

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Mariana de Freitas Baldissera

**SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO ENVOLVENDO
SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Santa Maria, RS
2017

Mariana de Freitas Baldissera

**SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO ENVOLVENDO SERVIDORES
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Luciana Flores Battistella

Santa Maria, RS
2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Baldissera, Mariana de Freitas
Silêncio nas organizações: um estudo envolvendo servidores da Universidade Federal de Santa Maria / Mariana de Freitas Baldissera.- 2017.
76 f.; 30 cm

Orientadora: Luciana Flores Battistella
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2017

1. Comportamento Organizacional 2. Silêncio Organizacional 3. Tipos de Silêncio I. Battistella, Luciana Flores II. Título.

© 2017

Todos os direitos autorais reservados a Mariana de Freitas Baldissera. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

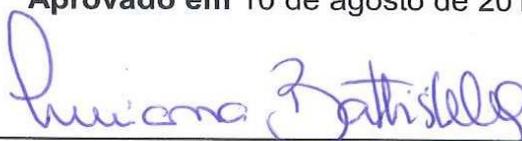
E-mail: mariana@ufsm.br

Mariana de Freitas Baldissera

**SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO ENVOLVENDO SERVIDORES
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em 10 de agosto de 2017.



Luciana Flores Battistella (UFSM)
Presidente/Orientadora

Marcia Zampieri Grohmann (UFSM)



Rogério da Silva Nunes (UFSC)

Santa Maria, RS
2017

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, fonte de toda sabedoria, força maior que me inspira, me guia e me protege.

Quero expressar meu agradecimento a minha orientadora, Professora Luciana Flores Battistella, pela paciência, dedicação, sabedoria, profissionalismo, pelas horas de conversa juntamente com as orientações, enfim, pelo apoio que me foi passado e que, sem o qual, eu jamais teria conseguido êxito nessa caminhada.

À UFSM, em especial à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, por permitir a minha qualificação, tanto pessoal quanto profissional.

À minha dupla, Moisés Pivetta Cogo, pelas incansáveis leituras, pelos trabalhos, artigos e pelas intermináveis conversas ao telefone, por me motivar e fazer com que eu acreditasse que seria capaz de terminar o que já havia começado.

Ao meu "trio das meninas", Rosália Montagener e Carmen Lia Remedi Fros, pela nossa forte ligação, pelo amor e respeito que tivemos umas com as outras, enquanto estivemos juntas e depois de perdermos a Rosa mais linda do nosso trio, nossa amizade será eterna e minha gratidão a vocês é enorme. Com vocês aprendi a superar a dor da perda, a erguer a cabeça e continuar, por vocês, por nós, por mim.

Aos demais colegas do mestrado, agradeço pelo aprendizado e pelas muitas discussões, tudo contribuiu para o nosso crescimento. Éramos poucos, alguns ficaram pelo caminho, mas fomos uma turma memorável, tenho certeza disso.

Aos meus colegas de PROGEP, por todas as horas em que estive ausente e vocês me apoiaram e não me deixaram desistir.

A todos os colegas técnico-administrativos em educação da UFSM que aceitaram participar da minha pesquisa.

E por último, mas não menos importante, à minha família.

Agradeço aos meus pais Arlene Baldissera e Gilberto Baldissera, pelo carinho, apoio e cuidados, sem os quais eu não teria chegado até onde cheguei. Obrigada por terem investido nos meus estudos desde sempre.

Aos meus avós Lydia Freitas, Maria Baldissera e Dari Baldissera, e ao vô Freitas, que mesmo não presente fisicamente está sempre junto comigo. Obrigada por compreenderem os momentos de ausência, vocês são meus exemplos de vida.

Ao meu irmão Thiago Baldissera, à minha cunhada Gabriela Lovato e ao meu sobrinho e afilhado Luiz Antônio Lovato Baldissera, que desde cedo aprendeu a dividir a dinda com a dissertação.

E ao meu namorado/marido/amigo/parceiro Daniel Niederauer, por ter-me aguentado durante todo esse período, pelo companheirismo e pelo apoio de todos os dias.

EPÍGRAFE

"Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão."

(Paulo Freire)

RESUMO

SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO ENVOLVENDO SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

AUTORA: Mariana de Freitas Baldissera
ORIENTADORA: Luciana Flores Battistella

O presente estudo teve como objetivo diagnosticar quais os tipos de silêncios organizacionais são apresentados pelo servidor público da Universidade Federal de Santa Maria, identificando dentre eles o que tem maior preponderância. No estudo estão contempladas quatro áreas principais: Comportamento Organizacional, Comunicação, Silêncio Organizacional e Tipos de Silêncio. O estudo tratou-se da adaptação da pesquisa sobre silêncio organizacional, realizada por Knoll e Van Dick (2012), aplicando-a no setor público, mais especificamente com servidores técnico-administrativos em educação de uma instituição federal de ensino superior. Neste sentido, esta pesquisa classifica-se como quantitativa, sendo esta uma *survey* de caráter descritivo. Os resultados, a partir da análise das variáveis contempladas na pesquisa, possibilitaram identificar que dentre os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Maria há a preponderância do Silêncio Pró-Social. A partir disto, foram elaboradas algumas sugestões de melhorias, tais como a inclusão dos temas "Silêncio nas Organizações" e "Prazer e Sofrimento no Trabalho" em atividades de capacitação promovidas pelo setor de Gestão de Pessoas da Instituição.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Silêncio Organizacional. Tipos de Silêncio.

ABSTRACT

SILENCE IN ORGANIZATIONS: A STUDY INVOLVING THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA SERVERS

**AUTHOR: MARIANA DE FREITAS BALDISSERA
ADVISOR: PROF. LUCIANA FLORES BATTISTELLA, PHD**

The present study aimed to diagnose what types of organizational silences are presented by the public servant of the Federal University of Santa Maria, identifying among them, the one that has greater preponderance. The study includes four main areas: Organizational Behavior, Communication, Organizational Silence and Types of Silence. The study was based on the adaptation of the research on organizational silence conducted by Knoll e Van Dick (2012), applying it in the public sector, more specifically with technical-administrative servants in education of a federal institution of higher education. In this sense, this research is classified as quantitative, being a descriptive survey. The results, based on the analysis of the variables contemplated in the research, made it possible to identify that among the technical-administrative servants in education of the Federal University of Santa Maria there is a preponderance of the Silence Pro-Social. From this, some suggestions for improvements were made, such as the inclusion of the themes "Silence in Organizations" and "Pleasure and Suffering at Work" in training activities promoted by the Institution's People Management sector.

Keywords: Organizational Behavior. Organizational Silence. Types of Silence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da Pesquisa	35
Figura 2 – Grau de aplicação das variáveis ao respondente (Escala Likert)	51
Figura 3 – Média Geral dos Tipos de Silêncio na UFSM	59
Figura 4 – Inclusão dos temas "Silêncio Organizacional", "Prazer e Sofrimento no Trabalho" e "Comunicação" em capacitações da PROGEP	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Silêncio	31
Quadro 2 – Disposição das questões conforme pesquisa de Knoll e Dick (2012) ...	39
Quadro 3 – Variáveis utilizadas por Knoll e Van Dick (2012) para avaliar as dimensões do silêncio	40
Quadro 4 – Atividades promovidas pela PROGEP/UFSM (2014 a 2016)	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Nível de classificação do cargo	44
Tabela 2 – Unidade de lotação.....	45
Tabela 3 – Grau de escolaridade	45
Tabela 4 – Faixa etária.....	46
Tabela 5 – Gênero	47
Tabela 6 – Estado Civil.....	47
Tabela 7 – Tempo de serviço na UFSM.....	48
Tabela 8 – Cargo de chefia	48
Tabela 9 – Exercendo cargo de chefia.....	49
Tabela 10 – Trabalho na iniciativa privada	49
Tabela 11 – Jornada de trabalho semanal	50
Tabela 12 – Parâmetros para análise da média das respostas.....	51
Tabela 13 – Variáveis Silêncio Aquiescente.....	52
Tabela 14 – Variáveis Silêncio Quiescente	54
Tabela 15 – Variáveis Silêncio Pró-Social.....	55
Tabela 16 – Variáveis Silêncio Oportunista.....	57
Tabela 17 – Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente α de Cronbach ..	60
Tabela 18 – Avaliação da confiabilidade do modelo de silêncio.....	60
Tabela 19 – Resultados do Teste de Correlação	62

LISTA DE SIGLAS

CAL	Centro de Artes e Letras
CCNE	Centro de Ciências Naturais e Exatas
CCR	Centro de Ciências Rurais
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CE	Centro de Educação
CEFD	Centro de Educação Física e Desportos
CO	Comportamento Organizacional
CT	Centro de Tecnologia
CTISM	Colégio Técnico Industrial
EAD	Ensino a Distância
HUSM	Hospital Universitário de Santa Maria
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
UDESSEM	Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins – RS
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Comportamento Organizacional	21
2.2	COMUNICAÇÃO	23
2.3	PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO	26
2.4	SILÊNCIO ORGANIZACIONAL	28
2.4.1	Tipos de Silêncio	30
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	34
3.2	MODELO E DESENHO DA PESQUISA	35
3.3	CENÁRIO DA PESQUISA	36
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA	37
3.5	INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS	39
3.6	ANÁLISE DOS DADOS	40
3.7	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	41
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA	42
4.1	UFSM: CONTEXTO ATUAL	42
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	43
4.3	AVALIAÇÃO DOS SILÊNCIOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	50
4.3.1	Análise do Silêncio Aquiescente	52
4.3.2	Análise do Silêncio Quiescente	53
4.3.3	Análise do Silêncio Pró-Social	55
4.3.4	Análise do Silêncio Oportunista	57
4.3.5	Análise Geral dos Tipos de Silêncio na UFSM	58
4.4	AVALIAÇÃO DA CONFIABILIDADE DA ESCALA.....	59
4.5	CORRELAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE SILÊNCIOS.....	61
4.6	SUGESTÕES DE MELHORIAS	63
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
	APÊNDICES	70
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	70
	APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	72
	APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	73

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho vem se apresentando cada vez mais dinâmico e inovador. As mudanças políticas, tecnológicas e econômicas acarretam em novas maneiras de organização do trabalho, tanto na esfera privada quanto na pública. Novas demandas surgem a todo momento e as pessoas e instituições são exigidas em prol do bom desempenho de atividades, obrigatoriedade de cumprimento de prazos, leis e metas.

Pires e Macedo (2006) afirmam que no setor público, "essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade". Tudo isso exige uma nova postura dos indivíduos, que são cada vez mais cobrados por uma correta adequação a todas essas mudanças.

Nas universidades públicas brasileiras esse cenário que permeia a burocracia e as inovações também é uma realidade, em especial nos últimos anos, em que vem se observando várias reestruturações e melhorias ligadas a tecnologias, além da ampliação do número de vagas de alunos, reformas universitárias e novas formas de ensino, como, por exemplo, o ensino à distância. As pessoas que trabalham nessas instituições são as principais responsáveis por essas melhorias, e sendo assim, precisam estar abertas a novas atividades e a todas as mudanças que essas exigem.

Nesse contexto de modificação, a partir do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Governo Federal em 2007, as universidades federais foram dotadas com as condições necessárias para ampliação do acesso e permanência na educação superior, com consequente expansão na estrutura das organizações e no quadro de servidores públicos.

Para acompanhar essas mudanças, a área de gestão de pessoas das instituições públicas está em constante adaptação, e, nos últimos anos, vem atuando intensamente na prevenção do processo de adoecimento mental de seus servidores, pois, se de um lado o trabalho permite a formação e a consolidação da identidade do indivíduo, de outro ele pode fomentar a descompensação psíquica desse.

Na atualidade, pode-se observar que o estresse relacionado ao trabalho é apontado como uma das maiores causas de adoecimento dos servidores públicos no país, ocasionando aposentadorias precoces, grande número de licenças para tratamento de saúde e absenteísmo.

A convivência e, conseqüentemente, as trocas realizadas entre funcionários, compõem o pensamento coletivo da organização e, assim sendo, compreende-se que são os fatores psicológicos envolvidos nestas relações, que irão tornar a realização do trabalho mais ou menos desgastante. Estas sensações se manifestam na subjetividade dos servidores e, por isso, Dejours (1994) prioriza a importância das relações de trabalho focando as repercussões psicológicas que estas irão provocar em cada sujeito que faz parte da coletividade institucional.

No que tange à Universidade Federal de Santa Maria, instituição objeto deste estudo, os dados apresentados no sistema de informações da universidade confirmam o que aponta a tendência do cenário nacional. Analisando-se as informações sobre as licenças para tratamento de saúde dos servidores da instituição no ano de 2015, de um total de 2.216 licenças, aproximadamente 24% estão relacionadas a transtornos mentais e comportamentais, o que aponta a necessidade de se investigar esse tema. Além disso, utilizando-se informações do setor de Serviço Psicossocial da instituição, no ano de 2016 este serviço prestou atendimento a um total de 41 servidores, sendo que destes, 68% eram servidores técnico-administrativos em educação e 32% eram docentes. Quanto aos motivos da procura do atendimento, 98% informaram ser motivados pelo trabalho que desempenham na UFSM.

O trabalho sempre apresentará um conteúdo de sofrimento, que poderá ser desencadeante da incapacidade do servidor ou promotor da sua criatividade laboral. O prazer no trabalho contribui para a estruturação psicológica e para a realização no trabalho (DEJOURS, 1997).

Estas situações trazem prejuízos incalculáveis, tanto para a própria organização como para a sociedade em geral. Neste contexto, o silêncio dos colaboradores pode estar ligado a doenças laborais e o desenvolvimento da saúde do trabalhador é uma maneira de desenvolver um patrimônio para a instituição, portanto, este torna-se um desafio constante para as organizações.

Os desafios apresentados estão presentes em todas as instituições, sendo elas privadas ou públicas. Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) esta realidade não é diferente. Pelo fato de ser uma organização pública, a instituição possui peculiaridades, a começar pelo quantitativo expressivo de servidores que compõem o quadro da instituição. Neste sentido, esta torna-se uma importante possibilidade de estudo sobre o silêncio do colaborador e o comportamento coletivo e individual.

Apesar de ser considerado um fenômeno marcante e onipresente nas organizações (MORRISON; MILLIKEN, 2000; PINDER; HARLOS, 2001; PERLOW; WILLIAMS, 2003), até os anos 2000, havia pouca literatura acadêmica sobre o silêncio. Considerando o tema apresentado, pode-se constatar que o trabalho de Morrison e Milliken (2000) é a principal referência, sendo citado em muitos estudos que tratam sobre o assunto. De acordo com Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009), esse não foi o primeiro estudo acerca deste tema. Segundo esses autores, Hirschman (1973) é o pioneiro no estudo da voz como resposta à insatisfação e ao declínio nas organizações.

Citadas por Brinsfield (2009), Morrison e Milliken (2000) sugeriram o termo silêncio organizacional para descrever, ao nível coletivo, o fenômeno resultante da omissão de informações, opiniões e preocupações com relação a problemas de trabalho. Neste sentido, mesmo estando o silêncio organizacional, diretamente, ligado ao silêncio do colaborador, ambos são distintos, considerando que aquele se insere em um contexto coletivo, já este está inserido em um contexto individual de acordo com Brinsfield (2009). Neste contexto, a presente pesquisa tem como tema principal o silêncio dos servidores nas instituições.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Investigadores têm definido o silêncio do colaborador como sendo um construto multifacetado (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003), o que significa que esse pode incluir diversos tópicos, ser exercido por vários atores, ser dirigido a diversos destinatários, assumir diferentes tipos de comunicação e possuir diferentes canais de comunicação, abrangendo diversos tipos de omissão de informação.

Sendo o silêncio um construto muito abrangente, podem ser encontradas mais de uma definição para este. A mais divulgada delas é a trazida nos estudos

realizados por Morrison e Milliken (2000); Tangirala e Ramanujam (2008); Pinder e Harlos (2001); Van Dyne, Ang e Botero (2003), a qual aborda o silêncio como sendo caracterizado pela omissão de sugestões, preocupações e questões, resultante de uma decisão consciente do colaborador. Porém, para este estudo será considerada a mesma definição utilizada por Knoll e Van Dick (2012), ou seja, o silêncio nas organizações é compreendido como "um estudo no qual os empregados abstêm-se de chamar a atenção para questões no trabalho de cunho econômico (como as ineficiências operacionais), social (como as diferentes formas de assédio), moral (como a discriminação) ou legal (como a corrupção)."

