

Comportamientos de voz y silencio de estudiantes universitarias en prácticas curriculares

Fabiola Marinho Costa^{*1}; Roberval Passos de Oliveira^{*2}; Antonio Virgílio Bittencourt Bastos^{*3}

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

Citar como: Marinho Costa, F., Passos de Oliveira, R., Bittencourt Bastos, A. (2023). Comportamientos de voz y silencio de estudiantes universitarias en prácticas curriculares. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 17(1), e1627. <https://doi.org/10.19083/ridu.2023.1627>.

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

Resumen

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

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

Voice and silence behaviors of university students in curricular internships

Abstract

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

*Correspondencia:

Fabiola Marinho Costa, Roberval Passos de Oliveira, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos
fabiola@ufrb.edu.br, robervaloliveira@ufrb.edu.br, antoniovirgiliobastos@gmail.com



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

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

Comportamentos de voz e silêncio de estudantes universitárias em estágios curriculares

Resumo

Introdução: a formação para o exercício profissional da Psicologia, como nas demais profissões, requer, como primeira aproximação, a experiência de estágios, quando situações que demandam intervenção profissional são vivenciadas pelo ainda estudante. **Objetivo:** compreender fatores que motivam ou inibem a expressão (voz) ou retenção (silêncio) de ideias, informações, opiniões ou preocupações relacionadas ao trabalho desenvolvido no estágio curricular.

Método: foram realizadas entrevistas com 15 estudantes de Psicologia cujos estágios curriculares foram realizados em equipes multiprofissionais. Buscou-se compreender os sentidos que as experiências narradas tiveram para as entrevistadas. **Resultados:** foram identificadas tanto forças agindo na direção da fala, como na direção do permanecer em silêncio, relacionadas a cinco fatores: disposições individuais; atitudes e percepções; emoções e crenças; comportamento do supervisor; e fatores contextuais.

Conclusão: destaca-se a importância do desenvolvimento de práticas, na formação em Psicologia, que priorizem a atuação em ambientes coletivos e interprofissionais.

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

Introducción

La formación para el ejercicio profesional de la Psicología, al igual que en otras profesiones, requiere, como primera aproximación, la experiencia de las prácticas en las que el estudiante vive situaciones que requieren intervención profesional (Oliveira et al., 2019). En el área de la salud, el trabajo va más allá de las tareas individuales de cada profesión, con la valorización del trabajo en equipo, percibido

como un trabajo cooperativo con acciones dirigidas a la población (Casanova et al., 2018). El presente estudio aborda los comportamientos de voz y silencio entre estudiantes universitarios de la carrera de Psicología, cuyas prácticas curriculares se realizaron en equipos multidisciplinares en hospitales, servicios de atención a la salud mental y programas sociales. En ese escenario, los practicantes son considerados como miembros de los equipos. El objetivo de este estudio fue comprender los factores que motivan o inhiben la expresión (voz) o retención (silencio) de ideas, informaciones, opiniones o preocupaciones de las estudiantes universitarias en prácticas curriculares.

Voz y silencio en entornos laborales

Los estudios sobre conductas de voz y de silencio se desarrollaron en las ciencias organizacionales con un enfoque en los trabajadores vinculados a diversos contextos, y sus primeros conceptos surgieron en la década de 1970. A pesar de que esos comportamientos han sido investigados desde diversas perspectivas y concebidos de varias maneras, en líneas generales, es posible definir a la voz como la expresión de ideas, informaciones, opiniones o preocupaciones, y al silencio como la retención de estas (Brinsfield et al., 2009). Las literaturas sobre la voz y el silencio han sido desarrolladas, a veces, de manera independiente y, en otras, de forma articulada, planteando interrogantes sobre si debieran ser integradas (Morrison, 2014). Actualmente, la literatura sobre el tema presenta una diversidad de conceptos de voz y silencio, y demuestra que tanto la voz como el silencio pueden diferir en función de aspectos individuales y contextuales (Andrade & Bastos, 2020).

La condición inicial para la voz o el silencio es que un trabajador debe tener algo (como una idea o inquietud) que decir, con la intención principal de promover cambios positivos, mejoras o enmiendas (Morrison, 2014). Antes de decidir si deben hablar sobre un tema específico, los trabajadores desarrollan mapas cognitivos sobre lo que se puede y no se puede decir y lo que puede suceder como resultado de diferentes formas de comunicación (Milliken et al., 2003). Esos mapas se forman a través de la observación y de la comunicación con otras personas (Morrison & Milliken, 2000).

La voz y el silencio pueden ser funcionales, inocuos o disfuncionales en una organización (Brinsfield et al., 2009). Si los trabajadores no comparten sugerencias y preocupaciones, la organización puede perder oportunidades de corregir problemas e implementar nuevas ideas, debido a que la disposición para hablar puede, en muchos casos, mejorar la evaluación de desempeño de las personas (Morrison, 2014). Por un lado, la retención de información puede tener consecuencias perjudiciales y estrés; por otro lado, puede ser una opción estratégica, que se caracteriza por ser la mejor decisión bajo ciertas circunstancias (Brinsfield et al., 2009).

Aunque los motivos subyacentes del comportamiento de voz y de silencio puedan ser variados y complejos y, en el caso del silencio, difíciles de determinar, conocerlos puede ayudar a comprender si una conducta determinada es potencialmente funcional o disfuncional para los trabajadores y sus organizaciones (Brinsfield et al., 2009). Con base en las razones subyacentes planteadas por la literatura de esa área, Van Dyne et al. (2003) sugieren que la voz y el silencio son fenómenos mejor conceptualizados como construcciones separadas y multidimensionales y proponen que, con base en tres motivos específicos de los trabajadores por detrás de un comportamiento (comportamiento desvinculado, basado en la resignación; comportamiento de autoprotección, basado en el miedo; y comportamiento orientado a los demás, basado en la cooperación), hay tres tipos diferentes de voz (respectivamente, aquiescente, defensiva y pro social) y tres tipos paralelos de silencio (aquiescente, defensivo e prosocial). Aunque el estudio de Van Dyne et al. (2003) priorice motivos básicos extraídos de la literatura existente, reconoce que el silencio y la voz pueden deberse a otros motivos. En Brasil, Andrade y Bastos (2020) también defienden ese enfoque multidimensional, y argumentan que constructos de voz y silencio son comportamientos que el trabajador presenta simultáneamente en su relación con el trabajo.

Comportamientos de voz

Si bien la literatura posee una variedad de conceptos para describir los comportamientos de

voz de los trabajadores, el concepto de voz, en síntesis, ha sido usado para representar la expresión intencional de ideas, informaciones y opiniones relacionadas con el trabajo (Van Dyne et al., 2003). En situaciones de cambio e innovación, existe una mayor necesidad de promover un ambiente con mayores niveles de participación y apertura a la voz del trabajador (Bastos et al., 2019a). Por lo tanto, los estudios sobre comportamientos pueden ayudar a comprender la mejor forma de promover esa conducta orientada al cambio en el lugar de trabajo (Bergeron & Thompson, 2020).

