



## Antecedentes da voz e do silêncio de trabalhadores do setor público federal

*Antecedents of the Voice and Silence of Federal Public Sector Workers*

*Antecedentes de la voz y el silencio de los trabajadores del sector público federal*

Débora Bruna Alves Almeida  
*Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa)*

Thales Fabricio da Costa e Silva  
*Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)*

### RESUMO

Os conceitos de voz e silêncio do trabalhador podem ser entendidos como a manifestação ou a retenção discricionária de informações que visam a melhoria organizacional e, no Brasil, existem poucas pesquisas no setor público. Assim, este trabalho analisa os antecedentes que levam servidores e empregados públicos federais a manifestarem comportamentos de voz e silêncio no trabalho. Foi realizada uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, por meio de entrevistas com 16 trabalhadores. Foi utilizada a análise de conteúdo. Os resultados apontaram que o tipo de gestão possui papel central na decisão do trabalhador de falar ou silenciar sobre questões de trabalho. Verificou-se, ainda, a presença de outros antecedentes de voz e silêncio, como resignação, temor de retaliações, apoio ou dissuasão dos colegas e personalidade. Os resultados do estudo contribuem para o aumento do conhecimento sobre a temática voz e silêncio do trabalhador no contexto nacional, sobretudo nas organizações públicas.

Palavras-chave: **Voz; Administração Pública; Silêncio; Comportamento Organizacional**

## ABSTRACT

*The concepts of worker voice and silence can be understood as the manifestation or discretionary withholding of information aimed at organizational improvement, and in Brazil, there is little research in the public sector. Thus, this paper analyzes the antecedents that lead federal public servants and employees to manifest behaviors of voice and silence at work. An exploratory research was conducted, with a qualitative approach, through interviews with 16 workers. Content analysis was used. The results showed that the type of management plays a central role in the worker's decision to speak or remain silent about work issues. The presence of other antecedents of voice and silence was also verified, such as resignation, fear of retaliation, support or dissuasion from colleagues and personality. The results of the study contribute to increasing knowledge on the topic of worker voice and silence in the national context, especially in public organizations.*

**Keywords: Voice; Public Administration; Silence; Organizational Behavior**

## INTRODUÇÃO

Há diferentes definições para o conceito de voz e silêncio do trabalhador. Elizabeth Morrison (2011) descreveu a voz como uma comunicação discricionária de ideias, sugestões, preocupações ou opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho, que intenciona promover melhorias organizacionais; já o silêncio foi definido como a retenção dessas questões pelo funcionário.

Observa-se, na literatura sobre voz e silêncio do trabalhador, um interesse em conhecer os fatores antecedentes desse comportamento, ou seja, as condições determinantes para a ocorrência de voz ou o silêncio (Iwai et al., 2021; Kaufman, 2015; Omar, 2010). Esses antecedentes podem ser distinguidos em dois grupos genéricos: um no qual estão os fatores ligados ao próprio trabalhador (fatores individuais) e outro que incluem fatores do contexto organizacional (fatores contextuais) (Cassebatis e Wortley, 2013).

Medo, insegurança, timidez, instinto de autopreservação e resignação são alguns fatores que podem levar o empregado a silenciar no trabalho (Morrison, 2014). Por outro lado, proatividade, desejo de cooperação, autoafirmação, autoestima e necessidade de aceitação podem funcionar como estímulos ao comportamento de voz do trabalhador (Morrison, 2014). Crê-se que esses antecedentes para voz e silêncio podem variar conforme o tipo de organização, a atividade laboral, a cultura nacional, local e organizacional, e o clima organizacional (Morrison, 2014; Moura-Paula, 2014).

A maioria das pesquisas sobre voz e silêncio dos empregados tem sido desenvolvida no setor privado. No entanto, acredita-se que as pesquisas no setor público também devem ser realizadas, visto que as organizações públicas possuem diferenças culturais em relação às privadas. Um exemplo disso é que as relações de poder são mais acentuadas nas organizações públicas do que nas privadas (Tanure, 2005). A estrutura das organizações do setor público também é diferenciada, sendo caracterizada como mais burocrática e hierarquizada (Rodrigues e Bastos, 2013). Para José Pires e Kátia Macêdo (2006, p. 96), as organizações públicas possuem características específicas, como “apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder”, e essas especificidades devem ser consideradas na elaboração dos processos internos e políticas de gestão de pessoas, na implantação de mudanças e na formação de crenças e valores.

Nas palavras de Lia Fanuck (1986, p. 442), “é para a prestação dos serviços necessários ou úteis à coletividade que se concebe a Administração Pública”, de modo que os trabalhadores que aí atuam representam um instrumento de materialização dos objetivos dos serviços públicos. Assim, pesquisas que considerem as especificidades das organizações governamentais e que se preocupem com os comportamentos de seus trabalhadores, são relevantes para o próprio funcionamento das organizações e para a sociedade. Ademais, argumenta-se que falhas nos processos de trabalho em organizações públicas poderiam ser evitadas e inovações e melhorias poderiam ser implantadas se houvesse um adequado comportamento de voz e silêncio dos trabalhadores.

Apesar da importância de investigar esse tipo de comportamento, observa-se que, no Brasil, foram encontradas poucas pesquisas sobre a temática, a exemplo das pesquisas de Marcos Moura-Paula e Deise Ferraz (2015), e Rayana Andrade e Antônio Bastos (2020), e nenhuma delas trata especificamente dos trabalhadores do serviço público. Diante dessa lacuna, a realização de novas pesquisas sobre voz e silêncio voltada para o setor público se revela fundamental.

Deste modo, esta pesquisa teve como objetivo analisar os antecedentes que levam servidores e empregados públicos federais a manifestarem comportamentos de voz e silêncio no trabalho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. Essa escolha metodológica se deu pela predominância de estudos com abordagem quantitativa e porque, em contextos pouco explorados, como é o caso do setor público, há pertinência na adoção de pesquisas exploratórias e qualitativas.

O conhecimento dos antecedentes da voz e do silêncio dos trabalhadores do setor público é relevante para a implantação de medidas que favoreçam melhorias nos processos e rotinas de trabalho nas organizações públicas. Assim, espera-se

que os resultados deste trabalho possam influenciar gestores de organizações públicas a refletirem sobre como se revelam os comportamentos de voz e o silêncio dos trabalhadores e suas implicações para as organizações e os próprios trabalhadores.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os primeiros estudos sobre a voz do trabalhador ocorreram na década de 1980 e se baseavam na teoria de Saída-Voz-Lealdade de Albert Hirschman (1970), cujo foco principal era a relação entre os mecanismos de voz coletiva disponíveis para reivindicação e a retenção dos empregados (Mowbray et al., 2015).

Com o passar das décadas, o conceito de voz foi delineado sob diferentes perspectivas e em diferentes áreas do conhecimento. No campo de estudo das Relações de Trabalho, Richard Freeman e James Medoff (1984) descreveram o comportamento de voz dos empregados sob o ponto de vista coletivo e formal, onde sindicatos, associações e conselhos de classe seriam os meios pelos quais os empregados exerceriam sua voz, expressando insatisfações e descontentamentos, participando das tomadas de decisão e atuando na reivindicação de causas coletivas.