Conforme Knoll e Van Dick (2012), embora a multidimensionalidade do silêncio seja mencionada nas partes teóricas da maioria dos artigos publicados sobre o tema, como por exemplo, os estudos de Tangirala e Ramanujam (2008), o silêncio do empregado normalmente é investigado como uma construção unitária em estudos de pesquisas. Na visão dos autores, a escassez de considerável evidência empírica sobre a variedade de silêncio do colaborador é um impedimento do progresso da compreensão de por que e quando os colaboradores retêm sua opinião, seu conhecimento e, especialmente, suas preocupações.

No estudo realizado por Knoll e Van Dick (2012), os autores introduziram uma medida para a avaliação distintiva de quatro formas de silêncio do colaborador, tendo como base sugestões conceituais (PINDER; HARLOS, 2001; VAN DYNE et al., 2003) e estudos-piloto (BRINSFIELD 2009; MILLIKEN et al., 2003), diferenciando os silêncios como quiescente, aquiescente, pró-social e silêncio oportunista, derivando hipóteses para explorar antecedentes, correlatos, e consequências.

Tendo em vista a relevância do tema apresentado na atualidade, e os tipos de silêncio apresentados, o presente estudo se propõe ao seguinte questionamento:

Qual o tipo de silêncio predominante no servidor público da Universidade Federal de Santa Maria?

1.2 OBJETIVOS

Conforme Fachin (2002), o objetivo é uma finalidade que o trabalho se propõe a atingir. A pesquisa científica atinge seu objetivo se todas as suas fases, por mais

difíceis e demoradas que sejam, forem vencidas e o pesquisador puder dar uma resposta ao problema formulado.

Para o desenvolvimento deste estudo, foram definidos um objetivo geral e três objetivos específicos, os quais serão buscados durante a realização deste trabalho. Esses objetivos são apresentados a seguir:

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como principal objetivo analisar os tipos de silêncios do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e identificar preponderância.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são os seguintes:

- a) Diagnosticar os tipos de silêncios entre os servidores públicos da Universidade Federal de Santa Maria, a partir do modelo de Knoll e Van Dick (2012);
- b) Propor um plano de ações para a UFSM, com base nos resultados obtidos, que promova discussões acerca do tema.

1.3 JUSTIFICATIVA

As relações humanas no trabalho compreendem, provavelmente, o tópico mais abordado por livros, cursos e palestras. O relacionamento humano se dá essencialmente sob a forma de comunicação, afirma Oliveira (2010).

Enquanto questões de por que e quando os funcionários manifestam-se anunciando irregularidades ou expressando suas preocupações têm sido investigadas na ciência organizacional, pouco se sabe sobre o silêncio nas organizações, ou seja, sobre o estado no qual os funcionários se abstêm de chamar a atenção para os problemas no trabalho (KNOLL; DICK, 2012).

Conforme Moura-Paula, (2014, p. 16), o silêncio, ignorado por muito tempo, emerge como uma área frutífera de pesquisa, em virtude de diversas consequências que este pode causar aos empregados (estresse, angústia, baixa autoestima e dissonância cognitiva), para as organizações (absenteísmo, maior rotatividade, baixa

produtividade) e para a sociedade (não denúncia de ilegalidades cometidas pelas organizações).

Conforme o mesmo autor, embora o tema seja de grande relevância, no cenário nacional, observa-se que existem poucas pesquisas sobre o silêncio nas organizações. Por outro lado, as pesquisas sobre silêncio vêm crescendo em número de publicações em outros países, principalmente em periódicos relacionados à ciência administrativa ou áreas correlatas.

As publicações brasileiras acerca do tema, que merecem destaque, são os artigos de Freitas (2001), Vieira et al. (2002), Flach e Antonello (2011), Sampaio e Sobral (2013) e Moura-Paula e Ferraz (2014). Estes últimos sugerem em seu ensaio, que o tema Silêncio Organizacional seja introduzido na agenda de pesquisa dos estudos sobre Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no país.

Com o aprofundamento no estudo do tema apresentado, observou-se a possibilidade da replicação da pesquisa realizada por Knoll e Dick (2012) com empregados privados, na área pública e, com isso, esta pesquisa pretende trazer contribuições para a área de gestão de pessoas da instituição, uma vez que trará um diagnóstico acerca do tipo predominante de silêncio na instituição, o que poderá auxiliar nas ações promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da UFSM no que tange capacitações, palestras e atividades voltadas aos servidores.

O interesse pelo tema surgiu por a pesquisadora ser servidora da UFSM, instituição objeto deste estudo, ter trabalhado por mais de 6 anos na área de gestão de pessoas desta e atuar como coordenadora de ingresso, mobilidade e desenvolvimento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição, o que possibilitou acompanhar inúmeros servidores que demonstravam estar descontentes com o trabalho em decorrência, em alguns casos, da falta de diálogo com colegas e chefias.

Além disso, por ser pioneira em sua aplicação nos serviços públicos, esta pesquisa sobre silêncio poderá auxiliar a UFSM e seus servidores a analisar e propor práticas gerenciais que minimizem os impactos negativos do(s) silêncio(s) na instituição.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada em mais quatro capítulos, além da introdução. São eles: a fundamentação teórica, que balizou a realização deste

estudo, a arquitetura metodológica, que possibilitou a operacionalização da pesquisa, o alinhamento dos resultados com os objetivos propostos e considerações finais, seguidas das referências bibliográficas utilizadas no presente estudo.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, delimitação do problema de pesquisa, justificativa e os objetivos geral e específicos. No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica, buscando delinear o esquema conceitual do estudo e conhecer publicações relacionadas ao tema proposto. Foram abordados os seguintes temas: Comportamento Organizacional, Sofrimento no Trabalho e Silêncio Organizacional, que contemplou os tipos de silêncio organizacional, estudos sobre silêncio organizacional e modelo para mensurar o silêncio organizacional.

A metodologia, apresentada no capítulo três, demonstra o delineamento da pesquisa, os sujeitos a serem pesquisados, o método da coleta de dados, como realizou-se a análise dos dados coletados e as considerações éticas.

O capítulo quatro apresenta os resultados da pesquisa alinhados com os objetivos propostos.

Por fim, no último capítulo, foram realizadas considerações finais sobre os resultados obtidos e, na sequência, encontram-se os apêndices e a listagem da bibliografia utilizada para a fundamentação teórica desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica acerca do tema em estudo, sendo dividido em quatro tópicos principais: comportamento organizacional, comunicação, silêncio do colaborador e tipos de silêncio.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Desde que o Comportamento Organizacional (CO) foi reconhecido como campo de estudos, em meados dos anos 1960, várias definições foram propostas para explicar e determinar seus limites e níveis estruturais (SOBRAL; MANSUR, 2013). De acordo com os autores, CO pode ser entendido como um campo que examina o comportamento de ambientes organizacionais, bem como uma área de investigação sobre a influência de indivíduos, grupos e estrutura organizacional sobre o comportamento nas organizações.

Conforme McShane e Glinow (2014, p. 26), comportamento organizacional "é o estudo a respeito do que as pessoas pensam, sentem e fazem dentro e em torno das organizações". Ainda de acordo com os autores, abrange a análise dos comportamentos, das decisões, percepções e das respostas emocionais dos empregados. Além disso, o comportamento organizacional envolve o estudo de como as organizações interagem com o ambiente externo, principalmente no contexto do comportamento e das decisões do funcionário (McSHANE; GLINOW, 2014).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2007) afirmam que o comportamento organizacional é singular, principalmente em sua dedicação à aplicação e integração de diversos enfoques para obter uma maior compreensão do comportamento humano na organização, uma vez que se caracteriza por ter um corpo interdisciplinar de conhecimento com ligação com as ciências da psicologia, sociologia e antropologia.

As primeiras tentativas para delimitar o campo de estudo de CO datam do final da década de 1960, quando Pugh (1966, 1969) definiu CO como o estudo da estrutura e do funcionamento de organizações e do comportamento de grupos e indivíduos. Posteriormente, foi apresentado um dos primeiros esquemas conceituais para o CO, com quatro níveis de análise: indivíduos, equipes ou grupos de trabalho,

departamentos ou outros pequenos setores organizacionais e a organização como um todo (PAYNE; PUGH, 1971, *apud* SOBRAL; MANSUR, 2013).

Conforme Sobral e Mansur (2013), com o avanço das pesquisas na área, o escopo foi estruturado em três níveis de análise a partir dos anos 1990, a saber: os indivíduos (micro), as equipes e grupos de trabalho (meso) e a organização como um todo (macro).

Para os propósitos do comportamento, é importante entender o significado de personalidade, que, conforme Hitt, Miller e Colella (2013), é a descrição das características mais notórias ou predominantes de uma pessoa, ou seja, se esta pessoa é tímida, alegre, dominadora, agressiva etc. Este significado ganha importância à medida que esse conjunto de características informa bastante sobre o comportamento que se pode esperar que uma pessoa exiba e, por consequência, pode servir como orientação com relação as interações que se pode ter com ela.

Uma das razões para se estudar CO é a realização pessoal que se obtém quando se compreende os outros. Conforme Vecchio (2012, p. 6), "a compreensão de outras pessoas também pode conduzir a um maior autoconhecimento e autopercepção". Segundo o mesmo autor, outra razão para o estudo de CO está em reunir conhecimento sobre pessoas em cenários de trabalho.

CO é o estudo sistemático dos comportamentos e atitudes de pessoas e grupos em organizações. O campo de gerenciamento de recursos humanos é um campo relacionado ao CO e tenta aplicar os princípios das ciências comportamentais ao local de trabalho Vecchio (2012). Neste sentido, é importante que se tenha compreensão sobre a existência de insatisfação e estresse no trabalho.

Conforme Wagner (2009), a insatisfação e o estresse do empregado produzem na empresa importantes efeitos que não podem ser negligenciados, entre os quais pode-se citar o aumento dos custos de assistência médica, rotatividade, absenteísmo e violência no local de trabalho.

Segundo o autor, certas características inerentes às organizações podem causar insatisfação e estresse, dentre elas estão o ambiente físico e social das instituições. No que tange o ambiente social, Wagner (2009) afirma que supervisores e colegas de trabalho servem como duas fontes primárias de satisfação ou frustração o trabalhador. Neste contexto surge o que se chama de apoio social, que

é a concessão ativa de solidariedade e cuidado. Conforme o autor, muitos pesquisadores sugerem que o apoio social de supervisores e colegas de trabalho podem atenuar o estresse dos trabalhadores.

Uma organização nada mais é do que um sistema social, o qual pode ser caracterizado por um conjunto complexo de relacionamentos humanos interagindo de diversas formas Newstrom (2008). O autor afirma que dentro de uma organização o sistema social inclui todas as pessoas que fazem parte dela, da mesma maneira que inclui todos os seus relacionamentos com os demais participantes e com o mundo exterior.

"Dois pontos destacam-se com relação às complexas interações estabelecidas entre as pessoas em um sistema social. Primeiro, o comportamento de qualquer membro pode ter impacto, direto ou indireto, sobre o comportamento de qualquer um dos demais" (NEWSTROM, 2008, p. 92). Segundo, conforme o mesmo autor, os sistemas sociais são sistemas abertos, ou seja, interagem com seu entorno e, conseqüentemente, os membros de um sistema precisam ter ciência da natureza do seu ambiente e do impacto deste sobre os outros membros da organização.

Quanto a insatisfação ou satisfação com o trabalho, os quais resultam muitas vezes no estresse dos funcionários, Wagner (2009) afirma que, em alguns casos, os trabalhadores relatam problemas que geram insatisfações, porém, muitas vezes, estes têm medo de admitir que não podem superar algum problema relacionado ao seu trabalho. Além disso, em função do descontentamento, muitas pessoas optam por não falar a respeito, pois temem parecer queixosos crônicos.

No contexto de comportamento organizacional, um tema que será destacado neste estudo é a comunicação, por ser esta uma maneira de se trabalhar o silêncio organizacional, tema este que será abordado a seguir.

2.2 COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação envolve o compartilhamento de informações entre duas ou mais pessoas, com o objetivo de se obter um entendimento sobre algo. A comunicação pode ser considerada bem sucedida quando a pessoa que recebe a mensagem compreende a mensagem enviada da maneira como o remetente pretendia, conforme Hitt, Miller e Colella (2013).

Conforme do Rego (1986), conceitua-se a comunicação como um sistema aberto, semelhante a uma empresa. Sendo considerado um sistema, a comunicação é organizada pelos seguintes elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor e ingredientes que vitalizam o processo. Este processo, por conseguinte, se divide em duas partes: a primeira se trata da transmissão da mensagem e a segunda, de recuperação e entendimento imprescindivelmente necessários para o controle da comunicação.

Segundo Vieira (2004), a comunicação em seu conceito geral é um diálogo, um compartilhamento de informações. Por conseguinte, ainda dando ênfase na amplitude da palavra comunicação, Vieira (2004) aborda a ideia de diálogo como sendo um meio em que é possível de se estabelecer o entendimento e a obtenção do consenso na vida nas pessoas. O diálogo foi e continua sendo a base da legitimidade da ordem social.

Medeiros (1999, p. 274) refere-se à comunicação em seu sentido amplo como “a ciência ou o conhecimento que se dá a outra pessoa a respeito de fato ocorrido ou de prática de algum ato”, desta maneira evidenciando que a comunicação é o repasse e/ou compartilhamento de conhecimento, ciência de uma teoria ou prática para outra pessoa, uma transmissão interpessoal de ideias e vivências. Acrescentando ao significado de Medeiros (1999), Montana e Charnov (1998, p. 302) afirmam que

a comunicação organizacional tem apenas uma função: facilitar e coordenar os esforços de indivíduos e grupos e, com isso, contribuir para as realizações das metas organizacionais. A eficácia tanto da comunicação interpessoal quanto da comunicação organizacional determina, em grande parte, o sucesso como um todo (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 302).

Inserindo-se no ambiente empresarial de forma mais específica, Vieira (2004) afirma que a sociedade atual está baseada na propagação rápida da informação e que há a necessidade de novas formas de comunicação, sobretudo da comunicação organizacional, considerada a mais significativa na relação entre empresa, empregados e sociedade, em que o sucesso de uma organização dependerá da capacidade de se comunicar com o meio ambiente e seus espaços internos e externos.

Entende-se, portanto, que a comunicação empresarial deve ser aplicada de forma a diagnosticar as situações internas, através de perspectivas sociológicas e

antropológicas. A aplicação de um modelo de comunicação realizado de forma correta acarreta decisivamente sobre a eficácia geral da empresa e sobre o clima organizacional. As estratégias referentes à comunicação, segundo Rego (1986), direcionam seus estudos rumo à busca de mensagens adequadas, oportunas, corretas, concisas, claras e precisas que possam ser entendidas sem interceptações e/ou ruídos pelos colaboradores organizacionais.

Sendo assim, a comunicação se torna fundamental, pois ela não só possibilita compreender o comportamento e a cultura organizacional, como também aumenta a força competitiva da organização. Em lugares onde há uma mudança em busca da qualidade e do conhecimento organizacional, a comunicação facilita a compreensão dos processos de transmissão e assimila novos conceitos (VIEIRA, 2004).

Stacheski (2012) relata que a comunicação empresarial tornou-se uma estratégia de gestão devido a sua importância e que há uma busca pelo domínio desta “arte” de controle na busca pela sobrevivência das empresas em um mercado competitivo e globalizado. Além disso, a autora afirma que “A partir da abertura de canais de comunicação e da aplicação de uma linguagem correta, os relacionamentos entre a empresa e seus públicos são fortalecidos”.

Em relação à comunicação nas organizações, Stacheski (2012) coloca-a como vital para as funções administrativas visto que segundo ela

é a partir dos fluxos e dos processos comunicacionais, existentes dentro das instituições, e entre a organização e seus contatos externos, que surgem as condições de sua existência, de sua sobrevivência e de seu desenvolvimento (STACHESKI, 2012).

