

**"Calado, não me Comprometo". Voz e Silêncio do Funcionário à Luz do
Comprometimento Organizacional**

KLINGER CECCON CAPRIOLI
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

RENATA CÓ E GOMES
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

"CALADO, NÃO ME COMPROMETO". VOZ E SILÊNCIO DO FUNCIONÁRIO À LUZ DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

A relevância nos estudos sobre as causas que interferem no comportamento dos indivíduos dentro das organizações tornou-se uma temática importante nos últimos anos. Sua importância revela-se à medida que as pesquisas nessa área se expandem.

Com isso, houve um aumento considerável no interesse pelo estudo da voz dos funcionários. Estudiosos identificaram fatores relevantes que influenciam os resultados organizacionais oriundos dos envolvimento dos trabalhadores por intermédio de sua voz (Mowbray, Wilkinson & Tse, 2014).

De acordo com Morrison e Milliken (2000), quando os colaboradores estão desmotivados a compartilhar suas ideias no ambiente de trabalho, as suas sugestões e opiniões, as falhas e dificuldades constantes nos processos de trabalho deixam de ser informadas aos gestores, enquanto as informações pertinentes acabam retidas, não sendo transmitidas aos demais profissionais, o que acarreta a dificuldade de detectar e corrigir os problemas existentes nas empresas.

O comportamento de silenciar pode ser individual e até mesmo um fenômeno coletivo que remete aos estudos de Mannion e Davies (2015) e foi denominado silêncio organizacional. O silêncio descreve uma forma intencional de não comunicação na qual os funcionários se envolvem, embora tenham algo a dizer (Guenter, Schreurs, Van Emmerik & Sun, 2017).

Estudos têm-se pautado em buscar os antecedentes do silêncio dos funcionários (Chou & Chang, 2020; Fard & Karimi, 2015; Timming & Johnstone, 2015; Sabino, Nogueira & Cesário, 2019), e predeterminação, problema, objetivo, estilo de gestão, personalidade e satisfação configuram-se como antecedentes nesses estudos. Outros estudos têm buscado desenvolver modelos que contribuam para a expansão da teoria sobre voz e silêncio (Felix, 2020; Wilkinson, Gollan, Kalfa & Xu, 2018; Gomes & Felix, 2019).

A literatura de gestão de pessoas e de comportamento organizacional tem ainda se pautado sobre outro tema relevante para entender o envolvimento dos empregados na organização à qual estão vinculados. Trata-se do estudo do comprometimento organizacional.

As pesquisas sobre o comprometimento organizacional, ao longo do tempo, vêm buscando elucidar comportamentos dos colaboradores em relação à organização em que trabalham. A origem do interesse acadêmico e empresarial pelo tema remonta à metade do século XX (Balsan et al., 2017), mediante os estudos sob a perspectiva sociológica de Becker (1960).

Os estudos sobre o comprometimento dos funcionários têm se pautado em diferentes perspectivas teóricas (Angle & Perry, 1981). Tem havido considerável interesse pelo conceito de comprometimento organizacional, no intuito de buscar a compreensão da intensidade e da estabilidade da dedicação dos empregados (Eisenberger et al., 1990).

Nos estudos de Bastos (1994), o comprometimento significa engajar, agregar e envolver e tende a uma propensão à ação de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir. Já o enfoque principal dos estudos do comprometimento organizacional tem buscado encontrar os níveis de comprometimento dos indivíduos em relação à organização onde trabalham (Medeiros & Enders, 1998).

A pesquisa recente sobre o comprometimento organizacional tem-se pautado em sua relação com estratégias de tratamento de conflitos; cultura organizacional e prontidão individual para mudança; foco, componentes e moderadores; práticas de controle e perspectiva de tempo ocupacional futuro; liderança, otimismo e influência de gênero (Wasti, et al., 2016; Wombacher & Felfe, 2017; Olafsen, Nilsen, Smedsrud & Kamaric, 2020; Hu, Stein & Mao, 2020; Thien, Adams & Koh, 2021).

O construto comprometimento organizacional, de acordo com Menezes et al., (2016), além de ser o mais estudado no campo do comportamento organizacional, é considerado polissêmico e multifacetado, e uma das correntes mais estudadas é a do Modelo Tridimensional de Comprometimento Organizacional (MTCO), de Meyer e Allen (1991).

Este estudo toma como perspectiva de voz e silêncio do trabalhador uma reflexão sobre a ótica do MTCO, de Meyer e Allen (1991), de modo que a opção por (não) falar depende da tipologia de comprometimento, na qual esse trabalhador se enquadra.