A partir de 1990, motivados pelo declínio do sindicalismo, os estudos na área de comportamento organizacional trouxeram o conceito de voz do empregado a um nível mais individualizado, no qual a voz se reflete em participação e não mais somente em queixas (Mowbray et al., 2015).

No campo do comportamento organizacional, uma definição de voz amplamente aceita é aquela proposta por Morrison (2011). Michael Barry e Adrian Wilkinson (2016), por sua vez, criticam a visão unitarista da voz por desconsiderar os mecanismos de representação dos trabalhadores como manifestação de voz e os demais canais formais que podem ser propiciados pela organização, focando-se somente nos canais informais. Além disso, a maior parte das pesquisas sobre voz realizadas na área de comportamento organizacional desconsideram a voz crítica dos trabalhadores, definida como aquela que busca justiça, melhores condições de trabalho e redução das desigualdades.

Este trabalho considera o conceito de voz em sua forma mais abrangente, englobando tanto a que se apresenta na forma de sugestões de melhoria, como a que se apresenta na forma de denúncias ou reclamações. Essa posição se dá pelo reconhecimento das abordagens que consideram não somente a voz que se apresenta sob a forma de ideias e sugestões de melhorias, mas compreendendo que a voz que se apresenta na forma de denúncias/reclamações também é importante, posto que esta visa a mudança de alguma situação tida como prejudicial, seja ao falante ou à organização.

As pesquisas sobre o silêncio do trabalhador compreendem diversos focos de estudo, como: a relação entre o silêncio e a denúncia de irregularidades, a não comunicação de notícias indesejáveis, cidadania organizacional, ostracismo social e, mais recentemente, o silêncio como a retenção de ideias, informações, sugestões e opiniões sobre questões organizacionais (Moura-Paula, 2014).

No Brasil, as pesquisas sobre o silêncio nas organizações envolveram principalmente questões como o silêncio que encobre o assédio sexual e moral e o silêncio como manifestação de resistência a mudanças, sendo raras as pesquisas que estudem o silêncio relacionado à retenção de ideias e opiniões dos trabalhadores sobre questões de relevância para o trabalho (Moura-Paula e Ferraz, 2015).

O conhecimento dos fatores precedentes da voz e do silêncio tem tido destaque nas pesquisas envolvendo estes construtos. Em geral, esses determinantes podem ser distinguidos em dois grupos: um dos fatores ligados ao próprio trabalhador, a exemplo das suas características individuais de personalidade e variáveis demográficas (Donovan et al., 2016; Elsaied, 2019; Lavena, 2014; Omar, 2010); e outro que envolve os fatores alheios ao trabalhador, relacionados ao contexto organizacional, como a estrutura organizacional e o estilo de liderança dos gerentes (Jia et al., 2020; Jiang e Yao, 2020; Kaufman, 2015; Omar, 2010).

Corroborando com a existência de fatores individuais e contextuais como antecedentes de voz e silêncio, a pesquisa de Leilei Hao et al. (2022) indicou que tanto os fatores individuais como os situacionais atuam como variáveis importantes na previsão do silêncio dos trabalhadores. Em sua metanálise, os autores verificaram, por exemplo, que o silêncio dos funcionários foi significativamente relacionado com preditores relacionados com o líder (por exemplo, supervisão abusiva, liderança capacitadora).

Conforme a visão tradicional de comportamento organizacional, um primeiro motivador para o comportamento de voz do funcionário é o sentimento de compromisso com a melhoria do trabalho ou para ajudar os outros, o que faz com que este, ao ter uma ideia ou opinião que possa contribuir com o trabalho, motive-se em relatar. Entretanto, essa motivação estaria sujeita à intermediação de outros dois fatores: a percepção que o trabalhador tem da eficácia de sua voz; e a percepção de segurança, que envolve o cálculo dos riscos de falar, especialmente se o que tem a ser dito for algo relacionado a problemas ou temas sensíveis no local de trabalho, que pode gerar retaliações (Morrison, 2014).

Quanto à capacidade de predição da voz por meio de variáveis demográficas, a maioria dos estudos empíricos não comprova a existência dessa relação, embora, teoricamente, muitos trabalhos tenham sugerido essa possibilidade. Peter Cassematis e Richard Wortley (2013), examinando variáveis que distinguem

denunciante de não denunciante em organizações públicas, observaram que gênero, idade e cargo parecem não ter influência na diferenciação do perfil do denunciante.

Um aspecto que pode ser motivador para a voz denunciante é o comprometimento do trabalhador, pois indivíduos mais envolvidos com os objetivos institucionais podem ser mais propensos a se envolver em comportamentos de denúncia, especialmente no setor público. Além disso, trabalhadores que atuam em organizações públicas podem agir conforme uma ética de serviço própria, inerente à missão pública, pela qual se espera que estes relatem irregularidades por motivações intrínsecas às instituições públicas, como agir dentro da legalidade e na preservação do interesse público (Lavena, 2014).

Tradicionalmente, as premissas que orientaram os estudos sobre voz e silêncio foram de que o silêncio é disfuncional, por omitir erros, ilegalidades e falhas, enquanto a voz é benéfica para a organização por reduzir falhas, promover denúncias, conduzir a inovação e melhorias nos processos, estimular a aprendizagem, e também para os colaboradores, por aumentar o senso de valorização e satisfação, ao contrário do silêncio que provoca insatisfação e estresse (Morrison, 2014).

O silêncio era visto como algo indesejável e que não agregava à organização, pois era considerado como a retenção de informações, críticas, ideias e conhecimentos necessários ao desenvolvimento organizacional. Posteriormente, alguns autores propuseram que o silêncio não podia ser simplesmente considerado como o comportamento oposto à voz, e que esta tem efeitos benéficos e o silêncio teria efeitos maléficos aos empregados e à organização. Assim, Linn Dyne et al. (2003) recomendaram que silêncio e voz seriam melhor estudados sem concepção dualista, sendo considerados construtos distintos e multidimensionais. Para estes autores, o silêncio não é necessariamente a ausência de voz. Eles argumentam que é relevante diferenciar silêncio e voz não como sendo a ausência e presença de fala, mas por meio dos motivos que levam os empregados a reter ou expressar ideias, informações e opiniões relacionadas com melhorias para o trabalho.

Ressalte-se que os apontamentos relatados nas pesquisas sobre os efeitos que a voz e o silêncio trazem para os funcionários não devem ser generalizados, devendo-se considerar o contexto sociocultural em que os trabalhadores estão inseridos. Shalini Srivastava et al. (2019), em pesquisa realizada com trabalhadores do setor privado na Índia, constataram que o silêncio está negativamente relacionado ao burnout e positivamente relacionado à inteligência emocional, sugerindo que este tem um papel funcional no bem-estar dos trabalhadores indianos, contrariando pesquisas de países ocidentais, que encontraram relações positivas entre o silêncio, insatisfação e baixo comprometimento.