"A boa comunicação é vital para um melhor desempenho organizacional. A comunicação eficaz é importante porque poucas coisas são conquistadas nas organizações sem ela" (HITT; MILLER; COLELLA, 2013, p. 268).

Ainda, conforme os mesmos autores, a boa comunicação representa, também, a base para a liderança eficaz, para a motivação dos empregados e para o exercício do poder e da influência.

Além da comunicação, entendeu-se importante abordar os aspectos de prazer e sofrimento no trabalho, pois estes estão diretamente ligados ao silêncio dos colaboradores.

2.3 PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO

Os estudos da relação entre trabalho e saúde psíquica se consolidaram nos últimos cinquenta anos. Esse campo de estudo teve origem na França, entre as duas guerras e se afirmou em meados dos anos 50 como a psicopatologia do trabalho, em um período em que teve destaque o trabalho pioneiro de Louis de Le Guillant, conforme Dejours (2007).

Conforme Lima (2002), a busca de Louis de Le Guillant era delinear uma psicopatologia social, dando ênfase à importância do ambiente de trabalho no surgimento e no desaparecimento de distúrbios mentais. O autor aborda a importância do meio na compreensão do psiquismo humano. Le Guillant "não pretende estabelecer uma concepção sociogenética dos distúrbios mentais, mas mostrar que esta perspectiva pode ampliar sua compreensão" (LIMA, 2002, p. 59).

Mais de cinquenta anos se passaram e a contribuição do trabalho realizado por Louis de Le Guillant continua atual, uma vez que houve o agravamento das exigências de muitos tipos de trabalho. Conforme Lima (2002), o trabalho de Le Guillant construiu uma via adequada para que se alcance o entendimento de que formas as condições de vida e de trabalho constituem um contexto psicológico determinado, e como se estabelece o caráter patogênico nestas relações.

De acordo com Mendes (1995), a necessidade de se estudar mais profundamente a relação do trabalho com os processos psíquicos teve sua origem no início do século XX, com ampla aplicação dos princípios tayloristas criados com o objetivo de racionalizar o trabalho.

Conforme a autora, com o desenvolvimento industrial e a acentuação entre a concepção e a execução do trabalho, a aplicação direta desses princípios trouxe graves prejuízos à saúde física e mental dos trabalhadores, como consequência de prolongadas jornadas de trabalho, ritmo acelerado da produção, fadiga física, e, sobretudo, automação, não participação no processo produtivo e parcelamento das tarefas.

O prazer e sofrimento no trabalho tem sido estudados pela psicodinâmica do trabalho, principalmente por Dejours. Conforme Codo; Sorrato; Vasques-Menezes (2004, *apud* MORAES, 2008), no Brasil, a partir dos anos 90, os estudos acerca da saúde mental e trabalho se multiplicaram. Atualmente os estudos realizados no país

compreendem três grandes vertentes: abordagem Epidemiológica ou Diagnóstica, Estresse e Psicodinâmica do trabalho.

Os estudos contemporâneos da psicodinâmica do trabalho trazem a importância deste para a saúde do trabalhador, a partir da afirmação da centralidade do trabalho, que, conforme Dejours (2007), situa o trabalho como uma categoria tão importante para a saúde quanto a demanda de amor.

Conforme o mesmo autor, uma das razões pelas quais a maioria dos trabalhadores deseja continuar produzindo é a possibilidade de sentir o trabalho como uma fonte de prazer. Dejours (2007) afirma acerca da importância de se perseverar na análise dos mobilizadores individuais e coletivos do prazer no trabalho, considerando sua importância para a saúde do trabalhador. Castro-Silva (2006) afirma que o trabalho funciona como fonte de prazer quando possibilita a realização pessoal e o fortalecimento da identidade, conduzindo ao sentimento de liberdade, realização, gratificação, reconhecimento e valorização.

De acordo com Castro-Silva (2006), um ambiente de trabalho considerado saudável é aquele que permite a existência de vivências de prazer, as quais se manifestam por meio de situações gratificantes, nas quais o sujeito pode satisfazer seu desejo e suas necessidades no contexto de produção. O trabalho promove saúde à medida que as vivências de prazer predominam de maneira significativa comparadas com as de sofrimento, ainda que estas estejam presentes (DEJOURS, 2001).

Com relação ao adoecimento ou o prazer no trabalho, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), trabalham o prazer no trabalho e o quanto isto é relevante para saúde mental do trabalhador. Os autores versam sobre a análise das verbalizações e do comportamento dos profissionais, ressaltando que a expressão direta das vivências de sofrimento, pelo trabalhador, manifesta-se através de atitudes agressivas, medo e desconfiança, sentimento de não reconhecimento, sensação de estar sendo injustiçado, desânimo, resignação, conflitos entre colegas, tensões entre equipes, rivalidades e individualismo exacerbado.

Dejours (2007) afirma que o sofrimento integra o trabalho pois, trabalhar consiste em experimentar o que é real, e este se revela ao sujeito quando o mesmo é apresentado a situações de falha, de fracasso. Além disso, o autor menciona que o contexto de produção comumente transforma o trabalho em algo penoso e

restritivo, que, em maior frequência, conduz ao fracasso em vez de conduzir à transformação do sofrimento. Dessa forma, o trabalho possui a potencialidade de ser fonte de prazer e de sofrimento, ao mesmo tempo (DEJOURS, 2007).

Conforme Dejours (1999), o trabalho possui inúmeros elementos que influenciam a formação da autoimagem do trabalhador que, por sua vez, torna-se razão para o sofrimento. Pesquisas realizadas pelo autor afirmam que situações de medo e tédio podem ser responsáveis pela emergência do sofrimento, o qual é refletido em sintomas de insatisfação e ansiedade.

Dejours definiu o conceito de sofrimento no trabalho como a “vivência subjetiva intermediária entre a doença mental descompensada e o conforto ou bem estar psíquico” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p. 127). Conforme o autor, para que o trabalho sofrido se transforme em uma fonte de prazer é preciso que a organização do trabalho possibilite que o sujeito tenha liberdade para organizar sua maneira de trabalhar e desenvolver sua inteligência prática, no confronto com as dificuldades encontradas no trabalho.

Mendes (2007) afirma que a psicodinâmica está voltada atualmente para o estudo das doenças sociais como a banalização do sofrimento, a violência moral, a exclusão, a servidão voluntária, a depressão, a hiperaceleração, o alcoolismo, distúrbios osteomusculares e a ocorrência de suicídios no local de trabalho.

2.4 SILÊNCIO ORGANIZACIONAL

Conforme Moura-Paula (2014), as pesquisas envolvendo o tema Silêncio Organizacional desenvolveram-se em três ondas, sendo elas: (i) a primeira onda: 1970 – 1980, na qual buscou-se conceituar a voz; (ii) a segunda onda: 1980 – 2000, a qual enfocou os comportamentos que levaram os empregados a vozear, com muito pouca atenção ao silêncio; (iii) a terceira onda: 2000 em diante, passa-se a compreender o silêncio não somente como a ausência de voz, tendo como marco o trabalho apresentado por Morrison e Milliken (2000).

Quando se estuda acerca do tema Silêncio Organizacional, é imprescindível destacar o trabalho realizado por Morrison e Milliken (2000). Por ser a grande referência no tema, este trabalho é citado em todos os artigos que tratam do assunto.

Conforme Moura-Paula, (2014), Morrison e Milliken (2000) criam o conceito de silêncio organizacional, a saber: a retenção de opiniões e de problemas organizacionais por parte dos funcionários. Para as autoras, a retenção mencionada não é um fato individual e sim, um fenômeno coletivo a medida que envolve tanto a relação com pares, como a com superiores, além de poder ser um desdobramento de um ambiente mais ou menos propício para o silêncio em razão das crenças hegemônicas presentes na cultura organizacional.

De acordo com Knoll e Van Dick (2012), as primeiras autoras que ofereceram uma ótica organizacional explícita sobre a retenção de informações são Morrison e Milliken (2000), as quais se basearam na teoria do clima organizacional de Ashforth (1985) e Schneider e Reichers (1983), para sugerir que estruturas e políticas organizacionais e crenças implícitas de gestão criam um clima de silêncio, uma experiência coletivamente compartilhada que é perigosa e/ou inútil de se falar em questões críticas.

Além do trabalho desenvolvido por Morrison e Milliken, outro estudo que merece destaque é o realizado por Pinder e Harlos (2001), pois trabalham o silêncio como conceito multifacetado. Estes autores afirmam que o silêncio pode ocorrer mesmo em meio a sons e linguagem, considerando que o silêncio não significa apenas o antônimo de voz. Para Van Dyne, Ang e Botero (2003, *apud* MOURA-PAULA; FERRAZ, 2014), o que diferencia voz e silêncio não é a presença ou a ausência do relatar (*speak up*), mas sim, as motivações para reter em vez de expressar ideias, informações e opiniões que digam respeito a melhorias no trabalho.

Segundo Perlow e Williams (2003), o silêncio está associado a algumas virtudes, tais como a modéstia, o respeito pelos outros, a prudência e o decoro. Para estes autores, as regras de etiqueta indicam quando as pessoas devem ou não se calar para evitar constrangimentos.

Para autores como Morrison e Milliken (2003), as organizações seriam locais caóticos caso todos se sentissem confortáveis para expressar suas opiniões sobre tudo. Neste sentido, de acordo com as autoras, deve-se saber quando o silêncio é funcional, inofensivo ou disfuncional.

Conforme Moura-Paula e Ferraz (2014, p. 525), "o silêncio vai bem além do que apenas reter informações relevantes ao ambiente de trabalho por quaisquer que

sejam os motivos. Ele faz parte da própria natureza do sujeito enquanto ser na busca pela compreensão de si mesmo e do que se passa a seu redor". Os mesmos autores afirmam que assim como o silêncio organizacional decorre de uma transmutação de interesses contraditórios em interesses comuns por meio da despolitização dos interesses dos funcionários, ele também pode ser compreendido como um ato político, principalmente quando for um ato de resistência, ou seja, quando não for entendido apenas como a ausência de relato em decorrência do medo de punição.

Conforme Orlandi (2007, *apud* MOURA-PAULA; FERRAZ, 2014), no caso mencionado, o silêncio organizacional revela que a ausência do relato está sendo usado como instrumento de luta.

Em 1974 surge o conceito de espirais de silêncio, desenvolvido por Noelle-Neumann. Conforme Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009, *apud* MOURA-PAULA, 2014), a teoria apresentada por Noelle-Neumann (1974) forneceu *insights* de como o silêncio pode surgir e perpetuar-se em consonância com a opinião pública, em virtude do medo do isolamento ou da dúvida. Conforme os autores, se de um lado as pessoas sentem que a opinião pública oferece baixo suporte para suas opiniões elas relutariam em opinar, o que, de certa maneira, faria o silêncio sobre determinada questão crescer. Por outro lado, os autores, baseando-se em Noelle-Neumann (1974) afirmam que se o suporte público a uma determinada opinião parecer forte, as pessoas apresentarão seus pontos de vista com uma maior confiança.

Noelle-Neumann (1993, *apud* MOURA-PAULA, 2014) afirma que, devido à natureza social humana, quando as pessoas pensam que os outros irão abandoná-las, estas sofrem de maneira que podem ser facilmente guiadas ou manipuladas. Desta forma, o medo do isolamento parece ser a força que põe a espiral do silêncio em movimento.

2.4.1 Tipos de Silêncio

Conforme Knoll e Van Dick (2012), existem várias abordagens disponíveis que conceituam o silêncio do empregado como um construto multidimensional, o qual é desencadeado por razões específicas, em vez de conceituá-lo como um conceito unitário, que significa pouco mais do que um endosse inativo.

Estes autores basearam-se, principalmente, nas sugestões conceituais feitas por Pinder e Harlos (2001) e Van Dyne et al. (2003), além dos estudos exploratórios de Milliken et al. (2003), Brinsfield (2009), para elaborar uma descrição mais detalhada das quatro formas de silêncio do empregado, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 – Tipos de Silêncio

(continua)

Tipo de Silêncio	Autores	Conceito
Silêncio Aquiescente	Morrison e Milliken (2000)	Argumentam que os funcionários muitas vezes não falam devido à crença de que sua opinião não é e nem será solicitada e valorizada pelos superiores e pela alta gerência. Esta falta de interesse, além de propiciar um clima em que a conformidade é promovida e a oposição é reprimida, desmotiva funcionários a participarem.
	Pinder e Harlos (2001)	Retenção passiva de ideias relevantes, com base na submissão e resignação.
	Farrell (1983) e Kahn (1990)	Representa um comportamento desengajado.
	Van Dyne et al. (2003)	Quando os empregados perderam a esperança de melhoria e não estão dispostos a exercer esforço para falar, se envolver ou tentar mudar a situação.
Silêncio Quiescente	Pinder e Harlos (2001)	Refere-se à retenção da informação relevante na fonte ativa, a fim de proteger a si mesmo, baseado no medo de que as consequências de falar possam ser desagradáveis pessoalmente.
	Morrison e Milliken (2000)	Mencionam o medo como um motivo chave para a retenção de ideias e opiniões.
	Van Dyne et al. (2003)	Um silêncio defensivo.
	Rosen e Tesser (1970) Knoll e Van Dick (2012)	Conceituam como efeito MUM, ou seja, é a relutância em transmitir más notícias Os funcionários não concordam com ações específicas e estão cientes de algumas alternativas, porém, acreditam que a retenção de informações seja a melhor estratégia pessoal. Os funcionários nesse estado podem ser descritos como "sofrendo em silêncio".

(conclusão)

Tipo de Silêncio	Autores	Conceito
Silêncio Pró-Social	Van Dyne et al. (2003)	Retenção de ideias, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho com o objetivo de beneficiar outras pessoas ou a própria organização, com base no altruísmo ou motivos de cooperação. Sugerem uma estreita relação entre este tipo de silêncio e o "espírito esportivo", que se caracteriza pela ausência de queixas e tolerância para com inconvenientes no trabalho.
	Umphress e Bingham (2011)	Cunharam o termo comportamento pró-social antiético para um fenômeno no qual os funcionários se engajam ocasionalmente em atos antiéticos no intuito de beneficiar sua organização, seus membros ou ambos. Normalmente aparece em funcionários que tenham alto grau de comprometimento (ligação forte) com a organização.
Silêncio Oportunista	Knoll e Dick (2012)	Basearam-se no conceito de oportunismo de Williamson (1985, p. 47), "procura de interesse próprio com artimanha", para propor o conceito de silêncio oportunista, que, para eles, resumidamente, significa conter estrategicamente ideias relacionadas ao trabalho, informações ou opiniões, com o objetivo de alcançar uma vantagem para si, enquanto que se aceita o mal dos outros.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Conforme Moura-Paula (2014), a partir dos estudos realizados por Morrison e Milliken (2000) e por Pinder e Harlos (2001), Van Dyne et al. (2003) introduzem o conceito de Silêncio Pró-Social como a retenção de opiniões, informações ou ideias com o intuito de beneficiar outrem ou a própria organização.

Os autores Knoll e Van Dick (2012) foram os primeiros a utilizar a nomenclatura "Silêncio Oportunista" para classificar um tipo de silêncio organizacional. Isto porque a retenção de informações baseada em oportunismo ainda não tem atraído muita atenção na literatura sobre silêncio nas organizações. Porém, conforme estes mesmos autores, a retenção de informações baseada em oportunismo é bastante conhecida na literatura sobre comportamento de trabalho contra produtivo, tendo sido estudada por autores como Gruys e Sackett (2003) e Skarlicki e Folger (1997), além de Greenberg et al. (2007) e Brinsfield (2009), os quais estiveram entre os primeiros a recorrer a esta literatura ao introduzir o conceito de Silêncio Desviante.

Ainda sobre o Silêncio Oportunista, conforme Connelly et al. (2011), Garfield (2006) e Knoll e Van Dick (2012), a sonegação de informações também pode ser útil se os funcionários não querem se desfazer de poder e status, ou apenas porque querem evitar carga de trabalho adicional.

Conforme a pesquisa realizada por Knoll e Van Dick (2012), espera-se que um clima de silêncio seja positivamente relacionado ao silêncio causado pelo medo e pela resignação, ou seja, pelos silêncios quiescentes e aquiescentes. Para as outras duas formas de silêncio, o impacto específico de motivos individuais deve atenuar influências contextuais.

