

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

**MICHELE RUZON KASSEM**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

## **A VOZ DO TRABALHADOR: uma análise sobre seus antecedentes em empresas privadas no Brasil**

### **INTRODUÇÃO**

A voz do trabalhador é um campo de estudo vibrante e em crescimento na literatura internacional (Greenberg & Edwards, 2009), destacando-se seus resultados positivos para trabalhadores e para as organizações. Conforme Detert e Burris (2007:869) argumentam, 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 “*to figure it out from the top*”.

No Brasil, o conceito de voz ainda tem sido pouco explorado. Moura-Paula (2014), em seu levantamento bibliográfico, encontrou apenas cinco artigos sobre o tema em revistas brasileiras, sendo dois ensaios teóricos e três pesquisas empíricas, mas nenhuma delas relacionada à voz do trabalhador no que tange à exposição de ideias e opiniões. Sampaio e Sobral (2013), autores de um dos ensaios teóricos citados, também sinalizam para a escassez de estudos sobre voz no Brasil, em especial a voz de denúncia, e alertam que aspectos culturais limitam a generalização dos resultados de estudos realizados em outros países.

De fato, não é tarefa simples a transposição da análise da voz entre diferentes contextos, por isso, autores como Kaufman (2015) e Gollan, Patmore e Xu (2014) defendem o desenvolvimento de estudos no contexto específico 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. Assim, conforme Kaufman (2015) explica, apesar de aceitos em caráter universal os potenciais resultados positivos da voz, pode-se observar diferentes interesses e estratégias sobre a voz, bem como diferentes impactos/consequências para quem vozeia, em contextos específicos.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo é verificar e analisar os antecedentes do comportamento de vozear de trabalhadores empregados em empresas privadas atuantes no Brasil no ano de 2014, nos setores de indústria, comércio e serviços, com mais de 200 (duzentos) empregados. Para tal, utilizou-se de dados disponibilizados da pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT), aplicando-se técnicas estatísticas descritivas, correlações e regressões hierárquicas, considerando variáveis independentes de nível individual e organizacional.

Uma das contribuições desejadas com este artigo é colaborar para o estudo sobre a voz do trabalhador na realidade brasileira, que, segundo Schneider (2009), demonstra características particulares, sob a classificação de economia de mercado hierárquico, em relação aos demais países que têm estudado voz – economias de mercado liberal e de mercado coordenado (Hall & Soskice, 2001). Para o campo prático, este artigo justifica-se 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.

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### *Voz do trabalhador e mecanismos de voz*

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 a apresentada por Mowbray, Wilkinson e Tse (2015), destacam como marco inicial dos estudos contemporâneos de voz a obra de Hirschman (1970) sobre comportamento consumidor.

Segundo Hirschman (1970), existem dois tipos de respostas para a insatisfação do consumidor: a saída ou a voz, expressão da insatisfação de modo a alertar à organização sobre

suas falhas. O autor argumenta que a lealdade seria um fator que interfere na escolha entre esses dois tipos de resposta: quanto mais leal o consumidor, maior a sua preocupação em contribuir para a melhoria da organização e maior o seu interesse em vozeir suas insatisfações. A adaptação desse modelo ao contexto das relações de emprego pode ser atribuída a Farrell (1983), que incluiu a alternativa de negligência ao modelo, e a Freeman e Medoff (1984), que descreveram o sindicato como a verdadeira oportunidade de voz para os trabalhadores.

No decorrer dos anos, a voz do trabalhador ganhou diversas definições, tornando-se um conceito complexo, representado em uma literatura fragmentada (Klaas, Olson-Buchanan, & Ward, 2012; Mowbray et al., 2015), devido sua segmentação em diversos tipos e a sobreposição do conceito de voz com mecanismos de participação na organização. Tal segmentação pode ser atribuída à definição proposta por Van Dyne e LePine (1998), que restringiram voz a comportamentos denominados promotivos e provocativos. Assim, voz seria apenas o comportamento de promover alguma mudança, uma sugestão de melhoria, diferenciando-se dos comportamentos de denúncia; devendo ter caráter de questionamento do *status quo*.

Tal diversificação tem sido questionada atualmente: Mowbray et al. (2015) explicam que a diferenciação entre sugestões e denúncias é apenas conceitual, visto que toda sugestão significa o reconhecimento de algo ruim (a ser denunciado) e toda denúncia tem o objetivo de sugerir uma mudança (algo a ser melhorado), não se tratando, portanto, de conteúdos e objetivos distintos, mas de estratégias distintas de o trabalhador se expressar. Quanto ao caráter provocativo, Burris (2012) demonstra que isso depende de uma avaliação subjetiva do gerente que recebe a voz, condicionada à sua percepção 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 percebida como provocativa, quando proveniente de um trabalhador, e como não provocativa, quando proveniente de outro. Morrison (2014) explica que autores têm utilizado a caracterização da voz como provocativa para diferenciá-la da comunicação informativa, todavia, é mais adequado utilizar o conceito de discricionariedade, destacando-se que compete ao trabalhador a decisão de vozeir ou não, isto é, não é uma obrigação definida no descritivo de cargo.

