

# Comportamentos de voz e silêncio de estudantes universitárias em estágios curriculares

Fabiola Marinho Costa<sup>\*1</sup>; Roberval Passos de Oliveira<sup>\*2</sup>; Antonio Virgílio Bittencourt Bastos<sup>\*3</sup>

<sup>1</sup><http://orcid.org/0000-0001-6077-7688>, <sup>2</sup><http://orcid.org/0000-0002-0874-5344>, <sup>3</sup><http://orcid.org/0000-0002-1322-5749>, <sup>1,2,3</sup> Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Bahia, Brasil

---

**Citar como:** Marinho Costa, F., Passos de Oliveira, R., Bittencourt Bastos, A. (2023). Comportamentos de voz e silêncio de estudantes universitárias em estágios curriculares. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 17(1), e1627. <https://doi.org/10.19083/ridu.2023.1627>.

---

**Recibido:** 31/05/2022. **Revisado:** 06/07/2022. **Aceptado:** 02/11/2022. **Publicado:** 15/01/2023.

## Resumo

**Introdução:** a formação para o exercício profissional da Psicologia, como nas demais profissões, requer, como primeira aproximação, a experiência de estágios, quando situações que demandam intervenção profissional são vivenciadas pelo ainda estudante. **Objetivo:** compreender fatores que motivam ou inibem a expressão (voz) ou retenção (silêncio) de ideias, informações, opiniões ou preocupações relacionadas ao trabalho desenvolvido no estágio curricular. **Método:** foram realizadas entrevistas com 15 estudantes de Psicologia cujos estágios curriculares foram realizados em equipes multiprofissionais. Buscou-se compreender os sentidos que as experiências narradas tiveram para as entrevistadas. **Resultados:** foram identificadas tanto forças agindo na direção da fala, como na direção do permanecer em silêncio, relacionadas a cinco fatores: disposições individuais; atitudes e percepções; emoções e crenças; comportamento do supervisor; e fatores contextuais. **Conclusão:** destaca-se a importância do desenvolvimento de práticas, na formação em Psicologia, que priorizem a atuação em ambientes coletivos e interprofissionais.

**Palavras-chave:** comportamentos de voz; silêncio; equipes multiprofissionais; universidade; psicologia.

## Voice and silence behaviors of university students in curricular internships

### Abstract

**Introduction:** training for the professional practice of Psychology, as in other professions, requires, as a first approximation, the experience of internships, when situations that demand professional intervention are experienced by the student. **Objective:** to understand factors that motivate or inhibit the expression (voice) or retention (silence) of ideas, information, opinions or concerns related to the work developed in the curricular internship. **Method:** interviews were conducted with 15 Psychology students whose curricular internships were carried out in multidisciplinary teams. We sought to understand the meanings that the narrated experiences had for the interviewees. **Results:** both forces acting in the direction of speech and in the direction of remaining silent were identified, related to five factors: individual dispositions; attitudes and perceptions; emotions and beliefs; supervisor behavior; and contextual factors. **Conclusion:** the importance of

---

### \*Correspondencia:

Fabiola Marinho Costa, Roberval Passos de Oliveira, Antonio Virgilio Bittencourt Bastos  
[fabiola@ufrb.edu.br](mailto:fabiola@ufrb.edu.br), [robervaloliveira@ufrb.edu.br](mailto:robervaloliveira@ufrb.edu.br), [antoniovirgiliobastos@gmail.com](mailto:antoniovirgiliobastos@gmail.com)

developing practices in Psychology training that prioritize work in collective and interprofessional environments is highlighted.

**Keywords:** voice behaviors; silence; multidisciplinary teams; university; psychology.

## Comportamientos de voz y silencio de estudiantes universitarios en pasantías curriculares

### Resumen

**Introducción:** la formación para el ejercicio profesional de la Psicología, como en otras profesiones, requiere como primera aproximación la vivencia de las prácticas, que es cuando el estudiante vive situaciones que demandan la intervención profesional. **Objetivo:** comprender factores que motivan o inhiben la expresión (voz) o retención (silencio) de ideas, informaciones, opiniones o inquietudes relacionadas con el trabajo desarrollado en la pasantía curricular. **Método:** se realizaron entrevistas a 15 estudiantes de Psicología cuyas prácticas curriculares se llevaron a cabo en equipos multidisciplinares. Buscamos comprender los significados que las experiencias narradas tenían para los entrevistados. **Resultados:** se identificaron fuerzas que actúan en la dirección del habla y en la dirección del silencio, relacionadas con cinco factores: disposiciones individuales; actitudes y percepciones; emociones y creencias; comportamiento del supervisor; y factores contextuales. **Conclusión:** se destaca la importancia de desarrollar prácticas en la formación en Psicología que prioricen el trabajo en ambientes colectivos e interprofesionales.

**Palabras clave:** comportamientos de voz; silencio; equipos multidisciplinares; universidad; psicología.

## Introdução

A formação para o exercício profissional da Psicologia, como nas demais profissões, requer, como primeira aproximação, a experiência de estágios, quando situações que demandam intervenção profissional são vivenciadas pelo ainda estudante (Oliveira et al., 2019). Na área da saúde, o trabalho transcende os fazeres individualizados de cada profissão, com a valorização do trabalho em equi-

pe, percebido como um trabalho cooperativo com ações direcionadas à população (Casanova et al., 2018). O presente estudo enfoca os comportamentos de voz e silêncio entre estudantes universitários do curso de Psicologia, cujos estágios curriculares foram realizados em equipes multiprofissionais em hospitais, serviços de atenção à saúde mental e programas sociais. Nesse cenário, os estagiários são compreendidos como trabalhadores membros das equipes. O objetivo deste estudo foi compreender fatores que motivam ou inibem a expressão (voz) ou retenção (silêncio) de ideias, informações, opiniões ou preocupações de estudantes universitárias em estágios curriculares.

### Voz e silêncio em contextos de trabalho

Os estudos sobre comportamentos de voz e de silêncio vêm sendo desenvolvidos, nas ciências organizacionais, com foco em trabalhadores vinculados a diversos contextos, com suas primeiras conceituações emergindo na década de 1970. Embora esses comportamentos tenham sido investigados a partir de diferentes perspectivas e conceituados de várias maneiras, é possível definir, em linhas gerais, a voz como a expressão de ideias, informações, opiniões ou preocupações e o silêncio como a retenção dessas (Brinsfield et al., 2009). As literaturas sobre voz e silêncio, às vezes, desenvolveram-se de modo independente e outras articuladas, levantando questões sobre se devem ser integradas (Morrison, 2014). Atualmente, a literatura da área apresenta uma diversidade de conceitos de voz e silêncio, assim como demonstra que tanto a voz quanto o silêncio do trabalhador podem diferenciar-se em função de aspectos individuais e contextuais (Andrade & Bastos, 2020).

A condição inicial para voz ou silêncio é que um trabalhador deve ter algo (como uma ideia ou preocupação) a dizer, com a intenção principal de promover mudanças, melhorias ou reparações positivas (Morrison, 2014). Antes de decidir se devem falar sobre uma questão específica, os trabalhadores desenvolvem mapas cognitivos sobre o que se pode e não se pode dizer e o que pode acontecer como resultado de diferentes formas de comunicação (Milliken et al., 2003). Esses mapas são moldados por meio da observação e da comunicação com outras pessoas (Morrison & Milliken, 2000).