Ainda, conforme os mesmos autores espera-se que o silêncio oportunista seja mais provável de aparecer em um clima de silêncio. Já o silêncio pró-social tende a ser mais provável de aparecer em um clima de silêncio mas também pode aparecer em contextos onde é possível que se tenha fala. Isto pode se confirmar considerando a conclusão de Brief e Motowidlo (1986, *apud* KNOLL; DICK, 2012), que afirma que trabalhadores às vezes protegem os colegas, mesmo que ao fazê-lo estejam prejudicando a organização e normas de conduta adequada da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Marconi (2009), pesquisa é um processo formal e que através de uma metodologia científica cria-se o caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Já Gil (1999), afirma que o objetivo principal de uma pesquisa é por meio do uso de uma metodologia científica buscar respostas para um determinado problema, obtendo novos conhecimentos.

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, visando atingir os objetivos propostos. Assim, são apresentados o delineamento da pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, aspectos éticos e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A definição do método em uma investigação científica não é só necessária como, também, apresenta-se como condição fundamental para o seu sucesso. (VIANNA, 2001).

Conforme Gil (2002, p. 41), “é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”. Visando atender os objetivos propostos, a presente pesquisa caracteriza-se por ser uma *survey* de caráter descritivo.

Uma pesquisa do tipo *survey* normalmente utiliza-se de um único instrumento de coleta de dados, geralmente um questionário e compreende um levantamento de dados em uma amostra significativa acerca de um problema a ser estudado para, em seguida, através de análises, obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2012).

As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Inúmeros estudos podem ser classificados desta maneira e uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática (GIL, 2002).

Assim, como já mencionado, no que se refere à abordagem do problema a presente pesquisa classifica-se como quantitativa. Conforme Richardson (1989), as

pesquisas quantitativas conferem mais confiabilidade aos resultados, estabelecendo uma estrutura pré-determinada ao respondente, diminuindo assim, a heterogeneidade da coleta dos dados.

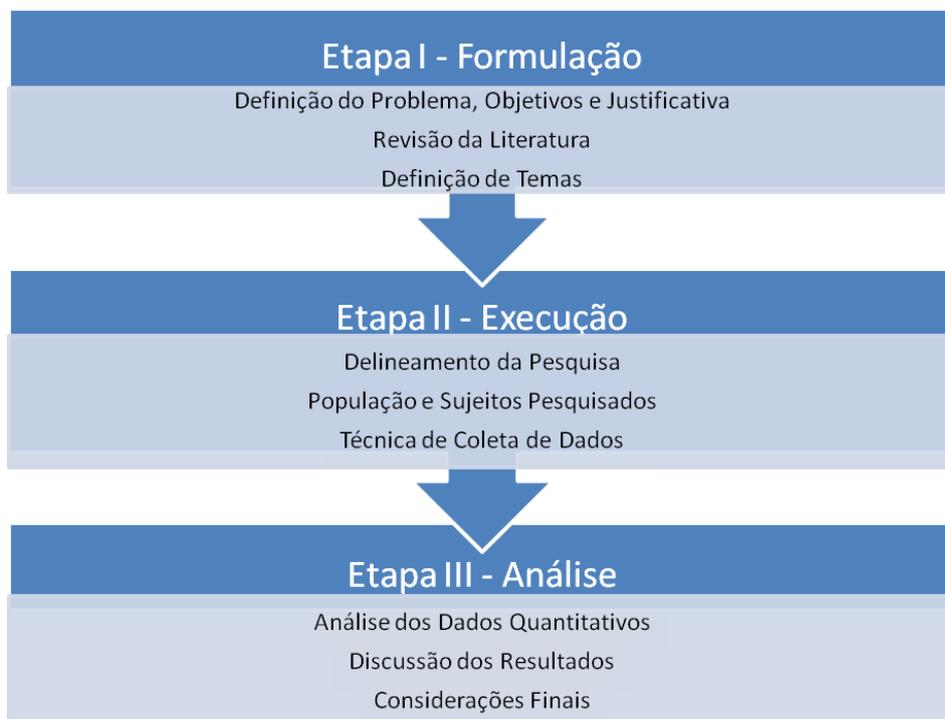
3.2 MODELO E DESENHO DA PESQUISA

A evolução deste estudo foi fundamentada no processo de pesquisa realizado por Knoll e Van Dick (2012), a qual, baseada em pesquisas e teorias anteriores, conceituou quatro formas de silêncio nas organizações, chamadas por eles de Silêncio Quiescente, Silêncio Aquiescente, Silêncio Pró-Social e Silêncio Oportunista, apresentando escalas para avaliar as quatro formas de silêncio.

A etapa da execução contemplou o delineamento da pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, população e amostra e a técnica para coleta de dados. Por fim, a etapa analítica constituiu-se da análise e discussão dos dados, dos resultados e das considerações finais.

Para facilitar o entendimento de como se desenvolveu o presente estudo, apresenta-se na Figura 1 o desenho da pesquisa, sintetizando-se as fases de desenvolvimento desta.

Figura 1 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

3.3 CENÁRIO DA PESQUISA

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, como uma Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação. Quando de sua criação, a UFSM contava com os seguintes estabelecimentos federais de ensino superior: Faculdade de Medicina, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Odontologia e Instituto Eletrotécnico. Além desses, o ato de criação da UFSM agregou os outros estabelecimentos particulares de ensino superior, a saber: Faculdade de Direito, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Imaculada Conceição, Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas e a Escola de Enfermagem Nossa Senhora Medianeira (BRASIL, 1960).

A UFSM foi a primeira universidade federal criada fora de uma capital brasileira, ou seja, no interior do estado. Tal fato representou importante marco no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil, bem como tornou o Rio Grande do Sul o primeiro estado brasileiro a contar com duas universidades federais (UFSM, 2011).

Atualmente, doze Unidades Universitárias constituem a estrutura acadêmica da UFSM: Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Centro de Educação (CE), Centro de Educação Física e Desportos (CEFD), Centro de Tecnologia (CT), Campus de Frederico Westphalen, Campus de Palmeira das Missões, Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS (UDESSM) e o Campus de Cachoeira do Sul. A Instituição possui, também, duas unidades de ensino médio, técnico e tecnológico: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM), o Colégio Politécnico da UFSM, além da Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo.

Quanto à estrutura administrativa, a UFSM conta, atualmente, com oito Pró-Reitorias, com o papel de assessorar o Reitor no desenvolvimento de suas funções: Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Infraestrutura, Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Completando o expediente administrativo, a Instituição conta ainda com outros órgãos de suporte às atividades desenvolvidas, como o Centro de Processamento de Dados, a Comissão Permanente de Pessoal Docente, a

Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo e a Procuradoria Jurídica.

No ensino presencial, a Universidade oferece, atualmente, 143 cursos/habilitações de graduação, entre Licenciaturas, Bacharelados e Tecnólogos. Na pós-graduação, são 129 cursos, entre Especializações, Mestrados, Doutorados e Pós-Doutorados, além de 53 cursos de Residência Médica. O Ensino Médio/Técnico presencial conta com 16 cursos e mais 49 cursos técnicos na modalidade Pós-Médio (PORTAL DE INDICADORES UFSM - RELATÓRIO DE 22/03/2016).

Quanto ao ensino à distância (EAD), atualmente, são oferecidos 10 cursos de graduação, 16 cursos de pós-graduação e 08 cursos técnicos Pós-Médio (PORTAL DE INDICADORES UFSM - RELATÓRIO DE 22/03/2016). Levando-se em consideração essa grande variedade de cursos, o corpo discente é formado por 28.384 estudantes, considerando todas as modalidades de ensino (PORTAL DE INDICADORES UFSM - RELATÓRIO DE 22/03/2016).

Quanto ao quadro de pessoal da instituição, esse conta com 4.710 servidores ativos, sendo 1.921 Docentes e 2.789 Técnico-Administrativos em Educação (PORTAL DE INDICADORES UFSM – RELATÓRIO DE 22/03/2016).

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com GIL (2012), de um modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos muito grande, o que torna impossível considerá-los em sua totalidade. Neste sentido, normalmente se trabalha com uma amostra da população, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo da pesquisa.

A unidade de análise desta pesquisa é uma instituição federal de ensino superior localizada na região central do Rio Grande do Sul, com 57 anos de existência. A escolha da instituição se deu pelos seguintes motivos: (a) por ser uma instituição pública federal de ensino superior precursora no interior do Brasil; (b) pela importância que esta representa para a região onde está inserida; (c) por estar em frequente processo de expansão; (d) pelo grande número de servidores que trabalham na instituição.

Conforme consta no Sistema de Informação para o Ensino – SIE, a instituição possuía em 22 de março de 2016, um quadro de pessoal de 4710 servidores ativos, sendo que destes, 1.921 são docentes e 2.789 são servidores técnico-administrativos em educação. Desse contingente de pessoas, a população-alvo deste estudo será os servidores técnico-administrativos em educação que compõem o quadro de servidores da Universidade Federal de Santa Maria, lotados nas diversas unidades da instituição, perfazendo um total de 2789 servidores. O instrumento de coleta de dados foi encaminhado a todos os servidores, buscando-se obter o maior número possível de retornos.

A escolha de se estudar somente os servidores técnico-administrativos em educação se deu em função do curto espaço de tempo para a realização da pesquisa.

O método de seleção dos participantes da pesquisa foi por conveniência, no qual a escolha das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador (MALHOTRA, 2011), ou seja, uma amostragem não probabilística, pois não fez uso de formas aleatórias de seleção das amostras. Na técnica de amostragem por conveniência, são selecionados os elementos da amostra mais prontamente disponíveis para participação no estudo (HAIR et al., 2005).

Deste modo, a amostra foi determinada de forma intencional, com base na disponibilidade e acessibilidade dos respondentes. Conforme Macedo e Fontes (2009), esse tipo de amostragem pode trazer algumas limitações de inferência, mas não invalida o resultado da pesquisa.

Participaram da pesquisa, 364 servidores TAEs, amostra superior ao mínimo esperado, que era de, pelo menos, 339 servidores pertencentes a todos os setores da instituição, considerando-se uma margem de erro de 5% e 95% de confiança. Para chegar a este número optou-se por realizar o cálculo amostral, considerando-se que a população a ser estudada compreendia 2789 servidores TAEs da UFSM.

A pesquisa original, realizada por Knoll e Van Dick (2012) em língua inglesa, foi traduzida para o português e, anteriormente a efetiva aplicação dos questionários, foi aplicado o pré-teste do instrumento. Conforme Gil (2012, p. 107), "o pré-teste não visa captar qualquer dos aspectos que constituem os objetivos do levantamento. Não pode trazer nenhum resultado referente a esses objetivos. Ele está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir."

Nesse sentido, foram selecionados indivíduos pertencentes ao grupo que se pretendia estudar, ou seja, servidores técnico-administrativos em educação da UFSM, restringindo a um numérico de 10 participantes. Estes indivíduos responderam ao questionário proposto, foi analisada a contagem do tempo que estes levaram para preencher o questionário e, após, foi realizada uma análise das respostas obtidas. Por fim, os indivíduos foram entrevistados, para verificar se estes encontraram alguma dificuldade para o preenchimento do questionário, se algo os causou constrangimento etc, e, após, foram realizadas algumas alterações no questionário, visando facilitar o entendimento das variáveis propostas.

3.5 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu por meio de questionário baseado no modelo elaborado por Knoll e Van Dick (2012), com base no referencial teórico e em consonância com os objetivos do estudo.

Para a coleta de dados com questionário, solicitou-se a autorização e o apoio da PROGEP na liberação dos e-mails dos servidores, junto ao Centro de Processamento de Dados – CPD, para o envio do questionário. Conforme o cronograma proposto para o estudo, a aplicação da pesquisa ocorreu no mês de outubro de 2016.

Além do modelo adotado, o questionário foi composto de questões que abrangem o perfil sociodemográfico do servidor (gênero, cargo ocupado, tempo de serviço na instituição, estado civil, grau de escolaridade, faixa etária, se ocupa cargo de chefia, dentre outras).

O questionário utilizado foi compreendido por 20 questões que representam os quatro tipos de silêncio propostos por Knoll e Van Dick (2012), conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro 2 – Disposição das questões conforme pesquisa de Knoll e Dick (2012)

Forma de Silêncio	Questões Pesquisa Original	Questões Questionário Aplicado
Silêncio Aquiescente	2, 3, 10, 11, 13	SA5, SA4, SA1, SA3, SA2
Silêncio Quiescente	1, 4, 5, 9, 12, 19	SQ4, SQ1, SQ3, SQ5, SQ6, SQ2
Silêncio Pró-Social	6, 7, 8, 16	PS2, PS1, PS4, PS3
Silêncio Oportunista	14, 15, 17, 18, 20	SO4, SO5, SO2, SO3, SO1

Fonte: Elaborada pela autora.

O instrumento de coleta de dados utilizou uma escala Likert de sete pontos, em que 1 significa "não se aplica a mim" e 7 significa "se aplica a mim inteiramente".

As variáveis utilizadas por Knoll e Van Dick (2012) para avaliar as dimensões do silêncio utilizadas na pesquisa, são as descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Variáveis utilizadas por Knoll e Van Dick (2012) para avaliar as dimensões do silêncio

Permaneço calado no trabalho...	Tipo de Silêncio
porque de qualquer maneira não vou achar quem me ouça	Silêncio Aquiescente
pois meus superiores não estão abertos a sugestões	
porque de qualquer forma nada vai mudar	
porque não é minha responsabilidade me envolver	
por más experiências no passado quando me manifestei	
por medo de consequências negativas	Silêncio Quiescente
porque temi desvantagens ao falar	
para não ficar vulnerável frente aos colegas e superiores	
para evitar conflitos	
porque não quero ser visto como causador de problemas	
porque os outros também não dizem nada	Silêncio Pró-Social
pois não quero magoar colegas e superiores	
não quero constranger ninguém	
não quero causar problemas para os outros	
não quero estragar a relação com colegas e superiores	
para não compartilhar minha vantagem de conhecimento	Silêncio Oportunista
medo que outros roubem minhas ideias	
porque quero que os outros aprendam com seus próprios erros	
porque meus superiores não merecem meu envolvimento	
porque isso significaria fazer trabalho adicional	

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As variáveis apresentadas no Quadro 3 são resultantes das adaptações realizadas em função da aplicação do pré-teste.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta, as respostas dos questionários foram tabuladas em uma planilha criada no Microsoft Excel, e, posteriormente, estas foram transportadas para o software "*Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*", por meio do qual foram realizadas as análises quantitativas.

Inicialmente foram realizadas análises estatísticas e de frequência relacionadas às variáveis sócio-demográficas e ocupacionais, com o objetivo de caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa.

Realizou-se análise estatística e de frequência relacionadas às variáveis de perfil dos respondentes. Após, foram analisadas as variáveis relacionadas aos tipos de silêncio organizacional. Para tanto, realizou-se cálculos de média e desvio-padrão. Além disso, realizou-se a correlação, para explorar os dados do questionário proposto, além de avaliar a confiabilidade.

3.7 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Considerando-se que a presente pesquisa envolveu pessoas, mais especificamente servidores públicos federais, o projeto de pesquisa dessa dissertação foi submetido à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Instituição pesquisada, o qual é reconhecido pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP/MS, conforme consta na carta de aprovação. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, o Instrumento de Coleta de Dados e o Termo de Confidencialidade seguiram todos os princípios éticos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos.

Aos participantes da pesquisa foram assegurados os esclarecimentos acerca desta. Ainda, foi garantido aos mesmos, a qualquer momento, a possibilidade de retirar seu consentimento de participação no estudo, sem qualquer penalização. A participação dos pesquisados foi facultativa, sendo garantida a confidencialidade dos dados pela pesquisadora (APÊNDICE A).

