

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

O papel mediador do silêncio organizacional na relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo

Mafalda Maria Giraldes Tavares da Cunha Rebêlo

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Associada,  
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

O papel mediador do silêncio organizacional na relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo

Mafalda Maria Giraldes Tavares da Cunha Rebêlo

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Associada,  
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020

## **Agradecimentos**

Com este trabalho, um importante capítulo da minha vida é encerrado. Resta-me agradecer a todos os que me apoiaram e tornaram concretizável, a conclusão desta etapa.

À professora Sílvia Silva, por me ter orientado e apoiado ao longo de todo este processo.

À minha família que sempre me deu forças para seguir o meu caminho, sem nunca desistir.

À querida Rute, que me auxiliou muito durante todo este percurso, demonstrando uma disponibilidade inalcançável para me ajudar.

Por último, mas não menos importante, aos meus amigos, que sempre demonstraram o seu apoio, mesmo nos momentos mais difíceis desta jornada. Em especial, um obrigado às amigas que este mestrado me deu, por toda a paciência e pelas horas infindáveis de conversa e desabafos sobre todas as dificuldades sentidas ao longo deste trabalho. Obrigada!



## Resumo

Este estudo procurou compreender se a segurança psicológica tem impacto na demonstração de afetos negativos em contexto organizacional. Pretendeu também analisar a relação destes dois construtos com as diferentes formas de silêncio organizacional (silêncio aquiescente, quiescente, prosocial e oportunístico) e verificar se estas atuavam como mediador. Para tal, foi desenvolvido um questionário através da plataforma *Qualtrics*, que contou com 190 respostas de participantes maiores de idade e atualmente empregados. Procedeu-se à realização das médias e correlações entre as variáveis em estudo, excluindo logo do estudo o silêncio oportunístico por não estar significativamente relacionado com uma das variáveis principais. Posteriormente através da *Macro SPSS* foram analisadas as regressões tendo em conta as três formas de silêncio, de modo a testar as mediações pretendidas. Os resultados do estudo foram, de forma geral parcialmente suportados. Tanto o silêncio aquiescente como o quiescente demonstraram mediar a relação entre a segurança psicológica e os afetos negativos. Este estudo revelou ser importante por preencher algumas lacunas da literatura e por confirmar a pertinência de analisar o silêncio com foco nas suas motivações. Conclui-se assim que, para evitar cada uma destas formas de silêncio em contexto organizacional, estratégias distintas e direcionadas para cada forma de silêncio, devem ser desenvolvidas.

**Palavras-chave:** Segurança Psicológica, Formas de Silêncio, Silêncio Aquiescente, Silêncio Quiescente, Silêncio Prosocial, Silêncio Oportunístico, Afeto Negativo.



## **Abstract**

The present study, tried to understand whether psychological safety has na impact on the demonstration of negative affective states in the organizational context. It was also intended to analyze the relationship between these two constructs and the different forms of organizational silence (aquiescent, quiescent, prosocial and opportunistic silence) and verify whether they acted as mediators in this relationship. To this end, a questionnaire was developed through *Qualtrics* platform, which had 190 responses from participants of legal age, who were working at that moment. The averages and correlations between the variables under study were carried out, immediately excluding opportunistic silence because it was not related to one of the main variables. Later, through *Macro SPSS*, regressions were analyzed taking into account the three forms of silence, to finally test the mediations. The results of the study were generally supported. Both aquiescent and quiescent silence have shown to mediate the relationship between psychological safety and negative affect. This study proved to be important for filling some gaps in the literature and for confirming the relevance of analyzing silence with a special focus on its motivations. It is concluded that, in order to avoid each of these forms of silence in an organizational context, distinct strategies for each form of silence, must be developed.

**Keywords:** Psychological Safety, Forms of employee silence, Aquiescent Silence, Quiescent Silence, Prosocial Silence, Opportunistic Silence, Negative Affect.



## Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 - Enquadramento Teórico.....	5
1.1 – Segurança Psicológica.....	5
1.2 – Afeto Negativo em contexto laboral.....	8
1.3 – Formas de Silêncio Organizacional e o seu papel mediador.....	9
Capítulo 2- Método.....	17
2.1 – Participantes.....	17
2.2 – Procedimento.....	19
2.3 – Operacionalização das variáveis.....	19
Capítulo 3- Resultados.....	21
3.1 – Análise Descritiva.....	21
3.2 – Análise Estatística.....	23
3.3 – Teste de Hipóteses.....	23
Capítulo 4– Discussão .....	29
4.1 – Limitações, Implicações Práticas e Sugestões para Estudos Futuros.....	34
Referências Bibliográficas.....	37