A voz e o silêncio podem ser funcionais, inócuos ou disfuncionais em uma organização (Brinsfield et al., 2009). Se os trabalhadores não compartilharem sugestões e preocupações, a organização pode perder oportunidades de corrigir problemas e implementar novas ideias, já que a disposição de falar pode, em muitos casos, melhorar a avaliação do desempenho das pessoas (Morrison, 2014). Por um lado, a retenção de informações pode levar a consequências prejudiciais como depressão e estresse; por outro lado pode ser uma escolha estratégica, caracterizando-se como a melhor decisão disponível sob certas circunstâncias (Brinsfield et al., 2009).

Embora os motivos subjacentes ao comportamento de voz e de silêncio possam ser variados e complexos e, no caso do silêncio, difíceis de determinar, o conhecimento desses auxiliam a compreender se um determinado comportamento é potencialmente funcional ou disfuncional para os trabalhadores e suas organizações (Brinsfield et al., 2009). Com base em motivos subjacentes levantados pela literatura da área, Van Dyne et al. (2003) sugerem que a voz e o silêncio são fenômenos melhor conceituados como construtos separados e multidimensionais e propõem que, a partir de três motivos específicos dos trabalhadores por trás do comportamento (comportamento desengajado, com base na resignação; comportamento autoprotetor, com base no medo; e comportamento orientado a outros, com base na cooperação), diferenciam-se três tipos de voz (respectivamente, aquiescente, defensiva e pró-social) e três tipos paralelos de silêncio (aquiescente, defensivo e pró-social). Ainda que o estudo de Van Dyne et al. (2003) priorize motivos básicos extraídos da literatura existente, há o reconhecimento de que o silêncio e a voz podem se basear em outros motivos. No Brasil, Andrade e Bastos (2020) também defendem essa abordagem multidimensional, argumentando que os construtos de voz e silêncio são comportamentos que o trabalhador apresenta simultaneamente em sua relação com o trabalho.

### **Comportamentos de voz**

Ainda que a literatura possua uma variedade de termos para descrever os comportamentos de voz dos trabalhadores, em resumo, o termo voz tem

sido usado para representar a expressão intencional de ideias, informações e opiniões relacionadas ao trabalho (Van Dyne et al., 2003). Em contextos de mudança e inovação, há uma maior necessidade de promover um ambiente com maiores níveis de participação e abertura à voz do trabalhador (Bastos et al., 2019a). Estudos sobre comportamentos de voz, portanto, podem auxiliar as organizações a compreenderem a melhor forma de encorajar, no local de trabalho, esse importante comportamento voltado para a mudança (Bergeron & Thompson, 2020).

A voz pode funcionar como um elemento essencial ao bom desenvolvimento do trabalho, com impactos na própria qualidade de vida do trabalhador (Bastos et al., 2019a). A fala, que confronta a realidade e envolve a expressão de conteúdos emocionais, traz efeitos positivos, e um deles é a diminuição da tensão causada pelo silêncio, reduzindo imediatamente o estresse decorrente do esforço de retenção e, ao longo do tempo, também o estresse geral, fator determinante para a qualidade de vida (Bastos et al., 2018). Ao mesmo tempo, o comportamento de se engajar em voz pode trazer à tona problemas, questões ou preocupações relacionadas ao trabalho, fazendo com que o trabalhador assumira o risco de sofrer consequências negativas à sua carreira (Bastos et al., 2019a). Pode-se afirmar, portanto, que os comportamentos de voz são importantes para o desenvolvimento e melhoria do desempenho organizacional, com reflexos sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores (Bastos et al., 2018).

Estudos recentes vêm relacionando o comportamento de voz a outros fenômenos organizacionais, como: conflito, satisfação e desempenho da equipe (Brykman & O'Neill, 2020); liderança (Hu et al., 2018; Li et al., 2018; Niu et al., 2018); percepção de suporte organizacional (Bergeron & Thompson, 2020); normas organizacionais (Kwon & Farndale, 2020). No Brasil, há um estudo voltado para a construção e validação de medidas para voz (Bastos et al., 2019a) e outro estudo acerca da voz pró-social e sua relação com o comprometimento organizacional (Bastos et al., 2018).

Brykman e O'Neill (2020) destacam que a voz é um fenômeno complexo de vários níveis, que depende da frequência e da igualdade com que os membros da equipe expressam a voz. Evidências

sugerem que os grupos e as organizações têm melhor desempenho quando os trabalhadores expressam sugestões e preocupações e que os efeitos da voz no desempenho nesse nível dependerão das especificidades do que e de como a pessoa se comunica (Morrison, 2014).

A voz pró-social é o tipo de comportamento mais positivo e que vem ganhando maior atenção tanto no que se refere à produção científica quanto à intervenção prática por parte das organizações (Bastos et al., 2018). Esse tipo de voz é definido como a expressão de ideias, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho com base em motivos cooperativos, sendo, portanto, um comportamento vocal intencional, proativo, orientado a outros, voltado para beneficiar a organização (Van Dyne et al., 2003). Os comportamentos de voz pró-social são importantes na construção de organizações e equipes de trabalho saudáveis, visto que potencializam resultados desejáveis (a exemplo de aprendizagem organizacional, inovação, aumento do bem estar pessoal, qualidade do desempenho dos grupos), ao passo que reduzem resultados indesejáveis (a exemplo de insatisfação com a condução dos processos grupais, sentimento de impossibilidade de contribuir para a melhoria organizacional, tensões intra e intergrupais) (Bastos et al., 2018).

Para além da voz pró-social, Van Dyne et al. (2003) sugerem estender as conceituações de voz para incluir a voz aquiescente e a voz defensiva, o que enriquece a capacidade de diferenciar tipos de voz. Nessa proposta, a voz aquiescente é um comportamento desengajado, baseado no sentimento de incapacidade de fazer a diferença, resultando em expressões de concordância e apoio com base na baixa auto eficácia para afetar qualquer mudança significativa. Já a voz defensiva é definida como a expressão de ideias, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho, baseadas no medo, com o objetivo de proteger o eu.

Os resultados do estudo empírico brasileiro de Andrade e Bastos (2020) revelam que, quando possuíam sugestões ou opiniões relacionadas ao trabalho, os trabalhadores investigados tenderam a expressá-las (voz pró-social), mais do que a alterar a sua expressão em benefício próprio, por medo e resignação (voz nomeada pelos autores como pró-indivíduo). De maneira similar à voz, os trabalhado-

res afirmaram que ficavam em silêncio com maior frequência por motivos pró-sociais, para proteger a organização, do que por motivos pró-indivíduo.