Voz e silêncio apresentam-se como hábito cotidiano em nível micro da relação intraorganizacional (Lam, Rees, Levesque & Ornstein, 2018). Para esses autores, falar por hábito pode trazer consequências para o trabalhador, como retaliações e até mesmo demissão. Ou seja, há custos envolvidos em um processo de fala. Assim, como tomada de decisão comportamental, as pessoas avaliam se vale a pena (não) falar, de acordo com o custo-benefício de tal decisão (Howard & Holmes, 2020).

A partir disso, o objetivo deste estudo é a criação de um modelo baseado na voz e silêncio dos funcionários. No modelo, voz e silêncio apresentam-se como parte integrante do comportamento humano, no que diz respeito ao comprometimento do indivíduo com sua organização. Falar ou não falar pode trazer consequências (in)desejáveis ao trabalhador. Esperamos que esse modelo, à luz do MTCO, contribua na literatura sobre voz e silêncio dos funcionários, bem como nas disciplinas de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, e ainda auxilie na proposição de visões alternativas na literatura quanto ao respectivo papel do indivíduo e do comprometimento organizacional, bem como na resolução de conflitos (Wombacher & Felfe, 2017).

Este artigo tem por objetivo criar um modelo baseado na voz e silêncio dos funcionários no ambiente de trabalho, com base no Modelo Tridimensional de Comprometimento, de Meyer e Allen (1991). Ademais, faz-se necessária a revisão da literatura sobre a voz e silêncio dos colaboradores e sobre o comportamento organizacional.

2 VOZ E SILÊNCIO DO FUNCIONÁRIO

A voz dos colaboradores dentro das instituições é compreendida como uma comunicação formal ou informal, porém facultativa, por um funcionário com sugestões, ideias, preocupações, informações sobre problemas ou opiniões acerca de assuntos referentes ao trabalho para pessoas capacitadas na tomada de decisões, no intuito de trazer aperfeiçoamentos ou mudanças organizacionais (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2011; Tangirala & Ramanujam, 2008; Van Dyne & LePine, 1998).

Ao tratar de voz dos colaboradores, Klaas, Olson-Buchanan e Ward (2012) destacaram a necessidade de examinar as várias formas da voz pró-social do funcionário, ou seja, a cooperação ativa com ideias e opiniões relacionadas ao trabalho e ainda a voz orientada para a justiça.

O estudo de Morrison (2011) evidencia um tipo de comunicação ascendente, em que o funcionário possui um interesse ou vontade de colaborar para que a organização trabalhe de

forma mais eficaz ou mais adequada em relação aos seus colaboradores, clientes ou comunidade externa.

Em outra perspectiva, pode-se entender que a voz, muitas vezes, depende criticamente de ter um relacionamento positivo com o gerente que pode abrir uma linha direta de comunicação para cima (Liu, Tangirala, & Ramanujam, 2013).

Já o silêncio organizacional está relacionado ao comportamento do indivíduo dentro do ambiente de trabalho, tipificado pela ausência de compartilhamento de suas opiniões, comentários, observações, ideias, preocupações e informações que possui (Jones & Kelly, 2014; Moura-Paula, 2014 e Morrison & Milliken, 2000). De acordo com os estudos de Brinsfield (2013), Van Dyne, Ang e Botero (2003), os funcionários podem escolher por manter-se em silêncio no trabalho, por questões de segurança, desacordo com as políticas da empresa e até mesmo problemas de desempenho organizacional.

A pesquisa de Pinder e Harlos (2001) define o silêncio do funcionário como a retenção intencional de uma expressão genuína por parte do colaborador sobre avaliações comportamentais, cognitivas e/ou afetivas das condições organizacionais para os demais membros da organização.

Em consonância com os estudos anteriores, Moura-Paula e Ferraz (2015), Acaraya e Akturanb (2015) identificaram que o silêncio organizacional não consiste na inexistência de discurso ou expressão formal e pode acontecer em meio de linguagens e sons, sendo um comportamento ativo, intencional e consciente (Tulubas & Celep, 2012; Uçar, 2016), quando os trabalhadores não se sentem à vontade e/ou com abertura suficiente para se manifestarem nas empresas em que trabalham (Moura-Paula, 2014).

3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

3.1 Comprometimento Organizacional: Uma Revisão

A literatura que concentra suas atenções à ciência do comportamento organizacional tem estudado com profundidade, nas últimas cinco décadas, o fenômeno do comprometimento organizacional (CO), objetivando elucidar o comprometimento dos trabalhadores no ambiente organizacional (Simon & Coltre, 2012).

O CO configura-se como força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização, consistindo em três características: identificação, ou crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; envolvimento; e disposição para envidar esforço em nome da organização (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Diversos são os pontos de vista e conceitos sobre CO. Na figura 1, há alguns desses conceitos presentes na literatura sobre o tema.

Autor	Ano	Conceito
Salancik	1977 p. 62	... é um estado de ser no qual um indivíduo se torna vinculado por suas ações e por meio dessas ações a crenças que sustentam as atividades e seu próprio envolvimento... é o que nos faz gostar do que fazemos e continuar fazendo isso, mesmo quando os resultados não são óbvios.