La voz puede funcionar como un elemento esencial para el buen desarrollo del trabajo, con impactos en la propia calidad de vida del trabajador (Bastos et al., 2019a). El habla, que confronta la realidad y supone la expresión de contenidos emocionales, tiene efectos positivos, y uno de ellos es la disminución de la tensión causada por el silencio, a la vez que reduce el estrés resultante del esfuerzo de retención y, con el tiempo, el estrés general, determinante en la calidad de vida (Bastos et al., 2018). Al mismo tiempo, la utilización de la voz puede dar lugar a problemas, cuestiones o preocupaciones relacionadas al trabajo, que hacen que el trabajador asuma el riesgo de sufrir consecuencias negativas para su carrera (Bastos et al., 2019a). Se puede afirmar, por lo tanto, que los comportamientos de voz son importantes para el desarrollo y mejora del desempeño organizacional, y repercuten en la salud y bienestar de los trabajadores (Bastos et al., 2018).

Estudios recientes han relacionado el comportamiento de voz a otros fenómenos organizacionales como: conflicto, satisfacción y desempeño del equipo (Brykman & O'Neill, 2020); liderazgo (Hu et al., 2018; Li et al., 2018; Niu et al., 2018); percepción de apoyo organizacional (Bergeron & Thompson, 2020); normas organizacionales (Kwon & Farndale, 2020). En Brasil, existe un estudio orientado a la construcción y validación de medidas para la voz (Bastos et al., 2019a) y otro estudio sobre la voz prosocial y su relación con el compromiso organizacional

Brykman y O'Neill (2020) destacan que la voz es un fenómeno complejo de varios niveles que depende de la frecuencia y de la igualdad con que los miembros de un equipo expresan la voz.

Evidencias sugieren que los grupos y las organizaciones tienen mejor desempeño cuando los trabajadores expresan sugerencias y preocupaciones, y que los efectos de la voz en el desempeño en ese nivel dependerán específicamente de lo que la persona comunica y cómo lo hace. (Morrison, 2014).

La voz prosocial es el tipo de comportamiento más positivo y que está adquiriendo más atención tanto en lo que respecta a la producción científica como de intervención práctica por parte de las organizaciones (Bastos et al., 2018). Ese tipo de voz se define como la expresión de ideas, informaciones u opiniones relacionadas al trabajo con base en motivos cooperativos, y es, por lo tanto, un comportamiento vocal intencional, proactivo, orientado a los demás y a beneficiar a la organización (Van Dyne et al., 2003). Los comportamientos de voz prosocial son importantes en la construcción de organizaciones y equipos de trabajo saludables, pues potencializan resultados deseables (como el aprendizaje organizacional, la innovación, el aumento del bienestar personal, la calidad del desempeño de los grupos), mientras disminuyen los resultados no deseados (como la insatisfacción con la conducción de los procesos grupales, el sentimiento de la imposibilidad de contribuir para la mejora organizacional, tensiones dentro y entre grupos) (Bastos et al., 2018).

Además de la voz prosocial, Van Dyne et al. (2003) sugieren ampliar las conceptualizaciones de voz para incluir la voz aquiescente y la voz defensiva, lo que enriquece la capacidad de diferenciar los tipos de voz. En esa propuesta, la voz aquiescente es una conducta desvinculada, basada en el sentimiento de incapacidad de marcar una diferencia, que resulta en expresiones de acuerdo y apoyo con base en la baja autoeficacia para incidir en cualquier cambio significativo. A su vez, la voz defensiva es definida como la expresión de ideas, informaciones u opiniones relacionadas al trabajo, basadas en el miedo, con el objetivo de protegerse a sí mismo.

Los resultados del estudio empírico brasileño de Andrade y Bastos (2020) revelan que cuando tenían sugerencias u opiniones relacionadas al trabajo, los trabajadores investigados tendieron a expresarlas (voz prosocial), más que alterar su expresión en beneficio propio, por miedo y re-

signación (voz denominada por los autores como de pro individual). De manera similar a la voz, los trabajadores afirmaron que se mantenían en silencio con mayor frecuencia por motivos prosociales para proteger a la organización, que por motivos pro-individuo.

Comportamientos de silencio

El silencio no se considera como lo opuesto a la voz, como la ausencia de expresión. Ese comportamiento puede ocurrir por varios motivos, inclusive el de no tener nada importante que comunicar (Morrison, 2014) o porque la persona está reteniendo ideas, información, opiniones o sugerencias y, a pesar de parecer comportamientos iguales, solo lo último es considerado como silencio (Van Dyne et al., 2003; Morrison, 2014). En las organizaciones, cuando los trabajadores deciden no compartir sus ideas, opiniones y preocupaciones laborales, pueden guardar para sí valiosas contribuciones para otros o para la organización (Bastos et al., 2019a). En un estudio cualitativo desarrollado por Milliken et al. (2003), los trabajadores relataron que no podían plantear cuestiones como: desempeño o competencia de un colega o jefe; problemas con procesos o desempeño organizacional; temas relacionados a la remuneración y equidad en la remuneración; desacuerdo con las políticas y decisiones de la organización; preocupaciones con asuntos relativos a la carrera; cuestiones éticas o de justicia; acoso o abuso; y conflictos con los compañeros de trabajo.

Frente a la voz (que permite señales verbales y no verbales), el silencio se presenta más ambiguo a los observadores (hay un énfasis en las señales no verbales) y, en ese sentido, cuando el habla no ocurre, esa ausencia de comportamiento (percibido esencialmente como una no conducta) no atrae la atención de muchos investigadores (Van Dyne et al., 2003). Si bien el término 'voz' tiene una historia larga y variada en las ciencias organizacionales, el silencio es un constructo más reciente (Morrison, 2014). La naturaleza compleja del fenómeno puede ser considerada como un motivo por el que el silencio no haya recibido mayor atención en las investigaciones e intervenciones, en medio de una variedad de otros aspectos psicosociales más accesibles a la observación (Bastos et al., 2019a).

Así como la voz, el comportamiento del silencio también ha sido relacionado a otros fenómenos organizacionales como: el agotamiento emocional e identificación organizacional (He et al., 2018); *burnout* (Knoll et al., 2019); liderazgo (Wang et al., 2018; Zill et al., 2020); clima organizacional (Zhang & Cao, 2021). En Brasil, es posible reunir algunos estudios publicados que abordan el silencio organizacional (Moura-Paula, 2014; Moura-Paula & Ferraz, 2015), otro centrado en la construcción y validación de medidas para el silencio (Bastos et al., 2019a) y un estudio empírico desde una perspectiva multidimensional de la voz y el silencio (Andrade & Bastos, 2020). En este último estudio, los autores destacan la etapa inicial de las investigaciones sobre comportamientos de voz y silencio en Brasil, lo cual muestra un gran vacío en los estudios que describen estos fenómenos entre trabajadores insertos en diversas organizaciones en contextos de trabajo brasileños.