### **Comportamentos de silêncio**

O silêncio não é considerado o oposto da voz, uma falta de expressão. Esse comportamento pode ocorrer por várias razões, incluindo não ter nada significativo para transmitir (Morrison, 2014) ou porque a pessoa está retendo ideias, informações, opiniões ou sugestões e, embora pareçam ser comportamentos iguais, apenas o último é considerado silêncio (Van Dyne et al., 2003; Morrison, 2014). Nas organizações, ao decidirem não compartilhar suas ideias, opiniões e preocupações relacionadas ao trabalho, os trabalhadores podem guardar para si valiosas contribuições para os outros ou para a organização (Bastos et al., 2019a). Em estudo qualitativo desenvolvido por Milliken et al. (2003), os trabalhadores relataram que não podiam levantar questões como: desempenho ou competência de um colega ou chefe; problemas com processos ou desempenho organizacional; questões de remuneração e igualdade de remuneração; discordância com as políticas e decisões da organização; preocupações com questões de carreira pessoal; questões éticas ou de justiça; assédio ou abuso; e conflito com colegas de trabalho.

Em comparação com a voz (que possibilita pistas verbais e não verbais), o silêncio apresenta maior ambiguidade aos observadores (há ênfase em pistas não verbais) e, nesse sentido, quando a fala não ocorre, essa ausência de comportamento (percebido essencialmente como um não-comportamento) não atrai a atenção de muitos pesquisadores (Van Dyne et al., 2003). Embora o termo voz tenha uma longa e variada história nas ciências organizacionais, o silêncio é uma construção mais recente (Morrison, 2014). A natureza complexa do fenômeno pode ser considerada um motivo para que o silêncio não tenha recebido grande atenção nas pesquisas e intervenções, em meio a uma variedade de outros aspectos psicossociais mais acessíveis à observação (Bastos et al., 2019a).

Assim como a voz, o comportamento de silêncio também tem sido relacionado a outros fenômenos organizacionais como: exaustão emocional e identificação organizacional (He et al., 2018); *burnout*

(Knoll et al., 2019); liderança (Wang et al., 2018; Zill et al., 2020); clima organizacional (Zhang & Cao, 2021). No Brasil, é possível reunir alguns estudos que foram publicados com foco no silêncio organizacional (Moura-Paula, 2014; Moura-Paula & Ferraz, 2015), outro voltado para a construção e validação de medidas para silêncio (Bastos et al., 2019a) e um estudo empírico a partir de uma perspectiva multidimensional de voz e silêncio (Andrade & Bastos, 2020). Neste último estudo, os autores destacam o estágio inicial das pesquisas sobre comportamentos de voz e silêncio no Brasil, evidenciando uma grande lacuna de investigações que descrevam esses fenômenos entre trabalhadores inseridos em organizações diversas em contextos de trabalho brasileiros.

O silêncio pode levar a diversas consequências para trabalhadores (aumento de níveis de estresse, angústia, dissonância cognitiva, insatisfação, cinismo e baixa autoestima), organizações (absenteísmo, maior rotatividade, baixa produtividade) e para a sociedade em geral (não denúncia de práticas ilegais que estejam ocorrendo nas organizações em que trabalham) (Moura-Paula, 2014). Além das investigações sobre os impactos do silêncio, os pesquisadores têm buscado compreender o que leva os trabalhadores a ficarem ou não em silêncio nas organizações. Dentre os motivos para o silêncio, o estudo desenvolvido por Milliken et al. (2003) identificou: medo de ser rotulado ou visto de forma negativa por outros; medo de prejudicar seus relacionamentos com pessoas em quem confiavam; crença de que falar não faria diferença; medo de retaliação ou punição; preocupação em aborrecer, embaraçar ou prejudicar outra pessoa; características individuais, como sua própria falta de experiência, estabilidade ou posição; supervisores imediatos que não eram apoiadores ou acessíveis; estruturas organizacionais e culturas que não eram abertas à comunicação.

Dentre os motivos que focam no nível individual, também é possível entender a decisão de permanecer em silêncio dos trabalhadores como uma falta de acesso a mecanismos de voz eficazes, uma forma de resistência ou mau comportamento dos trabalhadores (Nechanska et al., 2020), assim como uma busca de evitar potenciais resultados negativos ou riscos, considerando experiências an-

teriores e observações do contexto (Milliken et al., 2003). Embora, por vezes, possa parecer resultado apenas dos indivíduos em relação e suas percepções, o silêncio também pode ser entendido como um ato político (sobretudo quando ele for um ato de resistência, com a ausência do relato usada como instrumento de luta) ou revelar uma despolitização dos trabalhadores, em decorrência de um sistema opressor (Moura-Paula & Ferraz, 2015).

De forma similar à voz, Van Dyne et al. (2003) propõem uma estrutura com base em três categorias gerais de motivações dos trabalhadores, o que resulta em três tipos diferentes de silêncio (aquiescente, defensivo e pró-social). De acordo com essa estrutura, o silêncio aquiescente trata do comportamento de reter ideias, informações ou opiniões relevantes, com base na resignação: um comportamento desengajado, mais passivo do que ativo, no qual os trabalhadores se resignaram com a situação atual. Já o silêncio defensivo está baseado no medo: um comportamento de retenção como uma forma de autoproteção. Esses tipos de silêncio do trabalhador, entendidos como um conjunto de comportamentos advindos de uma posição de medo e/ou apatia, refletem uma concepção mais clássica e negativa do silêncio e foram nomeadas por Bastos et al. (2019b) de silêncio pró-indivíduo. Esses autores afirmam que, tradicionalmente, o silêncio é considerado um fenômeno indesejado, com características negativas e passivas. Entretanto, há outras formas de se pensar o silêncio, que trazem um maior grau de complexidade ao conhecimento desse fenômeno e das suas consequências práticas. Com o objetivo de beneficiar outras pessoas ou a organização, baseado na cooperação, o trabalhador pode, proativamente e intencionalmente, decidir não revelar ideias, informações ou opiniões específicas relacionadas ao trabalho, apresentando, portanto, um comportamento de silêncio pró-social (Van Dyne et al., 2003).

Diante de dados de pesquisas no Brasil, Bastos et al. (2019b) argumentam que os comportamentos de silêncio nas organizações possuem duas dimensões: (1) a dimensão silêncio pró-social, na qual os comportamentos de silêncio são motivados pelo desejo de cooperar com o outro; (2) a dimensão pró-indivíduo, que reúne dois tipos de comportamentos de silêncio motivados por questões mais pesso-

ais (o silêncio aquiescente e o silêncio defensivo). Ao focar os comportamentos de voz e silêncio, o presente estudo considera os estagiários como trabalhadores membros das equipes multiprofissionais e busca compreender como e por que estagiários expressam ou retêm ideias, informações, opiniões ou preocupações relacionadas ao trabalho desenvolvido no estágio curricular.

## Método

O presente estudo fez uso de uma abordagem qualitativa, buscando compreender os discursos de estagiárias de Psicologia à luz da produção teórica sobre comportamentos de voz e silêncio.

### Participantes

Participaram do estudo 15 estudantes, com idades variando entre 23 e 57 anos, sendo 14 mulheres e 10 autodeclaradas negras (pretas ou pardas). Considerando o grande número de mulheres, será utilizado o gênero feminino para se referir às pessoas que participaram da pesquisa. O critério para a definição do número de participantes foi a saturação dos dados produzidos: quando as narrativas das estudantes já não apresentavam novas informações/situações relacionadas a comportamentos de voz e silêncio. As participantes da pesquisa foram selecionadas dentre estagiárias do curso de Psicologia de uma universidade pública do Estado da Bahia, no Brasil, que estavam realizando estágio curricular em equipes multiprofissionais. As estudantes estagiavam em um dos seguintes cenários: hospitais, serviços de atenção à saúde mental e programas sociais.