Para os objetivos deste artigo, será utilizado o conceito de voz associado a qualquer tipo de insatisfação do trabalhador, assumindo-se que a voz é uma forma de alertar sobre falhas organizacionais, de modo discricionário, independentemente da estratégia utilizada pelo trabalhador para realizar esse alerta – seja em tom de sugestão ou de denúncia. O conceito não se confunde com autonomia, pois trata de uma provisão de informações direcionada para alguém de dentro da organização com autoridade percebida para agir.

Deve-se esclarecer ainda que alguns autores definem voz como mecanismo de voz, isto é, como meios e formas que os trabalhadores têm para influenciar a tomada de decisão organizacional (Wilkinson, Dundon, Donaghey, & Freeman, 2014). Assim, classificam-se os estudos sobre voz 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. Essa classificação deve ser avaliada com cuidado, pois, o comportamento de vozeir é uma decisão do trabalhador diante de qualquer tipo de mecanismo de voz, seja formal ou informal, individual ou coletivo.

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 sistemas participativos (mecanismos de voz). Em vez de verificar se as organizações adotam ou não mecanismos e qual a sua efetividade (grau de influência real sobre a tomada de decisão organizacional), pretende-se analisar a decisão do trabalhador em utilizar ou não tais mecanismos. Considera-se a presença dos mecanismos de voz como uma possível influência na decisão de vozeir do trabalhador, mas não o seu fator determinante.

A Tabela 1 apresenta a definição dos principais mecanismos de voz formais adotados por iniciativa da organização que são estudados pela literatura de voz do trabalhador. 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 (Klaas et al., 2012).

Tabela 1 - Definição dos mecanismos de voz formais

<b>Mecanismo</b>	<b>Definição</b>	<b>Referência</b>
Pesquisas de clima	Mecanismo de voz individual 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 e Nakata (2009)
Canais de denúncia	Mecanismo de voz individual 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)
Programas de sugestões	Mecanismo de voz individual 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.	Klaas et al. (2012)
Comissões	Mecanismo de voz coletivo formado por trabalhadores para discutir um escopo delimitado, como questões de segurança e saúde no trabalho.	Kaufman (2014)
Comitês consultivos	Mecanismos de voz coletivo composto por 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.	Pyman (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores.

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, 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 vozearem dos trabalhadores. Para verificar essa demanda, Kaufman (2015) propõe a análise dos mecanismos de voz adotados, argumentando que organizações com grande demanda pela voz de seus trabalhadores tenderiam a adotar mecanismos para encorajar o exercício de voz, influenciando de modo positivo a intenção de vozearem dos seus empregados.

A mera adoção de mecanismos de voz não é uma medida segura sobre o interesse organizacional pela voz dos trabalhadores, conforme criticam Donaghey, Cullinane, Dundon e Wilkinson (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. Diante do exposto, pode-se afirmar que os mecanismos de voz adotados pelas organizações com interesse em fortalecer a voz dos trabalhadores exercem influência positiva sobre a decisão de vozearem de seus empregados, encorajando-os e fortalecendo-os; enquanto a adoção de mecanismos de voz com objetivo de limitar a voz dos trabalhadores, teria o resultado inverso, influenciando negativamente a decisão de vozearem dos trabalhadores.

#### *Antecedentes da voz do trabalhador*

O debate sobre o comportamento de vozearem do trabalhador pode ser fundamentado na Teoria do Comportamento Planejado (*Theory of Planned Behavior – TPB*) pois, conforme demonstra Morrison (2014), diversos estudos reconhecem a voz como um comportamento

decorrente da tomada de decisão do trabalhador, que avalia os possíveis ganhos e riscos associados. Essa teoria foi desenvolvida por Ajzen (1991) para predizer comportamentos, propondo que sua realização ocorrerá quando o sujeito tiver a intenção para e a percepção de controle para decidir sobre. A percepção do controle também interfere na intenção do sujeito, de modo conjunto às atitudes às normas subjetivas, compondo assim um modelo de três antecedentes da intenção de vozear.

De acordo com a TPB, atitude indica o grau em que um sujeito é favorável ou desfavorável a determinado comportamento. Na literatura sobre voz, observa-se esse debate na análise da lealdade de quem vozeia. Note-se que o termo “lealdade” representa um vínculo afetivo com a organização, equivalendo ao conceito de comprometimento organizacional (Bastos & Aguiar, 2015). A relação positiva entre voz e comprometimento organizacional já foi demonstrada em estudos empíricos (Tornau & Frese, 2013), permitindo a utilização da escala de comprometimento organizacional como uma escala de atitude de voz.

As normas subjetivas correspondem à percepção do sujeito sobre as pressões sociais a respeito de um comportamento, por isso, Ajzen (1991) propõe a sua verificação por meio do questionamento dos sujeitos sobre o grau que as pessoas de sua referência aprovariam ou desaprovavam o comportamento. No caso da voz, argumenta-se que tal pessoa de referência é o gerente direto, visto que ele costuma ser o principal alvo da voz dos trabalhadores e tem a autoridade para administrar recompensas e punições, bem como o poder para decidir sobre remuneração, promoções e alocação de tarefas (Detert & Burris, 2007).

