

# **COMPORTAMENTOS DE VOZ E SILÊNCIO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

## **VOICE AND SILENCE BEHAVIORS OF TECHNICAL-ADMINISTRATIVE SERVANTS AT A PUBLIC UNIVERSITY**

**Alana Rosa Costa, Graduada**

<https://orcid.org/0009-0005-4002-8694>

[alanarosa940@gmail.com](mailto:alanarosa940@gmail.com)

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia | Centro de Ciências da Saúde  
Santo Antônio de Jesus | Bahia | Brasil

**Fabíola Marinho Costa, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0001-6077-7688>

[fabiola@ufrb.edu.br](mailto:fabiola@ufrb.edu.br)

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia | Centro de Ciências da Saúde  
Santo Antônio de Jesus | Bahia | Brasil

**Roberval Passos de Oliveira, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0002-0874-5344>

[robervaloliveira@ufrb.edu.br](mailto:robervaloliveira@ufrb.edu.br)

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia | Centro de Ciências da Saúde  
Santo Antônio de Jesus | Bahia | Brasil

Recebido em 10/abril/2024

Aprovado em 14/junho/2024

Publicado em 15/janeiro/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Este estudo analisa os fatores que motivam comportamentos de voz e silêncio de servidores técnico-administrativos em contextos de trabalho de uma universidade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com uso de entrevistas narrativas, orientadas por um roteiro semiestruturado. Participaram 13 servidores técnico-administrativos de uma universidade pública do estado da Bahia. Foram relatadas 44 narrativas, que reafirmaram a multideterminação dos comportamentos de voz e silêncio, apresentando como fatores motivadores: disposições individuais; comportamento do líder; atitudes e percepções; crenças e emoções; e fatores contextuais. Os comportamentos de voz foram associados, pelos trabalhadores, a questões individuais, enquanto o silêncio foi relacionado a fatores grupais e contextuais. Dentre as 26 narrativas de voz, 20 foram de voz pró-social, cinco defensiva e uma aquiescente. Já, nas 18 narrativas de silêncio, 11 foram de silêncio defensivo, seis aquiescente e um pró-social. Os grupos de trabalho e as lideranças desempenharam uma função expressiva no desenvolvimento da voz e do silêncio. O presente estudo contribui para a ampliação do conhecimento sobre comportamentos de voz e silêncio no campo da gestão universitária, o que possibilita respaldar a formulação de políticas e práticas voltadas para a promoção de comportamentos pró-sociais, com vistas a alcançar um ensino superior público de maior qualidade.

**Palavra-Chave:** Comportamento Organizacional. Comportamento de Voz. Comportamento de Silêncio. Gestão Universitária. Universidade Pública.

## ABSTRACT

This study analyzes the factors that motivate voice and silence behaviors of technical-administrative servers in the work contexts of a university. It is a qualitative research, using narrative interviews guided by a semi-structured script. Thirteen technical-administrative servers from a public university in the state of Bahia participated in the study. Forty-four narratives were reported, which reaffirmed the multidetermination of voice and silence behaviors, presenting individual dispositions, leader behavior, attitudes and perceptions, beliefs and emotions, and contextual factors as motivating factors. Workers associated voice behaviors with individual issues, while silence was related to group and contextual factors. Among the 26 voice narratives, 20 were pro-social, five defensive, and one acquiescent. In the 18 silence narratives, 11 were defensive, six acquiescent, and one pro-social. Work groups and leadership played an expressive role in the development of voice and silence. This study contributes to expanding knowledge about voice and silence behaviors in the field of university management, which enables supporting the formulation of policies and practices aimed at promoting pro-social behaviors, with a view to achieving higher quality public higher education.

**Keyword:** Organizational Behavior. Voice Behavior, Silence Behavior. University Management. Public University.

## **1 INTRODUÇÃO**

O Brasil viveu um período de intensa expansão do ensino superior, principalmente com as universidades públicas, através da ampliação de vagas e da busca pela democratização do acesso da população (CASSEL; APOLLO; DAUDT, 2016). Observa-se também, nas universidades, um aumento na cobrança por alcançar reconhecimento científico através da excelência em atividades de ensino, pesquisa e extensão, o que intensifica os debates acerca da gestão universitária (GOMES et al., 2013).

Para além da gestão de recursos financeiros e materiais, uma grande parte da gestão universitária envolve a gestão de pessoas, visto que é o trabalho realizado por estes que possibilita o alcance do produto final das universidades, que é o conhecimento (TOSTA et al., 2012). Ao afirmar que o cumprimento da função social das universidades depende do desempenho de seus trabalhadores, servidores técnico-administrativos e docentes, é essencial que a gestão universitária se ocupe de questões relacionadas ao trabalho dessas pessoas, em especial, como percebem e sentem essas questões. Os processos burocráticos e a rígida hierarquia vêm sendo apontados como algumas das principais insatisfações entre os servidores, tanto docentes quanto técnico-administrativos (KJELDSSEN; HANSEN, 2018). Fatores como esses podem impactar nos comportamentos dos trabalhadores, influenciando, por exemplo, no uso da voz e do silêncio nos contextos de trabalho.

Comportamentos de voz e silêncio tratam da expressão ou retenção de ideias, argumentos ou considerações, por parte dos trabalhadores, que venham a contribuir para a organização (BRINSFIELD; EDWARDS; GREENBERG, 2009). Voz e silêncio não são conceitos dicotômicos e ambos podem ser positivos, visto que a escolha da não vocalização, em determinadas situações, apresenta-se como essencial para o desenvolvimento de atividades dentro do ambiente de trabalho (KNOLL et al., 2016). A voz e o silêncio não são comportamentos constantes e, em diferentes situações, um mesmo trabalhador pode assumir um comportamento ou outro. Ao analisar esses comportamentos, destaca-se a importância da motivação em falar ou não, dos fatores que antecedem a expressão do comportamento (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003). O presente estudo visou analisar os fatores que motivam os comportamentos de voz e silêncio de servidores técnico-administrativos em contextos de trabalho de uma universidade pública.

## **2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

A administração de organizações públicas é formada mediante a junção de agentes, serviços e órgãos dotados de poderes dados pelo Estado com o objetivo de gerir determinadas áreas, como a educação, visando à garantia da oferta de um serviço público de qualidade (PEREIRA et al., 2015). A gestão universitária é associada, muitas vezes, à previsibilidade devido ao encadeamento de ações burocráticas que são necessárias diariamente para a sua manutenção e pleno funcionamento. Entretanto, uma análise mais profunda revela que não são apenas as atividades burocráticas que fazem parte da gestão de uma universidade, visto que essa tem sido desenvolvida mediante uma ruptura com a gestão mais centralizada e burocrática, objetivando uma construção democrática, que possibilite aos gestores a reflexão sobre a missão social da instituição pública, além do estabelecimento de ações e concepções que atuem de forma a construir a identidade institucional (MALDONADO; CASARTELLI, 2018). Nessa perspectiva, a gestão universitária é considerada enquanto uma atividade social, construída e pensada a partir da missão que a universidade desempenha no território em que está inserida e dotada de contexto social e historicidade (GOMES et al., 2013).

As universidades operam também a partir das relações de trabalho e das trocas diárias entre os servidores públicos que a compõe (PIRES; LIMA, 2013). É de responsabilidade dos servidores públicos a execução das políticas públicas traçadas para viabilizar o funcionamento das universidades federais, além desses atuarem enquanto membros de transformação do espaço que ocupam (PEREIRA et al., 2015). Concomitantemente, é o conhecimento e a experiência dos servidores que determinam os direcionamentos dos esforços da disseminação de informações e, consequentemente, o cumprimento ou não do serviço esperado pela instituição (CASSEL; APOLLO; DAUDT, 2016).