El silencio puede producir diversas consecuencias para trabajadores (aumento de niveles de estrés angustia, disonancia cognitiva, insatisfacción, cinismo y baja autoestima, organizaciones (ausentismo, mayor rotación, baja productividad) y para la sociedad en general (no denunciar prácticas ilegales que tienen lugar en las organizaciones en que trabajan) (Moura-Paula, 2014). Además de los estudios sobre los impactos del silencio, los investigadores han tratado de comprender qué lleva a los trabajadores a permanecer o no en silencio en las organizaciones. Entre los motivos para el silencio, el estudio desarrollado por Milliken et al. (2003) identificó: miedo a ser etiquetado o visto de manera negativa por otros; miedo a dañar sus relaciones con personas en quienes confiaban; la creencia de que hablar no haría diferencia; miedo a represalias o castigo; preocupación por molestar, incomodar, avergonzar o perjudicar a otra persona; características individuales, como su propia falta de experiencia, estabilidad o posición; supervisores inmediatos que no los apoyaban o no eran accesibles; estructuras organizacionales y culturas que no eran abiertas a la comunicación.

Entre las razones enfocadas en el nivel individual también es posible entender la decisión de los trabajadores de permanecer en silencio como

una falta de acceso a los mecanismos efectivos de voz, una forma de resistencia o mal comportamiento por parte de los trabajadores (Nechanska et al., 2020), así como una búsqueda para evitar potenciales resultados negativos o riesgos, considerando experiencias previas y observaciones del contexto (Milliken et al., 2003). A pesar de que a veces pueda parecer solamente el resultado de los individuos con relación a sus percepciones, el silencio también puede ser entendido como un acto político (sobre todo cuando es un acto de resistencia con la ausencia de un relato, usada como instrumento de lucha) o revelar una despolitización de los trabajadores, como consecuencia de un sistema opresor (Moura-Paula & Ferraz, 2015).

De manera similar a la voz, Van Dyne et al. (2003) proponen una estructura con base en tres categorías generales de motivaciones de los trabajadores, que resulta en tres tipos diferentes de silencio (aquiescente, defensivo y prosocial). Según esa estructura, el silencio aquiescente se refiere a una conducta de retener ideas, informaciones u opiniones relevantes, con base en la resignación: un comportamiento desvinculado, más pasivo que activo, en el cual los trabajadores se resignan a una situación actual. El silencio defensivo está basado en el miedo: un comportamiento de retención como forma de autoprotección. Estos tipos de silencio del trabajador, entendidos como un conjunto de comportamientos derivados de una posición de miedo y/o apatía, reflejan una concepción más clásica y negativa del silencio y fueron denominadas silencio pro individual por Bastos et al. (2019b). Ellos afirman que, tradicionalmente, el silencio se considera un fenómeno indeseado, con características negativas y pasivas. Sin embargo, existen otras formas de pensar el silencio, que aportan un mayor grado de complejidad al conocimiento de este fenómeno y de sus consecuencias prácticas. Con el objetivo de beneficiar a otras personas o a la organización, con base en la cooperación, el trabajador puede, proactiva e intencionalmente, decidir no revelar ideas, informaciones u opiniones específicas relacionadas al trabajo, y presentar un comportamiento de silencio prosocial (Van Dyne et al., 2003).

Con relación a los estudios de Brasil, Bastos et al. (2019b) argumentan que los comportamientos de silencio en las organizaciones poseen dos di-

mension: (1) la dimensión silencio prosocial, en la que los comportamientos de silencio son motivados por el deseo de cooperar con el otro; (2) la dimensión pro-individuo, que reúne dos tipos de comportamientos de silencio motivados por cuestiones más personales (silencio aquiescente y silencio defensivo). Al abordar los comportamientos de voz y silencio, el presente estudio considera a los practicantes como trabajadores miembros de los equipos multidisciplinares y busca comprender cómo y por qué los pasantes expresan o retienen ideas, informaciones, opiniones o preocupaciones relacionadas al trabajo desarrollado en la práctica curricular.

Método

El presente estudio utilizó un enfoque cualitativo con el fin de comprender los discursos de las practicantes de Psicología a la luz de la producción teórica sobre comportamientos de voz y silencio.

Participantes

El estudio incluyó a 15 estudiantes, con edades entre 23 y 57 años, donde 14 eran mujeres y 10 se declaraban negras (negras o morenas). Considerando el gran número de mujeres, se utilizará el género femenino para referirnos a las personas que participaron en la investigación. El criterio para definir el número de participantes fue la saturación de los datos obtenidos: cuando los relatos de los estudiantes ya no presentaban nuevas informaciones/situaciones relacionadas a comportamientos de voz y silencio. Las participantes del estudio fueron seleccionadas entre las practicantes de la carrera de Psicología de una universidad pública del Estado de Bahía, e Brasil, que se encontraban realizando prácticas curriculares en equipos multidisciplinares. Las estudiantes realizaban pasantías en uno de los siguientes ámbitos: hospitales, servicios de atención a la salud mental y programas sociales.

Instrumento

La investigación incluyó la realización de entrevistas narrativas, orientadas por un guion semi

estructurado. Las practicantes fueron invitadas a relatar situaciones en las que tuvieron ideas, opiniones o preocupaciones relacionadas al trabajo desarrollado en la pasantía, que incluían tanto situaciones en que las expresaron (comportamientos de voz), como situaciones en que las retuvieron (comportamientos de silencio).

Procedimientos de producción de datos y cuidados éticos

Las practicantes fueron contactadas, informadas sobre los objetivos del estudio e invitadas a participar en la investigación. El lugar, fecha y horario de la entrevista fueron agendados según la disponibilidad de las practicantes. Las entrevistas fueron realizadas entre mayo y junio de 2019. Al inicio de la entrevista, se les entregó el Término de Consentimiento Libre e Informado, a través del cual las participantes confirmaron su decisión de participar en la investigación. Durante la realización del estudio se tomaron todas las medidas necesarias para garantizar la integridad ética de las practicantes y el proyecto de investigación fue aprobado por un Comité de Ética (CAAE 94022618.4.0000.0056). En la presentación de los resultados del estudio, se utilizaron nombres ficticios para preservar la identidad de las participantes.