A percepção de controle representa o quanto o sujeito percebe facilidades ou dificuldades para desempenhar o comportamento. Ashford, Rothbard, Piderit e Dutton (1998) utilizam uma escala de percepção de suporte organizacional para medi-la, 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.

Estudos sobre voz do trabalhador sinalizam ainda para influências de características demográficas sobre a decisão de vozear (intenção). Isso ocorre porque diferenças individuais determinam diferentes hábitos e habilidades dos trabalhadores, representando diferentes experiências no mercado de trabalho. Observam-se como relevantes no debate sobre voz do trabalhador: sexo, cor, idade, escolaridade, tempo de empresa, e posição de poder – outras características são de dimensão psicossocial, tais como traços de personalidade, que não serão tratadas neste artigo – para conhecimento, ver Klaas et al. (2012). Suas influências estão descritas na Tabela 2.

Tabela 2 – Influências de características individuais sobre a voz do trabalhador

<b>Perfil</b>	<b>Definição</b>	<b>Referência</b>
Sexo e cor	Minorias na organização (sexo ou cor) têm oportunidades limitadas para vozear, influenciando negativamente sua decisão de vozear.	Howell, Harrison, Burris e Detert (2015)
Idade	Trabalhadores mais velhos têm maior conhecimento sobre o mercado de trabalho e maior necessidade de segurança no emprego, por isso, aceitam insatisfações, influenciando negativamente sua decisão de vozear.	Ng e Feldman (2009)
Tempo de empresa	Trabalhadores com mais tempo de experiência na organização também têm maior segurança e confiança para vozear, influenciando positivamente sua decisão de vozear.	Morrison (2014)
Instrução	Trabalhadores mais capacitados analisam problemas e situações complexas, sendo capaz de identificar e propor melhorias de modo sistematizado, com confiança, influenciando positivamente sua decisão de vozear.	Tornau e Frese (2013)
Posição de poder	Trabalhadores em posição de poder (autoridade formal) reduzem o monitoramento de seus comportamentos a agem conforme seus impulsos internos, influenciando positivamente sua decisão de vozear.	Morrison e Rothman (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores.

### *Contexto das relações de emprego no Brasil*

A descrição do ambiente institucional para a voz do trabalhador 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. Este artigo aborda a dimensão do Estado.

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 diretos ou de representação coletiva (Gollan et al., 2014). Botero, Djankov, Porta, Lopez e Shleifer (2004) destacam a influência do tipo de sistema legal adotado sobre a rigidez das relações de emprego: países com sistema legal francês (positivista), como no caso do Brasil, têm maior dificuldade para adotar contratos de emprego alternativos, como temporário ou escala parcial, bem como maiores custos de hora extra e de demissão, além de maior complexidade dos procedimentos de demissão. Em países europeus com maior rigidez nas relações de emprego, Ollo-López, Bayo e Larranza (2011) demonstram que há maiores restrições ao exercício de voz individual dos trabalhadores, argumentando que esse cenário incentiva 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). 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. 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.

O contexto brasileiro ainda apresenta outra característica particular, segundo a análise de Schneider (2009) sobre os países classificados como mercados de economia hierárquica, a atômica das relações de emprego. Apesar das restrições impostas pela legislação, a maior parte dos trabalhadores mantém elos fracos e de curto prazo com as organizações, fenômeno retratado nos altos índices de rotatividade e na baixa representatividade dos sindicatos. Assim, gera-se nos trabalhadores a sensação de fácil substituição, aumentando a relação de dependência e reduzindo sua voz. Portanto, define-se a hipótese de que *os trabalhadores empregados em empresas privadas no Brasil têm baixa atitude, baixa norma subjetiva e baixa percepção de controle sobre o comportamento de vozear.*

### **METODOLOGIA**

Os dados utilizados foram disponibilizados pela pesquisa MEPT, edição 2014, realizada em parceria pelo Programa de Estudos de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Fundação Instituto de Administração (FIA) e a revista *Você S/A*. Trata-se de uma *survey* que, de modo simultâneo, atende como pesquisa de clima para as organizações participantes. Sua composição contempla dois questionários: o IQAT, respondido pelos empregados, e o IQGP, usualmente respondido pelo responsável pela área de Gestão de Pessoas da organização. Sua amostragem corresponde à de conglomeração multi estágio (Creswell, 2007:164), sendo o primeiro estágio a amostragem por conveniência das empresas (conglomerados), pois a decisão de participação da pesquisa

ocorre em nível organizacional e de modo voluntário; seguido pela amostragem probabilística aleatória dos empregados das organizações participantes (FIA, 2013).

Apenas organizações com no mínimo 200 (duzentos) empregados e com pelo menos 5 (cinco) anos de operação no mercado brasileiro podem participar da pesquisa. Da amostra total, composta por 109.729 trabalhadores respondentes, foram selecionados para este artigo somente os empregados de empresas privadas não multinacionais, com pelo menos um ano no emprego e sem falhas no preenchimento do questionário. Obteve-se, assim, uma amostra com 36.695 respondentes. Para a aplicação de técnicas estatísticas multivariadas, analisou-se os resíduos estudentizados excluídos e identificou-se 3.149 casos *outliers*. Esses casos foram descartados, reduzindo a amostra selecionada para 33.546 trabalhadores empregados em 175 empresas distintas, distribuídos pelas cinco regiões geográficas do Brasil e atuando no comércio (20,24%), nos serviços (38,30%) e na indústria (41,47%).

