2016). Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoned action. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 123–134.
- Pohler, D., & Luchak, A. A. (2014). The missing employee in employee voice research. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 188–207). Cheltenham: Edward Elgar.
- Porter, L. W., & Schneider, B. (2014). What was, what is, and what may be in OP/OB. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 1–21.
- Pyman, A. (2014). Joint consultative committees. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 264–280). Cheltenham: Edward Elgar.
- Quine, L., & Rubin, R. (1997). Attitude, subjective norm and perceived behavioural control as predictors of women's intentions to take hormone replacement therapy. *British Journal of Health Psychology*, 2, 199–216.
- Ribeiro, D. (2015). *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil* (3ª ed.). São Paulo: Global.

- Rise, J., Astrom, A. N., & Sutton, S. (1998). Predicting intentions and use of dental floss among adolescents: An application of the theory of planned behaviour. *Psychology & Health*, 13(2), 223–236.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Sampaio, D. B. D., & Sobral, F. (2013). Speak now or forever hold your peace? An essay on whistleblowing and its interfaces with the Brazilian culture. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(4), 370–388.
- Sarcedo, C. L. W. (2016). *Autonomia privada coletiva no Brasil: uma reforma necessária*. Universidade de São Paulo.
- Schneider, B. R. (2009). Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41, 553–575.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: ideas, interests and identities* (4th ed.). Thousand Oakes: Sage Publications.
- Si, S., & Li, Y. (2012). Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: organizational commitment as a mediator. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1705–1716.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Steinmetz, H., Schwens, C., Wehner, M., & Kabst, R. (2011). Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: The Cranet project as an example. *Human Resource Management Review*, 21(1), 16–26.
- Strauss, G. (2006). Worker participation - Some under-considered issues. *Industrial Relations*, 45(4), 778–803.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14–20.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2009). The sound of loyalty: voice or silence? In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 203–224). Bingley: Emerald.
- Thompson, J. D. (1976). *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria de administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Thurstone, L. L. (1947). *Multiple factor analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: a meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology*, 62(1), 44–96.

- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38.
- Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Vieira, M. M. F., & Carvalho, C. A. (2003). Organizações, instituições e poder no Brasil. In *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV.
- Vincent, P., Peplau, L., & Hill, C. (1998). A longitudinal application of the theory of reasoned action to women's career behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 761–778.
- Walker, B., & Hamilton, R. T. (2011). Employee-Employer grievances: a review. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 40–58.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Wang, S., Fan, J., Zhao, D., Yang, S., & Fu, Y. (2016). Predicting consumers' intention to adopt hybrid electric vehicles: using an extended version of the theory of planned behavior model. *Transportation*, 43(1), 123–143.
- Weber, M. (2004). A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais. In G. Cohnn (Ed.), *Weber* (7a.). São Paulo: Atlas.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee voice: charting new terrain. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 7–16). Cheltenham: Edward Elgar.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). Guest Editors'note: New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65–74.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521–539.
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335–1372.
- Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66, 463–472.

APÊNDICE

Histograma das variáveis dependentes – afirmativas antes da PCA.

Ramos de atividade das empresas da amostra utilizada

Setor	Ramo de atividade
Comércio	Bens de Consumo e Varejo
	Comércio Atacadista
Indústria	Energia
	Eletroeletrônico
	Indústria Automotiva
	Indústria de Alimentos, Bebidas e Fumo
	Indústria de Construção
	Indústria de Papel e Celulose
	Indústria Extrativa
	Indústria Farmacêutica, de Higiene e Cosméticos
	Indústria Química e Petroquímica
	Indústrias Diversas
Serviços	Siderurgia e Metalurgia
	Bancos e Serviços Financeiros
	Comunicação
	Serviços de Saúde
	Serviços de Transporte e Logística
	Serviços Diversos
	Serviços Públicos
	Tecnologia e Computação
	Telecomunicações