Para o bom desempenho das universidades federais é necessário o desenvolvimento de dois tipos de atividades, atividades-fim e atividades-meio, sendo as duas fundamentais e de igual importância. Mesmo que, em certa medida, essas atividades sejam desenvolvidas em separado, elas são interdependentes entre si: as atividades-fim (realizadas pelos docentes) necessitam de suporte das atividades-meio (desenvolvidas pelos técnicos administrativos), e, para a finalização de determinadas tarefas das atividades-meio, são essenciais o cumprimento das atividades-fim (PIRES; LIMA, 2013). Nesse sentido, é necessário que as universidades invistam tanto na capacitação e desenvolvimento do seu corpo docente como dos técnicos

administrativos, visto que esses são considerados a base operacional que sustenta o funcionamento da universidade (TOSTA et al., 2012; CASSEL; APOLLO; DAUDT, 2016).

Como uma forma de institucionalizar o desenvolvimento profissional dos servidores técnicos, foi instituída a Lei nº. 11.901, em 2005, que previu o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação com o objetivo principal de atender as necessidades institucionais (BRASIL, 2005). Entretanto, mesmo com a qualificação e o investimento em formação, por parte dos técnicos administrativos, há ainda a persistência de uma noção de que as atividades que compõem o fazer do seu trabalho são dotadas de menor valorização se comparadas às atividades docentes, o que ocasiona que esses se sintam desvalorizados dentro da hierarquia existente nas universidades (PIRES; LIMA, 2013).

Sentir-se valorizado ou não se relacionada a como a pessoa percebe seu processo de inclusão ou exclusão na organização, por meio de comportamentos adotados pelos demais membros da universidade, como gestores, docentes e outros técnicos administrativos. Comportamentos inclusivos são ações individuais e grupais, relacionadas às políticas e práticas organizacionais, que promovem um clima inclusivo: nessa perspectiva, usar e dar voz é um importante componente desses comportamentos (FERDMAN et al., 2010). Quando, nas organizações, os trabalhadores percebem que há oportunidade de falar, assim como de ouvir de forma atenta os outros falando, esses comportamentos são identificados como inclusivos. Assim, a voz é entendida como um comportamento que constitui o processo de inclusão nas organizações, ao passo que determinados comportamentos de silêncio podem estar relacionados ao sentimento de exclusão.

### **3 COMPORTAMENTOS DE VOZ E SILÊNCIO**

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) vem dedicando-se a compreender as relações entre o comportamento humano e o trabalho, através do estudo de diferentes fenômenos organizacionais, a exemplo dos comportamentos de voz e silêncio. Entende-se como comportamento de voz a expressão de ideias, argumentos ou considerações, por parte dos trabalhadores, que venham a contribuir para a organização (BRINSFIELD; EDWARDS; GREENBERG, 2009). Já o comportamento de silêncio trata da retenção dessas ideias ou ainda de algum problema observado, incluindo tanto a ausência de fala como de expressão formal, dentro do espaço do trabalho (EDMONDSON; BESIEUX, 2021).

Ao considerar os comportamentos de voz e silêncio, torna-se importante compreender se há, por parte do trabalhador, uma informação que venha a contribuir e se há oportunidade de voz latente. A voz latente apresenta-se em situações nas quais o trabalhador considera que há oportunidade de fala, sendo a concretização ou não dessa contribuição dependente da sua motivação (DETERT; EDMONDSON, 2011; MORRISON, 2014). A motivação para esses comportamentos é multidimensional, visto que a voz e o silêncio podem ser influenciados por disposições pessoais, comportamentos de colegas e/ou chefes e percepções de possíveis consequências para o trabalhador (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003). Os motivos que levam a comportamentos de voz e silêncio podem estar tanto em um nível mais micro (individual), quanto mais macro (grupais e organizacionais).

O nível individual diz respeito às disposições individuais, atitudes e às próprias percepções dos trabalhadores de comportamentos aceitáveis ou não dentro do ambiente organizacional, bem como as suas teorias implícitas (MORRISON, 2014). Trabalhadores podem, por exemplo, adotar uma voz desengajada ou optar pelo silêncio, caso acreditem que expor sua opinião, principalmente se esta opinião for contrária aquela de maior força, pode acarretar algum prejuízo. Essas teorias implícitas compõem-se não apenas de crenças pré-existentes, como também de novas crenças formadas a partir da observação de trabalhadores mais antigos na organização (MORRISON; MILLIKEN, 2000). Novos trabalhadores tendem a observar os comportamentos e realizar trocas verbais com os pares acerca das experiências vividas dentro do ambiente de trabalho, o que permite afirmar que estar em silêncio, por exemplo, pode partir de decisões tomadas por outros trabalhadores, fazendo com que o silêncio se torne um fenômeno coletivo (MILLIKEN; MORRISON; HEWLIN, 2003).

O medo é indicado, em estudos, como um dos principais antecedentes do comportamento de voz e do silêncio, quando há um temor dos trabalhadores em discordar de seus pares, a fim de evitar consequências consideradas negativas (ANDRADE; BASTOS, 2020). Outro fator importante para a análise individual é a percepção acerca do posicionamento do chefe. Se um trabalhador sente medo ou receio do comportamento do seu chefe e grupo de trabalho, aquele pode optar por reter informações (silêncio) ou assumir uma postura aquiescente por temer uma reação negativa (MORRISON, 2014).

Dentro das organizações, o trabalho em grupo tende a ser considerado positivo. Todavia, nem sempre um grupo é fácil de manejar, sendo necessário desenvolver estratégias para lidar com as diferenças entre as pessoas que compõem o grupo ou essas podem acabar



por dificultar o andamento do trabalho (ANDRADE; BASTOS, 2020; BRYKMAN; O'NEILL, 2020). O desempenho do grupo pode ser afetado pela disparidade de voz: a distribuição da voz dentro da equipe de trabalho. Grupos com alta disparidade de voz caracterizam-se como aqueles nos quais a voz é distribuída de forma desigual e apenas alguns trabalhadores falam em nome do grupo, enquanto a baixa disparidade de voz é encontrada em equipes nas quais a voz ocorre de forma uniforme e todos os trabalhadores falam (BRYKMAN; O'NEILL, 2020). Em uma equipe de trabalho é importante que haja uma baixa disparidade de voz.

Com vistas a descrever os principais motivos que levam ao comportamento de voz, foi desenvolvida uma diferenciação em três tipos de voz: aquiescente, defensiva e pró-social (VAN DYNE, ANG; BOTERO, 2003). A voz pró-social tem como base a cooperação com o ambiente, sendo proativa e orientada ao outro ou à organização, caracterizando-se como ativa. Gestores possuem o poder de dificultar ou facilitar o uso da voz pró-social dentro da organização e, em alguns casos, a inibição desse comportamento atua de forma a obter um maior controle gerencial (MACMAHON et al., 2018). Diferente da voz pró-social, a voz defensiva ou quiescente é passiva e refere-se à vocalização com base no medo e na autoproteção. Por fim, a voz aquiescente, também passiva, retrata a expressão de opiniões ligadas a um sentimento de renúncia, que pode ser transmitido através da reafirmação de informações trazidas por outros, tendo em vista a ideia de que uma opinião diferente da dominante não fará diferença (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003).