Cook e Wall	1980 p. 40	O conceito de comprometimento organizacional refere-se a reações afetivas de uma pessoa com as características de sua organização empregadora.
Wiener	1982 p. 418	Compromisso é definido como o conjunto de pressões normativas internalizadas para agir de uma forma que atenda os interesses organizacionais.
Oliver	1990 p. 30	...sua inclinação para agir de uma determinada maneira para o alcance de um alvo particular.
Meyer e Allen	1991 p. 63-64	Embora existam muitas definições e variações na definição de compromisso, elas parecem refletir, pelo menos, três temas gerais: o apego afetivo com a organização, os custos percebidos associados em deixar a organização e a obrigação de permanecer com a organização.
Tubbs	1993 p. 86	Uma pessoa comprometida adota uma meta de desempenho específica e persistir na tentativa de alcançá-la, mesmo nas dificuldades.
Herscovitch e Meyer	2002 p. 475	... uma força (mental) que liga um indivíduo a um curso de ação considerado necessário para a implementação bem sucedida de uma iniciativa de mudança.
Botelho e Paiva	2011 p. 1256	O comprometimento vai além de uma postura de lealdade passiva para com a organização; envolve um relacionamento ativo e que busque o bem-estar na organização.
Paulino, Vasconcelos, Alves e Moura	2012 p. 05	Comprometimento pode ser conceituado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo colaborador para que seu comportamento seja de acordo com os objetivos e interesses da organização.

Figura 1. Conceitos de Comprometimento
Fonte: Adaptado de Caprioli e Araújo (2016)

A partir de muitos construtos, em especial na psicologia organizacional, o comprometimento foi conceituado e medido de várias maneiras. Concomitantemente às conceituações de compromisso encontradas na literatura, ele é visto como um vínculo com rotatividade, uma força que liga um indivíduo a um curso de ação, e funcionários

comprometidos são aqueles com menor probabilidade de deixar a organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001).

São encontrados na literatura diversos focos e bases nas formas de comprometimento no trabalho. Os focos concentram-se na carreira, no trabalho, no sindicato, na organização, enquanto as bases focam as relações afetivas, instrumentais/calculativas e normativas (Jesus & Rowe, 2017).

Há na literatura destaque para o modelo unidimensional desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979) e o modelo tridimensional elaborado por Meyer e Allen (1991). É no segundo modelo que este estudo concentra suas proposições, de modo a sugerir um novo modelo que congregue a intenção do funcionário em falar ou silenciar, de acordo com a modalidade de comprometimento na qual se insere, conforme o MTCO.

3.2 O Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991)

O comprometimento organizacional é representado por temas, e cada funcionário detém um perfil de comprometimento. Há aqueles cujo perfil reflete o grau de desejo; aqueles cujo perfil reflete seu grau de necessidade; e aqueles cujo perfil reflete uma obrigação em permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991).

Meyer e Allen (1991) ampliaram a definição de comportamento organizacional e incluíram três elementos, a saber: comprometimento como um apego afetivo com a organização; comprometimento percebido como custos associados em deixar a organização, considerado como instrumental/continuidade; e comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, classificado como normativo. Ainda de acordo com os autores Allen e Meyer (1990), os empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; já aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam; e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados.

O componente afetivo do comprometimento organizacional, proposto pelo modelo, refere-se à ligação emocional dos funcionários, à identificação e ao envolvimento com a organização; o instrumental refere-se ao compromisso com base nos custos que os funcionários associam com a saída da organização; por fim, o normativo refere-se aos sentimentos de obrigação dos funcionários em permanecer dentro da organização (Allen & Meyer, 1990).

O MTCO configurou-se como tentativa de integrar os diferentes conceitos unidimensionais de comprometimento organizacional, pois, na visão de Meyer e Allen, há um elemento comum em todas as configurações: o fato de que o comprometimento vincula o indivíduo a um curso de ação. Sendo assim, o MTCO infere que a intenção de permanência em uma organização tem origem no desejo, na necessidade e na obrigação ou dever (Jesus & Rowe, 2017; Menezes, Aguiar & Bastos, 2016).

3.2.1 Comprometimento afetivo (CA)

O componente afetivo é responsável pela ligação emocional, pela identificação e pelo envolvimento do funcionário na organização. Assim, surge disposição por parte do indivíduo em exercer esforços extras em benefício da organização, bem como acreditar nos objetivos e aceitar os valores por ela cultuados, além de desenvolver desejo em permanecer como membro daquela organização (Allen & Meyer, 1990; Mowday et al., 1979).

O apego afetivo é influenciado por características pessoais, características e experiências no trabalho. O CA é concebido como consistência de experiências vivenciadas pelos indivíduos, as quais induzem à satisfação de suas necessidades (Eisenberger, Fasolo & LaMastro, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Herscovitch, 2001).