Deve-se reconhecer que o tamanho da amostra pode ampliar os impactos das relações entre as variáveis estudadas, permitindo a identificação de efeitos pequenos que não seriam observados em amostras menores (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010), todavia, conforme argumentam Aguinis, Beaty, Boik e Pierce (2005), no campo das ciências sociais, tais efeitos pequenos podem representar grandes impactos na vida real dos trabalhadores e merecem ser analisados.

#### *Variáveis dependentes*

As variáveis dependentes deste estudo são os antecedentes da intenção de vozear, conforme o referencial teórico de TPB: atitudes, normas subjetivas e percepção de controle.

Do IQAT, foram selecionadas seis questões para a escala de atitude de voz, correspondentes à escala proposta por Bastos e Aguiar (2015) para comprometimento organizacional (ex.: *eu realmente me interessar pelo destino da organização onde eu trabalho*), com Alfa de Cronbach 0,889; três questões para a escala de normas subjetivas de voz, correspondentes à escala proposta por Detert e Burris (2007) para abertura do líder (ex.: *meu chefe ouve e respeita a opinião de sua equipe*), com Alfa de Cronbach 0,845; e quatro questões para a escala de percepção de controle da voz (ex.: *essa empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários*), com Alfa de Cronbach 0,826. Essas questões têm escala de resposta Likert de cinco pontos, permitindo a classificação dos respondentes em três níveis: baixo, pontuação média entre 1,0 e 2,0; mediano, pontuação média entre 2,0 e 3,8; alto, pontuação média entre 3,8 e 5,0.

Para utilização de técnicas estatísticas multivariadas, as variáveis dependentes foram transformadas em escala contínua por meio da análise de componentes principais (PCA). A adequação da amostra à PCA foi avaliada antes de sua aplicação: a inspeção da matriz de correlação mostrou que todas as questões têm pelos menos um coeficiente maior do que 0,3; 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 ( $p < 0,0005$ ).

A PCA revelou dois fatores com autovalores superiores a 1 (um) que explicam 53,78% e 9,46% da variância total, respectivamente. A definição do terceiro fator ocorreu por meio da inspeção do gráfico de escarpa (Cattell, 1966) e da interpretação da rotação ortogonal Varimax (Thurstone, 1947). O modelo de três fatores tem capacidade de explicação de 68,74% do total de variação e apresenta-se consistente com o modelo de antecedentes da intenção de vozear segundo a TPB, com fortes cargas de itens de atitude no Fator 1, de percepção de controle no Fator 2 e de normas subjetivas no Fator 3.

### Variáveis independentes

Do IQAT, foram selecionadas questões de caracterização do trabalhador (variáveis independentes de nível individual): sexo, cor, idade, nível de instrução, tempo de empresa e posição na estrutura organizacional. 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; idade e tempo de empresa foram utilizadas como escalas contínuas (numéricas); nível de instrução, originalmente escala ordinal, foi transformada em uma escala contínua, a partir do número médio de anos estudados em cada uma das categorias. Sobre a posição na estrutura organizacional, manteve-se como escala ordinal, utilizando-se de “*dummy variables*” (Hardy, 1993), sendo o nível I profissionais operacionais e técnicos de nível médio; nível II profissionais técnicos de nível superior, profissionais administrativos e vendedores; nível III supervisores; nível IV gerentes; nível V diretores.

O perfil predominante na amostra é de trabalhadores homens (70,86%), que se declaram brancos (62,11%), com até 35 anos de idade (63,95%), com pelo menos 04 anos de experiência na empresa (55,85%) e que iniciou ou já concluiu o ensino superior (56,49%). Note-se que esse perfil distancia-se da caracterização da população brasileira ocupada do mesmo período pois, segundo IBGE (2015), os empregados brasileiros em geral são mais velhos (63,20% têm entre 30 e 60 anos), ficam menos tempo em cada emprego (média de dois anos) e têm menor grau de instrução (79,90% têm o ensino médio ou menos).

Do IQGP, foram selecionadas questões sobre a adoção de mecanismos de voz na empresa (Tabela 3), tratadas como dicotômicas (1 – sim; 0 – não), e sobre a variação de seu quadro de empregados (escala contínua), compondo assim as variáveis independentes de nível organizacional.

Tabela 3 – Identificação dos tipos de mecanismos de voz abordados nas questões do IQGP

Questão	Tipo de Mecanismo de voz
Há canais de denúncia ou contato reservado e sigiloso com ouvidor interno ou externo?	Formal individual (FI1)
Há programa formal para adoção de ideias advindas dos empregados, independentemente da área ou nível hierárquico?	Formal individual (FI2)
Há grupos para discussão de questões organizacionais?	Formal coletivo (FC1)
Há representação dos empregados junto a conselhos e/ou comitês da empresa?	Formal coletivo (FC2)
Há encontros periódicos dos empregados com o corpo diretivo?	Informal individual (MI1)
Há espaço para sugerir, implementar inovações e melhorias em produtos, serviços e processos internos na empresa?	Informal individual (MI2)

Fonte: Elaborado pelos autores.