Nessa mesma perspectiva, o silêncio pode ser pró-social, defensivo e aquiescente. O silêncio pró-social relaciona-se, principalmente, com informações retidas em prol do benefício da organização ou ainda para proteger colegas (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003). Esse é o único considerado ativo dos três e tem como base o altruísmo ou ainda o desejo de cooperar com o ambiente de trabalho. O silêncio defensivo ou quiescente tem como base o medo e a autoproteção. Já o silêncio aquiescente é um comportamento com base na resignação, no sentimento de que falar não fará diferença, retratando despreocupação com o ambiente de trabalho. Trabalhadores podem considerar que optar pelo silêncio aquiescente pode possibilitar favores futuros por parte da equipe de gestores, como aumento de salários, promoções, entre outras bonificações ou ainda optar por ficar em silêncio caso gestores da organização já tenham falhado em resguardar um trabalhador que tenha expressado uma

opinião divergente da maioria ou apresentado uma queixa (MACMAHON et al., 2018; NECHANSKA; HUGHES; DUNDONC, 2020).

Os comportamentos de voz e silêncio são multideterminados, podendo ser influenciados tanto por questões individuais, como grupais e organizacionais. Compreender os antecedentes (motivos) que levam aos diferentes tipos de comportamentos de voz e silêncio por parte dos trabalhadores é essencial para as organizações, considerando que esses estão diretamente relacionados a atitudes e comportamentos, como produtividade e coesão (LI; ZHANG; YAN, 2022). Comportamentos de voz no trabalho são relacionados a melhores desempenhos e comprometimento, que também são afetados quando ocorrem altos níveis de silêncio (MORRISON, 2014). O silêncio pode apresentar impactos nos trabalhadores, como estresse, insatisfação e falta de engajamento no trabalho (MORRISON; MILLIKEN, 2000). Por outro lado, para os trabalhadores, o silêncio pode significar “poder” e ser usado como uma forma de resistência, possibilitando momentos para refletir sobre questões e ideias relacionadas ao trabalho (KNOLL et al., 2016).

Expressar opiniões pode influenciar tanto na aprendizagem coletiva quanto no desenvolvimento individual, visto que há um aumento na confiança do trabalhador, o que possibilita um aumento no número de tomadas de decisões, identificação de possíveis problemas e compartilhamento com os superiores (KNOLL et al., 2016). Assim, uma maior compreensão acerca da voz e do silêncio dos trabalhadores pode contribuir para a promoção de uma força de trabalho mais saudável e, conseqüentemente, de organizações bem sucedidas e sustentáveis, assim como de sociedades mais engajadas (HARLOS, 2016).

Na gestão de pessoas, incluindo a universitária, é fundamental desenvolver práticas voltadas para uma comunicação eficiente e eficaz. Assim, entende-se que estudos como esses podem contribuir para que gestores universitários desenvolvam estratégias para promover comportamentos de voz e silêncio pró-sociais, com vistas a uma educação superior pública de qualidade.

#### **4 MÉTODO**

O presente estudo foi realizado em uma universidade federal do estado da Bahia, no Brasil, com unidades instaladas em diferentes municípios, sendo organizada em sete centros de ensino. Participaram do estudo 13 servidores técnico-administrativos com idades entre 34 e 52 anos, sendo cinco homens e oito mulheres, dos quais seis autodeclarados brancos e sete



negros, sendo oito trabalhadores casados. Os participantes possuíam entre sete e 15 anos de tempo de trabalho, oito dedicavam 30 horas semanais para a realização do trabalho e cinco dedicavam 40 horas semanais. Todos os participantes eram pós-graduados e realizavam atividades, como desenvolvimento de ações, planos e atividades administrativas e acadêmicas, e atendimento direto ao público externo e interno à universidade. O critério para a definição do número de participantes foi a saturação dos dados produzidos: a repetição das informações produzidas.

A pesquisa foi desenvolvida mediante a realização de entrevistas, orientadas por um roteiro semiestruturado. Os trabalhadores foram convidados a relatar situações em que tiveram ideias, opiniões ou preocupações relacionadas ao trabalho e que essas foram expressas (comportamentos de voz) e situações nas quais as ideias, opiniões e preocupações não foram expressas (comportamentos de silêncio). Os trabalhadores foram contatados, informados sobre os objetivos do estudo e convidados a participarem da pesquisa. O projeto foi aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE 94022618.4.0000.0056) e todas as providências foram tomadas para garantir a integridade ética dos participantes. Para tanto, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), nos quais foram dispostas as informações sobre a pesquisa e o contato da pesquisadora para eventuais dúvidas. Na apresentação dos resultados, foram utilizados nomes fictícios para preservar a identidade dos participantes da pesquisa. As entrevistas foram realizadas entre maio e outubro de 2022, tendo sido registradas por gravação e, posteriormente, realizada a transcrição *verbatim* e digitalização em computador.

Foram criadas categorias de análise relacionadas ao tipo de situação respondida com voz ou silêncio, ao direcionamento dos comportamentos de voz ou silêncio (ascendente, quando voltados a chefias; lateral, quando direcionados a colegas de trabalho; descendente, quando orientados a pessoas em posições hierárquicas consideradas inferiores; ou externa, voltados a pessoas de fora da organização) (BRINSFIELD; EDWARDS; GREENBERG, 2009) e ao tipo de comportamento de voz ou silêncio (aquiescente, defensiva ou pró-social) (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003). Além disso, foram considerados diferentes níveis de análise: individual, grupal e organizacional. Com base nos estudos de Morrison (2014), também foram analisadas cinco variáveis que podem motivar comportamentos de voz e de silêncio: (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. As narrativas foram analisadas conforme proposta de Gibbs (2009), buscando compreender os sentidos que as experiências tiveram para os entrevistados.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

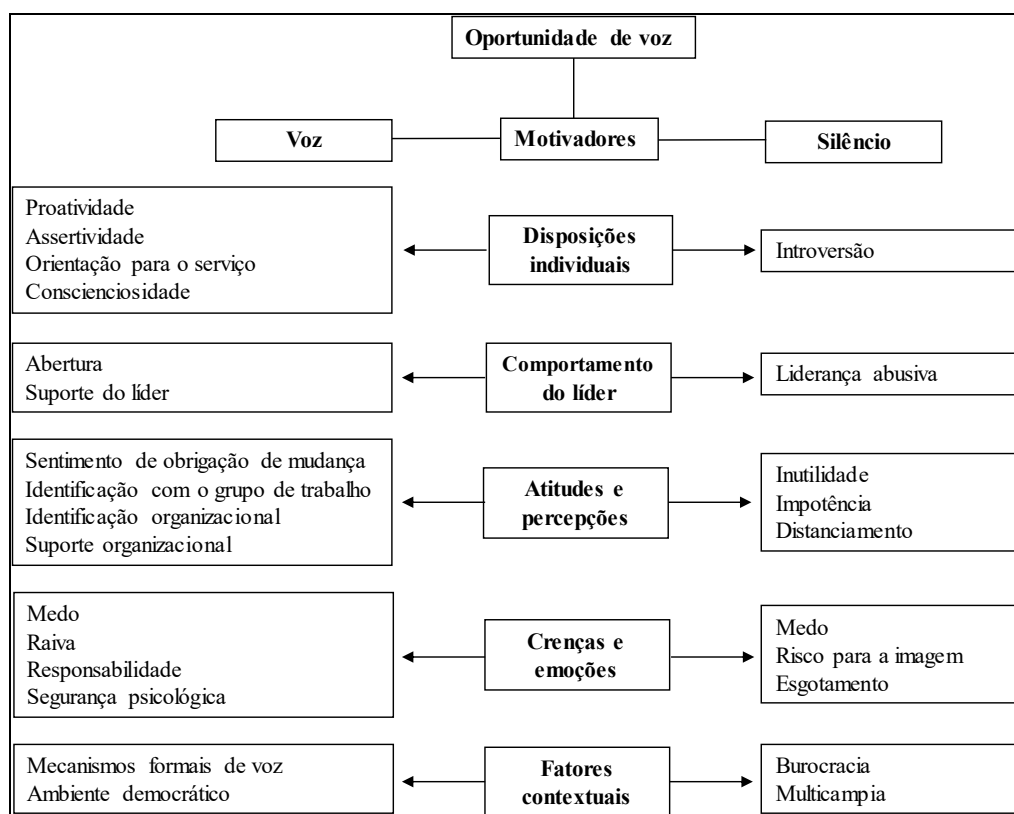
Foram identificadas 44 narrativas de comportamentos de voz e silêncio. Conforme o modelo teórico proposto por Morrison (2014), os relatos possibilitaram reafirmar a multideterminação dos fenômenos, apresentando diferentes motivadores como antecedentes desses comportamentos. As situações de voz e de silêncio incluíram cinco grandes fatores antecedentes (Figura 1).