3.2.2 Comprometimento instrumental/calculativo (CI)

A dimensão instrumental do comprometimento pode ter seus antecedentes mais prováveis residindo nas apostas laterais, nos investimentos e na disponibilidade ou indisponibilidade de alternativas, de modo que tal dimensão seja rotulada como a que se baseia em recompensas e custos (Meyer & Allen, 1991; Simon & Coltre, 2012).

Sendo os custos em deixar à organização uma questão relevante para o indivíduo, torna-se viável permanecer na organização de modo que os investimentos pessoais nela realizados não sejam perdidos e as oportunidades/alternativas apresentadas pelo mercado de trabalho podem não ser vantajosas (Allen & Meyer, 1990; Tamayo, 2005).

3.2.3 Comprometimento normativo (CN)

Outra dimensão de comprometimento presente no MTCO é chamada de comprometimento normativo, pois vislumbra que o vínculo entre o trabalhador e os objetivos organizacionais é estabelecido por meio de normas internalizadas e pelo compartilhamento dessas normas e valores. Suas bases são a cultura e a estratégia organizacional, as quais são consideradas como as principais indutoras desse tipo de compromisso (Cançado, Moraes & Silva, 2006; Ribeiro & Bastos, 2010).

A dimensão normativa do comprometimento sugere que há boa vontade do indivíduo em permanecer na organização, pois sente uma obrigação moral na empresa, de modo que acreditam que seja a coisa certa permanecer na organização. Assim, funcionários altamente comprometidos normativamente sentem que devem permanecer na organização (Silva, Nunes & Andrade, 2019; Sowmya & Panchanatham, 2011; Meyer & Allen, 1991).

4 VOZ E SILÊNCIO DOS FUNCIONÁRIOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Conforme já mencionado, a definição de comprometimento tem-se dado de inúmeras maneiras. Para Meyer e Maltin (2010), é “uma força que liga um indivíduo a um alvo, seja ele social ou não social”. Nessa seara, Meyer, Becker e Van Dick (2006), inferem como uma ligação a um curso de ação relevante em direção a esse alvo. As formas com as quais o comprometimento se manifesta, conforme pontuado anteriormente, são denominadas comprometimento afetivo, comprometimento instrumental/calculativo e comprometimento normativo (Deniz, Noyan & Ertosun, 2013).

As disciplinas de gestão discutem amplamente comprometimento organizacional como fator importante no relacionamento entre indivíduos e organizações. Acredita-se que os funcionários se incentivam a falar, no entanto os gestores enfrentam as visões opostas dos funcionários em relação às visões da organização por meio de mecanismos formais de voz. Esse enfrentamento pode influenciar no silêncio, ao invés de influenciar a voz (Fard & Karimi, 2015).

Ao serem solicitados pela organização a expressar suas ideias e opiniões, os funcionários sentem uma sensação de insegurança, pois acreditam que seus comentários podem perturbar o *statu quo*. Tal insegurança leva os funcionários a tomar a decisão subconsciente de falar ou permanecer em silêncio (Deniz et al., 2013).

Uma vez que o funcionário opta pelo silêncio, a tomada de decisão por parte da organização fica limitada. A baixa participação dos funcionários influencia na qualidade das decisões e das mudanças, já que se os *feedbacks* negativos são ocultados e há prejuízo na correção dos erros (Fard & Karimi, 2015).

Neste trabalho, buscamos integrar as perspectivas de voz e silêncio dos funcionários com as do comprometimento organizacional, mais precisamente por meio do Modelo Tridimensional de Comprometimento de Meyer e Allen (1991). Nossa intenção baseia-se nos achados de Deniz et al. (2013), os quais descobriram que o compromisso de um funcionário com uma organização pode produzir efeitos positivos ou negativos, a depender da escolha entre (não) falar e isso depende do tipo específico de comprometimento a que esse funcionário se identifica.

A partir disso, propomos um modelo que permita explorar os motivos que levam o indivíduo a falar ou calar ante o ambiente organizacional. A intenção é contribuir na literatura, no sentido de melhor esclarecer como ocorre a decisão de falar ou se calar, de acordo com a dimensão do comprometimento na qual o funcionário se enquadra.

5 UM MODELO BASEADO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL POR INTERMÉDIO DO MTCO, DE VOZ E SILÊNCIO DO FUNCIONÁRIO

Mediante a revisão da literatura sobre Voz e Silêncio e Comprometimento Organizacional, apresentamos um modelo teórico criado com base no MTCO, acrescido das perspectivas de voz e silêncio, conforme se mostra na Figura 2. Tal criação/adaptação segue um conjunto de proposições que levam ao entendimento de como o tipo de comprometimento induz o indivíduo a optar por falar ou silenciar no ambiente organizacional.