Acerca dos motivos para silenciar propositalmente sobre questões de trabalho, Chad Brinsfield (2013), a partir de uma pesquisa com 461 trabalhadores, encontraram 84 exemplos de situações (tratamento injusto por colegas de trabalho, assédio sexual testemunhado, ideia de melhoria de processo, entre outros) e 59 motivações (medo de retaliação, evitar conflito com alguém, a administração não pareceu interessada em ouvir sobre tais questões, entre outros) para tal comportamento.

Quanto aos fatores relacionados ao contexto do trabalho, Bruce Kaufman (2015) aponta que a configuração organizacional possui influência na voz, pois engloba uma diversidade de aspectos como o tamanho, a estrutura hierárquica, o nível de padronização e formalização dos processos, a burocracia e as funções de recursos humanos.

O clima das relações de trabalho também tem influência nas decisões do trabalhador de falar ou permanecer em silêncio. Um clima mais harmonioso, caracterizado por funcionários valorizados e familiarizados com os regulamentos organizacionais, leva a um maior uso da voz. De outro modo, um clima de relações laborais percebido como hostil, resulta em níveis mais altos de silêncio (Jiang e Yao, 2020).

O estilo de liderança dos gerentes também é um aspecto contextual que impacta na voz e no silêncio do funcionário. Nesta senda, menciona-se que o estilo de liderança autoritário afeta negativamente a voz dos trabalhadores, fazendo com que eles percebam pouca liberdade para se manifestar. Por outro lado, a liderança benevolente, marcada por líderes que auxiliam no desenvolvimento do subordinado, e a liderança moral, em que o líder demonstra virtudes pessoais, como autodisciplina e boa conduta, têm efeito positivo no comportamento de voz do trabalhador (Jia et al., 2020).

Os estudos levantados exemplificam como os antecedentes de voz e silêncio podem se subdividir em categorias, especialmente de nível individual e contextual, o que é relevante para a análise e discussão dos resultados deste trabalho.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa se classifica como exploratória e possui uma abordagem qualitativa (Gil, 2017). A coleta de dados se deu pela realização de entrevistas semiestruturadas com empregados e servidores públicos de diferentes entidades da administração pública indireta do Poder Executivo do Governo Federal, incluindo autarquias, empresas públicas, fundações e sociedades de economia mista.

Participaram 16 trabalhadores de 11 organizações distintas, sendo oito empregados públicos, cujo vínculo de trabalho é regido pela Consolidação das Leis do

Trabalho (CLT), e oito servidores públicos, vinculados pelo Regime Jurídico Único dos servidores federais. Nove participantes eram do sexo masculino e sete do sexo feminino, com idade variando de 29 a 47 anos e média de 37 anos. O tempo de serviço na organização variou de 3 a 17 anos, com média de 8 anos de serviço.

As entrevistas foram realizadas entre outubro de 2021 e fevereiro de 2022 de forma on-line pelo *software Google Meet* e, com o consentimento dos entrevistados, foram gravadas em áudio e vídeo, gerando-se 11 horas de gravação, com uma média de 41 minutos por entrevista. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas integralmente e analisadas com o auxílio do *software Atlas TI*, na versão 22. Os entrevistados foram identificados por códigos E1, E2, E3, E4... e E16.

O roteiro de entrevista era semiestruturado e foi organizado em torno das seguintes perguntas iniciais: Geralmente, o que você faz quando tem alguma ideia ou sugestão que pode contribuir para a melhoria de algum processo organizacional? A quem você comunica? De que forma? Por quê? Você já vivenciou situações em que você tinha alguma ideia ou sugestão para o trabalho e preferiu não falar? Por quê? Quando você observa algo que, em sua visão, não está correto, você faz uma reclamação ou denúncia sobre o fato? A quem você comunica? De que forma? Por quê? Você já vivenciou situações em que você queria fazer alguma reclamação ou denúncia e preferiu não falar? Por quê?

A análise dos dados foi feita pela técnica da análise de conteúdo, realizada em três etapas, conforme orientam Christian Laville e Jean Dionne (1999). Na primeira etapa foi realizado o recorte dos conteúdos que seriam agrupados dentro das categorias. Na segunda etapa, a definição das categorias analíticas ocorreu com base em um modelo misto, no qual as categorias são fixadas previamente, mas passíveis de alteração para englobar elementos significativos. As categorias previamente estabelecidas, identificadas pela sua respectiva base teórica, estão descritas na Tabela 1. Por fim, a terceira etapa consistiu na categorização final das unidades de análise.

**Tabela 1.** Categorias previamente fixadas dos antecedentes de voz e silêncio

Grupo	Categoria	Autor/Ano
Fatores individuais	Traços de personalidade	Alicia Omar (2010); Mervat Elsaied (2019)
	Tempo de serviço	Sean Donovan et al. (2016)
Fatores contextuais	Comprometimento	Cecilia Lavena (2014)
	Relações de trabalho	Bruce Kaufman (2015); Yongzhong Jiang e Yi Yao (2020)
	Tipo de liderança	Jianfeng Jia et al. (2020)
	Justiça organizacional	Alicia Omar (2010)

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas, nos termos da Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 510/2016 (Conselho Nacional de Saúde, 2016), sob parecer nº 4.987.502.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram divididos nas seguintes dimensões de análise: “Antecedentes do silêncio” e “Antecedentes da voz”. A partir delas, apresentam-se as subdimensões “antecedentes relacionados ao contexto” e “antecedentes relacionados ao indivíduo”. Trechos dos relatos dos participantes ilustram a categorização.

### Antecedentes do silêncio

Os resultados apontam que os principais antecedentes do silêncio manifestados nas entrevistas podem ser organizados em dois grupos. O primeiro com os motivadores relacionados ao próprio indivíduo, como a necessidade de evitar conflito nas relações de trabalho, a resignação e o conformismo com uma situação existente, o desejo de proteger os colegas de trabalho e o medo de sofrer retaliações. O segundo com os motivadores relacionados ao contexto de trabalho, como uma gestão fechada que não aceita sugestões e a falta de apoio dos colegas.

Assim, as categorias de análise são apresentadas seguindo esta lógica, para uma melhor visualização e descrição dos resultados, conforme consta na Tabela 2. Estes motivadores serão detalhados nos próximos tópicos.