Dentre os motivadores para o comportamento de voz, os mais citados pelos servidores técnico-administrativos foram as disposições individuais: conscienciosidade, orientação para o serviço, assertividade e, principalmente, proatividade. Vinícius relatou como sua proatividade influenciava o fazer do seu trabalho: “Eu sou uma pessoa muito participativa. (...) Eu gosto de contribuir para os processos, de entender que a minha contribuição faz parte do processo”.

O comportamento do líder foi apontado pelos participantes como um importante motivador para o comportamento de voz. Em recente revisão da literatura sobre a temática, Morrison (2023) afirma que o comportamento do líder é um dos principais preditores para o comportamento de voz. A confiança dos trabalhadores nas suas chefias influencia diretamente no falar ou permanecer em silêncio (GAO; JANSSEN; SHI, 2011). Essa relação desenvolve-se porque, ao confiar em seu supervisor, o trabalhador tende a sentir-se seguro a expressar opiniões e ideias, considerando que esse responderá bem ao compartilhamento. A abertura para o diálogo e a escuta por parte dos líderes apresentou-se como um dos principais motivadores para a voz dos servidores técnico-administrativos.

[O chefe] realizou uma reunião individual com cada servidor no início do ano para o servidor estar colocando seus pontos, onde ele pode está evoluindo, contribuindo mais com o setor, para melhorar o serviço (...). Falei o que a gente estava precisando melhorar. Não era o meu lugar, mas coloquei minha opinião (Marta).

**Figura 1** Fatores que motivaram ou inibiram comportamentos de voz e silêncio dos servidores técnico-administrativos



As atitudes e percepções motivadoras do comportamento de voz no ambiente de trabalho foram: sentimento de obrigação de mudança; identificação com o grupo de trabalho; identificação organizacional; suporte organizacional. Dentre as atitudes e percepções, a identificação com o grupo de trabalho foi apontada como a principal antecessora da voz, a exemplo da fala de Henrique: “A gente tem um grupo bastante coeso e com bastante tempo junto. Eu acho que esse tempo que a gente convive acaba favorecendo muito a possibilidade e o espaço de diálogo. É um espaço que eu me sinto muito à vontade para falar”. Entendendo que as universidades operam a partir das relações de trabalho (PIRES; LIMA, 2013), o grupo de trabalho pode ser considerado um importante espaço para a construção de um ambiente propício para comportamentos de voz. O tempo em que os trabalhadores atuam juntos em um grupo de trabalho contribui para a identificação entre seus participantes, o que influencia na disparidade de voz. As narrativas apontaram que há grupos de trabalhos na universidade que se caracterizam por uma baixa disparidade de voz, o que influencia positivamente no desempenho coletivo.

Os motivadores relacionados a crenças e emoções foram: medo, raiva, responsabilidade e segurança psicológica. A segurança psicológica, crença vinculada ao comportamento do líder e ao sentimento de pertencimento no grupo, está relacionada a um clima de trabalho pautado no respeito mútuo, no qual os trabalhadores sentem-se confortáveis para expressar as suas opiniões e ideias (HU et al., 2018). Lídia abordou essa questão ao relatar a dinâmica de tomada de decisão no setor no qual desempenha o cargo de líder: “A gente aqui funciona como uma equipe: eu ouço todos. Eu não tomo uma decisão só. A gente toma uma decisão em equipe, em conjunto. Tudo o que está acontecendo aqui no núcleo, eles sabem e eu sei. Então assim a gente vai funcionando”.

Os últimos motivadores apresentados na Figura 1 foram os fatores contextuais, que podem atuar para fortalecer a oportunidade de voz latente, possibilitando a concretização do comportamento de voz (MORRISON, 2014). Os participantes da pesquisa apontaram como fatores contextuais de voz os mecanismos formais de voz (reuniões) e a identificação da universidade pública enquanto um espaço democrático aberto para a manifestação das diferentes categorias que compõem a comunidade acadêmica. Assim, percebe-se o desenvolvimento de uma ruptura da gestão mais centralizada e burocrática da universidade, objetivando uma construção mais democrática (MALDONADO; CASARTELLI, 2018), também identificada, como no relato de Henrique: “Ainda que muitas vezes o que a gente sugira não seja implementado em função de diversos outros fatores. Eu acho que o ambiente da universidade é bastante democrático enquanto um espaço que permite que a gente fale”.

Os servidores técnico-administrativos também relataram situações nas quais permaneceram em silêncio, que incluíram os cinco grandes fatores antecedentes (Figura 1). Ao analisar os fatores, observa-se que as disposições individuais foram motivadores mais expressivos nas situações de voz do que nas situações de silêncio. Esse resultado pode estar relacionado às atribuições causais, às explicações desenvolvidas para justificar os resultados de diversos eventos do cotidiano. Para a atribuição causal, a compreensão que o indivíduo tem sobre si, sobre o outro e sobre o ambiente são consideradas determinantes motivacionais para o comportamento (KAULFUSS; BUROCHOVITCH, 2016). A voz que, geralmente, é considerada pelas pessoas como um comportamento positivo, foi mais associada a motivadores relacionados a questões individuais. Por outro lado, houve mais fatores externos (ambiente e comportamento de outras pessoas) relatados em situações de silêncio,

comportamento considerado negativo. Esses resultados apontaram para possíveis diferenças entre as atribuições causais de comportamentos de voz e silêncio.

Além do comportamento de voz, a forma como os trabalhadores percebem os seus líderes pode motivar comportamentos de silêncio (HE et al., 2018). A percepção de uma liderança abusiva foi relacionada a situações de silêncio. O termo “liderança abusiva” refere-se à exposição contínua a situações de maus tratos hierárquicos (CERIBELI; FERNANDES; SARAIVA, 2021). Nesse sentido, houve narrativas de comportamentos de silêncio de técnicos administrativos motivados por esses tipos de comportamentos das lideranças.

Nesse setor que eu trabalhei eu não podia falar nada. Eu me sentia muito frustrada. (...) Por mais que eu tivesse as melhores ideias, eu não tinha direito a fala. (...) E meu chefe até achava que, de certa forma, eu estava ali para servir cafezinho para ele. Então, foi uma relação bem complicada (Lídia).