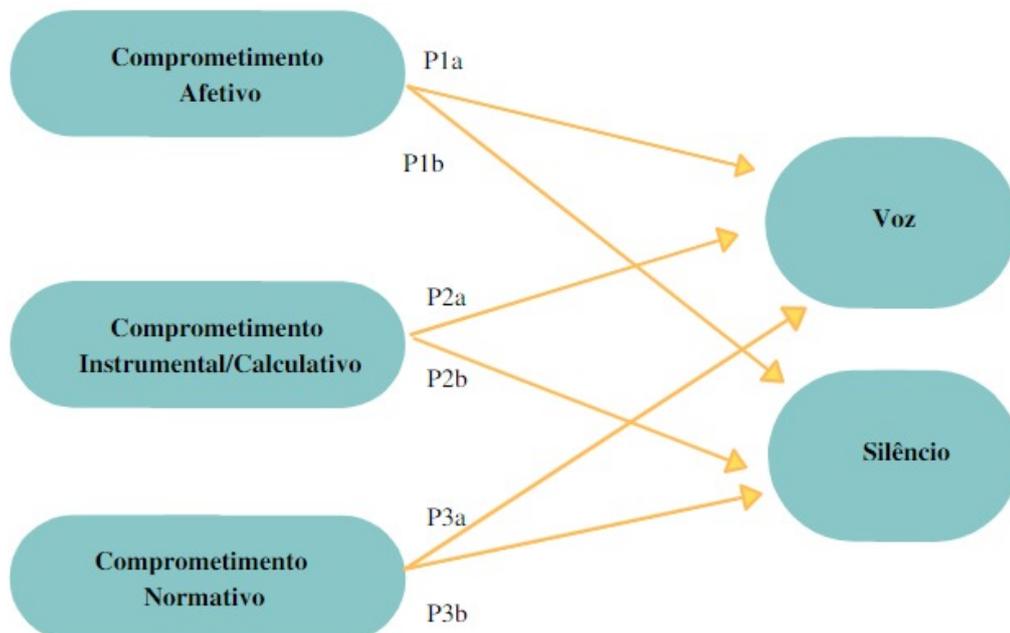


Figura 2. Modelo proposto para voz e silêncio à luz do Modelo Tridimensional do Comprometimento
Fonte: Elaborado pelos autores

Com base no modelo de Meyer e Allen (1991), o funcionário fala ou cala-se, de acordo com o tipo de comprometimento.

5.1 Entendendo o Modelo de acordo com suas Proposições

O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) sintetizou o que havia na literatura sobre comprometimento organizacional em três enfoques, os que vêm sendo os mais estudados: afetivo, instrumental e normativo (Balsan, Kneipp, Tonin, Costa & Santos, 2017).

O enfoque afetivo é o mais estudado na literatura, o tipo de compromisso mais eficaz e a forma mais valorizada pelas organizações, havendo relação significativa com a clareza e os propósitos da missão organizacional. Ele ainda é influenciado por características pessoais, características do trabalho e experiências de trabalho (Pinho, Oliveira & Silva, 2020; Deniz et al., 2013; Caprioli & Araujo, 2016; Eisenberger et al., 1990).

O compromisso de base afetiva é concebido como uma força que liga os indivíduos a ações favoráveis para com o grupo, de acordo com os valores e objetivos do grupo, estando a noção de comprometimento afetivo associada à ideia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização, ou seja, resulta no desejo de um funcionário em se comprometer (Wombacher & Felfe, 2017; Mowday, Porter & Steers, 1982; Kim, Choi, Borchgrevink, Knutson & Cha, 2018).

Tendo em vista que a voz é considerada tanto um comportamento promotor do desafio construtivo, quanto um mecanismo de críticas (Mowbray et al., 2014), uma vez que o apego afetivo é visto como um estado psicológico do indivíduo em relação à organização e ao grupo, propomos o seguinte:

Proposição 1a - O funcionário comprometido afetivamente tende a falar com a intenção de contribuir com a organização e com o grupo.

Proposição 1b - O funcionário comprometido afetivamente tende a se calar com a intenção de não comprometer o statu quo.

O enfoque instrumental do comprometimento subdivide-se em três: existência de poucas alternativas, engajamento em consonância com as atividades e desequilíbrio entre recompensas e contribuições (Medeiros, Albuquerque, Marques & Siqueira, 2005). Assim, o vínculo se estabelece entre o indivíduo e a organização por meio das trocas estabelecidas quando a organização inspira confiança no cumprimento de suas obrigações em recompensar os esforços, ou quando o vínculo se dá pela ausência de alternativas de emprego, tendo o indivíduo a necessidade de permanecer (Eisenberger et al., 1990; Medeiros & Enders, 1998).