**Tabela 2.** Fatores que motivam o silêncio dos servidores e empregados públicos entrevistados

Antecedentes relacionados ao contexto	Citado por	Antecedentes relacionados ao indivíduo	Citado por
Gestão fechada/Autocrata	E1, E4, E6, E9, E10, E11, E12, E13, E15	Evitar conflito/Manter boas relações	E1, E2, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E13, E15
Falta de canais	E1, E7, E9, E10, E11, E12, E13	Resignação/Conformismo	E1, E6, E7, E8, E9, E10, E12, E14, E16
Falta de apoio ou dissuasão dos colegas	E8, E9, E10, E12, E15	Temor de retaliações	E1, E4, E6, E7, E8, E12, E15
Burocracia/Regulamentos	E6, E10, E11, E12, E15	Traços de personalidade	E1, E2, E3, E5, E9, E14, E15, E16
		Menos experiência/Tempo de serviço	E2, E8, E10, E11, E13, E16
		Proteger os colegas	E2, E9, E13, E14

*Antecedentes do silêncio relacionados ao contexto*

a) *Gestão fechada/Autocrata*. O estilo de liderança mais autocrático, que não acolhe o que o trabalhador tem a dizer, emergiu como o principal fator contextual que direciona o trabalhador ao silêncio, considerando que grande parte dos entrevistados relatou essa falta de abertura da gerência como um dos principais motivos para que retenham suas ideias e contribuições. Isso é exemplificado na seguinte fala: “nesse cenário que eu falei né, de uma gestão mais geral, vou dizer assim até autocrata sei lá, era muito difícil e depois de um tempo desmotivado, depois de tanta briga, conflito, eu terminava não levando ideias” (E1, entrevista pessoal, 2021).

Alguns trabalhadores relataram que tiveram chefes que até os escutavam, mas suas ideias não eram atendidas ou levadas em consideração, e acabavam se fechando e deixando de dar suas contribuições para a gestão.

Na antiga gestão eu não tinha esse espaço [...] e das poucas intervenções que eu propus foi feito, eu sei lá, um descaso né, então eu guardava para mim as ideias para executar dentro do meu quadrado ali das questões que eu tinha que resolver. (E11, entrevista pessoal, 2022)

Martin Williams e Liah Yecaló-Teclé (2020) relatam a hostilidade dos superiores em acolher ideias propostas por subordinados é a maior barreira para o seu compartilhamento. Isso ocorre porque os gestores percebem a voz dos subordinados como uma ameaça psicológica à sua posição hierárquica e, assim, criam restrições à voz para preservar o *status*. Isso também é ilustrado nas seguintes falas: “Trabalhei bastante com uma gerente que realmente não dava oportunidade nenhuma à equipe, ela realmente fazia de tudo para a equipe dela não ir para frente” (E6, entrevista pessoal, 2022). “o cara tem a ideia aí certos chefes ali acham que ‘ah o cara está aparecendo demais, quer tomar a minha vaga’” (E10, entrevista pessoal, 2022).

O silêncio de funcionários públicos incide em riscos para as organizações, pois pode aumentar a probabilidade de erros não serem detectados e retardar a inovação e a mudança organizacional. Assim, Shahidul Hassan et al. (2019) reforçam o quão importante é o papel dos gestores na redução do silêncio, especialmente dos chefes imediatos que exercem grande influência na rotina laboral dos funcionários públicos, e propõem que exerçam uma liderança que ajude os trabalhadores a se sentirem seguros para falar sobre situações e problemas de trabalho.

Uma outra barreira apontada nas entrevistas é a interferência política na escolha dos ocupantes de cargos de gestão, que muitas vezes envolve pessoas sem competência técnica para o cargo, gerando desconforto nos trabalhadores de carreira. “pessoas que ocupam um cargo, mas que não tem a capacidade, a

competência ou aptidão para estar naquela função, pessoas que talvez tenham influência política e esteja ali porque tem esse link entre quem nomeia e a própria pessoa” (E15, entrevista pessoal, 2022).

b) *Falta de canais*. Os trabalhadores sentem que há uma falta de canais em que possam expressar tanto suas sugestões e ideias, como suas críticas e reclamações. “Muitas vezes eu tinha questões relacionadas à gestão superior né, queixas, e a gente não tinha onde falar, se comunicar, então você termina guardando” (E1, entrevista pessoal, 2021). “acho que deve ser mais facilitada essa forma de sugestões e críticas” (E12, entrevista pessoal, 2022).

A falta de canais adequados para a formalização de ideias e sugestões gera no trabalhador a impressão de que está jogando suas ideias ao vento, quer dizer, mesmo que exponha as suas contribuições, o fato de não haver alguma formalização faz com que essas ideias se percam e sejam esquecidas.

Quanto aos canais direcionados a críticas e denúncias, observou-se que eles até existem, porém, alguns trabalhadores não se sentem seguros em usá-los, uma vez que há receio de vazamento de informações dentro do próprio canal de denúncia ou por descrença na efetividade do canal. Isso dialoga com o que Jimmy Donaghey et al. (2011) apregoam, que não basta existirem canais de voz, mas eles devem ser bem projetados, pois podem estar estruturados de um modo que contribuam para a manutenção do silêncio. “Não existe realmente um canal sigiloso que a gente possa fazer, porque dentro mesmo dos próprios canais, se existisse, dentro dos próprios canais vazam informações” (E7, entrevista pessoal, 2022).

c) *Falta de apoio ou dissuasão dos colegas*. Além da falta de canais ou de canais eficazes, a voz crítica do trabalhador também é abafada pela falta de apoio ou até mesmo pela dissuasão dos colegas de trabalho. Neste contexto, o trabalhador opta por ficar em silêncio sobre determinadas situações por sentir que está sozinho, que não tem o apoio dos seus pares. “acontece bastante, falam assim ‘ó cara não bate de frente com fulaninho não cara, não bate de frente com ele não, você só tem a perder’” (E10, entrevista pessoal, 2022).

d) *Burocracia/regulamentos*. Outro aspecto contextual elencado pelos entrevistados como uma barreira é a existência de normas e regimentos que balizam as atividades do setor público, a chamada burocracia. Neste sentido, Ana Rodrigues e Antonio Bastos (2013, p. 145) comentam que “a forte submissão a leis administrativas tende a criar um ambiente burocratizado resultando em processos de mudança mais lentos se comparados ao setor privado”.

Essa característica de ter todo um aparato legal instruindo o que pode e o que não pode ser feito é algo peculiar da Administração Pública, pois, embora as organizações privadas também tenham suas normas e regulamentos, o peso da lei

nas atividades do dia a dia do trabalhador do setor público é maior, visto que “na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza” (Meirelles et al., 2016, p. 93). Isso ficou demonstrado na fala dos entrevistados: “Porque muitas das ideias também a gente não pode pôr em prática [...] tem alguns normativos, isso impede da gente fazer ‘n’ coisas” (E6, entrevista pessoal, 2022); “era bem burocrático, era um processo rígido, não tinha como eu mudar nada [...] eu até tentava, mas a gente tinha uma questão legal que às vezes atrapalhava um pouco as mudanças” (E12, entrevista pessoal, 2022).

No geral, observa-se que foram poucos elementos contextuais que emergiram como antecedentes do silêncio. No entanto, infere-se que estes poucos elementos têm um impacto importante na decisão de silenciar, visto que são barreiras percebidas por diferentes trabalhadores de organizações distintas.

#### *Antecedentes do silêncio relacionados ao indivíduo*

*a) Evitar conflito/manter boas relações.* Os entrevistados apontaram que muitas vezes optam por ficar em silêncio para evitar conflito. Esse foi um dos motivadores pessoais mais proeminentes, sendo observado na fala de dez participantes. “não me pronunciei porque aí assim tem horas que eu entendo que é melhor ficar calado porque o ambiente poderá ficar ruim” (E8, entrevista pessoal, 2022). “eu ficava mais calado, porque eu não queria criar atrito” (E15, entrevista pessoal, 2022).