As percepções de inutilidade e impotência relacionam-se, principalmente, com o sentimento de que falar no ambiente de trabalho é inútil, não fará diferença (PINDER; HARLOS, 2021). Assim, o motivo principal dos trabalhadores para o comportamento de silêncio foi baseado na resignação, como na situação narrada por Vinicius que, em reuniões com lideranças ou quando abordados tópicos que não faziam parte do seu trabalho direto, optava por manter-se em silêncio: “Por exemplo, numa reunião maior eu não me sinto tão à vontade para participar em alguns momentos. Porque, apesar de estar ali presente, eu não sou decisivo naquilo que está sendo proposto, discutido” (Vinicius).

A emoção medo aparece na literatura como um dos principais antecedentes do comportamento de silêncio, visto que há um temor dos trabalhadores em discordar de seus pares, a fim de evitar consequentes considerados negativos (ANDRADE; BASTOS, 2020). Em uma das narrativas produzidas, Joaquim relatou optar pelo silêncio por acreditar que a sua opinião poderia gerar um desgaste para a sua imagem: “Eu percebo os momentos que devo me calar pra não entrar numa irritação ou não entrar num conflito desnecessário”.

Os fatores contextuais que motivaram o silêncio estavam relacionados às características da universidade, como a burocracia e a multicampia. A burocracia foi apontada em estudos como um dos principais pontos de insatisfação entre os servidores técnico-administrativos (KJELDSEN; HANSEN, 2018).

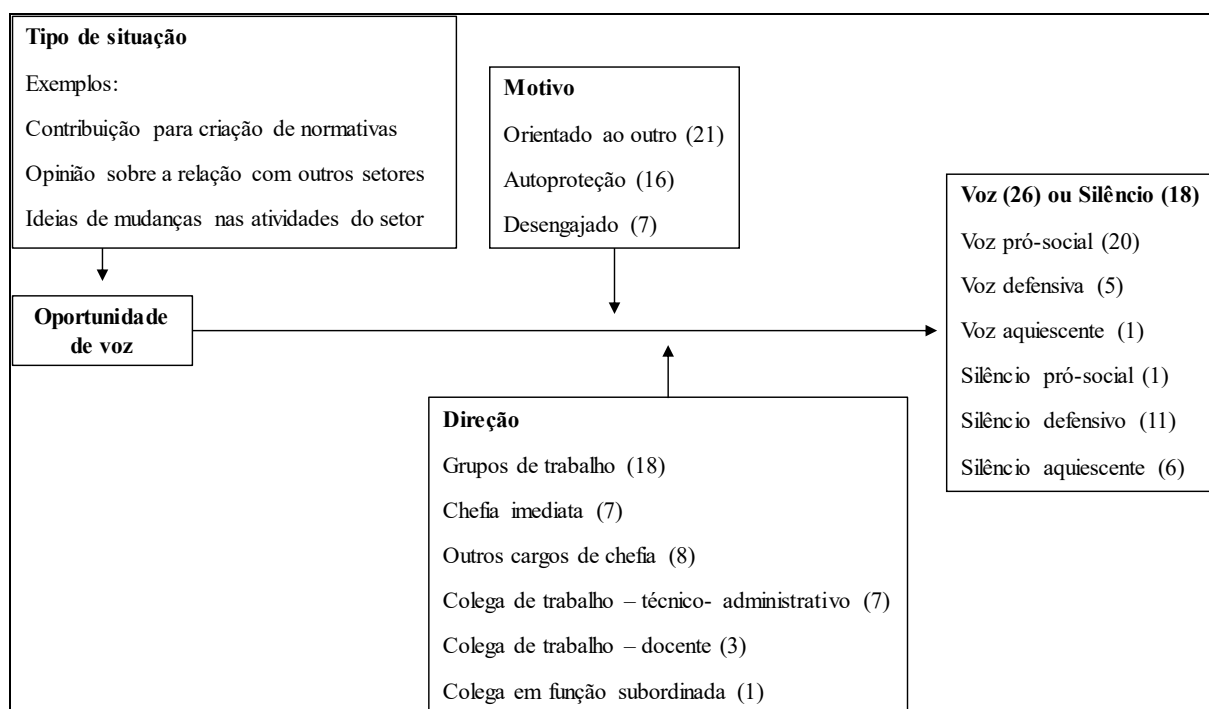
O que eu sinto na universidade é, por ser uma empresa pública, existe muita burocracia, então as coisas são difíceis de serem executadas (...). A gente recebia determinado recurso pra fazer compras, mas esses recursos não vinham para o centro de ensino. Eles ficavam retidos na reitoria porque a administração desses recursos é centralizada. (...) A gente estagnava nessa questão da centralização das ações, das tomadas de decisões na sede da reitoria (Cecília).

Para além das questões burocráticas, a fala de Cecília apontou a multicampia como um dos fatores que levavam ao comportamento de silêncio. A universidade multicampi caracteriza-se por possuir dois ou mais campi com distância geográfica que devem apresentar integração e organização, visando uma administração descentralizada (BAMPI; DIEL, 2013). Assim como Cecília, Rodrigo afirmou que a centralização das decisões na sede, que fica localizada em outro município, e, portanto, distante do local onde trabalhavam, possibilitava a crença que a voz dos técnicos administrativos desse centro não faria diferença.

A universidade enquanto organização é um pouco mais complicado de falar se ela lhe dá voz ou não porque ela é multicampia. Quando você fala no contexto geral isso fica um pouco afastado, essa voz. Essa voz que você tem é em sentido estrito, no meio que você trabalha. (...) Mas quando se fala de contexto geral não é ouvido, porque é multicampi, é algo muito amplo (Rodrigo).

Em relação aos tipos de comportamentos de voz, 20 narrativas foram de voz pró-sociais, cinco defensivas e uma aquiescente (Figura 2).

**Figura 2** Tipos de comportamentos de voz e silêncio dos técnicos administrativos



O uso da voz pró-social nas organizações está correlacionado à aprendizagem e ao melhoramento do ambiente organizacional e dos serviços ofertados, sendo associado a uma perspectiva positiva na qual os trabalhadores buscam promover um melhor ambiente de trabalho (BASTOS et al., 2019). O trabalhador fala, portanto, objetivando contribuir positivamente com o desenvolvimento do trabalho, como demonstrou a fala de Joaquim:



“Acho que a gente tem que expressar aquilo que a gente pode ajudar. Tento colocar o que acho que pode ser importante para a resolução daquele problema e outras questões também de legislação (...). A gente sempre dá a nossa opinião”.

Morrison (2023) sugere adotar uma visão mais ampla da voz, visto que, embora grande parte da pesquisa sobre voz iguale implicitamente esse termo a um movimento pró-organizacional, o comportamento pró-social também inclui comportamento destinado a promover o bem-estar dos trabalhadores, mesmo quando esses interesses estão em desacordo com os interesses da organização. Reconhecer que a voz, por definição, é mais ampla do que como é normalmente operacionalizada e estudada torna-se importante para incluir situações em que, como ocorreram na pesquisa, o trabalhador relatou comportamentos de voz enquanto orientados para a organização, mas apresentou como consequentes apenas resultados pessoais em detrimento a resultados para o trabalho. Entende-se que essa voz não se apresentou contributiva para o ambiente organizacional, objetivando benefícios para a própria imagem do trabalhador e dificultando o andamento das atividades nos grupos de trabalho. Nesse tipo de situação, em analogia ao termo “silêncio oportunista” proposto por Knoll e Van Dick (2013), poder-se-ia caracterizar essa voz como oportunista.