Tido como uma necessidade de continuação, há, no enfoque instrumental do comprometimento, sacrifícios pessoais e investimentos, os quais geram custos, caso o indivíduo deixe a organização. Desse modo, os funcionários não dão à organização nada além do que são obrigados, o que pode proporcionar comportamentos negativos, como retaliação, absenteísmo, entre outros (Rego, Cunha & Souto, 2007; Kanter, 1968).

Em relação à voz e silêncio, Pinder e Harlos (2001) inferem que o silêncio do funcionário pode representar comportamentos desinteressados no ambiente de trabalho, é o chamado silêncio aquiescente, entendido como forma passiva de retenção intencional de informações, ou ainda pode exibir silêncio por medo de receber consequências negativas. Neste caso, o silêncio é chamado quiescente e reflete a retenção ativa de informações, a fim de proteger a si mesmo.

Com base no que é mencionado na literatura, apresentamos as seguintes proposições:

Proposição 2a – O funcionário comprometido instrumentalmente/calculativamente fala em busca de reconhecimento e recompensas para ele e para o grupo.

Proposição 2b – O funcionário comprometido instrumentalmente/calculativamente se cala por conta dos custos associados em se expressar.

O enfoque normativo do comprometimento infere que ele se desenvolve em resposta às pressões sociais e possui dois mecanismos principais de desenvolvimento: experiências de socialização e reciprocidade de investimentos organizacionais, podendo ainda partir de uma ação resultante de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, as quais influenciam sua ação e o seu comportamento na organização (Jesus & Rowe, 2017; Medeiros & Enders, 1998; Powell & Meyer, 2004).

Neste enfoque, há a tendência de o funcionário internalizar as normas organizacionais por meio da socialização, por entender que os benefícios que recebe o levam a atuar de forma recíproca, estabelecendo um contrato psicológico com a organização, o que leva à adoção de comportamentos positivos (Rego et al., 2007).

A alta gestão cria as estratégias de promoção da voz ou do silêncio dos funcionários, de modo a proporcionar encorajamento na voz e silêncio benéficos e desencorajar voz e silêncio maléficos à organização. Para tal, utiliza-se da estrutura e dos mecanismos formais, como os boletins informativos e as políticas organizacionais (Howard & Holmes, 2020; Mowbray et al., 2014).

Destarte a isso, apresentamos o seguinte:

Proposição 3a – O funcionário comprometido normativamente fala de acordo com as normas organizacionais estabelecidas.

Proposição 3b – O funcionário comprometido normativamente se cala para não infringir as normas organizacionais estabelecidas.

6 DISCUSSÃO

Voz e silêncio vêm sendo, com frequência, estudados nos últimos anos, e várias são as disciplinas teóricas que têm buscado conceitos para ambos, entre as quais Comportamento Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Processo de Trabalho e Relações Industriais (Nechanska, Hughes & Dundon, 2020).

A literatura tem verificado multidimensionalidade e simultaneidade em voz e silêncio e a existência de diferenças no modo com que os funcionários se expressam ou retêm as informações, e isso tem influência em características demográficas e ocupacionais. Outro ponto observado é o silêncio reativo por parte dos funcionários que advém de exaustão emocional (Andrade & Bastos, 2020; Ceribeli & Sousa, 2020).

Voz e silêncio advindos de troca social, perspectivas culturais e traços de personalidade (Chou & Barron, 2016) sugerem uma oportunidade de investigação de ambos os construtos sob a ótica do comprometimento organizacional. É nessa lacuna que este estudo busca teorizar voz e silêncio como uma atitude a ser tomada pelo funcionário cujo tipo de comprometimento dominante possa induzi-lo a falar ou não, de acordo com as circunstâncias.

7 PESQUISAS FUTURAS

O modelo proposto baseado na voz e silêncio e no comprometimento organizacional sugere atitudes que o funcionário pode tomar em falar ou ficar calado diante do ambiente organizacional, bem como sugere possibilidade de novas investigações teóricas e empíricas em estudos futuros. Os estudiosos podem adotar pesquisas empíricas buscando relacionar

cada enfoque do comprometimento com a intenção do funcionário de falar ou silenciar, podendo ainda criar hipóteses com base nas proposições apresentadas do modelo.

A busca pela correlação entre os enfoques e voz e silêncio pode confirmar, ou não, que exista influência de ordem comportamental do funcionário em falar ou se calar de forma voluntária ou de forma induzida pelos meios formais de comunicação interna utilizados pela organização, pois, à medida que os ambientes organizacionais se tornam modernos e diversos, seus processos de comunicação tornam-se mais complexos (Deniz et al., 2013).

A intenção de um funcionário em não falar pode trazer consequências para si e para a organização. Pesquisas futuras que busquem elucidar quais problemas podem ser relacionados ao indivíduo e o que isso tem que ver com seu comprometimento, bem como as consequências disso para a organização, tornam-se importantes no sentido de jogar mais luz sobre o tema de voz e silêncio na literatura.