Conforme aponta Betânia Tanure (2005, p. 107), essa tendência de evitar conflito pode ser atribuída à cultura das organizações brasileiras, visto que nestas “os conflitos não são tratados diretamente, para não atrapalhar o relacionamento, criar constrangimento entre as pessoas e nem comprometer a harmonia do grupo” e essa tendência de evitar conflito se dá especialmente em pessoas que não estão em posições de poder.

*b) Resignação/Conformismo.* Um outro sentimento manifestado nas entrevistas foi a resignação, a crença de que não adianta falar, pois as coisas são como são e não mudarão. Esse sentimento de descrença na mudança, de aceitação e conformismo leva os trabalhadores a silenciarem suas ideias e principalmente suas críticas e reclamações acerca de situações que lhes causam sofrimento. “às vezes eu não falo porque eu sei que não vai ter jeito” (E1, entrevista pessoal, 2021). “aí a pessoa vai ficando meio cansada né, de propor e ver que não vai para a frente” (E12, entrevista pessoal, 2022). A respeito da resignação como antecedente do comportamento de silenciar, Dyne et al. (2003) apontam que um funcionário pode reter suas ideias e sugestões quando acredita que falar abertamente é inútil e provavelmente não fará diferença e também ao avaliar

que tem pouca capacidade de influenciar a situação. Segundo os autores, quando os funcionários acreditam que não fazem a diferença, eles se desvinculam e não contribuem com ideias ou sugestões de forma proativa.

c) *Temor de retaliações*. Os entrevistados relataram que existiram situações em que tinham algo a dizer, especialmente uma crítica, reclamação ou denúncia sobre algo mais grave, como assédio moral, por exemplo, mas preferiram ficar em silêncio por terem receio de retaliação, de serem perseguidos ou prejudicados de alguma forma. “a gente não faz uma denúncia, às vezes até com medo dessa denúncia não dar em nada e aí você sofrer alguma represália” (E6, entrevista pessoal, 2022). “Nesse caso eu tenho sim medo de uma retaliação, de uma perseguição” (E8, entrevista pessoal, 2022).

Esse medo faz com que o trabalhador fique em silêncio, em alguns casos, é amparado pela lembrança de situações sofridas por colegas de trabalho ou de situações a que ele mesmo foi submetido, como é o caso do assédio moral vivenciado diretamente por dois entrevistados. “na época eu estava passando por um processo de assédio moral dentro da unidade e a pessoa em que eu teria que me direcionar para esse assunto era justamente a pessoa que eu estava sofrendo o assédio” (E7, entrevista pessoal, 2022). Resultados semelhantes foram apontados por Brinsfield (2013) que, em pesquisa com 1.240 respondentes, verificou a existência de 59 motivos principais para silenciar, dentre os quais o medo de sofrer retaliações teve destaque.

d) *Traços de personalidade*. Observou-se que alguns traços de personalidade fazem com que o trabalhador silencie. Esses traços envolvem autocontrole, a consciência da própria criticidade e o reconhecimento de que é melhor silenciar quando não se tem total segurança e domínio sobre determinado assunto.

Sobre isso, Alicia Omar (2010), analisando possíveis relações entre os comportamentos de voz e silêncio dos trabalhadores, sua personalidade e o papel da percepção de justiça interpessoal nessas relações, verificou que a percepção de justiça emergiu como moderador da tendência de que trabalhadores com maior controle emocional manifestassem comportamento de silêncio em prol da organização ou dos colegas.

e) *Menos experiência/tempo de serviço*. O pouco tempo na instituição ou no setor também influencia para que o trabalhador guarde para si suas contribuições. As entrevistas demonstraram que quando o trabalhador tem pouco tempo na instituição ou setor – pela pouca experiência e imaturidade naquela atividade e por ainda não estar totalmente adaptado ao funcionamento da organização – opta por silenciar suas ideias e críticas. Os achados reforçam a crença de que funcionários com menor tempo de serviço na organização se sentem menos à

vontade para expor suas opiniões, preferindo silenciar. “Eu acho que naquele momento foi porque eu tinha assumido há pouco tempo no órgão, eu tinha medo, até para você entrar numa empresa e você não conhece as pessoas você tem um certo receio de falar” (E16, entrevista pessoal, 2022). Este resultado corrobora os resultados da pesquisa de Sean Donovan et al. (2016).

*f) Proteger os colegas.* As entrevistas também evidenciaram a presença de silêncio com a finalidade de proteção dos colegas de trabalho, sendo relatados casos em que os trabalhadores silenciaram sua sugestão/crítica para evitar prejudicar algum colega, como demonstra a fala a seguir: “Para evitar as vezes prejudicar alguém assim diretamente sabe, quando era trabalho de uma pessoa especificamente que tinha errado alguma coisa, que não estava legal” (E9, entrevista pessoal, 2022). Este resultado dialoga com a literatura existente, que aponta que o silêncio pode acontecer por motivos altruístas voltado ao outro ou à organização, como um comportamento de cidadania organizacional. Sobre isso, Dyne et al. (2003) definiram como silêncio pró-social o comportamento intencional e proativo voltado ao outro, que se baseia no altruísmo e na cooperação, motivado pela preocupação com outras pessoas ou com a própria organização.

### **Antecedentes da voz**

As entrevistas demonstraram que uma parte dos antecedentes da voz tem relação com características ou sentimentos mais relacionados ao próprio trabalhador, como o seu nível de comprometimento, a vontade de melhorar ou simplificar o seu trabalho e fatores inerentes à sua personalidade. Outros motivadores da voz decorrem de aspectos contextuais, como uma gestão aberta a ideias e sugestões, boas relações no ambiente de trabalho, e autonomia e competência técnica relacionados ao cargo. Assim como no silêncio, as categorias de antecedentes da voz puderam ser organizadas em dois grupos, conforme consta na Tabela 3.

#### *Antecedentes da voz relacionados ao contexto*

*a) Abertura da gestão.* Conforme os relatos da maioria dos entrevistados, o estilo de liderança, assim como no silêncio, também tem influência sobre a voz. Entretanto, observa-se que o efeito deste aspecto contextual na voz acontece de modo contrário ao que ocorre no silêncio, sendo que, quando os trabalhadores vivenciam uma gestão aberta, mais democrática, que escuta o que o colaborador tem a contribuir, sentem-se mais encorajados a expor suas ideias e sugestões. “Eu tinha um bom vínculo com meu supervisor, era uma pessoa mais aberta, mais tranquila, então eu tinha espaço para chegar para ele e opinar e sugerir” (E4, entrevista pessoal, 2021).