Os participantes poderão ter acesso aos dados coletados que ficarão arquivados sob a responsabilidade da pesquisadora coordenadora durante o período de 5 (cinco) anos, conforme Lei dos Direitos Autorais nº 9.610 (BRASIL, 1998). É assegurado o sigilo da identidade dos participantes no momento da publicação dos resultados.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados e as análises da pesquisa realizada.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados as análises e os resultados da pesquisa, levando em consideração os objetivos elencados na introdução deste estudo. Primeiramente foi realizada uma apresentação geral da Instituição objeto desta pesquisa. Após, foi caracterizado o perfil dos participantes da pesquisa, e, posteriormente analisou-se os quatro tipos de silêncio: Aquiescente, Quiescente, Pró-Social e Oportunista, verificando qual destes teve preponderância em meio aos servidores técnico-administrativos da UFSM.

Após estas análises buscou-se realizar o teste de Alpha de Cronbac, para avaliar a confiabilidade da escala escolhida.

4.1 UFSM: CONTEXTO ATUAL

Os temas “Silêncio nas Organizações”, “Prazer e Sofrimento no Trabalho” e “Comunicação” ainda são pouco abordados no âmbito da UFSM.

Analisando-se as ações promovidas pelo setor de Gestão de Pessoas da UFSM, através dos Planos Anuais de Capacitação elaborados para os anos de 2014 a 2016, pode-se observar que foram promovidas apenas 9 (nove) atividades que contemplaram, de alguma maneira, os temas mencionados, conforme pode-se observar no Quadro 4.

Quadro 4 – Atividades promovidas pela PROGEP/UFSM (2014 a 2016)

Atividades promovidas pela PROGEP/UFSM (2014 a 2016)		
Ano	Capacitação	Tema abordado
2014	Capacitação Gerencial	Comunicação
2015	Seminário de Recepção e Integração Institucional	Importância da comunicação no ambiente de trabalho
	Lidere - Programa de Desenvolvimento de Gestores	Comunicação Institucional
	Promoção da Saúde do Servidor	Saúde Mental
2016	Comunicação, Comportamento e Relações Humanas no Trabalho	Comunicação: valores, barreiras, conflitos e perspectivas
	Promoção da Saúde do Servidor	Saúde Mental
	Lidere - Programa de Desenvolvimento de Gestores	Comunicação Institucional, Saúde Mental e Trabalho
	Seminário de Recepção e Integração Institucional	A comunicação no ambiente de trabalho

Fonte: Plano Anual de Capacitação (2014 a 2016).

Além das capacitações promovidas pela PROGEP, existe, ainda no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição, o setor de Saúde e Qualidade de Vida, que realiza atividades voltadas à promoção da saúde dos servidores, tanto física como mental. Este setor conta com um Núcleo de Promoção à Saúde, composto por uma equipe de psicólogos, assistente social e pedagogo.

Já considerando o âmbito geral da instituição, existem dois outros setores que, juntamente com a PROGEP, trabalham em função de promover um ambiente de trabalho adequado aos servidores da instituição, como a Ouvidoria e a Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (COPSIA).

A Ouvidoria é um órgão de controle interno, que busca humanizar e estreitar as relações institucionais e pessoais estabelecidas no âmbito da UFSM. Esta serve como canal de interação e mediação entre a sociedade em geral e a gestão da UFSM, através da qual, se estabelece um diálogo e uma comunicação direta, visando buscar uma solução ágil para problemas relatados. A Ouvidoria recebe manifestações, as quais podem ser feitas pessoalmente, por carta, telefone, correio eletrônico ou via Caixa Postal, e as encaminha às unidades internas responsáveis pela execução dos serviços, quando necessário. Caso necessite, a Ouvidoria pode encaminhar as denúncias recebidas à COPSIA, para que esta realize uma análise mais aprofundada do caso relatado.

A COPSIA, por sua vez, está diretamente ligada ao Gabinete do Reitor, sendo um órgão de assessoramento, acompanhamento e execução de processos administrativos disciplinares oriundos dos Centros de Ensino e das Unidades Administrativas, além da Reitoria.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para melhor entendimento dos resultados da pesquisa, são apresentados, inicialmente, os dados de perfil dos respondentes, com a finalidade de elaborar um perfil geral destes. Foram consideradas as questões de: gênero, idade, estado civil, grau de escolaridade, tempo que atua como servidor, se exerceu cargo de chefia, o tempo em cargo de chefia, se, atualmente, o servidor exerce cargo de chefia, se trabalhou na iniciativa privada, quanto tempo trabalhou, qual o cargo atual e a Unidade a que pertence. Fizeram parte dessa amostra 364 servidores técnico-administrativos em educação, sendo que destes, 182, ou seja, 50% são de cargos de nível E, 134 são de cargos de nível D, representando 36,8% do total de

participantes, 40 são de cargos de nível C, o que representa 11% dos participantes, apenas 0,8% são de cargos de nível B e 1,4% de cargos de nível A, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Nível de classificação do cargo

Nível do Cargo	Frequência	Porcentagem válida
A	5	1,4
B	3	0,8
C	40	11,0
D	134	36,8
E	182	50,0
Total	364	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme a Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a qual dispõe sobre a estrutura do Plano de Carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, o nível de classificação é o “conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições”.

Os cargos do Plano de Carreira dos TAEs são organizados em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E. Os cargos de nível A, B e C são, em sua maioria, aqueles que a escolaridade mínima exigida é o Ensino Fundamental Incompleto, Ensino Fundamental ou Ensino Fundamental com curso Profissionalizante, dependendo de sua especificidade. Já os cargos de nível D são aqueles que o requisito mínimo para o ingresso é o Ensino Médio ou Curso Técnico. Os cargos de nível E são os que exigem Ensino Superior completo para o ingresso.

Pode-se observar que a participação de servidores ocupantes de cargos de níveis A, B e C é bastante inferior aos demais, isto porque o número de servidores em cargos desses níveis vêm diminuindo com o passar dos anos, pois, em sua maioria, cargos dos níveis A, B e C encontram-se extintos ou em extinção, conforme a Lei Nº 9.632, de 07 de maio de 1998, ou seja, não existe mais possibilidade de reposição de vagas nesses cargos, tornando o quadro de servidores nestes níveis cada vez mais restrito.

Tabela 2 – Unidade de lotação

Lotação	Frequência	Porcentagem válida
Reitoria	155	42,6
Centro de Ciências Naturais e Exatas – CCNE	13	3,6
Centro de Ciências Rurais - CCR	23	6,3
Centro de Ciências da Saúde - CCS	17	4,7
Centro de Educação - CE	15	4,1
Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH	20	5,5
Centro de Tecnologia - CT	28	7,7
Centro de Artes e Letras - CAL	6	1,6
Centro de Educação Física e Desportos – CEFD	6	1,6
Hospital Universitário de Santa Maria – HUSM	52	14,3
Campus Palmeira das Missões	7	1,9
Colégio Politécnico	3	0,8
Campus Cachoeira do Sul	5	1,4
Colégio Técnico Industrial - CTISM	7	1,9
Campus Frederico Westphalen	7	1,9
Total	364	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na análise dos dados da Tabela 2, verifica-se que o maior número de pesquisados ($n=155$), que representa 42,6% da amostra, possui como lotação a Reitoria, seguido por 52 respondentes, que caracterizam 14,3% da amostra que estão lotados no Hospital Universitário de Santa Maria – HUSM. Dos Centros de Ensino, os que tiveram maior número de participantes foram o Centro de Tecnologia – CT, Centro de Ciências Rurais – CCR e Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH, com 28, 23 e 20 participações, respectivamente.

Tabela 3 – Grau de escolaridade

Escolaridade	Frequência	Porcentagem válida
Ensino Fundamental (1º Grau)	1	0,3
Ensino Médio (2º Grau)	15	4,1
Graduação	70	19,2
Especialização	137	37,6
Mestrado	123	33,8

(continua)

		(conclusão)
Doutorado	15	4,1
Pós-Doutorado	3	0,8
Total	364	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No que concerne à variável escolaridade, os dados expostos na Tabela 3 evidenciam que o maior número de participantes possui curso de Especialização (n=137), totalizando 37,6% destes, seguido pelo curso de Mestrado (n=123), que totaliza 33,8% dos participantes. Os participantes que possuem curso de Graduação (n=70) representam 19,2% e os que possuem curso de Doutorado (n=15) e Ensino Médio (n=15) representam ambos, 4,1% do total da amostra. Aqueles que possuem Ensino Fundamental (n=1) e Pós-Doutorado (n=3) possuem pouca representatividade, com 0,3% e 0,8% respectivamente.

A idade dos respondentes foi distribuída em 6 faixas, sendo elas: até 25 anos, de 26 a 35 anos, de 36 a 45 anos, de 46 a 55 anos, de 56 a 65 anos e acima de 66 anos. A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos, pela pesquisa, quanto a faixa etária.

Tabela 4 – Faixa etária

Faixa Etária	Frequência	Porcentagem válida
até 25 anos	16	4,4
de 26 a 35 anos	126	34,6
de 36 a 45 anos	86	23,6
de 46 a 55 anos	99	27,2
de 56 a 65 anos	35	9,6
acima de 66 anos	2	0,5
Total	364	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando a idade dos técnico-administrativos em educação participantes da pesquisa, verifica-se que 34,6% (n=126) dos respondentes encontra-se entre 26 e 35 anos. Posteriormente, entre 46 a 55 anos encontram-se 27,2% dos respondentes (n=99) e entre 36 a 45 anos representam 23,6% dos respondentes (n=86). Assim, é possível concluir que a maioria dos respondentes está entre 26 e 55 anos, totalizando 85,4% dos respondentes da pesquisa.

Quanto ao gênero dos respondentes, os resultados da pesquisa demonstram que há uma predominância do sexo feminino com 61,5% (n=224) do total da população pesquisada. O sexo masculino correspondeu a 38,5% (n=140), dos respondentes, conforme exposto na Tabela 5.

Tabela 5 – Gênero

Gênero	Frequência	Percentual válido %
Masculino	140	38,5
Feminino	224	61,5
Total	364	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Ao compararmos com o total de servidores da UFSM é possível observar que estes resultados se aproximam da realidade dos servidores da Instituição pois, conforme informações do SIE, 55,71% dos servidores da UFSM são do gênero feminino, enquanto 44,29% são do gênero masculino.

Com relação ao estado civil, verificou-se que a maioria (58%) está casada ou em união estável (n=211). Outra parcela significativa correspondendo a 32,1% está solteira (n=117); os divorciados perfazem 8,8%(n=32) dos respondentes e viúvos(a) apenas 1,1% (n=4). A Tabela 6 apresenta os resultados do estado civil.

Tabela 6 – Estado Civil

Estado civil	Frequência	Percentual válido %
Solteiro (a)	117	32,1
Casado (a) / União Estável	211	58,0
Divorciado (a)	32	8,8
Viúvo (a)	4	1,1
Total	364	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto ao tempo de atuação como servidor na UFSM, optou-se por fazer uma pergunta aberta e, posteriormente, tratar os dados em intervalos. Assim, pode-se observar que 37,6% (n=137) estão no serviço público entre 4 e 10 anos, 26,1 % (n= 95) estão no serviço público há, no máximo, 3 anos, ou seja, encontram-se ainda em estágio probatório na instituição. Do total de respondentes,

12,6% (n=46) possuem entre 11 e 20 anos de UFSM, 12,1% (n=44) atuam na UFSM entre 21 e 30 anos e 11,5% (n=42) possuem mais de 31 anos de serviço na UFSM, conforme pode ser observado na Tabela 7.

Tabela 7 – Tempo de serviço na UFSM

Tempo	Frequência	Porcentagem válida
Até 3 anos	95	26,1
De 4 a 10 anos	137	37,6
De 11 a 20 anos	46	12,6
De 21 a 30 anos	44	12,1
Acima de 31 anos	42	11,5
Total	364	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com relação a exercer cargo de chefia, os respondentes em sua maioria 59,1% (n=215) já exerceram algum cargo na UFSM. Uma parcela expressiva de respondentes 40,9% (n=149) ainda não tiveram possibilidade de exercer cargo de chefia, a Tabela 8 expressa esses resultados.

Tabela 8 – Cargo de chefia

Já exerceu cargo de chefia	Frequência	Percentual válido %
Sim	149	40,9
Não	215	59,1
Total	364	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Sobre estar exercendo, atualmente, cargo de chefia na UFSM, 78% (n=284) dos respondentes, ou seja, a grande maioria, afirmam não estar atuando em nenhum de cargo de chefia, enquanto 22% (n=80) exerce algum cargo de chefia durante o período de aplicação da pesquisa. A Tabela 9 demonstra esses resultados.

Tabela 9 – Exercendo cargo de chefia

Exerce cargo de chefia	Frequência	Percentual válido %
Sim	80	22
Não	284	78
Total	364	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com relação a ter trabalhado na iniciativa privada, a maioria dos servidores responderam que já trabalharam, 70,1% (n=255), e apenas 29,9% (n=109) dos respondentes não tiveram experiência fora do serviço público. A Tabela 10 contém os resultados mencionados.

Tabela 10 – Trabalho na iniciativa privada

Já trabalhou na iniciativa privada	Frequência	Percentual válido %
Sim	255	70,1
Não	109	29,9
Total	364	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por fim, a questão sobre a jornada semanal do servidor. Pode-se observar que a maioria dos respondentes, ou seja, 67,3% (n=245) cumpre uma jornada de trabalho de 40 horas semanais, 29,1% (n=106) possui a carga horária de 30 horas semanais ou possui jornada de trabalho flexibilizada, conforme a Resolução N. 10/2013 – UFSM. Apenas 1,9% (n=7) possui como jornada de trabalho 20 horas semanais e 1,6% (n=6) possui outro tipo de jornada de trabalho semanal que não os especificados anteriormente. A Tabela 11 demonstra esses resultados.

Tabela 11 – Jornada de trabalho semanal

Jornada semanal	Frequência	Percentual válido (%)
40 horas	245	67,3
30 horas / flexibilização	106	29,1
20 horas	7	1,9
Outra	6	1,6
Total	364	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com base nos dados apresentados sobre o perfil dos servidores TAEs participantes da pesquisa, pôde-se observar que a maior parte desses (58%) é casado ou possui união estável, além disso, 61,5% são do sexo feminino e grande parte (34,6%) está na faixa etária que compreende entre 26 e 35 anos. Cerca de 50% dos respondentes é servidor de cargo de nível superior (Nível E) na Instituição, sendo que esses, em sua maioria, possuem escolaridade acima da exigida para o ingresso no cargo, ou seja, especialização. Quanto ao setor de lotação, a grande maioria desempenha suas atividades na Reitoria ou em órgãos ligados a esta. Quanto ao tempo de atuação na UFSM, o maior número está atuando na UFSM por um período entre 4 e 10 anos. A maioria (59,1%) nunca ocupou cargo de chefia, sendo que 78% não ocupavam cargo de chefia no momento em que responderam a pesquisa. Dos respondentes, mais de 70% nunca trabalhou na iniciativa privada e mais de 67% possui jornada de trabalho semanal de 40 horas.

4.3 AVALIAÇÃO DOS SILÊNCIOS NAS ORGANIZAÇÕES

Reserva-se essa etapa do estudo para apresentar, interpretar e discutir os dados coletados, via questionário, pelos respondentes da pesquisa. São apresentadas as quatro dimensões de silêncios nas organizações, por ordem Silêncio Aquiescente, Silêncio Quiescente, Silêncio Pró-social e Silêncio Oportunista. Cada dimensão do silêncio é apresentada por meio de suas variáveis, que, por sua vez, referem-se aos diferentes tipos de silêncios na organização dos servidores da UFSM. São apresentados os dados por tipo de silêncio, por meio de análise e interpretação das estatísticas descritivas, média e desvio padrão de todos

os itens de cada escala do modelo proposto por Knoll e Dick (2012). O modelo é constituído de 20 variáveis divididas em 4 construtos, conforme os tipos de silêncio já mencionados.