### Instrumento

A pesquisa envolveu a realização de entrevistas narrativas, orientadas por um roteiro semiestruturado. As estagiárias foram convidadas a relatar situações em que tiveram ideias, opiniões ou preocupações relacionadas ao trabalho desenvolvido no estágio, incluindo tanto situações em que essas foram expressas (comportamentos de voz), quanto situações nas quais essas foram retidas (comportamentos de silêncio).

### Procedimentos de produção de dados e cuidados éticos

As estagiárias foram contatadas, informadas sobre os objetivos do estudo e convidadas a participar da pesquisa. Local, data e horário da entrevista foram agendados conforme disponibilidade da estagiária. As entrevistas foram realizadas entre maio e junho de 2019. Ao iniciar a entrevista, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, através do qual as participantes atestaram a sua concordância em participar da pesquisa. Durante a realização do estudo foram tomadas todas as providências necessárias para garantir a integridade ética das estagiárias e o projeto de pesquisa foi aprovado por um Comitê de Ética (CAAE 94022618.4.0000.0056). Na apresentação dos resultados do estudo, foram utilizados nomes fictícios para preservar a identidade das participantes da pesquisa.

### Procedimentos de análise de dados

As entrevistas foram registradas em gravador digital de voz, realizando-se posterior transcrição *verbatim* e digitação em computador. A partir da leitura das narrativas produzidas pelas estagiárias, essas foram categorizadas mediante o uso de categorias analíticas definidas *a priori*, inspiradas nos estudos de Brinsfield et al. (2009), a saber: (1) tipo de situação ou evento respondido com voz ou silêncio; (2) foco ou tipo de comportamento (voz ou silêncio); (3) direção (ascendente, lateral, descendente ou externa). Ao considerar a tipologia apresentada por Van Dyne et al. (2003), também foram utilizadas como categorias analíticas: (1) motivo do comportamento (desengajado, de autoproteção ou orientado ao outro); e (2) tipo de comportamento (voz aquiescente, voz defensiva, voz pró-social, silêncio aquiescente, silêncio defensivo ou silêncio pró-social). Ademais, com base nos estudos de Morrison (2014), foram consideradas outras cinco variáveis que podem motivar ou inibir comportamentos de voz: (1) disposições individuais; (2) atitudes e percepções no trabalho e na organização; (3) emoções, crenças e esquemas; (4) supervisor e comportamento do líder; (5) outros fatores contextuais. Por fim, foi analisado se os comportamentos de voz ou silêncio implicaram resultados para o trabalho ou em

resultados pessoais. Após a leitura minuciosa das narrativas, foi utilizado um programa orientado para a análise de dados qualitativos, com vistas a auxiliar na categorização, por meio do qual trechos das narrativas de cada estudante foram reunidos conforme a categoria analítica à qual se relacionava. Também foi utilizado um pacote de *software* estatístico para as análises quantitativas descritivas. As narrativas foram analisadas conforme proposta de Gibbs (2009), buscando compreender os sentidos que as experiências tiveram para as entrevistadas.

## Resultados e discussão

As 15 estagiárias participantes relataram 40 situações em que tiveram ideias, opiniões ou preocupações relacionadas ao trabalho desenvolvido no estágio. Com base no modelo teórico proposto por Morrison (2014), foi tomado como ponto de partida para voz ou silêncio uma oportunidade de voz, que depende de fatores que podem ser divididos em duas categorias (motivadores e

inibidores) para resultar em um comportamento subsequente de voz ou silêncio (Figura 1). Nas situações relatadas, foram identificadas tanto forças agindo na direção da fala, como na direção do permanecer em silêncio, relacionadas a cinco fatores: disposições individuais; atitudes e percepções; emoções e crenças; comportamento do supervisor; e fatores contextuais. Assim, de acordo com esse modelo, diante de uma oportunidade latente de expressão verbal, a pessoa é exposta a fatores motivadores ou inibidores e, após avaliação desses fatores, decide por falar ou se manter calada (Bastos et al., 2018).

Diferentes motivadores de voz foram identificados a partir dos relatos das estagiárias. Foram destacados como antecedentes do comportamento de voz algumas disposições individuais (proatividade, extroversão, assertividade e, principalmente, orientação para o usuário) e o comportamento do supervisor, em especial, pela abertura para escuta e conversa. O comportamento do supervisor é um influenciador crítico da voz e do silêncio (Morrison, 2014), além de ser basilar na mediação entre o espaço universitário e o mundo do trabalho (Oliveira et al., 2022). Canais informais de comunicação, como

**Figura 1**

Fatores que motivaram ou inibiram os comportamentos de voz e de silêncio das estagiárias



conversas com supervisores, são uma maneira direta de expressar opiniões e preocupações e fazer sugestões de mudança (Knoll & Redman, 2016).

A preceptora falou que eu ajudei muito nessa questão de melhorar a redação das devoluções. E eu não tive nenhum problema em falar porque ela dá esse espaço. Ela é muito aberta, muito franca comigo. E com ela agindo dessa forma comigo, a gente acaba sendo com ela também (Leila, estágio em hospital).

Dentre as atitudes e percepções relacionadas ao trabalho, foram fatores motivadores: sentimento de obrigação de mudança; controle ou influência; percepção do papel de estagiária; suporte da equipe.

Eu acho que a gente não pode, enquanto profissionais, principalmente de Psicologia, ver situações que precisam ser tocadas e a gente fingir que não está vendo. É claro que a gente tem que fazer isso com manejo e com cuidado, porque tem uma equipe já consolidada ali (Daiane, estágio em serviço de atenção à saúde mental).

Os motivadores relacionados a emoções e crenças foram inquietação, chateação, responsabilidade e segurança psicológica, a exemplo da fala de Dandara ao sugerir uma mudança no trabalho do colega de equipe em um projeto social: “Eu acho que talvez nesse momento eu tinha me sentido mais respaldada, com o lugar mais próprio de fala talvez”. Entende-se que o sentimento de segurança psicológica (clima de trabalho caracterizado pelo respeito mútuo, no qual as pessoas se sentem confortáveis para expressar suas opiniões) e consequente comportamento de voz, possivelmente, tenha sido promovido por determinadas posturas de liderança (Hu et al., 2018).

Um último grupo de motivadores foram os fatores contextuais, como o clima de cuidado e voz da equipe, e a presença de mecanismos formais de voz, a exemplo da reunião de equipe da qual Lisiane participou no serviço de atenção à saúde mental, como mostra seu relato: “Uma questão que a gente colocou ontem na reunião de equipe: precisa ter planejado qual é a meta, o que os estagiários não vão fazer no serviço e o que eles precisam fazer”. Esse resultado reforça a importância dos fatores contextuais no incentivo ou proibição da voz, como destacado por Bergeron & Thompson (2020).