Procedimientos de análisis de datos

Las entrevistas fueron registradas en una grabadora digital de voz. Luego la grabación fue transcrita palabra por palabra y digitada en una computadora. Los relatos brindados por las practicantes fueron categorizadas a través del uso de categorías analíticas definidas a priori, inspiradas en los estudios de [Brinsfield et al. \(2009\)](#), a saber: (1) tipo de situación o evento respondido con voz o silencio; (2) enfoque o tipo de comportamiento (voz o silencio); (3) dirección (ascendente, lateral, descendiente o externa). Al considerar la tipología presentada por [Van Dyne et al. \(2003\)](#), también se utilizaron como categorías analíticas: (1) motivo del comportamiento (desvinculado, de autoprotección u orientado hacia los demás); y (2) tipo de comportamiento (voz aquiescente, voz defensiva, voz prosocial, silencio aquiescente, silencio defensivo o silencio prosocial). Además, con base en los estudios de [Morrison \(2014\)](#),

se consideraron otras cinco variables que puede motivar o inhibir comportamientos de voz: (1) disposiciones individuales; (2) actitudes y percepciones en el trabajo y en la organización; (3) emociones, creencias y esquemas; (4) supervisor y conducta del líder; (5) otros factores contextuales. Finalmente, se analizó si los comportamientos de voz o silencio implicaron resultados laborales o resultados personales. Luego de la lectura minuciosa de las narraciones, se utilizó un programa orientado al análisis de datos cualitativos, con la finalidad de ayudar en la categorización, a través del cual partes de las narraciones de cada estudiante fueron agrupadas según la categoría analítica a la que se relacionaba.

También se utilizó un paquete de *software* estadístico para los análisis cuantitativos descriptivos. Las narraciones fueron analizadas según la propuesta de Gibbs (2009), para comprender los sentidos que las experiencias tuvieron para las entrevistadas.

Resultados y discusión

Las 15 practicantes participantes reportaron 40 situaciones en las que tuvieron ideas, opiniones o preocupaciones relacionadas al trabajo desarrollado durante la pasantía. Con base en el modelo teórico propuesto por Morrison (2014), se tomó como punto de partida para voz o silencio una oportunidad de voz, que depende de factores que pueden ser divididos en dos categorías (motivadores e inhibidores) para resultar en un comportamiento consecuente de voz o silencio (Figura 1).

En las situaciones reportadas, se identificaron fuerzas que actuaban tanto en sentido del habla, como en sentido del silencio, relacionadas a cinco factores: disposiciones individuales; actitudes percepciones; emociones y creencias; comportamiento del supervisor; y factores contextuales. De esa manera, según ese modelo, y frente a una oportunidad latente de expresión verbal, la persona se expone a factores motivadores o inhi-

Figura 1

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



bidores y, luego de evaluar tales factores, decide hablar o callar ([Bastos et al., 2018](#)).

Se identificaron diferentes motivadores de voz a partir de los relatos de las practicantes. Fueron destacados como antecedentes del comportamiento de voz a algunas disposiciones individuales (proactividad, extroversión, asertividad e, principalmente, orientación al usuario) y el comportamiento del supervisor, en especial, por la apertura a la escucha y al diálogo. El comportamiento del supervisor es el de un influenciador crítico de la voz y del silencio ([Morrison, 2014](#)), además de ser fundamental como mediador entre el espacio universitario y el mundo del trabajo ([Oliveira et al., 2022](#)). Canales informales de comunicación, como conversaciones con supervisores, son una manera directa de expresar opiniones y preocupaciones y hacer sugerencias de cambio ([Knoll & Redman, 2016](#)).

“La preceptora afirmó que ayudé mucho en esto de la mejora en la redacción de las devoluciones. Y no tuve ningún problema en hablar con ella, porque da ese espacio. Ella es muy abierta, muy franca conmigo. Y con ella actuando conmigo de esa manera, terminamos estando con ella también” (Leila, estágio em hospital).

Entre las actitudes y percepciones relacionadas al trabajo, hubo factores motivadores: sentimiento de obligación al cambio; control o influencia; percepción del rol de la practicante; apoyo del equipo.

“Pienso que no podemos, como profesionales, principalmente de Psicología, ver situaciones que necesitan ser enfrentadas y fingir que no estamos viendo. Es obvio que tenemos que manejar eso y con cuidado, porque ahí ya hay un equipo que está consolidado” (Daiane, practicante en servicio de atención a la salud mental).

Los motivadores relacionados a las emociones y creencias fueron inquietud, fastidio, responsabilidad y seguridad psicológica, como el testimonio de Dandara al sugerir un cambio en el trabajo de un compañero de equipo en un proyecto social: “Creo que quizás, en ese momento, me habría sentido más respaldada, con una posición más adecuada para hablar”. Se entiende que el sentimiento de seguridad psicológica (clima laboral caracterizado por el respeto mutuo, en el

que las personas se sienten cómodas al expresar sus opiniones) y consecuente comportamiento de voz, quizás haya sido promovido por determinadas posturas de liderazgo ([Hu et al., 2018](#)).

Un último grupo de motivadores fueron los factores contextuales, como el clima de cuidado y voz del equipo y la presencia de mecanismos formales de voz, como la reunión de equipo en la que participó Lisiane en el servicio de atención a la salud mental, como muestra su relato: “Un tema que planteamos en la reunión de equipo ayer: se necesita planificar cuál es la meta, qué es lo que los practicantes no harán en el servicio y qué necesitan hacer”. Ese resultado refuerza la importancia de los factores contextuales en el incentivo o prohibición de la voz, como es destacado por [Bergeron & Thompson \(2020\)](#).

Las practicantes también narraron factores inhibidores que resultaron en silencio (Figura 1). Los factores inhibidores de la voz más destacados en los relatos fueron las emociones (miedo, inseguridad, angustia y vergüenza) y creencias (inutilidad y falta de autoridad), además de los factores contextuales. Así como en el estudio desarrollado por [Milliken et al. \(2003\)](#), la razón más mencionada para permanecer en silencio fue el miedo de ser vista o etiquetada de manera negativa y perjudicar relaciones valoradas.

“Creo que hubo un cierto temor porque yo no estaba... Estoy allá como practicante. Y me quedé pensando que también ellas generan cierta resistencia a nuestro trabajo. Y eso sería perjudicial no solo para nosotras, sino también para el usuario. Creo que hay un poco de miedo de una confrontación, del daño que puede haber” (Aída, practicante en el servicio de atención a la salud mental).

Las emociones negativas, en especial las del miedo y creencias sobre la eficacia y la preocupación por riesgos, según [Morrison \(2014\)](#), son determinantes importantes de la voz y del silencio. Esas creencias implícitas pueden hacer que los trabajadores racionalicen y justifiquen su opción por permanecer en silencio. En ese sentido, los trabajadores pueden permanecer callados debido a esquemas profundamente arraigados (teorías implícitas) y tratar de no desafiar a la autoridad ([Morrison, 2014](#)).