**Tabela 3.** Fatores que motivam a voz dos servidores e empregados públicos entrevistados

Antecedentes relacionados ao contexto	Citado por	Antecedentes relacionados ao indivíduo	Citado por
Abertura da gestão	E1, E2, E4, E6, E9, E11, E12, E13, E14, E15, E16	Melhoria/Simplificação do trabalho	E1, E2, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15
Boas relações	E1, E5, E8, E11, E14, E15, E16	Comprometimento	E2, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E16
Apoio dos colegas	E1, E7, E8	Imagem positiva/Reconhecimento	E3, E5, E6, E11
Organização/setor novo	E2, E5, E12	Satisfação pessoal e bem-estar	E2, E11, E13
Autonomia/competência do cargo	E1, E4, E5, E7, E9, E10, E11, E12, E13, E14	Personalidade	E3, E9, E10, E13, E16
Justiça/Injustiça	E4, E6, E8	Segurança/Autoconfiança	E2, E5, E9
Estabilidade	E2, E15	Mais experiência/Tempo de serviço	E8, E10, E11

Notou-se nas falas dos entrevistados que eles sentem liberdade e confiança para se expressar por saberem que sua voz será ouvida. Neste sentido, Mervat Elsaied (2019) comenta que os líderes, além de criar oportunidades de voz para os seus liderados por meio de canais formais e informais, também podem influenciar nos fatores cognitivos que induzem o comportamento de voz. Conclui que a liderança que se concentra em apoio social e emocional, com comportamentos de simpatia, cuidado e escuta, possui uma relação significativa e positiva com o comportamento de voz dos funcionários, o que sugere que, à medida que os trabalhadores percebem seus gestores como apoiadores, é provável que manifestem comportamento de voz. Isto vai ao encontro dos resultados deste trabalho, uma vez que é possível notar o quão importante é o papel do líder em sua decisão de falar. “Primeiro pela boa recepção dos gestores, eu sei que pelo menos eles vão escutar a ideia e provavelmente vão aceitar” (E12, entrevista pessoal, 2022).

*b) Boas relações.* As boas relações no ambiente de trabalho também se mostraram como um importante propulsor da voz do trabalhador. Apreendeu-se que um clima de trabalho amistoso, com relações amigáveis tanto com os pares como com os superiores, favorece para que o trabalhador se sinta com liberdade para falar sobre as questões de trabalho.

c) *Apoio dos colegas*. O apoio dos colegas de trabalho, auxiliando e ajudando o trabalhador em suas atividades e demonstrando apoio à sua voz, também contribui para proporcionar um ambiente de trabalho agradável e seguro para a expressão da voz. “Eu acho que isso diz muito também da própria relação que você constrói com os pares e com os superiores, hoje eu tenho uma abertura para chegar e dizer se eu concordo se não concordo, se topo, se não topo” (E1, entrevista pessoal, 2021).

Esses achados corroboram com a pesquisa de Xiao-Yun Xie et al. (2015), que indicou que o cuidado interpessoal e o apoio dos colegas estimulam os funcionários a exercerem comportamentos de voz visando contribuir com ideias e melhorias para o trabalho. Os autores recomendam que os gestores devem criar um clima de apoio no qual os funcionários recebam apoio e incentivo do líder e dos colegas.

d) *Organização/setor novo*. Alguns trabalhadores afirmaram que, pelo fato de atuarem em uma organização ou em um setor novo, têm mais liberdade para imprimir as suas ideias, para dar suas sugestões e para criar e estabelecer os processos na sua área de atuação. Como explicitado na fala de dois trabalhadores: “Por ser uma instituição muito nova e por eu ter nascido com essa instituição, [...] então eu falo abertamente [...] provavelmente nessa pesquisa você não vai ouvir isso de outras pessoas que estão numa instituição muito antiga” (E2, entrevista pessoal, 2021). “Como é aqui no setor que é novo, a gente é muito aberto a novas ideias sabe [...] a gente tem um pouco mais de liberdade aqui” (E5, entrevista pessoal, 2021).

e) *Autonomia/competência do cargo*. Observou-se nas entrevistas que a competência técnica inerente ao cargo ou à atividade que o trabalhador exerce também assume papel importante como antecedente de voz, uma vez que o trabalhador, apoderando-se da autoridade técnica de seu cargo, tem autonomia para falar suas ideias ou críticas e até mesmo para implantar as medidas e melhorias que achar necessárias. “agora em relação a crítica é isso basicamente, assim se for algo do trabalho em si, eu me sinto livre de chegar para o meu gestor, lógico que baseando tecnicamente e falar” (E4, entrevista pessoal, 2021). “São de processos em que eu tenho algum tipo de contato, então é um lugar em que geralmente eu consigo falar sobre as minhas sugestões” (E9, entrevista pessoal, 2022).

f) *Justiça/Injustiça*. Um fator contextual que estimula a voz crítica envolve as situações de injustiça percebidas pelo trabalhador. Isto foi destacado na fala do trabalhador E4, que expressou por escrito discordância com a sua avaliação de desempenho por acreditar que ela foi feita de forma injusta, e também na fala do trabalhador E8, que expressou sua voz crítica em uma situação em que foi

acusado de algo que não fez. Este achado fornece indícios de que situações de percepção de injustiça interpessoal podem desencadear comportamentos de voz para autodefesa.

*g) Estabilidade.* Outro fator contextual antecedente da voz, especialmente da voz crítica, é a confiança de certa estabilidade no emprego, o que promove um sentimento de segurança nos trabalhadores. Isso foi evidenciado na fala de dois entrevistados, um estatutário e um celetista, e reforça que o aparato legal que protege o trabalhador de organizações ligadas ao setor público geram uma segurança que não é comum no setor privado. “Eu falo porque eu me sinto segura talvez isso, talvez se eu fosse terceirizada essa não seria a minha resposta, eu teria que engolir muita coisa por medo de perder o emprego, talvez pela situação de servidora me dê essa tranquilidade” (E2, entrevista pessoal, 2021). “A gente tem um certo nível de estabilidade [...] as pessoas se encorajam de fazer denúncia por isso” (E15, entrevista pessoal, 2022).

Este último antecedente, apesar de ter sido elencado por apenas dois trabalhadores, foi incluído na análise por ser uma especificidade do setor público, sendo assim relevante o seu destaque nesta pesquisa que tem como público-alvo os trabalhadores vinculados a organizações públicas.

#### *Antecedentes da voz relacionados ao indivíduo*

*a) Melhoria/Simplificação do trabalho.* A intenção de melhorar seu próprio trabalho e o desejo de oferecer um serviço melhor à sociedade foi um dos antecedentes individuais com maior amplitude nas entrevistas, tendo sido citado por 12 participantes. Extraiu-se que isso é motivado, entre outros fatores, pela implicação positiva gerada para si mesmo. “Primeiro a melhoria, a melhoria do espaço né, a melhoria do trabalho [...] e por acreditar que essa intervenção venha trazer benefícios para mim também, relacionado ao meu dia a dia” (E7, entrevista pessoal, 2022).

Em outros relatos, é possível observar que a voz pode ser motivada pelo desejo de melhoria do trabalho para o bem da organização, dos colegas de trabalho e também dos usuários do serviço. “Qualquer tipo de melhoria que eu possa ver que gere uma consequência positiva tanto para a organização, para os profissionais que estão trabalhando ou que esse benefício venha para o cliente eu já comunico de imediato” (E15, entrevista pessoal, 2022).