As estagiárias também relataram fatores inibidores, que resultaram em silêncio (Figura 1). Os fatores inibidores da voz de maior destaque nos relatos foram as emoções (medo, insegurança, angústia e vergonha) e crenças (inutilidade e falta de autoridade), além dos fatores contextuais. Assim como no estudo desenvolvido por Milliken et al. (2003), o motivo mais mencionado para permanecer em silêncio foi o medo de ser vista ou rotulada de forma negativa e, como consequência, prejudicar relacionamentos valorizados.

Eu acho que foi um certo receio por eu não estar... Eu estou lá, mas como estagiária. E fiquei pensando também delas criarem uma resistência com o trabalho da gente. E isso aí seria prejuízo não só pra gente como para o usuário. Acho que é um pouco de medo de partir para o embate nesse sentido, do prejuízo que pode ter (Aída, estágio em serviço de atenção à saúde mental).

Emoções negativas, em especial o medo, e crenças sobre eficácia e preocupações com riscos, segundo Morrison (2014), são determinantes importantes da voz e do silêncio. Essas crenças implícitas podem fazer com que os trabalhadores racionalizem e justifiquem a escolha de permanecer em silêncio. Nesse sentido, os trabalhadores podem permanecer calados por causa de esquemas profundamente arraigados (teorias implícitas), buscando não desafiar a autoridade (Morrison, 2014).

O processo subjacente a decidir permanecer em silêncio, além de envolver o papel das emoções, pode envolver uma estrutura subjetiva de utilidade, que considera elementos emocionais e cognitivos (Milliken et al., 2003). Nessa perspectiva, além da vivência de emoções negativas como medo, insegurança e angústia, também foram relatadas pelas estudantes crenças de que não seria útil falar ou que a estagiária não possuía autoridade para falar. As teorias de voz implícitas de autoproteção, segundo Detert e Edmondson (2011), são estruturas de conhecimento que as pessoas usam para evitar problemas que possam surgir ao falar com as autoridades, podendo ser consideradas causas sutis do silêncio. Nesse sentido, as pessoas podem permanecer caladas no trabalho por causa de crenças produzidas socialmente ou teorias implícitas sobre os riscos de falar diante de hierarquias sociais, como foi o caso de algumas participantes da pes-

quisa. Tendo em vista que os estágios curriculares são importantes processos formativos, em que as estudantes são inseridas em contextos de trabalho, crenças da inutilidade de fala ou de falta de autoridade para emitir opiniões podem se constituir fatores desmotivadores e fazer com que a aprendiz perca a confiança no trabalho e até em si mesmo (Oliveira et al., 2019).

A segurança e eficácia em falar podem ser construídas a partir de valores da cultura nacional que influenciam as normas organizacionais, fornecendo sinais aos trabalhadores sobre as consequências da voz (Kwon & Farndale, 2020). Assim, fatores contextuais podem promover um silêncio mais sistêmico no local de trabalho, que envolve o tipo de estrutura e organização do trabalho e uma cultura organizacional resistente a mudanças, como descrito por Sônia, no estágio em projeto social: “A equipe está precisando de novos olhares. Mas eles não vão conseguir investir nesse novo pensar. Já tem uma coisa muito enrijecida. Eu não falei porque acho que não ia adiantar muito falar naquele momento. Acabei deixando passar”.

Em um estudo desenvolvido por Oliveira et al. (2019), em algumas situações no estágio, estudantes de Psicologia se descrevem como “invisíveis”, visto que não eram convidados a participar de discussões e procedimentos inerentes à sua atuação, sendo, muitas vezes, ignorados no local de trabalho. Descrição similar foi feita por Leila, em seu estágio no hospital: “Aconteceu que eu estava atendendo uma paciente e um médico chegou e praticamente me ignorou, como se eu não existisse, como se eu fosse invisível”. Esse trecho de fala descreve um contexto de trabalho no qual as relações estabelecidas entre as profissões pareciam promover um silêncio mais sistêmico.

Outros fatores inibidores da voz foram citados pelas estagiárias, a saber: disposições individuais (não ser combativa); comportamento do supervisor (falta de abertura, silêncio estratégico e contraindicação); atitudes e percepções (impotência e a percepção do papel de estagiária). A falta de vontade de falar pode ser experimentada como um sentimento de inadequação: a voz se mostra arriscada porque parece errada ou deslocada (Detert & Edmondson, 2011). Por vezes, as estagiárias, a exemplo de Elza, no estágio em serviço de atenção à saúde mental, rela-

taram que não percebiam como sensato falar sobre determinada questão ou em determinado local: “Eu vejo uns absurdos acontecerem, mas não me sinto no direito de falar, porque eu acho que não era meu lugar. Eu sou estagiária”.

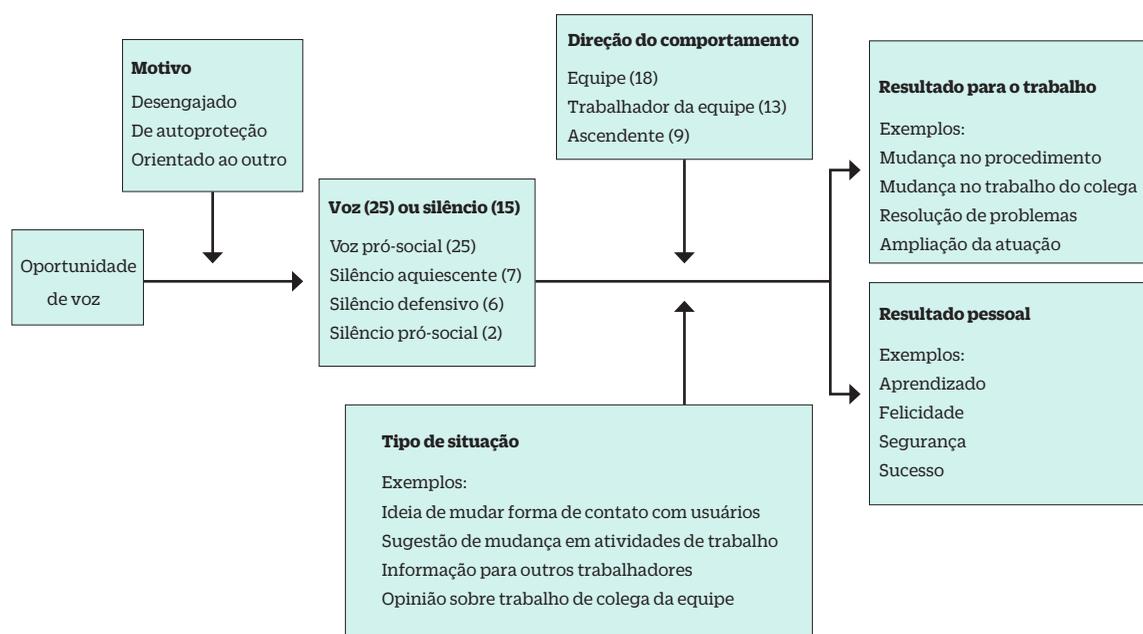
Dentre as 40 situações em que as estagiárias tiveram ideias, opiniões ou preocupações relacionadas ao trabalho desenvolvido no estágio, 25 foram narrativas sobre comportamentos de voz e 15 sobre comportamentos de silêncio. Com base no estudo de Morrison (2014), com a inclusão da proposição teórica de Van Dyne et al. (2003), foram organizados antecedentes e resultados dos comportamentos de voz e de silêncio das estagiárias (Figura 2). Todas as 25 situações em que as estagiárias expressaram a voz apresentaram como motivo a orientação para o outro, sendo considerada, portanto, voz pró-social. Já as narrativas que tratavam da retenção de ideias, opiniões ou preocupações apresentaram os três diferentes motivos, sendo sete sobre silêncio aquiescente, seis sobre silêncio defensivo e duas sobre silêncio pró-social.