Neste bloco de perguntas, solicitou-se aos respondentes que indicassem as razões pelas quais permanecem calados no trabalho. Assim, foram apresentadas as variáveis e foi solicitado aos respondentes que indicassem o grau de aplicação destas à sua realidade, por meio de uma escala Likert de 7 pontos, sendo que 1 indica "não se aplica a mim", 2 indica "muito pouco se aplica a mim", 3 "pouco se aplica a mim", 4 "indiferente", 5 "se aplica a mim", 6 "muito se aplica a mim", e 7 "se aplica a mim inteiramente", conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Grau de aplicação das variáveis ao respondente (Escala Likert)

Permaneci calado no trabalho...	Não se aplica a mim	Muito pouco se aplica a mim	Pouco se aplica a mim	Indiferente	Se aplica a mim	Muito se aplica a mim	Se aplica a mim inteiramente
	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para fins de análises, as médias obtidas foram avaliadas a partir dos parâmetros apontados na Tabela 12, nos quais uma média é considerada de baixíssima aplicação ao servidor caso fique entre os valores de 1,00 a 2,40; quando a média ficar entre 2,5 e 3,9 será considerada de baixa aplicação ao servidor respondente; a média que fique entre 4,0 e 5,5 é considerada que se aplica ao servidor; e a média que ficar entre 5,6 e 7,0 é considerada muito aderente ou de alta aplicação ao servidor respondente.

Tabela 12 – Parâmetros para análise da média das respostas

Média observada	Análise
Entre 1,0 - 2,4	Baixíssima aplicação
Entre 2,5 - 3,9	Baixa aplicação
Entre 4,0 - 5,5	Aplica-se ao caso
Entre 5,6 - 7,0	Muito aderente; alta aplicação

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As seções a seguir estão segmentadas por Dimensão de Silêncio.

4.3.1 Análise do Silêncio Aquiescente

A Tabela 13 apresenta as estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) das variáveis que mensuram o Silêncio Aquiescente. Esse bloco de variáveis têm por finalidade obter a percepção dos pesquisados quanto ao grau de Silêncio Aquiescente no trabalho do servidor. São cinco (5) variáveis que estão dispostas na Tabela a partir da média mais elevada.

Tabela 13 – Variáveis Silêncio Aquiescente

Código	Variáveis	Média	Desvio-padrão	Análise
SA3	...porque de qualquer forma nada vai mudar.	3,38	2,26	Baixa aplicação
SA5	...por más experiências do passado quando me manifestei.	2,97	2,21	Baixa aplicação
SA2	...pois meus superiores não estão abertos a sugestões.	2,74	2,10	Baixa aplicação
SA1	...porque de qualquer maneira não vou achar quem me ouça.	2,65	2,03	Baixa aplicação
SA4	...porque não é minha responsabilidade me envolver.	1,91	1,49	Baixíssima aplicação

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando os dados apresentados na Tabela 13, pode-se observar que as médias encontradas de Silêncio Aquiescente variam entre $x= 3,38$ e $x= 1,91$, com desvios padrões entre 2,26 a 1,49. Dado que as questões são apresentadas de maneira negativa, esses resultados revelam que houve baixa percepção ou atitude de silêncio aquiescentes por parte dos respondentes. A variável com maior média obtida ($x=3,38$) foi "permaneci calado no trabalho porque de qualquer forma nada vai mudar" (SA3), esse resultado, apesar de ter uma média baixa considerando a escala Likert de 7 pontos, é elevada frente as demais variáveis, indicando que os servidores tem descrenças quanto as mudanças na organização em questão, ou seja, a UFSM. Seu silêncio, em grande parte, advém dessa crença de que mudanças não vão ocorrer. Destaca-se que essa variável SA3 também foi a de maior desvio-padrão registrado no grupo de variáveis de Silêncio Aquiescente (2,26), tal desvio, considerado alto para fins de análise nesse trabalho, indica que há necessidade de

explorar mais os dados, posteriormente, com outras técnicas estatísticas para detectar o por que de tal variabilidade de respostas.

Outra variável com média elevada dentro das variáveis que analisam o Silêncio Aquiescente é a "permaneci calado no trabalho por más experiências do passado quando me manifestei" (SA5), ou seja, os servidores respondentes já tentaram auxiliar a organização de alguma maneira, contudo, avaliam que ao tentarem colaborar não foram tão bem sucedidos quanto gostariam e por isso, agora, silenciam. A média obtida foi de 2,97 sendo considerada de baixa aplicação aos respondentes (mas alta dentro do quadro específico de Silêncio Aquiescente).

Quanto a afirmação (SA2), "permaneço calado no trabalho, pois meus superiores não estão abertos a sugestões", a média obtida foi de 2,74 com um desvio-padrão de 2,10, Ao serem perguntados se "permaneço calado no trabalho porque de qualquer maneira não vou achar quem me ouçam" (SA1), os respondentes apontaram como média 2,65, com desvio de 2,03, analisando ambas questões SA2 e SA1 pode-se afirmar que existe uma percepção dos servidores respondentes de que tais questões tem baixa aplicação ao seu caso. Por fim, a variável de Silêncio Aquiescente com menor média, a SA4, que avalia se "permaneço calado no trabalho porque não é minha responsabilidade me envolver", obteve média de 1,19 representando uma baixíssima concordância com a assertiva, visto tratar-se de uma questão negativa. Um ponto relevante nessa questão (SA4) é que ela também é a de menor desvio-padrão observado (1,49), dando consistência à resposta (média) observada.

4.3.2 Análise do Silêncio Quiescente

Na sequência de análise, apresenta-se os resultados obtidos pela pesquisa com relação as variáveis que mesuravam o Silêncio quiescente, para mensurar tal dimensão foram utilizadas seis variáveis, que estão expostas na Tabela 14 evidenciando os resultados obtidos de média e desvio-padrão por variável.

Tabela 14 – Variáveis Silêncio Quiescente

Código	Variável	Média	Desvio-padrão	Análise
SQ4	para evitar conflitos.	4,01	2,08	Aplica-se ao caso
SQ5	não quis ser visto como causador de problemas.	3,28	2,07	Baixa aplicação
SQ1	por medo de consequências negativas.	2,89	1,97	Baixa aplicação
SQ3	para não ficar vulnerável frente aos colegas e superiores.	2,83	1,92	Baixa aplicação
SQ2	porque temi desvantagens ao falar.	2,81	1,87	Baixa aplicação
SQ6	porque os outros também não dizem nada.	2,60	1,85	Baixa aplicação

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A temática estudada é extremamente delicada, por isto, as análises devem ser cuidadosas e observando sinalizações como as da variável SQ4, que apresentou a maior média dentre as variáveis de Silêncio Quiescente e também a maior média dentre todas as variáveis que mensuram o silêncio (dentre todas as tipologias). O resultado da SQ4 "permaneço calado no trabalho para evitar conflitos", com uma média de 4,01, leva a considerar que, de todos os silêncios (variáveis também), a que mais revela as atitudes dos servidores é a busca por evitar conflitos no trabalho. Neste caso, poder-se-ia analisá-la como uma variável de resultado de indiferença, contudo, sendo essa a mais alta das médias obtidas, ela traz em si indícios que revelam a forte necessidade de evitar conflitos. A variável SQ4 foi a que apresentou o maior desvio padrão (2,08) dentre as variáveis do Silêncio Quiescente.

Na sequência de médias elevadas obtidas no Silêncio Quiescente, vem a variável SQ5, a qual indica que "permaneço calado no trabalho pois não quero ser visto como causador de problemas". O resultado de média desta variável é de 3,28 o que aponta para uma baixa aplicação aos respondentes, porém, quando comparada com as demais variáveis de silêncio pode-se considerá-la alta. O desvio padrão apresentado por esta variável foi de 2,07.

A terceira maior média obtida com as variáveis do Silêncio Quiescente foi com a questão "permaneço calado no trabalho por medo de consequências negativas" (SQ1). Esta apresentou uma média de 2,89 e um desvio padrão de 1,97. Para os parâmetros estabelecidos para a análise, pode-se considerar esta variável como de baixa aplicação para os servidores respondentes.

A quarta maior média encontrada nas variáveis do Silêncio Quiescente foi a da variável SQ3, com a questão "permaneço calado no trabalho para não ficar vulnerável frente aos colegas e superiores". Esta teve uma média de 2,83, o que para os parâmetros estabelecidos pode ser considerada de baixa aplicação aos servidores pesquisados. O desvio-padrão apresentado por esta variável foi de 1,92.

A penúltima variável com maior média foi a que questionava se "permaneço calado no trabalho porque temo desvantagens ao falar". A questão SQ2 teve uma média de 2,81 e um desvio-padrão de 1,87, também indicando baixa aplicabilidade aos servidores que responderam à pesquisa.

Por último, com a menor média dentre as variáveis do Silêncio Quiescente, está a variável SQ6, que questionou sobre "permanecer calado no trabalho porque os outros também não dizem nada". Esta variável apresentou uma média de 2,65 e um desvio-padrão de 1,85, o que pode ser interpretado como de baixa aplicação aos servidores.

Por fim, pode-se ressaltar que entre as variáveis do Silêncio Quiescente as que apresentaram as maiores médias também foram as que tiveram maior desvio padrão e, por sua vez, as de menores médias apresentaram menores desvios padrões, o que significa uma maior concordância com a média (baixa) observada.

4.3.3 Análise do Silêncio Pró-Social

A Tabela 15 apresenta as estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) das variáveis que mensuram o Silêncio Pró-Social. Esse bloco de variáveis têm por finalidade obter a percepção dos pesquisados quanto ao grau de Silêncio Pró-Social no trabalho do servidor. São quatro (4) variáveis que estão dispostas na Tabela a partir da média mais elevada.

Tabela 15 – Variáveis Silêncio Pró-Social

Código	Variável	Média	Desvio-padrão	Análise
SP4	... não quero estragar a relação com colegas e superiores.	3,57	2,05	Baixa aplicação
SP2	...não quero constranger ninguém.	3,44	1,99	Baixa aplicação
SP3	...não quero causar problemas para os outros.	3,37	2,02	Baixa aplicação
SP1	...pois não quero magoar colegas e superiores.	3,00	1,88	Baixa aplicação

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando os dados apresentados na Tabela 15, observa-se que as médias encontradas de Silêncio Pró-Social variam entre $x = 3,57$ e $x = 3,00$, com desvios padrões entre 2,05 a 1,88. Esses resultados revelam que houve baixa aplicação ou indiferença com relação ao Silêncio Pró-Social por parte dos respondentes, considerando os parâmetros de análise estabelecidos para este trabalho. A variável com maior média obtida ($x = 3,57$) foi "permaneço calado no trabalho não quero estragar a relação com colegas e superiores" (SP4), esse resultado, apesar de ter uma média baixa considerando a escala Likert de 7 pontos, é elevada frente as demais variáveis, indicando que os servidores preocupam-se em manter um bom relacionamento com seus colegas e superiores no ambiente de trabalho, ou seja, a UFSM. Destaca-se que essa variável SP4 também foi a de maior desvio-padrão registrado no grupo de variáveis de Silêncio Pró-Social (2,05).

A terceira maior média obtida com as variáveis do Silêncio Pró-Social foi com a questão "permaneço calado no trabalho pois não quero constranger ninguém" (SP2). Esta apresentou uma média de 3,44 e um desvio padrão de 1,99. Para os parâmetros estabelecidos para a análise, pode-se considerar esta variável como de baixa aplicação para os servidores respondentes.

A penúltima variável com maior média foi a que questionava se "permaneço calado no trabalho pois não quero causar problema aos outros". A questão SP3 teve uma média de 3,37 e um desvio-padrão de 2,02, também indicando baixa aplicabilidade aos servidores que responderam à pesquisa, considerando os padrões estabelecidos para análise.

Por último, com a menor média dentre as variáveis do Silêncio Pró-Social, está a variável SP1, que questionou sobre "permaneço calado no trabalho pois não quero magoar meus colegas e superiores". Esta variável apresentou uma média de 3,00 e um desvio-padrão de 1,88, o que pode ser interpretado como de baixa aplicação aos servidores.

As variáveis do Silêncio Pró-Social apresentaram médias que, para os padrões estabelecidos de análise para esta pesquisa, são consideradas de baixa aplicação ou quase que de indiferença para os servidores técnico-administrativos que responderam ao questionário. Porém, se comparadas com as médias obtidas nos dois tipos de silêncio já analisados até este momento, pode-se observar que o Silêncio Pró-Social foi o que apresentou as maiores médias.

4.3.4 Análise do Silêncio Oportunista

Na sequência de análise, apresenta-se os resultados obtidos pela pesquisa com relação as variáveis que mesuravam o Silêncio Oportunista, para mensurar tal dimensão foram utilizadas cinco (5) variáveis, que estão expostas na Tabela 16 evidenciando os resultados obtidos de média e desvio-padrão por variável.

Tabela 16 – Variáveis Silêncio Oportunista

Código	Variável	Média	Desvio-padrão	Análise
SO4	...porque meus superiores não merecem meu envolvimento.	2,05	1,76	Baixíssima aplicação
SO3	...porque quero que os outros aprendam com seus próprios erros.	1,96	1,56	Baixíssima aplicação
SO5	...porque isso significaria fazer trabalho adicional.	1,72	1,49	Baixíssima aplicação
SO1	...para não compartilhar minha vantagem de conhecimento.	1,67	1,29	Baixíssima aplicação
SO2	...medo que outros roubem minhas ideias.	1,48	1,11	Baixíssima aplicação

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando os dados apresentados na Tabela 16, pode-se observar que as médias encontradas de Silêncio Oportunista variam entre $x = 2,05$ e $x = 1,48$, com desvios padrões entre 1,76 a 1,11. Considerando que as questões são apresentadas de forma negativa, esses resultados revelam que houve baixíssima percepção ou atitude de Silêncio Oportunista por parte dos servidores respondentes. A variável com maior média obtida ($x = 2,05$) foi "permaneço calado no trabalho porque meus superiores não merecem meu envolvimento" (SO4), esse resultado, apesar de ter uma média baixíssima, considerando a escala Likert de 7 pontos, é elevado frente às demais variáveis, indicando que os servidores, de certa maneira, entendem que as chefias não merecem que estes se manifestem, seja para sugerir mudanças ou para informar sobre algo que esteja acontecendo no setor de trabalho. Destaca-se que essa variável SO4 também foi a de maior desvio-padrão registrado no grupo de variáveis de Silêncio Oportunista (1,76).

A segunda variável do Silêncio Oportunista de maior média foi a SO3, que questiona se "permaneço calado no trabalho porque quero que os outros aprendam com seus próprios erros". Esta variável teve média de 1,96 e desvio-padrão de 1,56.

Para os parâmetros estabelecidos para a análise, pode-se considerar esta variável como de baixíssima aplicação para os servidores respondentes.

A terceira maior média obtida com as variáveis do Silêncio Oportunista foi com a questão "permaneço calado no trabalho porque isso significaria fazer trabalho adicional" (SO5). Esta apresentou uma média de 1,72 e um desvio padrão de 1,49, também indicando baixíssima aplicabilidade aos servidores que responderam à pesquisa, considerando os padrões estabelecidos para análise.

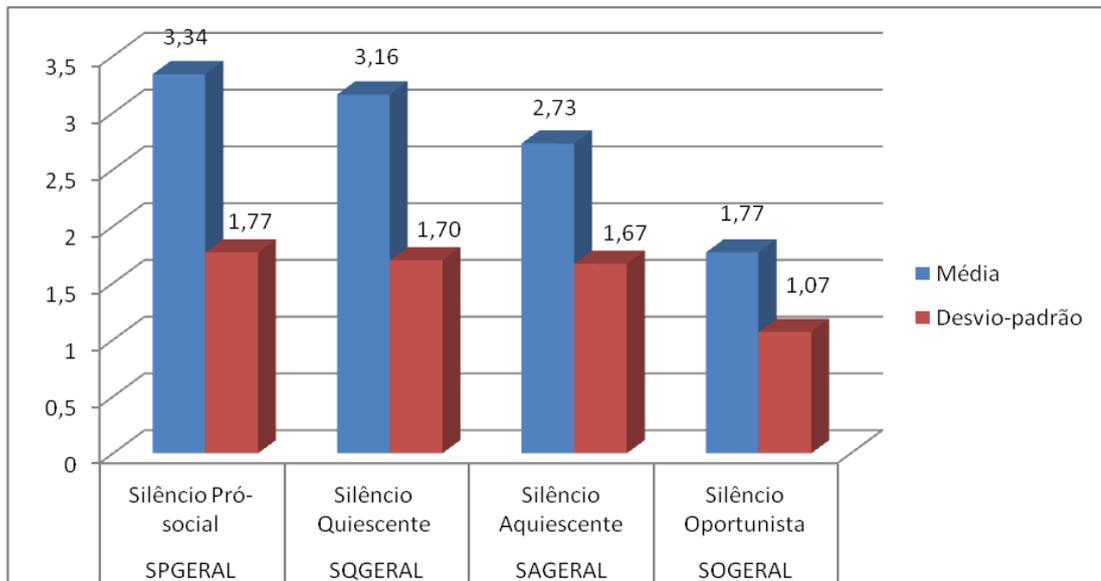
A penúltima variável com maior média foi a que questionava se "permaneço calado no trabalho para não compartilhar minha vantagem de conhecimento". A questão SO1 teve uma média de 1,67 e um desvio-padrão de 1,29, mais uma vez indicando baixíssima aplicabilidade aos servidores que responderam à pesquisa, considerando os padrões estabelecidos para análise destes resultados.