*b) Comprometimento.* Além desse desejo de melhorar o trabalho, seja para si, para os colegas ou para os clientes, captou-se nas entrevistas algo mais profundo, um desejo de ver os objetivos organizacionais serem alcançados, um sentimento de fazer parte da organização e de querer contribuir para o seu avanço.

Esse fator que contribui para que o trabalhador manifeste voz, foi identificado como comprometimento organizacional.

Conforme Antonio Bastos et al. (1997), a literatura retrata esse construto como sendo um forte envolvimento do indivíduo com os variados aspectos do seu ambiente de trabalho e principalmente com a organização, no qual são percebidos alguns significados como: o desejo de permanecer; o orgulho por pertencer; a identificação, o apego e o envolvimento com objetivos e valores organizacionais; o engajamento e despendimento de esforço e empenho em favor do trabalho e da organização. Esse conceito pode ser ilustrado nas seguintes falas: “quando eu fui lotada nessa unidade eu senti que eu precisava fazer esse negócio funcionar e eu me sinto responsável, e eu sinto vontade, eu quero fazer com que isso funcione” (E5, entrevista pessoal, 2021); “a sensação que eu tenho é assim, aqui é meu, entendeu, isso aqui é meu, isso aqui é algo que eu ajudei a criar, todos os processos eu criei, mapeei junto com os meus colegas” (E2, entrevista pessoal, 2021).

*c) Imagem positiva/Reconhecimento.* Um outro antecedente individual envolve a expectativa que os trabalhadores têm de receberem o devido reconhecimento pelo seu trabalho e de gerarem uma imagem positiva de si. “Porque eu acho que isso contribui com minha imagem profissional, eu acho que vão perceber em mim um caráter proativo” (E3, entrevista pessoal, 2021).

*d) Satisfação pessoal e bem-estar.* Além dessa motivação de ser reconhecido e valorizado, também emergiu um sentimento de satisfação pessoal, de bem-estar consigo mesmo por poder contribuir com as suas ideias e assim se sentir bem no trabalho que realiza. “O motivo principal é o crescimento profissional, é se sentir bem que você está ajudando, está colaborando realmente” (E13, entrevista pessoal, 2022).

*e) Personalidade.* Alguns entrevistados mencionaram que expõem suas ideias e sugestões em função da sua personalidade, os quais se consideram mais expressivos. “Como eu tenho o hábito de me comunicar bastante em qualquer lugar assim, eu geralmente converso muito com os meus colegas também, e aí nessas conversas que surgem essas minhas sugestões, aquilo que eu acho que poderia ser melhorado” (E9, entrevista pessoal, 2022). Sobre isso, a pesquisa de Omar (2010) indica que indivíduos extrovertidos são mais inclinados a manifestar ideias, opiniões e informações, do que as pessoas mais introvertidas.

Sobre a influência da personalidade, é importante resgatar a pesquisa de Mortaza Zare e Carol Flinchbaugh (2019) que examinou as relações existentes entre os cinco grandes traços de personalidade, tanto na voz quanto na criatividade de trabalhadores e estudantes; verificaram que conscienciosidade, abertura à experiência e extroversão são bons preditores de voz e criatividade, fornecendo mais

indícios sobre as relações existentes entre os traços de personalidade do indivíduo e a sua expressão de voz no trabalho. Archana Tedone e Valentina Bruk-Lee (2022), em estudo com trabalhadores dos EUA, também encontraram relações positivas entre extroversão e voz.

*f) Segurança/Autoconfiança.* Acrescenta-se a isso um outro antecedente observado nas entrevistas, que é a percepção de segurança e de autoconfiança. Nesse sentido, Elsaied (2019) comenta que, quando os trabalhadores percebem que o ambiente de trabalho é psicologicamente seguro, ou seja, é um ambiente em que os funcionários possuem confiança interpessoal nos pares e na chefia e relacionamentos baseados no respeito, desenvolve-se uma crença compartilhada de que é possível assumir riscos como o de se expressar. “Eu não guardo ideias, eu falo, [...] eu não tenho esse sentimento de insegurança de não falar, eu falo” (E5, entrevista pessoal, 2021).

*g) Mais experiência/Tempo de serviço.* Assim como possuir pouco tempo na organização e menos maturidade no trabalho foi ressaltado como um antecedente para o silêncio, possuir mais tempo na organização ou no setor e assim também mais experiência no trabalho contribui para que se sinta mais seguro para expor suas ideias e sugestões. Isso confirma os achados de Andrade e Bastos (2020), que encontraram correlações positivas entre a voz que visa melhorias para a organização e o tempo de serviço.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs, por meio de uma pesquisa exploratória e de abordagem qualitativa, analisar os antecedentes que levam servidores e empregados públicos federais a manifestarem comportamentos de voz e silêncio no trabalho.

Os resultados apontam que o tipo de liderança ocupa papel central como antecedente da voz e do silêncio, sendo que quando os trabalhadores percebem a gestão como mais aberta, disposta a ouvir e considerar o que eles têm a dizer, sentem-se mais estimulados a expressar suas contribuições. Em contrapartida, quando percebem a gestão como fechada e autocrática, decidem silenciá-las. Este achado é relevante do ponto de vista prático, sobretudo para que os gestores acolham as contribuições que o trabalhador tem a oferecer e que podem ser úteis para a melhoria organizacional.

O apoio dos colegas também atua como um motivador da voz do trabalhador. Porém, quando o funcionário não percebe esse apoio e nota até mesmo certa dissuasão dos colegas, direciona-se para o silêncio. Foi observado ainda que os trabalhadores ficam em silêncio visando evitar conflitos, para manter as boas relações no ambiente de trabalho, mas também podem falar sobre suas sugestões,

justamente por perceberem que as boas relações laborais propiciam ambiente para a voz. Estes resultados indicam que se faz relevante que as organizações públicas propiciem ambientes de trabalho com clima amistoso, favoráveis à voz.

Também foi verificado que os trabalhadores deixam de expor suas contribuições, críticas, reclamações e denúncias, por resignação, conformismo e também por medo de sofrerem retaliações. Assim, as organizações públicas devem fortalecer os canais de voz, para que as percepções de risco da voz sejam reduzidas.

A pesquisa contribui para conhecer os principais fatores que influenciam os comportamentos de voz e silêncio dos servidores e empregados públicos que atuam na Administração Pública Federal, fornecendo subsídios para que as organizações tracem ações visando o aumento dos comportamentos desejáveis, com foco no bem-estar do trabalhador e na melhoria organizacional.