Todas as 15 estagiárias relataram ao menos uma situação de comportamento de voz. Os relatos de voz apresentaram como motivo a orientação para o outro, baseado no sentimento de cooperação, sendo todos, portanto, comportamentos de voz pró-social. As estagiárias sugeriram ideias construtivas de mudança para beneficiar o trabalho, a exemplo da forma de contato com os usuários, como na situação relatada por Conceição, no estágio em serviço de atenção à saúde mental: “Quando a gente fazia as visitas domiciliares com a agente comunitária, a gente fazia essa troca. Tinham reflexões que estávamos fazendo e deixavam a gente mais próxima nessa relação e também mais à vontade para falar as coisas”.

A voz pró-social, de acordo com Bastos et al. (2019a), está ligada a uma perspectiva positiva, na qual o trabalhador tem a intenção de agregar valor à organização e auxiliar na promoção de um melhor ambiente de trabalho. Quando foram convidadas a relatar situações em que foram expressas ideias, opiniões ou preocupações relacionadas ao trabalho desenvolvido no estágio, é possível que o comportamento de voz tenha sido entendido pelas estagiárias a partir dessa perspectiva positiva, o que não impede que situações de vozes defensivas e aquies-

**Figura 2**

Antecedentes e resultados dos comportamentos de voz e de silêncio das estagiárias



centes tenham sido vivenciadas. Outra forma de discriminar entre diferentes formas de voz é examinar o conteúdo do próprio comportamento: sobre o que as pessoas estão falando ou se calando (Brinsfield et al., 2009). Apesar da variedade das narrativas, em muitas situações de voz, as estagiárias expressaram ideias ou opiniões tendo como principal foco beneficiar o usuário ou paciente do serviço.

Em relação ao comportamento de silêncio, as estagiárias relataram 15 situações nas quais foram retidas ideias, opiniões ou preocupações relacionadas ao trabalho desenvolvido no estágio. Dessas situações, 13 foram de silêncio aquiescente ou defensivo. Esses resultados corroboram o estudo de Milliken et al. (2003), no qual os tópicos sobre os quais os trabalhadores disseram que não se sentiam à vontade para falar podiam ser vistos como más notícias para o destinatário da mensagem, sugerindo que falar sobre essas questões era considerado arriscado e, muitas vezes, fútil. Diante disso, entende-se que questões percebidas como arriscadas podem levar a um silêncio defensivo e as questões consideradas fúteis ao silêncio aquiescente.

Das situações narradas, sete foram categorizadas como silêncio aquiescente. As estagiárias relataram que não apresentaram suas ideias com base na crença de que falar era inútil, improvável que fizesse a diferença, em avaliações de que não possuíam capacidade pessoal de influenciar a situação, a exemplo na fala de Leila, no estágio em hospital: “Eu acho que tem hora que a gente tem que pensar se é pertinente uma intromissão. Independente se é boa ou ruim, [acontece] mais nas reuniões multidisciplinares e com a equipe de enfermagem. Eles são muito fechados”.

Em relação ao silêncio defensivo, foi possível observar que informações foram retidas pelas estagiárias como uma forma de autoproteção, com base no medo de que a expressão de ideias seria pessoalmente arriscada.

A equipe demora de sair da sede para ir para o campo e atrasa. Isso é uma coisa que me incomoda um pouco. Porque acho que a gente poderia sair mais cedo. Não falei. Fiquei sem graça. Eu só me calo. Eu fiquei com vergonha (Dandara, estágio em projeto social).

Em contraste com o silêncio defensivo, o silêncio pró-social foi identificado em situações nas quais as estagiárias preferiram não opinar sobre a forma de abordagem do caso pela equipe em uma reunião, com o argumento de ser um comportamento estratégico para beneficiar o trabalho em médio prazo.

Nas situações relatadas, as estagiárias direcionaram seus comportamentos de voz e silêncio para: a equipe de trabalho como um todo (18 situações); outro trabalhador da equipe, a exemplo de agente comunitário, assistente social, enfermeiro, médico, nutricionista (13 situações); profissional da Psicologia, psicóloga preceptora do serviço ou psicóloga professora/supervisora (9 situações). Direcionar esses comportamentos à equipe de trabalho aponta para vivências de uma atuação profissional, que busca transcender os fazeres individualizados de cada profissão por meio de um trabalho coletivo. Em relação à direção ou ao alvo dos comportamentos de voz e silêncio, nos relatos, foi reafirmada a importância da qualidade dos relacionamentos com os profissionais da Psicologia, entendidos como aqueles que representavam uma comunicação ascendente, assim como a relevância de espaços compartilhados com esses profissionais para promover comportamentos pró-sociais (de voz ou silêncio).

A gente fala no espaço da orientação, aquele espaço da gente, da Psicologia. Vem de nós essa dificuldade de colocar no espaço mais coletivo da equipe. A gente está construindo o caminho é de ter uma reunião nossa, das estagiárias com a psicóloga (Conceição, estágio em serviço de atenção à saúde mental).

Além da comunicação ascendente, também é importante considerar a comunicação lateral ou entre pares. Esse clima de voz dos colegas pode ser percebido no trabalho desenvolvido junto com as trabalhadoras do Serviço Social, no qual as estagiárias percebem a qualidade da troca social com a equipe, operacionalizada por meio da interação entre os membros.

Esse trabalho tem que ser o tempo todo com o Serviço Social. O Serviço Social faz os atendimentos. Mas o que mobiliza realmente o paciente, eles trazem dentro do atendimento psicológico. A gente dá o feedback para o serviço social. Depois eles dão o feedback de volta para a gente. Então, é uma troca (Fernanda, estágio em hospital).

Por outro lado, nem sempre outros trabalhadores da equipe são considerados como pares. Nas narrativas, as estagiárias afirmaram que há profissões e ocupações que “têm uma voz mais poderosa”, apontando para uma “hierarquia de saber” que, por vezes, permite o uso da voz apenas a profissionais como médicos (quando se trata da área de saúde), supervisores ou orientadores (no caso do processo de aprendizagem da profissão) e trabalhadores de saúde mais antigos (ao considerar a estagiária como uma recém-chegada ao contexto de trabalho). O poder atribuído a esses membros do grupo de trabalho pode promover o silêncio das estagiárias, dificultando a comunicação e produzindo um sentimento de menor inclusão (Costa et al., 2022). Em outro estudo no Estado da Bahia, no Brasil, o sentimento de “não ter voz” também foi relatado por estagiários de Psicologia, que percebiam elementos de vulnerabilidade na vivência do papel social de psicólogo (Oliveira et al., 2019).

Esse resultado descreve um contexto de trabalho em saúde no qual o silêncio parece se constituir por práticas profissionais permeadas por relações de poder, que compõem contextos de trabalho hierarquizados e conflituosos (Nepomuceno et al., 2021). Nesses cenários, a Psicologia se envolve em negociações que levam a ocupação de espaços contraditórios de prestígio e submissão.