### Método de análise

O método de análise dos dados aplicado foi a regressão múltipla hierárquica, processada no software *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS. A escolha da sequência seguiu os critérios propostos por Cohen, Cohen, West e Alken (2013), sendo o primeiro modelo composto pelas variáveis de nível individual e, no segundo modelo, considerando-se as variáveis de nível organizacional.

A amostra mostrou-se adequada para aplicação do método: 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  $\pm 3$  desvios-padrão, com todos valores de alavanca menores que 0,2, e todos valores para a distância de Cook acima de 1. Assumiu-se a normalidade com a avaliação do gráfico Q-Q.

Para avaliar se os modelos construídos 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.

## RESULTADOS

A estatística descritiva e as correlações de Spearman são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Estatística descritiva e correlações de Spearman

	Média	DP	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Sexo	Cor	Idade	Tempo	Instr.	N I
<b>Fator 1</b>	0,097	0,774	1,000								
<b>Fator 2</b>	0,086	0,872	-,039**	1,000							
<b>Fator 3</b>	0,110	0,820	-0,01	-,050**	1,000						
<b>Sexo</b>	0,71	0,452	,015**	,027**	-0,001	1,000					
<b>Cor</b>	0,63	0,482	,016**	-,038**	,012*	-,048**	1,000				
<b>Idade</b>	33,69	9,721	,143**	0,01	-0,01	,083**	,052**	1,000			
<b>Tempo</b>	6,73	6,854	,097**	-,060**	-,042**	,068**	,052**	,542**	1,000		
<b>Instrução</b>	13,55	3,253	,016**	-,079**	-0,007	-,168**	,183**	,020**	,080**	1,000	
<b>N I</b>	0,48	0,500	-,047**	,014**	-,015**	,185**	-,133**	-0,004	-,048**	-,584**	1,000
<b>N II</b>	0,35	0,478	-,021**	-,038**	0,005	-,171**	,063**	-,144**	-,102**	,325**	-,719**
<b>N III</b>	0,09	0,284	,047**	0,005	,023**	-0,003	,044**	,094**	,116**	,215**	-,302**
<b>N IV</b>	0,07	0,249	,072**	,029**	-0,01	-,043**	,087**	,151**	,144**	,275**	-,259**
<b>N V</b>	0,01	0,076	,034**	,032**	,012*	0,009	,033**	,085**	,051**	,094**	-,074**
<b>Δquadro</b>	0,1184	0,486	,014*	,049**	0,006	,029**	-,051**	-,081**	-,156**	-,073**	,024**
<b>FI1</b>	0,79	0,409	0,008	,036**	0,001	,016**	,019**	-0,01	,045**	-,017**	,028**
<b>FI2</b>	0,63	0,483	,017**	,046**	0,001	,039**	,022**	,057**	,096**	-,034**	,077**
<b>FC1</b>	0,58	0,493	-0,001	,062**	,012*	,041**	,020**	-0,008	,057**	-,104**	,100**
<b>FC2</b>	0,35	0,477	-0,006	0,21**	0,009	-,029**	,032**	-,011*	,063**	,023**	,016**
<b>MI1</b>	0,67	0,471	-0,004	,082**	-0,007	,029**	,026**	,026**	,071**	0,015	,042**
<b>MI2</b>	0,81	0,396	-0,01	,029**	0,006	,034**	0,009	-,031**	0,004	-,078**	,070**

	N II	N III	N IV	N V	Δquad	FI1	FI2	FC1	FC2	MI1	MI2
<b>N II</b>	1,000										
<b>N III</b>	-,230**	1,000									
<b>N IV</b>	-,198**	-,083**	1,000								
<b>N V</b>	-,057**	-,024**	-,020**	1,000							
<b>Δquadro</b>	,014*	-0,002	-,073**	0,005	1,000						
<b>FI1</b>	-,013*	-,033**	0,007	-0,003	-0,009	1,000					
<b>FI2</b>	-,067**	-,018**	-0,009	0,01	-,080**	,205**	1,000				
<b>FC1</b>	-,055**	-,043**	-,042**	-0,009	-0,094	,314**	,510**	1,000			
<b>FC2</b>	-0,006	-,019**	0,004	-0,01	-,174**	,207**	,436**	,473**	1,000		
<b>MI1</b>	-,023**	-,021**	-,011*	-,017**	-,171**	,351**	,229**	,350**	,300**	1,000	
<b>MI2</b>	-,049**	-0,007	-,042**	,013*	-,025**	,209**	,499**	,388**	,252**	,228**	1,000

\*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 5 demonstra a distribuição dos respondentes conforme seu nível de atitude, normas subjetivas e percepção de controle, considerando as questões em sua escala original (Likert de cinco pontos).

Tabela 5 – Distribuição dos respondentes por nível em cada escala

Escala	Distribuição			
	Nível baixo	Nível mediano	Nível alto	Total
Atitude	0,12%	17,00%	82,88%	100,00%
Normas subjetivas	2,32%	26,02%	71,66%	100,00%
Percepção de controle	2,10%	36,51%	61,39%	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 6 apresenta os modelos construídos com a regressão hierárquica, utilizando os fatores resultantes da PCA, bem como a significância estatística e o tamanho do efeito dos modelos (ANOVA).