El proceso subyacente a la decisión a permanecer en silencio, además de involucrar el papel

de las emociones, puede suponer una estructura subjetiva de utilidad, que considera elementos emocionales y cognitivos (Milliken et al., 2003). En esa perspectiva, a parte de la vivencia de emociones negativas como miedo, inseguridad y angustia, las estudiantes también relataron supuestos de que no sería útil hablar o que la practicante no tenía autoridad para hablar. Las teorías de voz implícitas de autoprotección, según Detert y Edmondson (2011), son estructuras de conocimiento que las personas usan para evitar problemas que puedan surgir al hablar con las autoridades, pudiendo ser consideradas causas sutiles del silencio. En ese sentido, las personas pueden permanecer calladas en el trabajo debido a creencias producidas socialmente o teorías implícitas sobre los riesgos de hablar frente a jerarquías sociales, como fue el caso de algunas participantes de la investigación. Considerando que las prácticas curriculares son procesos formativos importantes, en los que las estudiantes se insertan en contextos laborales, creencias sobre inutilidad de habla o de falta de autoridad para emitir opiniones pueden constituirse como factores desmotivadores y hacer con que el aprendiz pierda la confianza en el trabajo y hasta en sí mismo (Oliveira et al., 2019). La seguridad y eficacia al hablar pueden ser construidas a partir de valores de la cultura nacional que influyen en las normas organizacionales, y brindan a los trabajadores señales sobre las consecuencias de la voz (Kwon & Farn-dale, 2020). De esa manera, factores contextuales pueden promover un silencio más sistémico en el local de trabajo, que supone el tipo de estructura y organización del trabajo y una cultura organizacional resistente a cambios, como lo descrito por Sonia, practicante en un proyecto social: “El equipo necesita nuevas miradas. Pero no podrán invertir en esa nueva forma de pensar. Existe algo muy rígido. Y no me expresé porque considero que no iba a servir de mucho hablar en ese momento. Terminé por dejarlo pasar”.

En un estudio desarrollado por Oliveira et al. (2019), en algunas situaciones en la práctica, estudiantes de Psicología se describieron como “invisibles”, debido que no eran invitadas a participar en las discusiones y procedimientos inherentes a su desempeño. En muchos casos era ignorados en

el local de trabajo. Una descripción similar fue hecha por Leila, durante su pasantía en el hospital: “Yo estaba atendiendo a una paciente y un médico llegó y prácticamente me ignoró, como si no existiese, como si fuese invisible”. Ese testimonio describe un contexto laboral en el que las relaciones establecidas entre las profesiones parecían promover un silencio más sistémico.

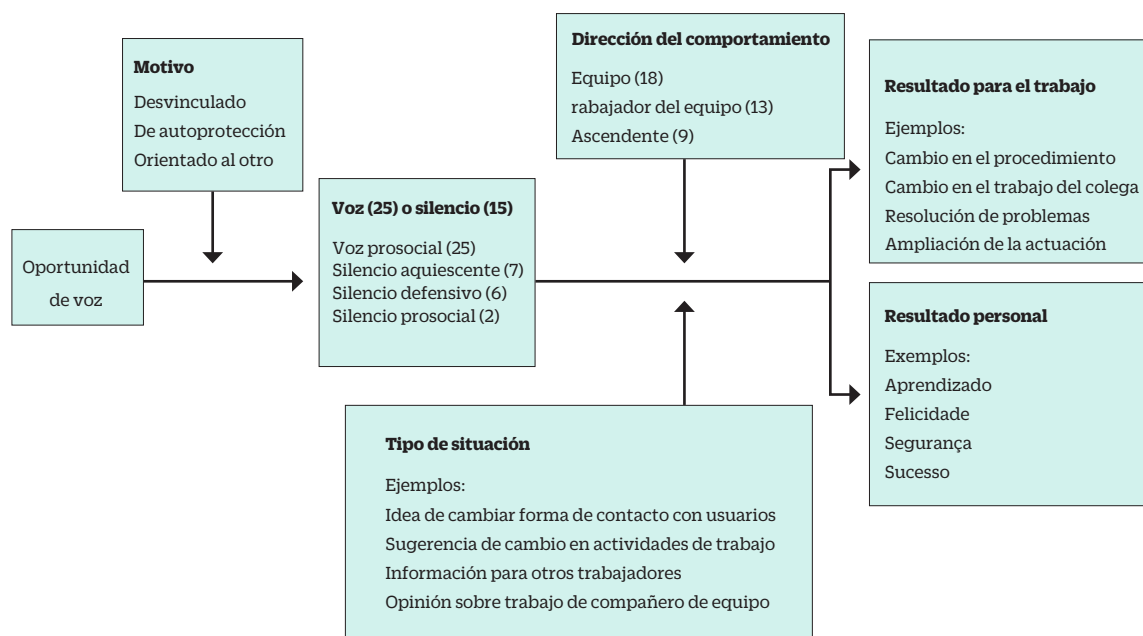
Otros factores inhibidores de la voz fueron mencionados por las practicantes, a saber: disposiciones individuales (no ser combativa); comportamiento del supervisor (falta de apertura, silencio estratégico y contraindicación); actitudes y percepciones (impotencia y la percepción del rol de la practicante). La falta de voluntad de hablar puede ser percibida como un sentimiento de inadecuación: la voz se muestra arriesgada porque parece equivocada o fuera de lugar (Detert & Edmondson, 2011). A veces, las practicantes, como es el caso de Elsa, en la pasantía en servicio de atención a la salud mental, relataron que no les parecía sensato hablar sobre una determinada cuestión o en cierto local: “Veo que suceden situaciones absurdas, pero no siento que tenga derecho a hablar porque no me correspondería. Soy una practicante”.

Entre las 40 situaciones en que las practicantes tuvieron ideas, opiniones o preocupaciones relacionadas al trabajo desarrollado en la pasantía, 25 fueron relatos sobre comportamientos de voz y 15 sobre comportamientos de silencio. A partir del estudio de Morrison (2014), con la inclusión de la proposición teórica de Van Dyne et al. (2003), se organizaron los antecedentes y resultados de los comportamientos de voz y de silencio de las practicantes (Figura 2). Todas las 25 situaciones en que las practicantes expresaron su voz presentaron como motivo la orientación hacia el otro, lo que se considera, por lo tanto, voz prosocial. A su vez, los relatos que trataban sobre la retención de ideas, opiniones o preocupaciones presentaron los tres motivos diferentes, donde siete fueron sobre silencio aquiescente, seis sobre silencio defensivo y dos sobre silencio prosocial.

Las 15 practicantes narraron al menos una situación de comportamiento de voz. Los relatos de voz presentaron como motivo la orientación hacia el otro, basado en el sentimiento de cooperación, siendo todos, por lo tanto, comportamien-

Figura 2

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



tos de voz prosocial. Las practicantes sugirieron ideas constructivas de cambio para beneficiar el trabajo, como la forma de contacto con los usuarios, tal como lo relatado por Conceição, durante su pasantía en el servicio de atención a la salud mental: “Cuando hacíamos visitas domiciliarias con la agente comunitaria, hacíamos ese cambio. Reflexionábamos sobre lo que hacíamos, lo que nos aproximaba y nos sentíamos más cómodas al hablar sobre las cosas”.