Você ter um outro saber e um saber ser sobreposto ao outro. Eu acho que é muita falácia de que a gente está utilizando uma forma de Medicina diferente hoje. Têm pessoas que têm uma voz mais poderosa. Acho que a gente ainda tem um longo caminho a trilhar (Lisiane, estágio em serviço de atenção à saúde mental).

A premissa de objetivos compartilhados dentro das organizações de trabalho ignora a existência de interesses divergentes entre os trabalhadores dentro de uma relação de poder estruturalmente desequilibrada, que moldam os resultados da voz e do silêncio (Nechanska et al., 2020). Ademais, mesmo quando pessoas que estão em lugares de maior poder nas organizações não se comportam de maneira a sufocar ativamente a voz dos demais, as teorias implícitas da voz podem impedir que algo importante seja compartilhado, visto que a suposta assimetria de risco-recompensa e o fato de que são os indivíduos que suportam os custos da voz podem

favorecer o silêncio (Detert & Edmondson, 2011).

Destaca-se, portanto, a importância de promover oportunidades iguais de voz na equipe, caso contrário, alguns membros podem dominar as discussões, limitando opiniões divergentes e criando condições para atritos de relacionamento (Brykman & O'Neill, 2020). A saúde é caracterizada como um campo que apresenta uma hierarquia de papéis ocupacionais diferenciados em especialização e poder (Satterstrom et al., 2021). Nos trabalhos de algumas equipes multiprofissionais, em especial, compostas por profissionais da Medicina, as equipes foram descritas pelas estagiárias como possuindo uma alta disparidade de voz. De acordo com Brykman & O'Neill (2020), a alta disparidade de voz acontece quando alguns membros na equipe dominam as falas e os demais ficam em silêncio, o que pressupõe que os trabalhadores fazem contribuições variáveis para sua equipe. Na pesquisa conduzida por esses autores, as equipes com alta disparidade de voz experimentaram mais conflito de relacionamento e, conseqüentemente, menor desempenho e satisfação da equipe, em comparação com equipes com baixa disparidade de voz.

Para além das diferenças relacionadas às profissões e ocupações que compõem uma equipe, que localiza as participantes deste estudo como representantes da Psicologia, as estudantes também apontaram para a fragilidade do papel de estagiária. Milliken et al. (2003) afirmam que trabalhadores mais jovens ou inexperientes são propensos a ver os resultados negativos associados à expressão da voz como mais prováveis, uma vez que têm relativamente pouco poder na organização, assim como temem a falta de credibilidade para serem levados a sério.

Destaca-se que a equipe de trabalho como um todo foi o alvo do comportamento de voz ou silêncio em 18 das 40 situações. Satterstrom et al. (2021) consideram que, em vez de um evento diádico único, a voz é um processo coletivo e interacional, no qual os trabalhadores podem ajudar a voz uns dos outros a ser ouvida para impactar positivamente suas equipes e organizações. As autoras argumentam que quando uma ideia é expressa publicamente na presença de outros membros da equipe, ela pode sobreviver além de seu enunciado inicial por meio da aliança de outras pessoas. Os membros

da equipe, portanto, podem ajudar (agindo como aliados) as ideias expressas a superarem a resistência, persistirem ao longo do tempo e alcançarem a implementação, em um processo chamado pelas autoras de "cultivo da voz". Nesse sentido, a compreensão de comportamentos de voz e silêncio em equipes vai além da díade trabalhador-líder (comunicação ascendente) ou trabalhador-colega (comunicação lateral), destacando esses fenômenos como um complexo processo coletivo.

Além dos fatores que motivaram ou inibiram os comportamentos das estagiárias, também foram analisados os resultados da voz e do silêncio relatados a partir de duas categorias propostas por Morrison (2014): resultados para o trabalho e resultados pessoais. Embora, nas narrativas, as estagiárias não tenham enfatizado os resultados de seus comportamentos de voz e silêncio, foram relatados alguns resultados pessoais (aprendizado, felicidade, maior segurança e sucesso), assim como alguns resultados relacionados ao trabalho (mudanças nos procedimentos do trabalho, no trabalho desenvolvido pelo colega, a resolução de problemas e a ampliação da atuação das estagiárias em Psicologia). Os comportamentos de voz e silêncio, portanto, podem produzir conseqüências em diferentes níveis (individual, grupal e organizacional), reafirmando a sua importância para o desenvolvimento do desempenho no trabalho, para a saúde dos trabalhadores e apontando possíveis contribuições para o processo de formação universitária.

## Conclusões

Entende-se que o presente estudo contribui com a ampliação da compreensão sobre os comportamentos de voz e silêncio ao investigar essa temática entre estudantes universitárias de Psicologia que atuavam em equipes multiprofissionais, descrevendo, em especial, fatores que motivaram e inibiram seus comportamentos. Ademais, como as pesquisas dessa área enfocam sempre trabalhadores já inseridos em contextos de trabalho, considera-se que o estudo apresenta uma contribuição inédita ao abordar uma área de interseção entre a formação acadêmica e o mundo do trabal-

ho. Nessa perspectiva, agrega elementos para a discussão acerca dos processos de aprendizagem profissional, abrindo espaço para uma dimensão talvez negligenciada na formação universitária.

Os resultados possibilitaram perceber a importância atribuída às profissionais da Psicologia, seja a psicóloga preceptora do serviço ou a psicóloga professora/supervisora, entendidas como líderes, no processo que leva aos comportamentos de voz e silêncio das estagiárias. Portanto, possíveis intervenções devem abordar a relação estudante/supervisora, no sentido de constituir processos formativos que estimulem o desenvolvimento de competências relacionadas a expressão da voz entre as estudantes, tão importantes para o exercício profissional em equipes de trabalho. Ademais, mostra-se necessário desenvolver e consolidar centros de formação para supervisoras, assim como elaborar políticas e práticas, que envolvam planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades de supervisão, ainda pouco desenvolvidas nas universidades (Oliveira et al., 2022).

Importante pontuar, também, o impacto das relações de poder, exercidas nos contextos de trabalho descritos, nos comportamentos de voz e silêncio. Nesse sentido, a realização de estudos sobre a disparidade de voz em equipes de trabalho pode contribuir no avanço da compreensão desse comportamento, ao considerar que, quando distribuída de forma desigual entre os membros da equipe, a voz pode prejudicar seu funcionamento (Brykman & O'Neill, 2020), como relatado pelas estagiárias, em situações nas quais alguns profissionais, em especial da Medicina, compunham a equipe.

Diante dos resultados vinculados aos contextos de estágios investigados, é possível levantar as seguintes questões: que intervenções podem ser desenvolvidas com vistas a promover comportamentos de voz e silêncio desejáveis em diferentes contextos de estágio? Que tipos de voz e silêncio devem ser promovidos? A voz e o silêncio estão relacionados a quais características nos níveis individual (estagiária), grupal (equipe multiprofissional) e organizacional (hospital, serviço de saúde, projeto social)? Essas questões levam a refletir sobre as implicações práticas desse tipo de produção de conhecimento, em especial, no que se refere ao papel da liderança e à dinâmica de equipes multiprofissionais.