Tabela 6 – Modelos de regressão hierárquica

	Fator 1 - Atitude		Fator 2 - Percepção Controle		Fator 3 - Normas Subjet.	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
	B	B	B	B	B	B
Constante	-0,178	-0,183	0,404	0,226	0,115	0,079
Sexo	0,015	0,014	0,036*	0,025	0,005	0,004
Cor	-0,003	-0,003	-0,049**	-0,050**	0,020	0,020
Idade	0,010**	0,010**	0,003**	0,003**	0,002**	0,003**
Tempo empresa	0,003**	0,003**	-0,006**	-0,007**	-0,006**	-0,006**
Instrução	-0,010**	-0,010**	-0,032**	-0,032**	-0,007**	-0,006**
Nível II	0,062**	0,064**	0,066**	0,087**	0,039*	0,043**
Nível III	0,164**	0,167**	0,167**	0,194**	0,109**	0,112**
Nível IV	0,227**	0,228**	0,301**	0,332**	0,037	0,041
Nível V	0,301**	0,302**	0,564**	0,599**	0,210**	0,212**
Varição quadro		0,001		0,126**		0,043**
FI1		0,021		0,006		-0,002
FI2		0,044**		0,063**		-0,003
FC1		0,006		0,069**		0,026
FC2		-0,025		-0,039*		0,023
MI1		-0,005		0,158**		-0,008
MI2		-0,032		-0,017		0,007
$R^2$	0,029	0,029	0,016	0,032	0,003	0,004
$F$	109,661	63,235	59,194	68,842	11,768	8,725
$\Delta R^2$	0,029	0,001	0,016	0,016	0,003	0,001
$\Delta F$	109,661**	3,472*	59,194**	79,991**	11,768**	4,916**

\*  $p < 0,005$ .

\*\*  $p < 0,001$ .

Fonte: Elaborado pelos autores.

A hipótese que esses trabalhadores apresentariam baixa atitude, baixa norma subjetiva e baixa percepção de controle sobre o comportamento de vozear, visto a significativa atonicidade e rigidez das relações de emprego brasileiras, não pode ser comprovada. 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: enquanto a média de permanência do trabalhador brasileiro no emprego é de dois anos (IBGE, 2015), na amostra o tempo médio é de aproximadamente seis anos e nove meses, influenciado pelo grande volume de trabalhadores jovens. 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 consistente para os altos níveis encontrados nos antecedentes da intenção de vozear.

Sobre o impacto da rigidez das relações de emprego, a hipótese formulada considerou que os indicadores de Botero et al. (2004) apontam para um contexto de considerável rigidez no Brasil (0,568) e o estudo de Ollo-López et al. (2011) indica uma relação negativa entre rigidez das relações de emprego e oportunidade de voz individual para os trabalhadores. O que se observa na amostra, entretanto, são empresas adotando mecanismos de voz por iniciativa própria e empregados percebendo um ambiente encorajador à voz (abertura do líder e utilidade da voz), sem se observar restrições provenientes da rigidez das relações de emprego. De fato, a adoção de mecanismos de voz nas empresas da amostra é extensa, indicando 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 tal 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 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, interferem também na decisão de vozeir do trabalhador. Assim, Kaufman (2015) destaca 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 e que a maioria das empresas aumentou seu quadro de empregados no período. Adicionalmente, sabe-se que a taxa de desocupação da população brasileira alcançou no ano desta pesquisa um dos menores valores da década. 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. Observa-se, assim, a adoção de mecanismos de voz por iniciativa das empresas mesmo em um ambiente considerado de rigidez nas relações de emprego.

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 grande concentração de jovens, com alta escolaridade e pouca diversidade (maioria homens que se declaram brancos). O referencial teórico indica que esse perfil é justamente o que apresentaria maior intenção de vozeir (Howell et al., 2015; Ng & Feldman, 2009; Tornau & Frese, 2013), caracterizando uma alta “oferta de voz”, segundo a classificação de Kaufman (2015).

A amostra é composta, portanto, por empresas com indicadores de alta “demanda por voz” e por empregados com características de alta “oferta de voz”, oferecendo consistência ao resultado de altos índices sobre os antecedentes da intenção de vozeir encontrados. Todavia, não é possível demonstrar aqui 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, influencia os fatores antecedentes da intenção de vozeir.

### *Atitudes*

A escala de atitude de voz adotada neste artigo utiliza o conceito de comprometimento organizacional, vínculo afetivo do empregado com sua organização, havendo extensa literatura sobre as influências de características individuais – ver Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003). Portanto, concentramos o debate sobre a capacidade explicativa das variáveis independentes de nível organizacional sobre essa variável. Observa-se que a adoção de mecanismos de voz por iniciativa da empresa, assim como a variação do quadro de empregados, não exerce influência sobre o comprometimento organizacional dos empregados da amostra, sendo a capacidade explicativa dessas variáveis de 0,1%, estatisticamente significativa ( $p < 0,005$ ), com efeito pequeno.