La voz prosocial, según Bastos et al. (2019a), está vinculada a una perspectiva positiva, en la que el trabajador tiene la intención de agregar valor a la organización y ayudar a promover un mejor ambiente laboral. Cuando fueron invitadas a relatar situaciones en que se expresaron ideas, opiniones o preocupaciones relacionadas a trabajo desarrollado en la pasantía, es posible que el comportamiento de voz haya sido entendido por las practicantes a partir de esa perspectiva positiva, lo que no impide que situaciones de voces defensivas y aquiescentes hayan sido vividas.

Otra forma de discriminar entre diferentes for-

mas de voz es examinar el contenido del propio comportamiento: sobre qué las personas están hablando o callando (Brinsfield et al., 2009). A pesar de la variedad de relatos, en muchas situaciones de voz, las practicantes expresaron ideas u opiniones teniendo como principal enfoque el bienestar del usuario o paciente del servicio.

En cuanto a la conducta del silencio, las practicantes narraron 15 situaciones en las que se retuvieron ideas, opiniones o preocupaciones relacionadas al trabajo desarrollado en la pasantía. De esas situaciones, 13 fueron de silencio aquiescente o defensivo. Esos resultados corroboran el estudio de Milliken et al. (2003), en el que los temas sobre los que los trabajadores manifestaron no haberse sentido a gusto para expresarse podían ser vistos como malas noticias para el destinatario del mensaje, lo que sugiere que hablar sobre esos temas era considerado arriesgado y, muchas veces, fútil. Frente a ello, se entiende que asuntos percibidos como riesgosos pueden llevar a un silencio defensivo y las cuestiones consideradas fútiles al silencio aquiescente.

De las situaciones narradas, siete fueron categorizadas como silencio aquiescente. Las practicantes relataron que no presentaron sus ideas por creer que hablar era inútil, poco probable en marcar una diferencia, en valoraciones que no serían capaces de causar impacto en una situación, como el caso de Leila, durante su pasantía en un hospital: "Creo que hay un momento en que uno debe pensar si una intromisión es pertinente. Al margen si es buena o mala, [sucede] más en las reuniones multidisciplinares y con el equipo de enfermería. Ellos son muy cerrados".

Con relación al silencio defensivo, fue posible observar que las practicantes retuvieron información como forma de autoprotección, por temer que la expresión de ideas fuese personalmente arriesgada.

"El equipo se demora en salir de la sede para ir al campo y se atrasa. Eso es algo que me incomoda un poco. Porque creo que podríamos irnos más temprano. No dije nada. Me dio vergüenza. Solo me callo" (Dandara, pasantía en proyecto social).

En contraste con el silencio defensivo, el silencio prosocial fue identificado en situaciones en las que las practicantes se abstuvieron de opinar sobre la forma en que el equipo abordó el caso en una reunión, con el argumento de ser un comportamiento estratégico en beneficio del trabajo a mediano plazo.

En las situaciones relatadas, las practicantes dirigieron sus conductas de voz y silencio hacia: el equipo de trabajo en su conjunto (18 situaciones); otro trabajador del equipo, como un agente comunitario, asistente social, enfermero, médico, nutricionista (13 situaciones); profesional de Psicología, psicóloga preceptora del servicio o psicóloga profesora/supervisora (9 situaciones). Dirigir esos comportamientos al equipo de trabajo apunta a experiencias de actuación profesional, que busca trascender las tareas individualizadas de cada profesión mediante un trabajo colectivo. Con relación al destino o sentido de los comportamientos de voz y silencio, en los relatos se reafirmó la importancia de la calidad de las relaciones con los profesionales de la psicología, entendidos como los que representaban una comunicación ascendente, así como la relevancia de espacios compartidos con esos profesionales para promover comportamientos prosociales (de voz o silencio).

"Hablamos en el ámbito de la orientación, nuestro espacio, el de la psicología. Viene de nosotras esa dificultad de colocarnos en el espacio más colectivo del equipo. Estamos construyendo una vía, la de tener nuestra reunión, la de las practicantes con la psicóloga" (Conceição, pasantía en servicio de atención a la salud mental).

Además de la comunicación ascendente, también es necesario considerar la comunicación lateral o entre pares. Ese clima de voz de los colegas puede percibirse en el trabajo desarrollado con las trabajadoras del Servicio Social, en el que las practicantes perciben la calidad del intercambio social con el equipo, realizada a través de la interacción entre los miembros.

"Ese trabajo se tiene que dar con el Servicio Social todo el tiempo. El Servicio Social se encarga de las atenciones. Pero lo que moviliza realmente al paciente, ellos lo encaminan a la atención psicológica. Nosotros retroalimentamos al servicio social y ellos nos retroalimentan también. Entonces, es un intercambio" (Fernanda, práctica en hospital).

Por otro lado, ni siempre los trabajadores del equipo son considerados como pares. En los relatos, las practicantes afirmaron que hay profesiones y ocupaciones que "tienen una voz más poderosa", e indican una "jerarquía del conocimiento" que, a veces, permite el uso de la voz solamente a profesionales como médicos (cuando se trata del área de salud), supervisores u orientadores (en el caso de procesos de aprendizaje de la profesión) y trabajadores de salud más antiguos (al considerar a la practicante como una recién llegada en el ámbito laboral). El poder que se les atribuye a esos miembros del grupo de trabajo puede promover el silencio de las practicantes, lo que dificulta la comunicación y produce un sentimiento de menor inclusión (Costa et al., 2022). En otro estudio en el Estado de Bahía, en Brasil, el sentimiento de "no tener voz" también fue reportado por practicantes de Psicología, que percibían elementos de vulnerabilidad en la experiencia de la función social del psicólogo (Oliveira et al., 2019).

Ese resultado describe un contexto laboral en la salud en el que el silencio parece estar constituido por prácticas profesionales permeadas por relaciones de poder, que configuran contextos de trabajo jerarquizados y conflictivos (Nepomuceno et al.,

2021). En esos escenarios, la Psicología se involucra en negociaciones que conducen a la ocupación de espacios contradictorios de prestigio y sumisión.

“Tener un otro saber y un saber yuxtapuesto al otro. Creo que es una falacia decir que hoy utilizamos una forma diferente de medicina. Hay personas que tienen una voz más potente. Creo que aún nos queda mucho camino por recorrer” (Lisiane, practicante en servicio de atención a la salud mental).

La premisa de objetivos compartidos en las organizaciones de trabajo ignora la existencia de intereses divergentes entre los trabajadores dentro de una relación de poder estructuralmente desequilibrada, que dan forma a los resultados de la voz y del silencio (Nechanska et al., 2020). Incluso cuando las personas que ocupan lugares de mayor poder en las organizaciones no se comportan de una manera que sofocan activamente la voz de los demás, las teorías implícitas de la voz pueden impedir que algo importante sea compartido, considerando que la supuesta asimetría de riesgo-recompensa y el hecho de que son los individuos los que soportan el precio de la voz pueden favorecer el silencio (Detert & Edmondson, 2011).