Entende-se ser necessário o desenvolvimento de futuras pesquisas sobre voz e silêncio que tenham como foco características demográficas, considerando que, como afirmam Bell et al. (2011), determinados grupos de identidade possuem diferentes legados históricos de opressão e vias de resistência. Afinal, as participantes desta investigação eram, em sua maioria, mulheres negras e, portanto, pertencentes a, pelo menos, dois grupos com legados históricos de opressão e, potencialmente, menores oportunidades de expressão de voz.

Como reflexão final, considera-se que o processo de formação em Psicologia, assim como em outros cursos de formação universitária, muitas vezes não proporciona espaços para diálogo com outros saberes, apresentando a necessidade do desenvolvimento de práticas que priorizem o diálogo e a atuação interdisciplinar (Oliveira et al., 2019). Esses espaços, por vezes, são ofertados apenas em algumas experiências de estágios, como os relatados neste estudo, que convocam a psicóloga em formação a expressar sua voz ou permanecer em silêncio ao desenvolver seu trabalho em equipes multiprofissionais. Nesse sentido, torna-se importante promover mais espaços de formação em ambientes coletivos e interprofissionais, que reflitam a realidade do mundo do trabalho, predominantemente marcado por atividades desenvolvidas em grupos e equipes.

## Referências

- Andrade, R. S., & Bastos, A. V. B. (2020). Comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional: caracterizando o fenômeno entre trabalhadores brasileiros. *Cuadernos de Psicología*, 22 (3), 1629-1652. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1629>
- Bastos, A. V. B., Andrade, R. S., Carneiro, L. L., Aguiar, C. V. N., & D'Almeida, A. (2019b). Escala de silêncio nas organizações. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, C. M. Trentini, & A. C. S. Vazquez (Org.), *Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho*. (pp. 247-256). Artmed.
- Bastos, A. V. B., Carneiro, L. L., Andrade, R. S., Aguiar, C. V. N., & D'Almeida, A. (2019a). Escala de voz nas organizações. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, C. M. Trentini, & A. C. S. Vazquez (Org.), *Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho*. (pp. 257-267). Artmed.

- Bastos, A. V. B., Carneiro, L. L., & Andrade, R. S. (2018). Comprometimento e voz pró-social nas organizações e no trabalho à luz da psicologia positiva. In A. C. S. Vazquez, & C. S. Hutz (Org.), *Aplicações da psicologia positiva: trabalho e organizações*. (pp. 201-219). Hogrefe.
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Bearegard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50 (1), 131-146. <https://doi.org/10.1002/hrm.20401>
- Bergeron, D. M., & Thompson, P. S. (2020). Speaking Up at Work: The Role of Perceived Organizational Support in Explaining the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Voice Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (2), 195-215. <https://doi.org/10.1177/0021886319900332>
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3-33). Bingley (UK): Emerald Group Publishing Ltd.
- Brykman, K. M., & O'Neill T. A. (2020). Beyond Aggregation: How Voice Disparity Relates to Team Conflict, Satisfaction, and Performance. *Small Group Research*, 52 (3) 288-315. <https://doi.org/10.1177/1046496420956391>
- Casanova, I. A., Batista, N. A., & Moreno, L. R. (2018). A Educação Interprofissional e a prática compartilhada em programas de residência multiprofissional em Saúde. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 22 (1), 1325-1337. <https://doi.org/10.1590/1807-57622017.0186>
- Costa, F. M., Oliveira, R. P., & Bastos, A. V. B. (2022). Experiência psicológica de inclusão entre estagiárias de Psicologia em equipes multiprofissionais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 42, 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003235842>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). "Implicit Voice Theories: Taken-for-granted Rules of Self-censorship at Work." *Academy of Management Journal*, 54 (3), 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Gibbs, G. (2009). Análise de biografias e narrativas. In G. Gibbs. *Análise de dados qualitativos* (pp. 79-96). Artmed.
- He, P., Wang, X., Li, Z., Wu, M., & Estay, C. (2018). Compulsory citizenship behavior and employee silence: The roles of emotional exhaustion and organizational identification. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 46(12), 2025-2048. <https://doi.org/10.2224/sbp.7452>
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out. *Frontiers in Psychology*, 12 (9), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the Presence of Voice Imply the Absence of Silence? The Necessity to Consider Employees' Affective Attachment and Job Engagement. *Human Resource Management*, 55 (5), 829-844. <https://doi.org/10.1002/hrm.21744>
- Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(5), 572-589. <https://doi.org/10.1037/ocp0000143>
- Kwon, B., & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30 (1) <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.002>
- Li, H., Huang, S., Shu, J., & Liu, C. (2018). Employee work performance mediates empowering leader behavior and employee voice. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 46 (12), 1997-2008. <https://doi.org/10.2224/sbp.7124>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management*, 25 (4), 706-725. <http://www.jstor.org/stable/259200>
- Moura-Paula, M. J. (2014). Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15 (5), 15-44. <https://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p15-44>
- Moura-Paula, M. J., & Ferraz, D. L. S. (2015). Silêncio organizacional: introdução e crítica. *Cadernos EBAPE. BR*, 13 (3), 516-529. <https://dx.doi.org/10.1590/1679-395114581>
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30 (1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>
- Nepomuceno, L.B., Bosi, M.L.M., Dimenstein, M. & Pontes, R.J.S. (2021). Práticas de Psicólogos na Estratégia Saúde da Família: Poder Simbólico e Autonomia Profissional. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 41 (2), 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003189629>
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psycholo-*

- gy, 37, 982–994. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9937-0>
- Oliveira, R. P., Costa, F. M., Santos, G. S., Barreto, M. C. M. S., Andrade, M. S., & Gomes, M. M. S. (2019). "Um ensaio da vida profissional": Significados do estágio em Psicologia entre estagiários da UFRB. In A. Suely, & S. Kuratani (Orgs.), *O serviço de Psicologia da universidade* (pp. 163-183). UFRB.
- Oliveira, R. P., Costa, F. M., Bastos, A. V. B. (2022). Significados e práticas relacionados ao estágio e à supervisão entre estagiárias de Psicologia. In A. Suely, & B. Vânia (Org.), *Supervisão, instituições e formação: fundamentos e invenções*. EDUFBA. (No prelo)
- Satterstrom, P., Kerrissey, M. & DiBenigno, J. (2021). The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation. *Administrative Science Quarterly*, 66 (2), 380-425. <https://doi.org/10.1177/0001839220962795>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Wang, H.-q., Zhang, G.-l., Ding, Z.-h., & Cheng, Z.-h. (2018). How supervisor narcissism contributes to employee silence: Roles of negative anticipations and leader-member exchange. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 46 (4), 653-666. <https://doi.org/10.2224/sbp.6815>
- Zhang, H., & Cao, W. (2021). How can the silence be broken? Caring ethical climate and employee silence. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 49 (2), e9970. <https://doi.org/10.2224/sbp.9970>
- Zill, A., Knoll, M., Cook, A. S., & Meyer, B. (2020). When do followers compensate for leader silence? The motivating role of leader injustice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27 (1), 65-79. <https://doi.org/10.1177/1548051818820861gg>