Deve-se destacar que a amostra é composta apenas por trabalhadores empregados em empresas que adotam ao menos um mecanismo de voz, a pesquisa de clima (MEPT), impossibilitando a comparação dos níveis de atitudes com empregados de empresas que não adotam qualquer tipo de mecanismo e dificultando a observação de relações causais. Todavia,

esse recorte amostral não impossibilita a análise da relação entre diversos mecanismos de voz e o comprometimento organizacional, posta a variedade de mecanismos adotados pelas empresas da amostra (exemplo: 67% dos trabalhadores da amostra trabalham em empresas com encontros periódicos com o corpo diretivo; 63% em empresas com programas de sugestão; 58% em empresas com grupos para discussão de questões organizacionais).

A capacidade explicativa quase nula dos mecanismos de voz sobre a atitude indica que a disponibilidade de canais para vozear, sejam eles formais ou informais, não interferem no orgulho que estes trabalhadores têm de estarem empregados em determinada empresa ou na sua identificação com os valores e objetivos organizacionais. Esse resultado poderia ser interpretado como um desinteresse do trabalhador da amostra em relação ao exercício de sua voz, sendo necessária a fundamentação na literatura sobre cultura nacional para o aprofundamento e verificação dessa proposição.

Sampaio e Sobral (2013), por exemplo, argumentam que as características de cordialidade e de paternalismo, presentes na cultura brasileira, são impeditivos ao exercício da voz, em especial a voz de denúncia. Ao assumir que o brasileiro tende a evitar o conflito e a buscar a proteção de pessoas com autoridade, pode-se defender que a voz seria um comportamento pouco valorizado pelo empregado brasileiro e, por isso, a possibilidade de desempenhá-lo exerceria pouca influência sobre o comprometimento organizacional. Chu e Wood (2008) oferecem algum suporte empírico para esse debate, demonstrando como um traço cultural do trabalhador brasileiro a submissão, retratando-o como alguém que desafia pouco as ordens recebidas e evita o confronto. O debate sobre cultura nacional é complexo, extrapolando o objetivo deste artigo. Pretende-se apenas, com essas reflexões, apontar possíveis alternativas para aprofundamentos conceituais sobre a voz do trabalhador brasileiro.

### *Normas subjetivas*

Assim como na atitude de voz, a influência da adoção de mecanismos de voz por iniciativa da empresa e a variação do quadro de empregados mostra-se pouco representativa sobre as normas subjetivas (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 na 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 para 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 normas subjetivas 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 gerente aumenta aproximadamente 4% ( $p < 0,0001$ ). Pode-se inferir que as empresas na amostra, quando em uma situação econômica favorável, permitem maior liberdade aos trabalhadores, de modo que eles percebam maior abertura de seus gestores; 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.

A possibilidade de retórica da demanda de voz das empresas desta amostra também pode ser inferida a partir da observação de algumas influências individuais sobre a normas subjetivas. Na amostra abordada, quanto maior a instrução do empregado e maior seu tempo de empresa, menor sua percepção de abertura do gerente para vozear. Pautando-nos no referencial teórico que afirma que os trabalhadores com maiores níveis de escolaridade e maior tempo de experiência na empresa são também aqueles com maior capacidade de compreensão sobre o funcionamento organizacional, pode-se afirmar que esses profissionais teriam as condições necessárias para distinguir discursos e práticas.

Deve-se comentar que a relação não significativa estatisticamente entre cor e normas subjetivas pode ser resultado da escolha metodológica 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. O mesmo pode-se afirmar da variável sexo, também não significativa estatisticamente – das empresas com maioria de mulheres, 47% dos trabalhadores em posição de liderança (supervisão, gerência, diretoria) são do sexo masculino.

Note-se ainda que a relação positiva entre idade e normas subjetivas de voz pode ser uma indicação de que, na amostra, há uma valorização das opiniões dos mais velhos – independentemente de hierarquia ou grau de instrução, pois a amostra tem uma liderança jovem (63% dos supervisores, gerentes e diretores têm entre 20 e 39 anos) e a correlação entre idade e grau de instrução é de apenas 0,020. ( $p < 0,01$ ).

### *Percepção de controle*

A adoção de mecanismos de voz por iniciativa da empresa e a variação do quadro de empregados apresentou sua maior capacidade explicativa sobre a percepção de controle dos trabalhadores sobre sua voz, em comparação aos demais antecedentes da intenção de vozear (atitude e normas subjetivas). Destaca-se a influência positiva da adoção de programas de sugestões (mecanismo formal individual), de grupos de discussão de questões organizacionais (mecanismo formal coletivo) e de encontros periódicos dos empregados com o corpo diretivo (mecanismo informal); e a influência negativa da adoção de representação dos empregados junto a conselhos e/ou comitês (mecanismo formal coletivo). Canais de denúncia e espaços para sugerir e implementar melhorias não apresentaram relação estatisticamente significativa com a percepção de controle de voz dos trabalhadores da amostra.

Sobre a influência negativa da adoção de representações dos empregados, 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. Ademais, 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 empresa, 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 influência sobre a percepção de controle da voz dos trabalhadores 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. Essa influência pode corroborar o debate sobre cultura nacional brasileira, sinalizando para a preferência dos trabalhadores por mecanismos que proporcionam relacionamento interpessoal com autoridades.