## **Índice de Figuras**

Figura 1.1 - Representação do Modelo de Investigação.....	16
---	----

## **Índice de Quadros**

Quadro 2.1- Caracterização da amostra.....	17
Quadro 3.1- Médias, desvios-padrão, coeficientes de correlação das variáveis em estudo.....	22
Quadro 3.2- Resultados da regressão Process para mediação do silêncio aquiescente.....	24
Quadro 3.3- Resultados da regressão Process para mediação do silêncio quiescente.....	25
Quadro 3.4- Resultados da regressão Process para mediação do silêncio prosocial.....	27

## Introdução

A segurança psicológica é fundamental para que os trabalhadores se sintam seguros para arriscar e contribuir ativamente para o crescimento organizacional, algo que nos dias de hoje é considerado essencial para as organizações prosperarem.

Um ambiente de segurança psicológica promove a partilha de informação e de ideias. Envolve a procura de feedback, proporcionando ainda suporte para que os trabalhadores sejam capazes de experimentar e assumir riscos, sem nunca deixarem de se sentir seguros (Newman, Donohue, & Eva, 2017). A segurança psicológica tem vindo a receber muita atenção ao longo dos anos. Deste modo, tem vindo a ser estudada empiricamente e relacionada com vários fatores quer comportamentais, quer a nível das atitudes (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017). Por outro lado, escassa atenção tem sido voltada para o impacto da segurança psicológica ao nível emocional.

Adicionalmente, através dos vários contributos que têm vindo a ser facultados para um melhor entendimento do conceito de segurança psicológica, entende-se ainda que esta é essencial para estimular comportamentos de voz em contexto organizacional. Demonstrar comportamentos de voz tem-se revelado como muito pertinente para as organizações. Faz com que surja a oportunidade de trocas de informação e partilha de ideias de melhoria, possibilitando assim, a aprendizagem e o alcance de novas metas (Edmondson & Lei, 2014). No entanto, muitas vezes, a realidade dos contextos organizacionais tem vindo a demonstrar ser outra (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Na atualidade, tem vindo a verificar-se que nem sempre os indivíduos trabalham em ambientes onde se sintam seguros para falar, levando a que muitas vezes optem pelo silêncio. Simultaneamente, o silêncio é nos dias de hoje, considerado como um obstáculo de grande relevância para as organizações pluralistas, que se definem como valorizadoras das diferenças e múltiplas perspetivas dos seus trabalhadores (Morrison & Milliken, 2000).

No que concerne à evidência empírica existente na área do silêncio, esta ainda é relativamente limitada. O foco no estudo do silêncio tem vindo a ser mais conceptual ou qualitativo (Brinsfield, 2013). No entanto alguns estudos que têm sido desenvolvidos no âmbito do silêncio organizacional concluíram que, recorrentemente, os trabalhadores optam por manter o silêncio pelo facto de as informações poderem ser vistas como más notícias por quem as recebe. Assim, na opinião dos trabalhadores, partilhar estas informações com as chefias, muitas vezes é percebido como arriscado ou totalmente inútil (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Neste momento, começaram a surgir e a ser distinguidos na literatura, diferentes motivos pelos

quais os trabalhadores optam pelo silêncio. Assim verificou-se ser essencial e benéfico começar a abordar o silêncio através das suas diferentes motivações (Knoll & van Dick, 2013), de modo a conseguir entendê-lo de uma outra perspetiva.

Em contexto organizacional, se os comportamentos de voz forem evitados, não só poderão afetar a performance dos trabalhadores, como também a sua moral (Morrison & Milliken, 2000). Um ambiente onde os trabalhadores não se sintam seguros e onde não expressem a sua voz poderá ter consequências para a organização e bem-estar dos seus colaboradores. No que se refere aos possíveis efeitos que podem resultar do silêncio, a literatura tem-se focado nos aspetos mais comportamentais. No que diz respeito à parte psicológica e emocional existe menor evidência. Ainda assim, dois estudos encontrados na literatura, revelam ser importante estudar esta relação. Um dos estudos relacionou as diferentes formas de silêncio com a tensão (Knoll & van Dick, 2013), sendo que o outro se focou num estado emocional mais extremo, o *burnout* (Knoll, Weigelt, & Hall, 2019). Assim, a presente investigação pretende perceber qual o impacto das várias formas de silêncio no expressar de estados afetivos mais pontuais e menos extremos em contexto laboral.