Por lo tanto, se destaca la importancia de promover oportunidades iguales de voz dentro de equipo; de lo contrario, algunos miembros pueden dominar las discusiones, limitando opiniones divergentes y creando condiciones para conflictos en las relaciones (Brykman & O'Neill, 2020). La salud se caracteriza por ser un campo que presenta una jerarquía de roles ocupacionales diferenciados en especialización y poder (Satterstrom et al., 2021). En los trabajos de algunos equipos multidisciplinarios, en especial, compuestas por profesionales médicos, los equipos fueron descritos por las practicas como de alta disparidad de voz. De acuerdo con Brykman & O'Neill (2020), la alta disparidad de voz se produce cuando algunos miembros en el equipo dominan el discurso y los demás permanecen en silencio, lo que supone que los trabajadores contribuyen de manera variable. En la investigación realizada por esos autores, los equipos con alta disparidad de voz experimentaron mayor conflicto en sus relaciones y, consecuentemente, menor rendimiento y satisfacción del equipo, en comparación con equipos de baja disparidad de voz.

Además de las diferencias relacionadas con las profesiones y ocupaciones que componen un equipo, lo que sitúa a las participantes de este estudio como representantes de la psicología, las estudiantes también destacaron la fragilidad del papel de la practicante. Milliken et al. (2003) afirman que los trabajadores más jóvenes o sin experiencia son propensos a ver como más probables los resultados negativos asociados a la expresión de la voz, una vez que tienen relativamente poco poder en la organización, así como temen la falta de credibilidad para ser llevados a serio.

Es de destacar que el equipo de trabajo en su conjunto fue objeto del comportamiento de voz o silencio en 18 de las 40 situaciones. Satterstrom et al. (2021) consideran que, en vez de un evento diádico único, la voz es un proceso colectivo e interactivo, en el que los trabajadores pueden ayudar a que la voz de unos y otros sea escuchada para impactar de manera positiva a sus equipos y organizaciones. Las autoras argumentan que cuando una idea se expresa públicamente en la presencia de otros miembros del equipo, esta puede sobrevivir además de su enunciado inicial por medio de la alianza con otras personas. Los miembros del equipo, por lo tanto, pueden ayudar (actuando como aliados) a que las ideas expresadas superen la resistencia, persistan en el tiempo y alcancen la implementación, en un proceso denominado por las autoras de “cultivo de la voz”. En ese sentido, la comprensión de comportamientos de la voz y el silencio en equipos va más allá de la diada trabajador-líder (comunicación ascendente) o trabajador-colega (comunicación lateral), donde tales fenómenos destacan como un complejo proceso colectivo.

Además de los factores que motivaron o inhibieron las conductas de las practicas, también se analizaron los resultados de la voz y del silencio relatados a partir de dos categorías propuestas por Morrison (2014): resultados para el trabajo y resultados personales. Si bien en los relatos las practicas no enfatizaron los resultados de sus comportamientos de voz y silencio, mencionaron algunos resultados personales (aprendizaje, felicidad, más seguridad y éxito), así como algunos resultados relacionados al trabajo (cambios en los procedimientos del trabajo, en el trabajo desarrollado por el colega, la resolución de problemas y la

ampliación de la actuación de las practicantes en psicología). Los comportamientos de voz y silencio, por lo tanto, pueden producir consecuencias en diferentes niveles (individual, grupal y organizacional), reafirmando su importancia para el desarrollo del desempeño en el trabajo, para la salud de los trabajadores y destacando posibles contribuciones para el proceso de formación universitaria.

Conclusiones

Se entiende que el presente estudio contribuye con la ampliación de la comprensión sobre los comportamientos de voz y silencio al investigar esa temática entre estudiantes universitarias de psicología que actuaban en equipos multidisciplinares, y describían, en especial, factores que motivaron e inhibieron sus conductas. Asimismo, como los estudios en esa área siempre se enfocan en trabajadores insertos en contextos de trabajo, se considera que este estudio presenta una contribución inédita al abordar un área de intersección entre la formación académica y el mundo del trabajo.

En esa perspectiva, agrega elementos para la discusión sobre los procesos de aprendizaje profesional, abriendo espacio para una dimensión quizás desatendida en la formación universitaria.

Los resultados permitieron percibir la importancia atribuida a los profesionales de la psicología, sea la psicóloga preceptora del servicio o la psicóloga profesora/supervisora, entendidas como líderes, en el proceso que lleva a los comportamientos de voz y silencio de las practicantes. Por lo tanto, las posibles intervenciones deben abordar la relación estudiante/ supervisora, en el sentido de constituir procesos formativos que estimulen el desarrollo de competencias relacionadas a la expresión de la voz entre las estudiantes, tan importantes para el ejercicio profesional en equipos de trabajo. Además, es necesario desarrollar y consolidar centros de formación para supervisoras, así como para elaborar políticas y prácticas que involucre planificación, acompañamiento y evaluación de las actividades de supervisión, aún poco desarrolladas en las universidades (Oliveira et al., 2022).

También es importante destacar el impacto de las relaciones de poder, ejercidas en los ambientes de trabajo descritos, en los comportamientos de voz y de silencio. En ese sentido, la realización de estudios sobre la disparidad de voz en equipos de trabajo puede contribuir a la comprensión de ese comportamiento, al considerar que, cuando se distribuye de manera desigual entre los miembros del equipo, la voz puede perjudicar su funcionamiento (Brykman & O'Neill, 2020), como relatado por las practicantes, en aquellas situaciones en las que algunas profesionales, en especial de medicina, integraban el equipo.

Frente a los resultados vinculados a los contextos de prácticas investigados, es posible plantear las siguientes preguntas: ¿qué intervenciones pueden ser desarrolladas con miras a promover comportamientos de voz y silencio deseables en diferentes contextos de pasantía? ¿Qué tipos de voz y silencio se deben promover? ¿Con cuáles características a nivel individual (practicante), grupal (equipo multidisciplinar) y organizacional (hospital, servicio de salud, proyecto social) se relacionan la voz y el silencio? Esas preguntas nos llevan a reflexionar sobre las implicaciones prácticas de ese tipo de producción de conocimiento, en especial, en el que se refiere al papel de liderazgo y a la dinámica de equipos multidisciplinarios.

Se entiende que es necesario desarrollar futuras investigaciones sobre voz y silencio que se centren en las características demográficas, considerando que, como afirman Bell et al. (2011), determinados grupos de identidad poseen diferentes legados históricos de opresión e vías de resistencia. Después de todo, las participantes de este estudio eran, en su mayoría, negras y, por lo tanto, pertenecientes a, por lo menos, dos grupos con legados históricos de opresión y, potencialmente, con menos oportunidades de expresión de voz.