Por último, com a menor média dentre as variáveis do Silêncio Oportunista e também comparadas às variáveis dos demais tipos de silêncio apresentados, está a variável SO2, que questionou sobre se "permaneço calado no trabalho por medo que os outros roubem minhas ideias". Esta variável apresentou uma média de 1,48 e um desvio-padrão de 1,11, o que pode ser interpretado como de baixíssima aplicação aos servidores respondentes. Isto demonstra que, em sua maioria, os servidores TAEs respondentes da pesquisa entendem que mesmo que exponham suas ideias a colegas e superiores, estas não serão utilizadas por eles sem que haja o reconhecimento da ideia, o que deve ser valorizado pela UFSM.

4.3.5 Análise Geral dos Tipos de Silêncio na UFSM

Finaliza-se essa etapa de análise apresentando as médias gerais obtidas em cada tipo de silêncio. Para o cálculo das médias gerais foi realizada a soma das variáveis dividida pelo número de variáveis de cada tipo de silêncio. Com isso, fica mais claro a análise e é possível afirmar que, na UFSM, o tipo de silêncio preponderante, a partir da avaliação de seus servidores técnico-administrativos em educação, é o Silêncio Pró-Social, seguido do Silêncio Quiescente, respectivamente, com médias de 3,34 e 3,16. Os servidores avaliaram o Silêncio Aquiescente como de baixa aplicação à sua vivência funcional. Por fim, o silêncio com menor adesão entre os servidores da UFSM, é o Silêncio Oportunista, apresentando uma média geral de 1,77, ou seja, de baixíssima aplicação e é também o silêncio com menor desvio-padrão observado, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Média Geral dos Tipos de Silêncio na UFSM



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Portanto, é possível afirmar que, dentre os servidores TAEs da UFSM respondentes da pesquisa, há a preponderância do Silêncio Pró-Social e Quiescente, já os silêncios Aquiescente e Oportunista podem ser observados em menor parcela.

4.4 AVALIAÇÃO DA CONFIABILIDADE DA ESCALA

Com o objetivo de avaliar a fidedignidade do modelo, foi utilizado o coeficiente de consistência interna, denominado de Alpha de Cronbach. O teste busca verificar o grau de covariância entre os itens, os itens cuja escala formada deve apresentar um alto valor do Alpha, isto é, esse coeficiente varia de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1 maior a confiabilidade da escala (HAIR et al., 2005).

Para cálculo da confiabilidade das escalas foi utilizado o procedimento de Reability Analyses no SPSS e considerou-se as divisões dos construtos do modelo, Quatro (4) Dimensões do Silêncio, proposto por Knoll e Dick (2012). Também foi realizado o procedimento de comparar o valor original do Alpha com o resultado que ele teria caso alguma variável fosse excluída e, de tal forma, esse foi o critério de exclusão de variáveis.

Malhotra (2008) sugere a classificação da confiabilidade a partir do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach de acordo com os limites apresentados na Tabela 17.

Tabela 17 – Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente α de Cronbach

Confiabilidade	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de α	$\alpha < 0,30$	$0,30 \leq \alpha < 0,60$	$0,60 \leq \alpha < 0,75$	$0,75 \leq \alpha < 0,90$	$0,90 \leq \alpha$

Fonte: Malhotra (2008).

A Tabela 19 apresenta os cálculos para a avaliação da confiabilidade do modelo do Silêncio utilizado na pesquisa.

Tabela 18 – Avaliação da confiabilidade do modelo de silêncio

Dimensão	Variável	Alpha se o item for deletado	Alpha de Cronbach
Silêncio Quiescente	SQ1	0,880	0,903
	SQ2	0,875	
	SQ3	0,878	
	SQ4	0,887	
	SQ5	0,883	
	SQ6	0,911	
Silêncio Pró-Social	SP1	0,900	0,912
	SP2	0,869	
	SP3	0,881	
	SP4	0,893	
Silêncio Oportunista	SO1	0,733	0,784
	SO2	0,738	
	SO3	0,750	
	SO4	0,761	
	SO5	0,740	
Silêncio Aquiescente	SA1	0,823	0,876
	SA2	0,831	
Silêncio Aquiescente	SA3	0,825	0,876
	SA4	0,897	
	SA5	0,855	

Fonte: Dados da pesquisa.

A dimensão Quiescente apresentou um Alpha inicial de 0,903 e observando-se a Tabela 19, percebe-se que não há necessidade de exclusão de qualquer variável para melhora do modelo, pois, mesmo que a variável SQ6 fosse excluída, isso não acarretaria numa melhora significativa do construto Silêncio Quiescente, visto que este já apresenta uma confiabilidade ótima mesmo que se mantenha a variável mencionada. Dessa forma, optou-se por manter a dimensão do Silêncio

Quescente com suas seis variáveis, apresentando uma confiabilidade ótima, com um Alpha de 0,903.

A segunda dimensão analisada foi do Silêncio Pró-Social. Para esta dimensão também não houve necessidade de exclusão de qualquer variável, visto que nenhuma retirada de variável melhoraria o Alpha de 0,912, índice que demonstra uma excelente confiabilidade.

O Silêncio Oportunista foi a terceira dimensão analisada quanto ao seu Alpha, sendo que o resultado obtido foi de 0,784, um índice considerado bom/aceitável para os parâmetros de Alpha.

A quarta dimensão analisada e apresentada na Tabela 19, foi a do Silêncio Aquiescente, o qual obteve um Alpha de 0,876. Porém, se a variável SA4 for retirada do modelo, a confiabilidade do construto em questão aumenta para 0,897, indicando uma melhora do modelo. Nesse caso, optou-se por excluir essa variável.

Assim, em síntese, as quatro dimensões do modelo de Silêncio nas Organizações apresentaram confiabilidade satisfatória e observa-se que foi necessária a retirada da variável SA4, da dimensão Silêncio Aquiescente, para melhorar relativamente o modelo.

4.5 CORRELAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE SILÊNCIOS

Nesta seção, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson para averiguar como os distintos tipos de silêncio encontrados nos servidores da UFSM relacionam-se entre si.

Conforme Figueiredo; Silva (2009), o coeficiente de correlação de Pearson é uma medida no intervalo entre -1 a +1, que indica o grau de relacionamento linear entre duas variáveis quantitativas. Dados próximos de +1 representam uma forte correlação, enquanto valores próximos a -1 representam correlação inversa. Caso os valores estejam próximo a zero (0) denotam ausência de correlação entre as variáveis.

De acordo com os mesmos autores, os dados de correlação considerados são:

- correlação alta, quando $r > 0,6$
- correlação média ou moderada, quando $0,3 < r < 0,6$;
- e baixa, quando $r < 0,3$.

A Tabela 20 traz a visualização dos resultados obtidos no teste de correlação.

Tabela 19 – Resultados do Teste de Correlação

	Silêncio Quiescente	Silêncio Pró-Social	Silêncio Oportunista	Silêncio Aquiescente
Silêncio Quiescente	1	,633**	,434**	,643**
Silêncio Pró-Social		1	,326**	,375**
Silêncio Oportunista			1	,524**
Silêncio Aquiescente				1

** Correlação é significativa ao nível 0.01
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando-se as correlações dos resultados entre as dimensões de silêncios, verificou-se que estes possuem correlações positivas de altas a moderadas. Isto implica que, caso um deles aumente, afetará os demais. Destaca-se que o Silêncio Quiescente apresentou as duas correlações positivas mais elevadas da tabela, indicando uma grande implicação entre o Silêncio Quiescente com o Silêncio Pró-Social e Silêncio Aquiescente.

Entre o Silêncio Quiescente e o Silêncio Pró-Social observa-se correlação positiva alta ($r=0,633$, $p<0,01$). Uma correlação positiva alta também é observada entre o Silêncio Quiescente e o Silêncio Aquiescente ($r=0,643$, $p. <0,01$). Já observando-se o Silêncio Oportunista, este apresenta correlação moderada com o Silêncio Quiescente. Ainda observando a correlação entre os silêncios, outra correlação moderada, que tende a alta é entre o Silêncio Oportunista e o Silêncio Aquiescente ($r=0,524$, $p. <0,01$). As demais correlações, ou seja, entre Silêncio Pró-Social e Silêncio Oportunista e entre Silêncio Pró-Social e Silêncio Aquiescente são moderadas.

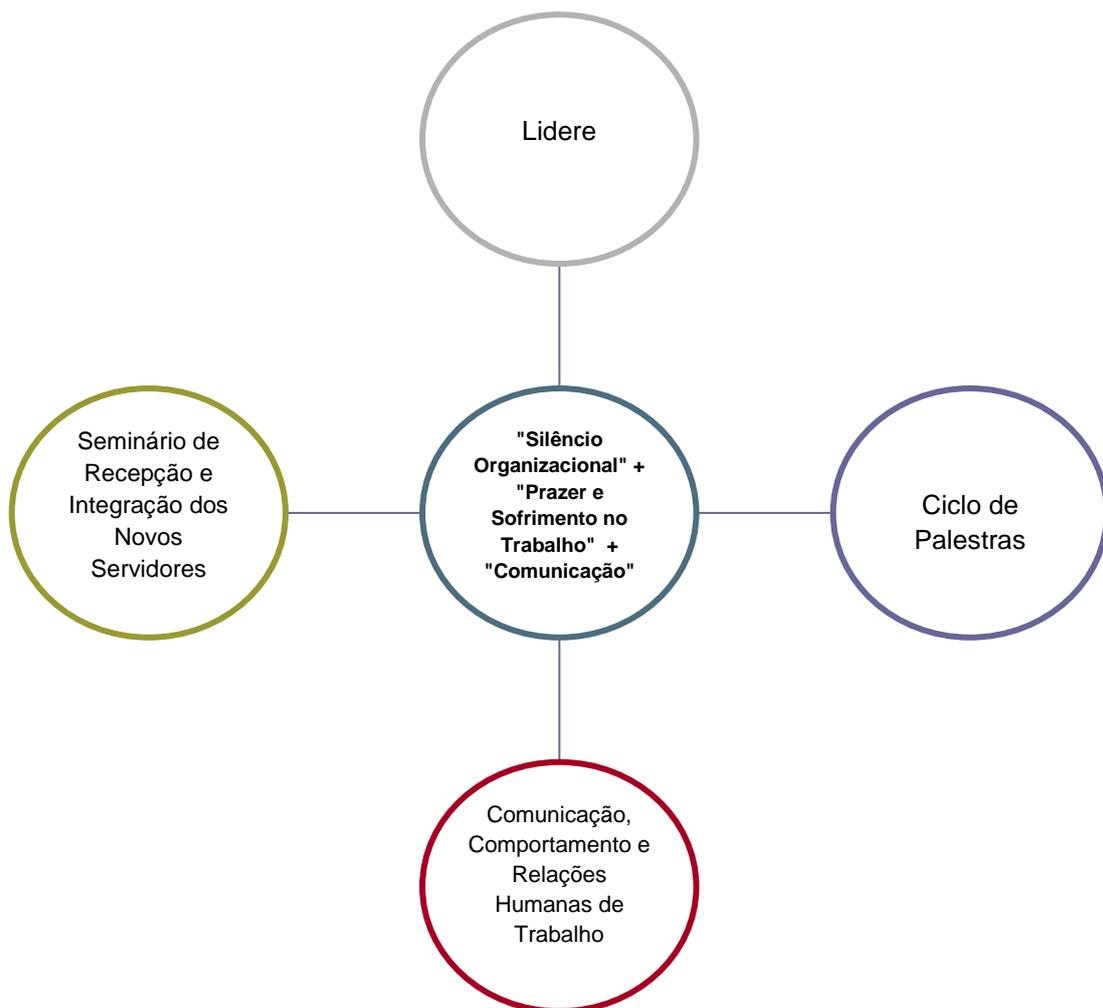
Neste sentido, pode-se afirmar a relevância de trabalhar as quatro (4) dimensões de silêncio concomitantemente, visto que elas estão correlacionadas e que uma pode afetar significativamente a outra. Portanto, para a área de gestão de pessoas da UFSM, recomenda-se que haja uma abordagem dos assuntos conjuntamente.

4.6 SUGESTÕES DE MELHORIAS

A partir dos resultados obtidos com a pesquisa realizada e buscando atender ao objetivo específico que visa propor ações para a UFSM, apresentar-se-á sugestões de melhorias para a área de gestão de pessoas da Instituição, com base nas atividades já realizadas por esta.

Partindo-se de atividades já realizadas pela PROGEP da UFSM, as quais constam no seu Plano Anual de Capacitação (PAC), sugere-se que temas como "Silêncio Organizacional", "Prazer e Sofrimento no Trabalho" e "Comunicação" sejam incluídos nestes eventos, visando a melhoria do ambiente organizacional no qual os servidores TAEs estão inseridos.

Figura 4 – Inclusão dos temas "Silêncio Organizacional", "Prazer e Sofrimento no Trabalho" e "Comunicação" em capacitações da PROGEP



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As capacitações mencionadas na Figura 3 são ofertadas anualmente aos servidores da Instituição, neste sentido, sugere-se que sejam convidados palestrantes dos temas propostos para enriquecer as atividades e para que se tenham discussões acerca dos temas no âmbito da UFSM, visando a qualidade de vida do servidor no trabalho e também a diminuição de problemas de relacionamento entre servidores, colegas e chefias.

Além disso, as médias encontradas nas variáveis que mediram o Silêncio Quiescente nos servidores TAEs da UFSM podem indicar que esta deve prestar atenção ao fato de por que expressar opinião é visto como um conflito para os servidores e como será importante para a Instituição pensar em maneiras de se trabalhar isso. É válido salientar que opiniões divergentes não significam brigas e sim progresso para a Instituição como um todo. Para melhorar a maneira como os servidores enxergam estes possíveis conflitos de opiniões seria de grande valia a UFSM investir em capacitações na área de Mediação de Conflitos, Comunicação, Comunicação e Liderança, dentre outros temas que preparem os servidores para enxergar as divergências como algo saudável nas relações de trabalho e não como algo destrutivo.

Ainda, a PROGEP possui um Núcleo de Promoção à Saúde do Servidor, do qual o Serviço Psicossocial faz parte. Este serviço conta com psicólogos e assistentes sociais e pedagogos, que auxiliam os servidores com dificuldade de relacionamento com colegas e chefias, além de realizar um trabalho de acompanhamento para servidores que não se sentem adaptados ao setor de lotação e ao trabalho que desempenham, além de realizar acompanhamento junto às chefias destes servidores. Neste sentido, é de grande importância que haja uma maior interação entre setores da UFSM, tais como PROGEP, Ouvidoria, Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (COPSIA), Serviço Psicossocial e Perícia Oficial em Saúde (PEOF), através de novos canais de comunicação, para um melhor acompanhamento de situações que levem ao sofrimento dos servidores no ambiente de trabalho, a fim de evitar possíveis afastamentos por doenças psíquicas relacionadas ao trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se a proposição maior deste trabalho, que era a de realizar uma contribuição para o desenvolvimento da gestão pública, e tendo por base os resultados obtidos com a pesquisa, este capítulo tem como finalidade apresentar uma síntese dos principais resultados deste estudo, que teve como objetivo principal analisar os tipos de silêncios do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e identificar preponderância, tendo por base a pesquisa realizada por Knoll e Van Dick (2012), adaptando-a aos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM.