Pesquisas futuras acerca dos modelos e das estruturas de canais de voz mais eficientes e seguros são sugestões a partir dos resultados deste estudo. Além disso, observando o papel fundamental da liderança, é interessante o desenvolvimento de pesquisas que investiguem quais estilos de liderança são mais adequados ao contexto do setor público, conforme os climas de voz e silêncio desejáveis, e considerando ainda as novas modalidades de trabalho em ascensão, como o teletrabalho.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, Rayana S. & Bastos, Antônio V. B. (2020). Comportamentos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional: caracterizando o fenômeno entre trabalhadores brasileiros. *Quaderns de Psicologia*, 22(3), 1-24. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1629>
- Barry, Michael & Wilkinson, Adrian (2016). Pro-Social or Pro-Management? A Critique of the Conception of Employee Voice as a Pro-Social Behaviour within Organizational Behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261-284. <https://doi.org/10.1111/bjir.12114>
- Bastos, Antonio V. B.; Brandão, Margarida G. A. & Pinho, Ana P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 97-120. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000200006>
- Brinsfield, Chad T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Cassematis, Peter G. & Wortley, Richard (2013). Prediction of Whistleblowing or Non-reporting Observation: The Role of Personal and Situational Factors. *Journal of Business Ethics*, 117, 615-634. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1548-3>
- Conselho Nacional de Saúde (2016). *Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016*. Brasília.
- Donaghey, Jimmy; Cullinane, Niall; Dundon, Tony & Wilkinson, Adrian (2011). Reconceptualizing employee silence problems and prognosis. *Work, Employment & Society*, 25, 51-67. <https://doi.org/10.1177/0950017010389239>

- Donovan, Sean; O'sullivan, Michelle; Doyle, Elaine & Garvey, John (2016). Employee Voice and Silence in Auditing Firms. *Employee Relations*, 38(4), 563-577. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2015-0078>
- Dyne, Linn V.; Ang, Soon & Botero, Isabel 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>
- Elsaied, Mervat M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety. *American Journal of Business*, 34(1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/AJB-01-2017-0004>
- Fanuck, Lia C. (1986). O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal. *Cadernos de Saúde Pública*, 2(4), 440-448. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1986000400004>
- Freeman, Richard B. & Medoff, James L. (1984). *What Do Unions Do?* Basic Books.
- Gil, Antonio C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6a ed.). Atlas.
- Hao, Leilei; Zhu, Hui; Ele, Yuqian; Duan, Jinyun; Zhao, Teng & Meng, Hui (2022). When Is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039-1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>
- Hassan, Shahidul; Dehart-Davis, Leisha & Jiang, Zhongnan (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116-131. <https://doi.org/10.1111/padm.12571>
- Hirschman, Albert O. (1970). *Saída, voz e lealdade: respostas ao declínio em empresas, organizações e estados*. Harvard University Press.
- Iwai, Tatiana; Yeung, Luciana & Artes, Rinaldo (2021). Voice or silence: antecedents of whistleblowing intentions. *RAUSP Management Journal*, 56(2), 186-201. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2020-0126>
- Jia, Jianfeng; Zhou, Shunyi; Zhang, Long & Jiang, Xiaoxiao (2020). Exploring the influence of paternalistic leadership on voice behavior: A moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 542-560. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0263>
- Jiang, Yongzhong & Yao, Yi (2020). Industrial relations climate and employee intention to quit: The roles of voice and silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(8), 1-13. <https://doi.org/10.2224/sbp.9235>
- Kaufman, Bruce E. (2015). Theorising determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19-40. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12056>
- Lavena, Cecilia F. (2014). Whistle-Blowing: Individual and Organizational Determinants of the Decision to Report Wrongdoing in the Federal Government. *The American Review of Public Administration*, 46(1), 113-136. <https://doi.org/10.1177/0275074014535241>
- Laville, Christian & Dionne, Jean (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. UFMG.
- Meirelles, Hely L.; Burle Filho, José E. & Burle, Carla R. (2016). *Direito administrativo brasileiro* (42a. ed., atualizada até a Emenda Constitucional 90). Malheiros Editores.
- Morrison, Elizabeth W. (2011). Employee voice behavior: integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5, 373-412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, Elizabeth W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology*, 1(7), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>

- Moura-Paula, Marcos J. (2014). Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, 15(5), 15-44. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p15-44>
- Moura-Paula, Marcos J. & Ferraz, Deise L. S. (2015). Organizational Silence: introduction and critique. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(3), 516-529. <https://doi.org/10.1590/1679-395114581>
- Mowbray, Paula K.; Wilkinson, Adrian & Tse, Herman H. M. (2015). An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Omar, Alicia (2010). Antecedentes y consecuencias de los comportamientos prosociales de voz y silencio. *Psicodebate*, 10, 249-268. <https://doi.org/10.18682/pd.v10i0.399>
- Pires, José C. Z. & Macêdo, Kátia B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-104. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>
- Rodrigues, Ana P. G. & Bastos, Antonio V. B. (2013). Os Vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 143-158. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n36p143>
- Srivastava, Shalini; Jain, Ajay K. & Sullivan, Sherry (2019). Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence. *Personnel Review*, 48(4), 1045-1060. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0104>
- Tanure, Betânia (2005). *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia* (2a. ed.). Atlas.
- Tedone, Archana M. & Bruk-Lee, Valentina (2022). Speaking up at work: personality's influence on employee voice behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 289-304. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2417>
- Williams, Martin J. & Yecaló-Teclé, Liah (2020). Innovation, voice, and hierarchy in the public sector: Evidence from Ghana's civil service. *Governance*, 33(4), 789-807. <https://doi.org/10.1111/gove.12472>
- Xie, Xiao Y.; Ling, Chu D.; Mo, Shen-Jiang & Luan, Kun (2015). Linking Colleague Support to Employees' Promotive Voice: A Moderated Mediation Model. *PLoS One*, 10(7), 1-15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0132123>
- Zare, Mortaza & Flinchbaugh, Carol (2019). Voice, creativity, and big five personality traits: a meta-analysis. *Human Performance*, 32(1), 30-51. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1550782>



DÉBORA BRUNA ALVES ALMEIDA

Doutora em Administração pela USCS, Mestra em Administração Pública pela UFCG, Bacharela em Administração Pública pela UFC e em Agronomia pelo IFCE. Docente no Departamento de Ciências Sociais e Aplicadas e Humanas da Ufersa.

[debora.almeida@ufersa.edu.br](mailto:debora.almeida@ufersa.edu.br)

<https://orcid.org/0000-0002-9758-3227>

#### THALES FABRICIO DA COSTA E SILVA

Doutor em Administração pela USCS, Mestre em Administração Pública pela UFCG, Bacharel em Administração pela Unopar e em Psicologia pela UNP. Psicólogo na UFCG e docente no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da UFCG.

[thales.fabricio@tecnico.ufcg.edu.br](mailto:thales.fabricio@tecnico.ufcg.edu.br)

<https://orcid.org/0000-0003-1828-3259>

#### FORMATO DE CITACIÓN

Almeida, D. B. A. & Silva, T. F. da C. e. (2024). Antecedentes da voz e do silêncio de trabalhadores do setor público federal. *Quaderns de Psicologia*, 26(3), e2116. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.2116>

#### HISTORIA EDITORIAL

Recibido: 09-01-2024

1ª revisión: 15-01-2024

Aceptado: 31-03-2024

Publicado: 20-12-2024