Como reflexión final, se considera que el proceso de formación en psicología, así como en otros cursos de formación universitaria, muchas veces no proporciona espacios para diálogo con otros saberes, presentándose la necesidad del desarrollo de pasantías que prioricen el diálogo y la actuación interdisciplinaria (Oliveira et al., 2019). Esos espacios, a veces, se ofrecen solo en algunas pasantías, como los relatados en esta investiga-

ción, que llaman a la psicóloga en formación a expresar su voz o a permanecer en silencio al llevar a cabo su trabajo en equipos multidisciplinares. En ese sentido, es importante promover más espacios de formación en ambientes colectivos e interprofesionales, que reflejen la realidad del mundo del trabajo, marcado predominantemente por actividades desarrolladas en grupos y equipos.

Referencias

- Andrade, R. S., & Bastos, A. V. B. (2020). Comportamientos de voz e silêncio em uma perspectiva multidimensional: caracterizando o fenômeno entre trabalhadores brasileiros. *Cuadernos de Psicología*, 22 (3), 1629-1652. <https://doi.org/10.5565/rev/psicologia.1629>
- Bastos, A. V. B., Andrade, R. S., Carneiro, L. L., Aguiar, C. V. N., & D'Almeida, A. (2019b). Escala de silêncio nas organizações. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, C. M. Trentini, & A. C. S. Vazquez (Org.), *Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho*. (pp. 247-256). Artmed.
- Bastos, A. V. B., Carneiro, L. L., Andrade, R. S., Aguiar, C. V. N., & D'Almeida, A. (2019a). Escala de voz nas organizações. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, C. M. Trentini, & A. C. S. Vazquez (Org.), *Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho*. (pp. 257-267). Artmed.
- Bastos, A. V. B., Carneiro, L. L., & Andrade, R. S. (2018). Comprometimento e voz pró-social nas organizações e no trabalho à luz da psicologia positiva. In A. C. S. Vazquez, & C. S. Hutz (Org.), *Aplicações da psicologia positiva: trabalho e organizações*. (pp. 201-219). Hogrefe.
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50 (1), 131-146. <https://doi.org/10.1002/hrm.20401>
- Bergeron, D. M., & Thompson, P. S. (2020). Speaking Up at Work: The Role of Perceived Organizational Support in Explaining the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Voice Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (2), 195-215. <https://doi.org/10.1177/0021886319900332>
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3-33). Bingley (UK): Emerald Group Publishing Ltd.
- Brykman, K. M., & O'Neill T. A. (2020). Beyond Aggregation: How Voice Disparity Relates to Team Conflict, Satisfaction, and Performance. *Small Group Research*, 52 (3) 288-315. <https://doi.org/10.1177/1046496420956391>
- Casanova, I. A., Batista, N. A., & Moreno, L. R. (2018). A Educação Interprofissional e a prática compartilhada em programas de residência multiprofissional em Saúde. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 22 (1), 1325-1337. <https://doi.org/10.1590/1807-57622017.0186>
- Costa, F. M., Oliveira, R. P., & Bastos, A. V. B. (2022). Experiência psicológica de inclusão entre estagiárias de Psicologia em equipes multiprofissionais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 42, 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003235842>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). "Implicit Voice Theories: Taken-for-granted Rules of Self-censorship at Work." *Academy of Management Journal*, 54 (3), 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Gibbs, G. (2009). Análise de biografias e narrativas. In G. Gibbs. *Análise de dados qualitativos* (pp. 79-96). Artmed.
- He, P., Wang, X., Li, Z., Wu, M., & Estay, C. (2018). Compulsory citizenship behavior and employee silence: The roles of emotional exhaustion and organizational identification. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 46(12), 2025-2048. <https://doi.org/10.2224/sbp.7452>
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out. *Frontiers in Psychology*, 12 (9), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the Presence of Voice Imply the Absence of Silence? The Necessity to Consider Employees' Affective Attachment and Job Engagement. *Human Resource Management*, 55 (5), 829-844. <https://doi.org/10.1002/hrm.21744>
- Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(5), 572-589. <https://doi.org/10.1037/ocp0000143>
- Kwon, B., & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30 (1) <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.002>
- Li, H., Huang, S., Shu, J., & Liu, C. (2018). Employee work performance mediates empowering leader behavior and employee voice. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 46 (12), 1997-2008. <https://doi.org/10.2224/sbp.7124>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Ex-

- ploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management*, 25 (4), 706-725. <http://www.jstor.org/stable/259200>
- Moura-Paula, M. J. (2014). Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15 (5), 15-44. <https://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p15-44>
- Moura-Paula, M. J., & Ferraz, D. L. S. (2015). Silêncio organizacional: introdução e crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 13 (3), 516-529. <https://dx.doi.org/10.1590/1679-395114581>
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30 (1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>
- Nepomuceno, L.B., Bosi, M.L.M., Dimenstein, M. & Pontes, R.J.S. (2021). Práticas de Psicólogos na Estratégia Saúde da Família: Poder Simbólico e Autonomia Profissional. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 41 (2), 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003189629>
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology*, 37, 982-994. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9937-0>
- Oliveira, R. P., Costa, F. M., Santos, G. S., Barreto, M. C. M. S., Andrade, M. S., & Gomes, M. M. S. (2019). "Um ensaio da vida profissional": Significados do estágio em Psicologia entre estagiários da UFRB. In A. Suely, & S. Kuratani (Orgs.), *O serviço de Psicologia da universidade* (pp. 163-183). UFRB.
- Oliveira, R. P., Costa, F. M., Bastos, A. V. B. (2022). Significados e práticas relacionados ao estágio e à supervisão entre estagiárias de Psicologia. In A. Suely, & B. Vânia (Org.), *Supervisão, instituições e formação: fundamentos e invenções*. EDUFBA. (No prelo)
- Satterstrom, P., Kerrissey, M. & DiBenigno, J. (2021). The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation. *Administrative Science Quarterly*, 66 (2), 380-425. <https://doi.org/10.1177/0001839220962795>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Wang, H.-q., Zhang, G.-l., Ding, Z.-h., & Cheng, Z.-h. (2018). How supervisor narcissism contributes to employee silence: Roles of negative anticipations and leader-member exchange. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 46 (4), 653-666. <https://doi.org/10.2224/sbp.6815>
- Zhang, H., & Cao, W. (2021). How can the silence be broken? Caring ethical climate and employee silence. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 49 (2), e9970. <https://doi.org/10.2224/sbp.9970>
- Zill, A., Knoll, M., Cook, A. S., & Meyer, B. (2020). When do followers compensate for leader silence? The motivating role of leader injustice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27 (1), 65-79. <https://doi.org/10.1177/1548051818820861gg>