Dentre as variáveis individuais, deve-se destacar a posição na estrutura organizacional e a cor do empregado. Os resultados demonstram que quanto mais elevada a posição do trabalhador na hierarquia organizacional, maior sua percepção de controle sobre a voz, de modo consistente com o referencial teórico proposto (Morrison & Rothman, 2009). Todavia, a argumentação de Howell et al. (2015) de que minorias de cor perceberiam menores oportunidades para expressar sua voz não é confirmada na amostra: encontrou-se uma relação negativa entre percepção de controle e ser da mesma cor que a maioria de empregados da empresa. Observa-se ainda que tempo de empresa e nível de instrução apresentam relação negativa com a percepção de controle, retratando uma lógica semelhante à já discutida sobre percepção de abertura do gerente para o exercício de voz – maior capacidade de compreensão do contexto organizacional permitiria identificar retóricas das práticas de gestão de pessoas.

Sobre a relação positiva observada entre idade do trabalhador e percepção de controle, parece haver uma contradição entre o resultado da amostra e a argumentação exposta por Ng e Feldman (2009) 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. Uma análise contextualizada, entretanto, permite compreender como o conhecimento sobre o mercado de trabalho pode contribuir para uma maior percepção de controle de voz, e não o inverso. Deve-se recordar que a amostra é composta por empresas consideradas de tendência em gestão de pessoas, isto é, as empresas participantes da pesquisa 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. Assim, a relação positiva pode ser explicada considerando que o trabalhador compara sua situação atual (na empresa de tendência) com demais empresas que ele já conheceu (porque já trabalhou ou porque conhece pessoas que já trabalharam nelas), reconhecendo que está empregado em uma empresa com maiores possibilidades de exercício de voz.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo buscou analisar os antecedentes da intenção de vozear de trabalhadores empregados em empresas com pelo menos duzentos empregados no Brasil. Os resultados indicam altos índices de atitude, normas subjetivas e percepção de controle, refutando a hipótese de que a rigidez das relações de emprego no Brasil influenciaria de modo negativo os antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores e sinalizando para possíveis influências da dinâmica do mercado de trabalho. Adicionalmente, os altos índices podem ser explicados pela característica de relações de emprego duradouras presente na amostra, bem como pelo perfil predominante do trabalhador (homens, brancos, jovens e com alto nível de escolaridade).

No recorte da amostra MEPT, 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, visto que os trabalhadores com maior capacidade de leitura sobre o funcionamento organizacional são aqueles com menores índices nos fatores antecedentes da intenção de vozear. Note-se ainda que trabalhadores em posições de autoridade são os que apresentam maiores índices nos fatores antecedentes da intenção de vozear, mantendo a associação entre os debates sobre voz e poder.

A adoção de mecanismos de voz por iniciativa da empresa pode contribuir para a construção de um ambiente de demanda de voz. Os resultados indicam maior percepção de controle da voz para os trabalhadores em empresas com encontros periódicos dos empregados

com o corpo diretivo, grupos de discussão e programas formais para adoção de ideias. 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 este artigo não pretende questionar a adoção de tais mecanismos, tampouco oferecer qualquer tipo de avaliação sobre sua efetividade. Espera-se apenas verificar como eles influenciam os antecedentes da intenção de vozear dos trabalhadores.

Deve-se reconhecer as limitações deste estudo. Sobre a escolha metodológica, atenta-se para a utilização de um mecanismo de voz, a pesquisa de clima, como instrumento de coleta de dados. Note-se ainda a ausência de estudos brasileiros que assegurem a relação entre os antecedentes da intenção de vozear e o efetivo desempenho do comportamento, limitando as conclusões deste estudo. Deve-se assumir a complexidade do comportamento de vozear e reconhecer que as variáveis independentes adotadas aqui não retratam todas as influências possíveis.

## 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.
- 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.
- 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.
- Benson, J., & Brown, M. (2010). Employee voice: Does union membership matter? *Human Resource Management Journal, 20*(1), 80–99.
- Botero, J., Djankov, S. La, Porta, R., Lopez, S. F., & Shleifer, A. (2004). The Regulation of Labor. *The Quarterly Journal of Economics, 119*(4), 1339–1382.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: responses to voice in organizations. *Academy of Management Journal, 55*(4), 851–875.
- 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.
- 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.

- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work Employment and Society*, 25(1), 51–67.
- 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.
- 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*.
- Freeman, R., & Medoff, J. (1984). *What do unions do?* New York: Basic Books.
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). Preface. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. XI–XV). Bingley: Emerald.
- 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.
- 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.
- Hardy, M. A. (1993). *Regression with dummy variables*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. Massachusetts: Harvard University Press.
- 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.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2015). Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores 2014. *Estatísticas do registro civil 2014* (Vol. 41).
- Kaiser. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 32–36.
- 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.
- 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.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: rhetorics and realities*. New York: Palgrave Macmillan.
- 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.

- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. de, Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 7(4), 187–209.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 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.
- 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.
- Olló-López, A., Bayo, A.M., & Larraza, M.K. (2011). The impact of country-level factors on the use of new work practices. *Journal of World Business*, 46(3), 394–403.
- 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.
- 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.
- Schneider, B. R. (2009). Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41, 553–575.
- 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.
- 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.
- 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.