Knoll e Van Dick (2013) apontam um quarto tipo de comportamento de silêncio, o oportunista, incluindo-o nos três tipos de voz e silêncio estudados por Van Dyne, Ang e Botero (2003). Os autores afirmam que o silêncio oportunista (*opportunistic silence*) está baseado no egoísmo e pode ser identificado quando o trabalhador se cala objetivando evitar uma carga de trabalho adicional ou manter para si um conhecimento considerado vantajoso. Embora essa literatura não discorra sobre voz oportunista, os conhecimentos produzidos acerca do silêncio oportunista articulados aos achados do presente estudo possibilitam reflexões acerca de como essa base motivacional pode afetar tanto comportamentos de silêncio, como de voz.

O comportamento de voz é influenciado também pela percepção dos indivíduos sobre como suas contribuições, queixas, ideias e considerações serão recebidas pelos demais, havendo um grande medo do isolamento (BOWEN; BLACKMON, 2003). Quando os trabalhadores sentem esse medo, há a tendência de assumir comportamentos de voz defensivos ou aquiescentes. Inês fez uso de voz defensiva ao afirmar que, visando a autoproteção, aceitou e justificou algumas condições de trabalho inadequadas: “Pra não causar um constrangimento, nem causar uma situação desconfortável para os nossos colegas,

a gente acaba se submetendo e justificando. No começo eu justificava: ‘Ah não, eu vou trabalhar aqui em cima, é até bom que eu faço exercício (...)’. E isso chegou ao ponto de me prejudicar” (Inês).

Já Amélia relatou um comportamento aquiescente ao considerar que não conseguia contribuir de forma ativa para mudar diretamente o ambiente organizacional: “Internamente no setor, eu e ela [a chefe] conversando, eu até sugiro algumas coisas, mas nada assim de decisão muito grande, que vai impactar de alguma forma no centro todo. São coisas mais cotidianas” (Amélia).

Em relação ao comportamento de silêncio, os servidores técnico-administrativos relataram 18 situações nas quais foram retidas ideias, opiniões ou preocupações relacionadas ao ambiente de trabalho, sendo 11 de silêncio defensivo, seis de silêncio aquiescente e um de silêncio pró-social (Figura 2). O silêncio defensivo tem sido associado a questões percebidas como arriscadas, enquanto questões consideradas fúteis são relacionadas ao silêncio aquiescente (MORRISON, 2014). O medo foi apontado pelos técnicos administrativos como o principal antecedente dos comportamentos de silêncio defensivo, como aponta a fala de Marta.

Mandei um e-mail para os colegas pedindo ajuda e que todos colaborassem. Aí na reunião geral teve uma colega que não gostou. No dia da reunião ela ficou só colocando [seu desagrado] e eu optei não por responder. Como eu sabia que eu era o ponto mais fraco, eu não sou chefe de nada, sou só uma servidora, não quis me indispor naquele momento. Então, eu preferi o silêncio. (...) daqui a pouco [ela] resolvia abrir um processo, dizendo que era assédio moral. (Marta).

Baseado na resignação, alguns servidores técnico-administrativos relataram situações de silêncio aquiescente em momento em que acreditaram que falar seria inútil, improvável que fizesse a diferença, como na fala de Cecília: “[Fiquei em silêncio] quando eu achei que não valia a pena. (...) às vezes eu falo assim ‘oh, vale a pena falar alguma coisa? Eu vou contribuir ou eu vou mais polemizar?’”.

Já o silêncio pró-social foi apontado em uma situação na qual falar foi considerado, por parte do servidor, como algo que atrapalharia o andamento do trabalho. “Você se cala pra saber como se colocar naquele momento, pra se proteger, pra evitar desgaste, pra tentar resolver aquele problema de maneira mais rápida possível, porque é uma questão de trabalho e não pessoal, enfim, evitar esses desgastes” (Joaquim).

Relatos como o de Cecília e Joaquim demonstraram que, apesar da possibilidade de classificar os comportamentos de voz e silêncio na tipologia proposta por Van Dyne, Ang,

Botero (2003), os motivos, dentro de uma mesma situação narrada, não são únicos para cada trabalhador. Isso ocorre porque os motivos para a voz e para o silêncio não são mutuamente exclusivos, sendo possível que uma mesma situação se enquadre em mais de uma categoria (MORRISON, 2023).

A partir dos relatos, ainda, percebe-se a influência das teorias implícitas nos comportamentos de voz e silêncio. Os servidores optaram pela voz ou pelo silêncio em função de crenças sobre o que seria ou não aceito no ambiente de trabalho e ressaltaram como fator importante para os seus próprios comportamentos a observação do resultado da voz dos seus colegas. Lídia, por exemplo, revelou o receio da sua equipe após uma situação traumática vivenciada por ela na realização do seu trabalho: “De certa forma, isso também criou até certo medo na equipe. Hoje a gente avalia tudo com muito cuidado: ‘A gente pode enviar uma carta pra fulano? Não, porque daqui a pouco a gente vai ser acusado’”.

Nas situações relatadas, os servidores técnico-administrativos direcionaram seus comportamentos de voz e silêncio para: grupos de trabalho (18 situações); chefia imediata (sete situações); outros cargos de chefias (oito situações); outros técnicos administrativos (sete situações); docentes (três situações); subordinados (uma situação) (Figura 2). O grupo de trabalho desempenha uma função expressiva na escolha da utilização da voz ou do silêncio, visto que esse é influenciado pelo clima de opinião, pela percepção do trabalhador sobre de que forma a sua contribuição será compreendida e interpretada pelos demais integrantes do grupo, principalmente se essa for diferente da opinião dominante (BOWEN; BLACKMON, 2003). A influência do clima de opinião do grupo de trabalho na voz e no silêncio foi apontada por Joaquim.

A gente se cala (...) porque a gente sabe que aquela opinião, embora a gente defenda aquilo, não vai ser entendido ou não vai ser aceito porque alguém já colocou alguma coisa que é diferente e disseram que não adianta colocar aquilo ali. Às vezes a gente insiste e diz ‘olha, eu sei que vocês não vão aceitar, mas eu faria dessa forma, eu faria de tal’, outras vezes não, a gente cala (Joaquim).

Assim como o grupo de trabalho, a liderança é uma importante posição para a qual são direcionados a voz e o silêncio. A segurança em relação às chefias influencia no tipo de comportamento de voz ou silêncio dos subordinados. Em organizações públicas, como a estudada na pesquisa, a relação supervisor-subordinado possuía características diferentes das expostas na literatura da área, cujos estudos são realizados, em sua maioria, em organizações privadas. O cargo de chefia na universidade, em geral, pode ser ocupado por qualquer um dos colegas de trabalho. Depois de findado um determinado período, o cargo poderá ser ocupado

por outro colega. Essa rotatividade nas posições de liderança pode gerar insegurança sobre os limites no exercício do poder, afetando a dinâmica das relações de trabalho. Henrique apontou a mudança relacional com os colegas enquanto ocupava um cargo de chefia.

Com os colegas do setor não [mudou a relação]. Com os colegas de outros setores eu acho que sim. (...) Eu pedi pra sair do cargo [de chefia]. (...) Eu acho que essa dinâmica relacional entre os setores, ela recai muito sobre as chefias. Assim como eu sempre tive uma postura muito proativa, de questionar, de querer que melhore, de querer que funcione, isso trazia para mim um desgaste muito maior do que eu considero que deva haver num ambiente de trabalho (Henrique).