Primeiramente foi caracterizado o perfil dos participantes da pesquisa. Observou-se que a grande maioria dos respondentes (58%) era casado ou possuía união estável, além disso, 61,5% eram do sexo feminino e grande parte (34,6%) estava em uma faixa etária entre 26 e 35 anos. Cerca de 50% dos respondentes eram servidores de cargos de nível superior (Nível E), sendo que, em sua maioria, possuem escolaridade acima da exigida para o ingresso nos cargo, ou seja, especialização. Quanto ao setor de lotação, a grande maioria desempenha suas atividades na Reitoria ou em órgãos ligados a essa. Quanto ao tempo de atuação na UFSM, grande parte encontra-se entre 4 e 10 anos atuando na instituição. A maioria (59,1%) nunca ocupou cargo de chefia, sendo que 78% não ocupavam cargo de chefia no momento em que responderam a pesquisa. Mais de 70% dos respondentes nunca trabalhou na iniciativa privada e cerca de 67% possuem jornada de trabalho semanal de 40 horas.

De forma a atingir o objetivo principal foram estabelecidos dois objetivos específicos. O primeiro deles era diagnosticar os diferentes tipos de silêncio entre os servidores técnico-administrativos em educação da UFSM. Para mensurar os tipos de silêncio utilizou-se o modelo proposto por Knoll e Van Dick (2012). O modelo possuía 4 construtos, sendo eles o Silêncio Aquiescente, Silêncio Quiescente, Silêncio Pró-Social e Silêncio Oportunista. Os resultados da pesquisa apontam que o silêncio preponderante nos servidores TAEs da UFSM é o Pró-Social, seguido do Silêncio Quiescente, Aquiescente e, por último, está o Silêncio Oportunista.

O segundo e último objetivo específico deste estudo era propor ações para a UFSM, com base nos resultados obtidos com a pesquisa. Neste sentido, a partir da análise dos resultados e também das ações já desenvolvidas pela Pró-Reitoria de

Gestão de Pessoas da UFSM, elaborou-se sugestões com foco nas ações de capacitação promovidas anualmente aos servidores da Instituição. Assim, sugeriu-se a inclusão dos temas "Silêncio nas Organizações", "Prazer e Sofrimento no Trabalho" e "Comunicação" em capacitações que já constam no Plano Anual de Capacitação da PROGEP, tais como: "Lidere", "Seminário de Recepção e Integração para os Novos Servidores", "Ciclo de Palestras" e "Comunicação, Comportamento e Relações Humanas de Trabalho".

A ideia principal é que sejam convidados palestrantes para abordar os temas propostos, a fim de enriquecer as atividades e proporcionar momentos para discussões acerca destes temas no âmbito da UFSM, visando a qualidade de vida do servidor no trabalho e também a diminuição de problemas de relacionamento entre servidores, colegas e chefias. Além disso, sugeriu-se também que se invista em capacitações sobre Mediação de Conflitos, Comunicação e Liderança, Comunicação, dentre outros temas que preparem os servidores para lidar com divergências como algo saudável nas relações de trabalho.

Assim, por meio da consecução dos objetivos específicos foi possível atingir o objetivo principal deste trabalho, que era identificar o tipo de silêncio organizacional preponderante nos servidores da UFSM, neste sentido, salienta-se que o tipo de silêncio preponderante nos servidores TAEs da UFSM é o Silêncio Pró-Social.

Quanto às limitações do estudo, apresenta-se o fato de que a pesquisa foi aplicada apenas aos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM, não tendo contemplado os servidores docentes da Instituição em virtude do pouco tempo para sua execução. Além disso, existe a questão da limitação de literatura acerca do tema Silêncio Organizacional, ainda pouco explorado por pesquisas no Brasil.

Em se tratando de sugestões para estudos futuros, salienta-se a relevância de se aplicar esta pesquisa com servidores docentes da UFSM, bem como com servidores de outras instituições públicas de ensino, para que se possa traçar um comparativo entre estas. Além disso, sugere-se também realizar uma pesquisa considerando a satisfação dos servidores e a relação desta com os tipos de silêncio apresentados pelos servidores da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm. Acesso em: 28 fev. 2017.

_____. **Lei nº 9.632, de 07 de maio de 1998.** Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9632.htm. Acesso em: 28 fev. 2017.

CASTRO-SILVA, L. M. **Casos de afastamento por LER/DORT e retorno ao trabalho bancário:** uma análise psicodinâmica. Brasília, 2006.

CONNELLY, C. E. et al. Knowledge hiding in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 2011. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.737/pdf>. Acesso em: 28 fev. 2016.

CRUBELLATE, J. M. et al. **Silêncio e omissão:** aspectos da cultura brasileira nas organizações. SRAE-eletrônica [en linea] 2002, 1 (Enero- Junio). Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205118143015>. Acesso em: 09 maio 2016.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social.** 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho:** contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas. 2007.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho:** contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DO REGO, TORQUATO, F. G. **Comunicação empresarial/ comunicação institucional – conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** 6. Ed. 1986.

FÍGARO, R. (Org.). **Gestão da Comunicação:** no mundo do trabalho, terceiro setor e cooperativismo. Atlas, 02/2005. VitalSource Bookshelf Online.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa,** 5. ed. Atlas, 07/2012. VitalSource Bookshelf Online.

HAIR, J. F., Jr. et al. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento Organizacional,** 3. ed. LTC, 01/2013. VitalSource Bookshelf Online.

KNOLL, M.; VAN DICK, R. Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. **Journal of Business Ethics**, v. 113, p. 349-362, 2013.

LEYVA-MORAL, J. M. Silencio organizacional: Revisión bibliográfica de las razones y consecuencias del silencio en el trabajo. **Index Enferm**, Granada, v. 16, n. 57, p. 33-36, sept. 2007. Disponível em: <http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962007000200007&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 09 maio 2016.

MACEDO, M. A. S.; FONTES, P. V. S. Análise do comportamento decisório de analistas contábil-financeiros: um estudo com base na teoria da racionalidade limitada. **RCC – Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 6, n. 11, p. 159-186, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Artmed Bookman. 2008

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional**, 6th edição. AMGH, 01/2014. VitalSource Bookshelf Online.

MEDEIROS, J. B. **Correspondência: Técnicas de Comunicação criativa**. 13. ed. São Paulo: Atlas 1999.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem- trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 15, n. 1- 3, p. 34-38, 1995. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931995000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 26 mar. 2017.

MILLIKEN, F. J.; MORRISON, E. W.; HEWLIN, P. F. Choosing to stay silent at work: What employees don't speak about and why. **Journal of Management Inquiry**, v. 40, p. 1453–1476, 2003.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORAES, R. D. **Prazer- sofrimento e Saúde no Trabalho com Automação: estudo com operadores em empresas japonesas no Pólo Industrial de Manaus**. Belém, 2008.

MORRISON, E. W. Employee voice behavior: integration and directions for future research. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 373-412, 2011.

MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**, 12th edição. AMGH, 01/2008. Vital Source Bookshelf Online.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas**. Saraiva, 05/2010. VitalSource Bookshelf Online.

PAULA, M. J. M. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 15-44, 2014.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, fev. 2006.

SCHERMERHORN, J. R., Jr.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**, 2. ed. Bookman, 01/2007. Vital Source Bookshelf Online.

SOBRAL, F.; MANSUR, J. A produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2001- 2010. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 021-034, 2013.

STACHESKI, D. R. **Comunicação Empresarial e Correspondência**. IESDE Brasil S.A. Curitiba, 2012.

UFSM. **Resolução Nº 10, de 2013**. Estabelece critérios mínimos para subsidiar o dirigente máximo na aplicação da flexibilização da jornada de trabalho, no âmbito das unidades e subunidades da UFSM. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/documentos/documento.html?id=5809529>. Acesso em: 20 maio 2017.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional: tradução da 6ª Edição Norte Americana**. Cengage Learning Editores, 04/2012. Vital Source Bookshelf Online.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.

VIEIRA, R. F. **Comunicação Organizacional – gestão de redações públicas**. MAUAD Ltda., 2004.

WAGNER, J. A. **Comportamento Organizacional**. Saraiva, 06/2009. Vital Source Bookshelf Online.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO ENVOLVENDO SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Pesquisadores responsáveis: Luciana Flores Battistella (orientadora), Mariana de Freitas Baldissera (executora)

Instituição/Departamento: Programa de Pós-Graduação Gestão de Organizações Públicas / UFSM

Telefone e endereço postal completo: (55) 3220-9316. Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4126, 97105-970 - Santa Maria - RS.

Local da coleta de dados: e-mail encaminhado aos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSM

Eu, **Luciana Flores Battistella**, responsável pela pesquisa “**Silêncio nas organizações: um estudo envolvendo servidores da Universidade Federal de Santa Maria**”, convido você a participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa pretende diagnosticar os tipos de silêncios do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e identificar preponderância. Acreditamos que ela seja importante pois poderá auxiliar a UFSM e seus servidores a analisar e propor práticas gerenciais que minimizem os impactos negativos do(s) silêncio(s) na instituição. Para sua realização será feita uma pesquisa com base no modelo elaborado por Knoll e Dick (2012). Sua participação constará de preencher algumas questões de um questionário.

Para participar da pesquisa, será necessário dispor de aproximadamente 10 minutos de seu tempo. O preenchimento deste questionário poderá expor o participante a riscos/desconfortos como cansaço pelo tempo gasto na participação do procedimento. As providências a serem tomadas serão oferecer facilidade no preenchimento do questionário, a fim de minimizar tais desconfortos. Você poderá interromper o preenchimento dos instrumentos a qualquer momento e poderá entrar em contato com os pesquisadores responsáveis caso necessite assistência.

Os benefícios decorrentes do preenchimento desta serão em termos de gestão de pessoas, pois visa a contribuir para esta área da instituição, uma vez que trará um diagnóstico acerca do tipo predominante de silêncio na instituição, o que poderá auxiliar nas ações promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da UFSM. Você tem a garantia de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato pelo telefone (55) 99897996, ou ainda, pelo e-mail: mari_fbaldi@hotmail.com ou entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa pelo telefone 3220-9362.

Em caso de algum problema relacionado com a pesquisa, você terá direito à assistência integral e imediata, de forma gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes da pesquisa.

A participação nesta pesquisa é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e também não haverá custos para o participante. Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais em todas as fases da pesquisa e poderão divulgadas, apenas, em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Os dados da pesquisa em arquivo (físico ou digital) ficarão sob guarda do pesquisador responsável por um período de 5 anos após o término da pesquisa.

Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pela pesquisadora. Fica, também, garantida indenização em casos de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

AUTORIZAÇÃO

Eu, _____, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento que será elaborado em duas vias, (sendo que uma ficará com o participante e outra via com o pesquisador), e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade, bem como de esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo.

Assinatura do participante:

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE:

Local e data:

APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: **SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO ENVOLVENDO SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Pesquisador responsável: **Luciana Flores Batistella**

Instituição: **Universidade Federal de Santa Maria**

Telefone para contato: **(55)9979-6116**

Locais de coleta de dados: **e-mail encaminhado aos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSM**

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por **meio de questionário baseado no modelo elaborado por Knoll & Dick (2012), na Universidade Federal da Santa Maria, no mês de setembro de 2016.**

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, Departamento de Administração, sala 4122, 97105-970 - Santa Maria - RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de Luciana Flores Battistella. Após este período, os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em/...../....., com o número de registro Caae

Santa Maria,.....dede 2016.

.....
Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO ENVOLVENDO SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Este questionário faz parte da Dissertação de Mestrado do Programa de Pós- Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria. O objetivo do estudo consiste em diagnosticar os tipos de silêncios existentes no servidor público, pertencente a carreira de Técnico-Administrativo em Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Ressalta-se que a sua participação é de suma importância para o desenvolvimento do estudo, por isso leia atentamente as questões abaixo. Ao servidor será garantido o anonimato, sendo as respostas utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Pesquisadores responsáveis: Luciana Flores Battistella (orientadora) e Mariana de Freitas Baldissera (mestranda).

Perfil do respondente:

1. Gênero:

Masculino Feminino

2. Qual sua idade?

Até 25 anos. De 26 a 35 anos. De 36 a 45 anos.
 De 46 a 55 anos. De 56 a 65 anos. Acima de 66 anos.

3. Qual seu estado civil?

solteiro(a) casado(a)/união estável divorciado
 viúvo(a)

4. Qual seu grau de escolaridade?

Ensino Fundamental (1º Grau)
 Ensino Médio (2º Grau)
 Graduação
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado
 Pós-Doutorado

5. Há quanto tempo você é servidor da UFSM? (Em anos) _____

6. Você já exerceu cargo de chefia na UFSM?

Sim
 Não

7. Caso tenha exercido cargo de chefia na UFSM, por quanto tempo exerceu? (Em anos) _____
8. Você, atualmente, exerce cargo de chefia?
 Sim
 Não
9. Já trabalhou ou trabalha na iniciativa privada?
 Sim
 Não
10. Quantos anos, atuou/atua na iniciativa privada? (Em anos) _____
11. Qual o nível do seu cargo?
 TAE Nível A.
 TAE Nível B.
 TAE Nível C.
 TAE Nível D.
 TAE Nível E.
12. Em qual unidade universitária você está lotado?
 Reitoria
 Centro de Ciências Naturais e Exatas – CCNE.
 Centro de Ciências Rurais – CCR.
 Centro de Ciências da Saúde – CCS.
 Centro de Educação – CE.
 Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH.
 Centro de Tecnologia – CT.
 Centro de Artes e Letras – CAL.
 Centro de Educação Física e Desportos – CEFD.
 Hospital Universitário de Santa Maria – HUSM.
 Unidade Descentralizada de Silveira Martins – UDESSM.
 Colégio Técnico Industrial – CTISM.
 Colégio Politécnico
 Campus Cachoeira do Sul
 Campus Frederico Westphalen
 Campus Palmeira das Missões
 Unidade de Apoio Infantil Ipê Amarelo
13. Qual sua jornada de trabalho semanal?
 40 horas
 30 horas / flexibilização
 20 horas
 outra

Escala de Avaliação do Silêncio Organizacional

Instruções: Marque o número que melhor representa a sua opinião, onde "1" significa "Não se aplica a mim" e "7" significa "Se aplica a mim inteiramente".

Permaneci calado no trabalho...	Não se aplica a mim	Muito pouco se aplica a mim	Pouco se aplica a mim	Indiferente	Se aplica a mim	Muito se aplica a mim	Se aplica a mim inteiramente
	1	2	3	4	5	6	7
...por medo de consequências negativas.	1	2	3	4	5	6	7
...porque temi desvantagens ao falar.	1	2	3	4	5	6	7
...para não ficar vulnerável frente aos colegas e superiores.	1	2	3	4	5	6	7
...para evitar conflitos.	1	2	3	4	5	6	7
...não quis ser visto como causador de problemas.	1	2	3	4	5	6	7
...porque os outros também não dizem nada.	1	2	3	4	5	6	7
...pois não quero magoar colegas e superiores.	1	2	3	4	5	6	7
...não quero constranger ninguém.	1	2	3	4	5	6	7
...não quero causar problemas para os outros.	1	2	3	4	5	6	7
... não quero estragar a relação com colegas e superiores.	1	2	3	4	5	6	7
...para não compartilhar minha vantagem de conhecimento.	1	2	3	4	5	6	7
...medo que outros roubem minhas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
...quero que os outros aprendam com seus próprios erros.	1	2	3	4	5	6	7

...porque meus superiores não merecem meu envolvimento.	1	2	3	4	5	6	7
Permaneci calado no trabalho...	Não se aplica a mim	Muito pouco se aplica a mim	Pouco se aplica a mim	Indiferente	Se aplica a mim	Muito se aplica a mim	Se aplica a mim inteiramente
...porque isso significaria fazer trabalho adicional.	1	2	3	4	5	6	7
...porque de qualquer maneira não vou achar quem me ouça.	1	2	3	4	5	6	7
...pois meus superiores não estão abertos a sugestões.	1	2	3	4	5	6	7
...porque de qualquer forma nada vai mudar.	1	2	3	4	5	6	7
...porque não é minha responsabilidade me envolver.	1	2	3	4	5	6	7
...por más experiências do passado quando me manifestei.	1	2	3	4	5	6	7