Como pesquisas anteriores descobriram que funcionários comprometidos afetivamente têm uma ligação emocional com a organização, que funcionários comprometidos instrumentalmente têm ligação puramente racional e funcionários comprometidos normativamente se ligam apenas por obrigação (Rego et al., 2007), o modelo proposto pode auxiliar na validação das atitudes e comportamentos desses funcionários diante do seu nível de comprometimento (Allen e Meyer, 1996, 2000) e suas intenções de voz e silêncio (Morrison & Milliken, 2000).

8 CONTRIBUIÇÕES

Este estudo apresenta contribuições para as organizações, seus gestores, líderes e funcionários. O modelo aqui proposto pode ajudar as organizações na compreensão das atitudes de voz ou de sua ausência, de acordo com o nível (enfoque) de comprometimento de seus funcionários. Pode ainda auxiliar os funcionários que se sentem comprometidos, quer afetiva e instrumentalmente, quer normativamente, a decidir, de forma mais assertiva, sobre falar ou calar diante das circunstâncias vivenciadas no ambiente de trabalho. Os gestores e líderes podem obter informações que os levem a reflexões de como lidam com seus subordinados e como sua forma de atuação impacta o comportamento de voz ou silêncio dos funcionários.

REFERÊNCIAS

- Acaraya, A., & Akturanb, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Social and Behavioral Sciences*, 207(20), pp. 472-482.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 01-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), pp. 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. In: *Goffin R.D., Helmes E. (eds). Problems and Solutions in Human Assessment*, pp. 285-314.

- Andrade, R. S., & Bastos, A. V. B. (2020). Comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional: caracterizando o fenômeno entre trabalhadores brasileiros. *Quaderns de Psicologia*, 22(3), e1629. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1629>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp. 1-14.
- Balsan, L. A. G., Kneipp, J. M., Tonin, S., Costa, V. M. F., & Santos, A. S. (2017). Comprometimento Organizacional: Uma Análise da Produção Científica Através da Base *Web of Science*. *Perspectivas Contemporâneas*, 12(3), pp. 01-16.
- Bastos, A. V. B. (1994). O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e Sociedade*, 1(2), p. 77-106.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.
- Botelho, R. D., & Paiva, K. C. M. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública [online]*, 45(5), pp. 1249-1283.
- Brinsfield, C.T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, pp. 671–697.
- Cançado, V. L., Moraes, L. F. R., & Silva, E. M. (2006). Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: o caso da Empresa XSA. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 7(3), pp. 11-37.
- Caprioli, K. C., & Araújo, B. F. V. B. (2016). A Relação entre o Comprometimento Afetivo e as Dimensões da Aprendizagem Organizacional. *Revista Administração em Diálogo*, 18(3), pp. 76-103.
- Ceribeli, H. B., & Sousa, T. F. C. (2020). Burnout e o Silêncio Organizacional. *Perspectivas Contemporâneas. Revista eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas*, 15(1), pp. 71-91.
- Chou, S.Y., & Barron, K. (2016), Employee voice behavior revisited: its forms and antecedentes. *Management Research Review*, 39(12), pp. 1720-1737.
- Chou, S. T.; Chang, T. (2020). Employee Silence and Silence Antecedents: a Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), pp. 401-426.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), pp. 39-52.
- Deniz, N., Noyan, A. & Ertosun, O. G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(6), pp. 691-700.
- Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007), “Leadership behavior and employee voice: is the door really open?” *Academy Management Journal*, 50(4), pp. 869-884.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), pp. 51–59.

- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219–227.
- Felix, B. (2020). O Self que (não) fala: um modelo baseado em identidades sobre voz e silêncio de empregados. *Cad. EBAPE.BR*, 18(3), July/Sept. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190037>
- Gomes, R., & Felix, B. (2019). O ‘self’ no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(2), pp. 375-388.
- Guenther, H., Schreurs, B., & van Emmerik I. J. H.; Sun, S. (2017). What does it take to break the silence in teams: authentic leadership and/or proactive followership? *Appl Psychol*, 66, pp. 49–77.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Howard, M. C., & Holmes, P. E. (2020). Social courage fosters both voice and silence in the workplace: a study on multidimensional voice and silence with boundary conditions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1). pp. 53-73.
- Hu, B., Stein, A. M., & Mao, Y. (2020). How control and commitment HR practices influence employee job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), pp. 361-374.
- Jesus, R. G., & Rowe, D. E. O. (2017). Adaptation and obtainment of evidence for the validity of the “Scale of Perceived Sacrifices Associated with Leaving (the organization)” in the Brazilian context: a study among teachers of basic, technical, and technological education. *Revista de Administração*, 52(1), pp. 93-102.
- Jones, A., & Kelly, D. (2014). Deafening silence? Time to reconsider whether organisations are silent or deaf when things go wrong. *BMJ Quality & Safety*, 23(9), pp. 709-713.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), pp. 499-517.
- 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, pp. 314–345.
- Kim, M., Choi, L., Borchgrevink, C.P., Knutson, B., & Cha, J. (2018), "Effects of Gen Y hotel employee’s voice and team-member exchange on satisfaction and affective commitment between the U.S. and China", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), pp. 2230-2248.
- Lam, C. F., Rees, L., Levesque, L., & Ornstein, S. (2018). Shooting from the hip: A habit perspective of voice. *Academy of Management Review*, 43, pp. 470 – 486.
- Liu, W., Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2013). The relational antecedents of voice targeted at different leaders. *Journal of Applied Psychology*, 98, pp. 841–851.
- Mannion, R., & Davies, H.T. (2015). Cultures of silence and cultures of voice: the role of whistleblowing in healthcare organizations. *International Journal Health Policy Management*, 4(8), pp. 503- 505.

- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), pp. 1-22.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), pp. 67-87.
- Menezes I. G., Aguiar C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2016). Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em Revista*, 22(3), pp. 768-789.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp. 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organization Behavior*, 27(5), pp. 665-683.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), pp. 299-326.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), pp. 323-337.
- Morrison, E. (2011), "Employee voice behaviour: integration and directions for future research", *The Academy of Management Annals*, 5(1), pp. 373-412.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 706-725.
- Moura-Paula, M. J. (2014). Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), pp. 15-44.
- Moura-Paula, M. J., & Ferraz, D. L. S. (2015). Silêncio organizacional: introdução e crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(3), pp. 516-529.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *New York: Academic Press*.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp. 224-247.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2014). An integrative review of employee voice: identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), pp. 382-400.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>

- Olafsen, A., H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2020). Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0093>
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp. 19-31.
- Paulino, R. D., Vasconcelos, C. R. P., Alves, W., & Moura, G. M. B. (2012). Comprometimento Organizacional em Organização Não-Governamental. *Qualitas Revista Eletrônica*, 13(1). <http://dx.doi.org/10.18391>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 20, pp. 331-369.
- Pinho, A. P. M., Oliveira, E. R. da S. de, & Silva, C. R. M. da. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). *Revista Do Serviço Público*, 71(3), 504-539.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603-609.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), pp. 157-177.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), pp. 543-565.
- Rego, A., Cunha M. P., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. *RAE-eletrônica*, 6(2). <https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000200003>
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 30(1), pp. 4-21.
- Sabino, A., Nogueira, F., & Cesário, F. (2019). An extension to the EVLN model: The role of employees' silence. *Management Research*, 17(3), 266-282.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), pp. 62-80.
- Silva, P. L. da, Nunes, S. C., & Andrade, D. F. (2019). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), pp. 291-311.
- Simon, J., & Coltre, S. M. (2012). O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Revista Eletrônica*, 13(1). <http://dx.doi.org/10.18391>
- Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing organizational commitment of banking sector employees. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 1(1), pp. 19-25.

- Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), pp. 192-213.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008), “Employee silence on critical work issues: the cross-level effects of procedural justice climate”. *Personnel Psychology*, 61(1), pp. 37-68.
- Thien, L. M., Adams, D., & Koh, H. M. (2021). Nexus between distributed leadership, teacher academic optimism and teacher organisational commitment: a structural equation modelling analysis. *International Journal of Educational Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi10.1108/IJEM-05-2020-0278>
- Timming, A., & Johnstone, S. (2015), “Employee silence and the authoritarian personality: a political psychology of workplace democracy”, *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), pp. 154-171.
- Tubbs, M. E. (1993). Commitment as a moderator of the goal-performance relation: A case for clearer construct definition. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), pp. 86–97.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members’ silence: the mediating role of trust in supervisor. *Social and Behavioral Sciences*, 47, p. 1221-1231.
- Uçar, Z. (2016). Investigation of silence in organizations in the context of personal features: a qualitative study. *Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 31(1), pp. 311-342.
- Van Dyne, L. V., & LePine, J. A. (1998), “Helping and voice extra-role behavior: evidence of construct and predictive validity”, *Academy of Management Journal*, 41(1), pp. 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1359–1392.
- Wasti, S. A., Peterson, M. F., Breitsohl, H., Cohen, A., Jorgensen, F., Aguiar Rodrigues, A. C., Weng, Q., & Xu, X. (2016). Location, location, location: contextualizing workplace commitment. *J. Organ. Behav.* 37(4), pp. 613–632.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3). <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Wilkinson, A., Gollan, P. J. Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), pp. 711-724.
- Wombacher, J., & Felfe, J. (2017). The interplay of team and organizational commitment in motivating employees’ interteam conflict handling. *Academy of Management Journal*, 60(4), pp. 1554–1581.