Além de tensões entre diferentes setores, os técnicos administrativos também apontaram questões relacionais entre categorias (docentes e técnicos administrativos). Os docentes, em algumas situações, eram entendidos como colegas em uma posição hierarquicamente superior, enquanto, em outras situações, em uma posição de lateralidade, o que dificultou a classificação da direção da voz e do silêncio. Historicamente, há uma percepção de maior valorização das atividades desenvolvidas pelos docentes, quando comparadas com as atividades realizadas pelos técnicos administrativos. Essa percepção pode ser atribuída aos diferentes papéis que as categorias ocupam na universidade, uma vez que as atividades de apoio e administração (atividades-meio), desenvolvidas pelos técnicos, podem ser consideradas de menor importância, quando comparadas às atividades de ensino (atividades-fim) desempenhadas pelos docentes (PIRES; LIMA, 2013). Elvira afirmou que, apesar da relação tensa com alguns servidores docentes, isso não foi impeditivo para que ela fizesse o uso da voz pró-social.

Foi uma situação meio tensa com um servidor docente: ele queria impor a vontade dele e eu tentava explicar as normas e regras. Ele vinha se alterando, meio que como se tentasse me intimidar. (...) Mas eu não deixei de falar e me colocar. Eu não me senti acuada na situação. Foi desconfortável? Claro que foi desconfortável! Mas eu consegui manter a calma e continuar com o posicionamento (Elvira).

Entretanto, Elvira justificou a expressão de sua voz naquela situação por se tratar de algo diretamente relacionado ao seu trabalho específico. “Em algumas situações eu prefiro ficar em silêncio do que ir para o enfrentamento (...). Mas eu senti que precisava defender o meu lugar ali. (...) Porque era o correto e eu precisava naquele momento manter a defesa do que era o procedimento correto na situação”. Esse resultado reitera que se faz necessário promover estratégias de oportunidades iguais de voz pró-social para os diferentes trabalhadores dentro da organização (BRYKMAN; O’NEILL, 2020). No caso das

universidades públicas, essa oportunidade de voz deve ser pensada para as diferentes categorias.

Ademais, a voz deve ser compreendida enquanto um processo coletivo e interacional, no qual os membros do grupo atuam de forma a possibilitar que a voz de todos seja ouvida, visando impactar positivamente o trabalho em equipe e a organização (SATTERSTROM; KERRISSEY; DIBENIGNO, 2021). Rodrigo abordou essa questão ao relatar o sentimento de não se sentir ouvido: “O setor que eu trabalho hoje, nós, enquanto equipe, (...) conversamos muito. Inclusive, nós conversamos tanto, expressando as nossas ideias, que eu até brinco (...) que a gente não tem a percepção de ouvir o outro. Hoje se conversa muito e se ouve pouco”. Assim, ao sentir que não é ouvido, que a sua voz não fará diferença no ambiente de trabalho, o trabalhador poderá afastar-se de comportamentos pró-sociais, adotando posturas aquiescentes. A escuta é associada a vários resultados e comportamentos considerados positivos no ambiente de trabalho, como melhor desempenho e qualidade dos relacionamentos, sensação de bem-estar, além de engajamento, esgotamento reduzido e comportamento de voz (KLUGER; ITZCHAKOV, 2022). Logo, para além da importância do desenvolvimento de um ambiente motivador para comportamentos de voz pró-sociais, é necessário que esse ambiente seja um espaço de acolhimento para essa voz, um ambiente em que as pessoas se escutem.

## **6. Conclusão**

Compreende-se que o presente estudo contribuiu para a ampliação do conhecimento sobre os comportamentos de voz e silêncio ao investigar sobre a temática entre servidores técnico-administrativos em uma universidade pública. Além disso, por ser desenvolvido com trabalhadores de um órgão público, este estudo pode contribuir para discussões que respaldem a formulação de políticas e práticas voltadas para a promoção de comportamentos pró-sociais, com vistas a alcançar um ensino superior público de maior qualidade.

Os resultados possibilitaram reiterar que há motivadores para a voz e o silêncio tanto no nível mais micro (individual) quanto no nível mais macro (grupal e organizacional), sendo os fatores individuais apontados como maiores motivadores para voz e os fatores grupais e organizacionais mais relacionados ao silêncio. O grupo de trabalho e o líder foram apontados, assim como na literatura, como importantes fatores para os comportamentos de voz e silêncio. Possíveis intervenções devem, dessa forma, considerar aspectos relacionados ao papel do

gestor e as relações de trabalho dentro do grupo, visando maior coesão grupal e liderança com maior abertura em prol de um ambiente que promova comportamentos pró-sociais.

Destacaram-se, ainda, a multicampia e a burocracia como fatores motivadores do comportamento de silêncio na universidade. Mesmo sendo apontada como um ambiente democrático, a universidade foi percebida como uma organização que possui uma estrutura com alto nível de hierarquia. Os trabalhadores relataram só possuir voz no seu grupo de trabalho ou no centro de ensino em que estavam lotados. Nesse sentido, é importante elaborar estratégias de promoção de voz e de escuta, envolvendo os diversos centros de ensino e a administração central, com vistas a alcançar os objetivos da multicampia, que implicam na descentralização da administração.

O estudo apontou, também, para imprecisões conceituais relacionadas à voz pró-social. Foi possível observar que nem toda voz considerada contributiva pelo trabalhador colaborava para o desenvolvimento das atividades do trabalho, levando a um questionamento se toda contribuição pode ser vista enquanto pró-social e quais são mecanismos devem ser utilizados para a definição desse comportamento.

A importância da relação entre os fenômenos voz e escuta no trabalho também pode ser destacada. Nesse sentido, deve ser desenvolvido um ambiente no qual a voz dos trabalhadores seja ouvida pelos líderes e demais colegas. Ideias, sugestões, preocupações ou opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho só poderão levar a modificações de situações e comportamentos mediante o processo de escuta. Ao avaliarem que não são ouvidos, os trabalhadores podem afastar-se de comportamentos pró-sociais, desejados pela organização, e aproximar-se de comportamentos aquiescentes, presumindo que falar não fará diferença.

Ao analisar os fenômenos de voz e silêncio em nível episódico, através de narrativas, o presente estudo contribui com uma visão mais processual e dinâmica. Os resultados reafirmam que há situações anteriores vivenciadas pelos trabalhadores e por seus colegas que atuam como motivadores para a voz e para o silêncio, indicando a necessidade de estudos que acompanhem os desdobramentos desses comportamentos ao longo do tempo. Apenas estudos mais prolongados com os participantes, por meio do desenvolvimento de pesquisas longitudinais, possibilitarão o avanço na compreensão da causalidade desses fenômenos.

Diante dos resultados produzidos sobre os comportamentos de voz e silêncio dos técnicos administrativos, surgiram questões teóricas, e outras mais práticas, voltadas para a gestão universitária. As questões teóricas estão relacionadas aos fenômenos de



comportamentos de voz e silêncio, tais como: como ocorrem as relações entre os comportamentos de escuta e os comportamentos de voz e silêncio no trabalho? Quem define a voz enquanto pró-social: o trabalhador ou a organização? Já as questões mais práticas abordam a aplicação dos conhecimentos produzidos para a gestão de pessoas em universidades, tais como: estruturas multicampi são mais promotoras de silêncio? Como o silêncio afeta o desenvolvimento do trabalho em organizações públicas? Considerando a alocação e a rotatividade nos cargos de chefia na universidade, como desenvolver liderança e clima promotores de comportamentos pró-sociais? Essas questões poderão auxiliar na proposição de uma agenda para estudos futuros na área, além de possibilitar um avanço nas implicações práticas desse tipo de produção de conhecimento.

É necessário destacar que o estudo foi desenvolvido em uma universidade pública do estado da Bahia e, portanto, o conhecimento produzido representa suas características específicas. Ademais, houve um maior número de participantes de um único centro de ensino e de um mesmo setor de trabalho, o que não possibilitou um maior contato com a diversidade de servidores técnico-administrativos que atuam em diferentes espaços da universidade.

Por fim, o estudo teve como uma de suas motivações disseminar as discussões acerca dos comportamentos de voz e silêncio com vistas a contribuir para o desenvolvimento científico e a gestão universitária. Entende-se que essas discussões poderão subsidiar a proposição de políticas e práticas organizacionais que promovam comportamentos pró-sociais, baseados na cooperação, proatividade e orientados para a universidade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. S.; BASTOS, A. V. B. Comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional: caracterizando o fenômeno entre trabalhadores brasileiros. *Quaders de Psicologia*, n. 3, ed. 22, p. 1629-1652, 2020. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1629>

BASTOS, A. V. B. et al. Escala de voz nas organizações. In HUTZ, C. S. et al. (Org.). *Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho*. Artmed, 2019, p. 257-267.

BAMPI, A. C.; DIEL, J. O. O modelo multicampi de universidade e suas relações com a sociedade. *XIII Colóquio de Gestión Universitaria en Américas. Rendimientos académicos y eficacia social de La Universidad*. 2013. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114920>

BRASIL. Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos

Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)*, Brasília, DF. 30 jun. 2006.

BRINSFIELD, C. T.; EDWARDS, M. S.; GREENBERG, J. Voice and Silence in Organizations: historical review and current conceptualizations. In: GREENBERG, J.; EDWARDS, M. S. (ed.). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley (UK): Emerald Group Publishing Ltd, 2009. cap. 1, p. 3-33.

BRYKMAN, K. M.; O'NEILL T. A. Beyond Aggregation: How Voice Disparity Relates to Team Conflict, Satisfaction, and Performance. *Small Group Research*, n. 3, ed. 52, p. 288-315, 2020. <https://doi.org/10.1177/1046496420956391>

BOWEN, F.; BLACKMON, K. Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, n. 6, ed. 40, p. 1393-1417, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>

CASSEL, C.; APOLLO, T.; DAUDT, S. A universidade em expansão: da gestão do ensino à formação do corpo técnico-administrativo. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 2016. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n4p109>

CERIBELI, H. B.; FERNANDES, S. B.; SARAIVA, C. M. Supervisão abusiva e o silêncio dos estagiários. *Revista FATEC Zona Sul*, n. 5, ed. 7, p.1-18, 2021. [https://doi.org/10.26853/Refas\\_ISSN-2359-182X\\_v07n05\\_08](https://doi.org/10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v07n05_08)

DETERT, J. R.; EDMONDSON, A. C. Implicit Voice Theories: Taken-for-granted Rules of Selfcensorship at Work. *Academy of Management Journal*, n. 3, ed. 54, p. 461-488, 2011. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>

EDMONDSON, A. C.; BESIEUX, T. Reflections: Voice and Silence in Workplace Conversations. *Journal of Change Management*, n. 3, ed. 21, p. 269-286, 2021 <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1928910>

FERDMAN, B. M. et al. Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, n. 3, ed. 11, p. 6-26, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300003>

GAO, L.; JANSSEN, O.; SHI, K. Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, n. 4, ed. 22, p. 787-798, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>

GIBBS, G. Análise de biografias e narrativas. In: GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009. p. 79-96.

GOMES, O. D. F. et al. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, ed. 6, 2013. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p234>

HARLOS, K. Employee silence in the context of unethical behavior at work: A commentary. *German Journal of Human Resource Management*, ed. 30, p. 345-355, 2016. <https://doi.org/10.1177/2397002216649856>

HE, P.; WANG, X.; WU, M.; ESTAY, C. Compulsory Citizenship Behavior and Employee Silence: The Roles of Emotional Exhaustion and Organizational Identification. *Social Behavior and Personality*, n.12, ed.46, p. 2025-2047, 2018. <https://doi.org/10.2224/sbp.7452>

HU, Y.; ZHU, L.; ZHOU, M.; Li, J., MAGUIRE, P.; SUN, H.; WANG, D. 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*, n. 9, ed. 12, p. 1-10, 2018. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>

KAULFUSS, M. A.; BUROCHOVITCH, E. Atribuições causais de professores para o sucesso e o fracasso em ensinar. *Psicologia Escolar e Educacional*, n. e, ed. 20, p. 321-328, 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-3539/2015/0202974>

KJELDSEN, A. M., & HANSEN, J. R. Sector Differences in the Public Service Motivation–Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, n. 1, ed. 38, p.24-48, 2018. <https://doi.org/10.1177/0734371X16631605>

KLUGER, A. N.; ITZCHAKOV, G. The Power of Listening at Work. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, ed. 9, p. 121-146, 2022. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013>

KNOLL, M. et al. Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re)discovering opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, ed. 30, p. 161-194, 2016. <https://doi.org/10.1177/2397002216649857>

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*, ed. 113, p. 349-362, 2013. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>

LI, Y.; ZHANG, L.; YAN, X. How Does Strategic Human Resource Management Impact on Employee Voice Behavior and Innovation Behavior with Mediating Effect of Psychological Mechanism. *Frontiers in psychology*, 2022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920774>

MACMAHON, J. et al. Speaking up or staying silent in bullying situations: the significance of management control. *Industrial Relations Journal*, ed. 49, p. 473-491, 2018. <https://doi.org/10.1111/irj.12230>

MALDONADO, L.; CASARTELLI, A. O. Gestão Universitária, uma abordagem multidisciplinar: as dimensões humanas e educacionais no coletivo universitário. In: *X CIDU - Congresso Ibero-Americano de Docência Universitária*, 2018. <https://hdl.handle.net/10923/14659>

MILLIKEN, F. J.; MORRISON, E. W.; HEWLIN, P. F. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, ed. 40, p. 1453-1476, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>

MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, ed. 25, p. 706-725, 2000. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

MORRISON, E. W. Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ed. 1, p. 173-197, 2014. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

MORRISON, E. W. Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ed. 10, p. 79-107, 2023. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>

NECHANSKA, E.; HUGHES, E.; DUNDON, T. Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, ed. 30, p. 1-13, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>

PEREIRA, R. M. et al. Funções de confiança na gestão universitária: a dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, p. 260-281, 2015. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n1p260>

PINDER, C. C.; HARLOS, K. P. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, ed. 20, p. 331-369, 2021. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)

PIRES, L. S.; LIMA, R. K. Cidadania e produção universitária: o perfil dos dirigentes e a institucionalização de práticas democráticas. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, 2013. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p253>

SATTERSTROM, P.; KERRISSEY, M.; DIBENIGNO, J. The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation. *Administrative Science Quarterly*, n. 2, ed. 66, p.380-425, 2021. <https://doi.org/10.1177/0001839220962795>

TOSTA, K. C. et al. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, ed. 5, p. 1-15, 2012. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p1>

VAN DYNE, L.; ANG, S.; BOTERO, I. C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, ed. 40, p. 1359-1392, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>