Tendo em consideração o estado da arte, o presente estudo irá proporcionar contribuições em vários aspetos. Em primeiro lugar, irá preencher a lacuna existente na literatura, ao tentar perceber qual o impacto da segurança psicológica numa dimensão individual mais emocional e afetiva, a qual não foi anteriormente testada na literatura. Em segundo lugar pretenderá expandir o conhecimento entre o impacto da segurança psicológica nas diferentes formas de silêncio. Embora estas duas variáveis já tenham sido anteriormente relacionadas, não foram testadas relativamente aos seus efeitos. Adicionalmente, o estudo que se conhece que estabeleceu esta relação (Brinsfield, 2013), não contemplou todas as formas de silêncio que serão abordadas neste estudo. Em terceiro lugar o estudo é também considerado relevante por relacionar as diferentes formas de silêncio com os afetos negativos, dimensão, que também ainda não foi aprofundada na literatura. Conciliando estes pequenos contributos, pretende-se também verificar a pertinência da criação de um modelo de mediação nunca anteriormente testado, com o objetivo de perceber se as formas de silêncio medeiam a relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo.

Por último e aquele que pode ser considerado como um contributo fulcral que resultará deste estudo é o aprofundamento do conhecimento sobre o construto de silêncio e suas formas. Por um lado, porque o estudo do silêncio tem vindo a ser muito negligenciado, quando comparado com os estudos relacionados com a voz em contexto organizacional (Knoll, Wegge,

Unterrainer, Silva, & Jønsson, 2016), levando a que não se conheçam diretamente as suas consequências. Por outro lado, por estar a ser utilizada uma abordagem que analisa o silêncio por meio dos seus motivos inerentes, considerada por vários autores como sendo promissora (Brinsfield, 2013; Knoll & van Dick, 2013), mas, no entanto, empiricamente pouco explorada.

Deste modo, os objetivos desta investigação visam analisar a relação entre as variáveis em estudo, mais concretamente entre: segurança psicológica - afeto negativo, segurança psicológica- formas de silêncio, formas de silêncio- afeto negativo. Por último pretenderá verificar se existe uma mediação, uma vez que se espera que, a segurança psicológica tenha uma maior influência nos afetos negativos, por meio das diferentes formas de silêncio.

A fim de cumprir os objetivos supracitados, esta dissertação irá estar estruturada em quatro partes distintas. Em primeiro lugar, o enquadramento teórico, onde será feita a conceptualização das variáveis em estudo e respetiva revisão dos conteúdos literários associados. De seguida, a secção do método, constituída pelos participantes, pelo procedimento através do qual os dados foram recolhidos e tratados, seguidamente da operacionalização das variáveis em estudo. Após esta secção serão apresentados os resultados do estudo, sendo os mesmos discutidos no último capítulo do presente trabalho.



## Capítulo 1 -Enquadramento Teórico

### 1.1.Segurança Psicológica

A segurança psicológica tem vindo a ser estudada desde 1960, no entanto, apenas em 1990 começou a ganhar relevância e é algo cuja importância predomina até aos dias de hoje. Razões como a crescente valorização dada à constante aprendizagem, competição e inovação, que ocorrem a um ritmo acelerado em contexto organizacional, fazem com que seja tão importante estudá-la (Edmondson & Lei, 2014).

O construto de segurança psicológica tem vindo a ser explorado através de múltiplos níveis de análise (Edmondson & Lei, 2014).

Inicialmente, este era considerado tendo em conta as perceções individuais (Kahn, 1990; Schein, 1993; Schein & Bennis, 1965), proporcionando aos indivíduos um sentimento de segurança e uma capacitação para tomar decisões, sem terem medo das consequências negativas para a sua imagem, status ou carreira (Kahn, 1990).

Posteriormente, e sendo esta a abordagem que o presente estudo irá seguir, o construto de segurança psicológica começou a ser também estudado como uma perceção que ocorre a nível grupal (Edmondson, 1999). No que diz respeito às equipas, o termo de segurança psicológica refere-se à crença partilhada pelos seus membros de que a equipa é segura para assumir riscos interpessoais, sem serem avaliados de forma negativa (Edmondson, 1999).

Com a análise da segurança psicológica a nível grupal, Edmondson (1999) deparou-se com diferenças significativas na perceção de segurança psicológica dentro de diferentes equipas das mesmas organizações. Concluiu então que, estas alterações poderiam ocorrer derivadas de fatores distintos de equipa para equipa, visto que existem diferenças contextuais (tais como o tamanho, complexidade de relações, etc), que variam entre si. Assim é fulcral que a segurança psicológica seja um fenómeno que ocorre a nível grupal, tendo em conta o seio de cada equipa (Edmondson & Lei, 2014). Para que seja considerada como tal, deve não só caracterizar a equipa, como também ser percebida de forma semelhante perante todos (Edmondson, 1999).

A segurança psicológica refere-se a perceções do ambiente social e de trabalho bem como, à perceção do modo como os outros trabalhadores irão responder a comportamentos de risco em situação laboral (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017). Este construto por vezes é confundido com o construto de confiança, no entanto, embora ambos envolvam elementos de risco e vulnerabilidade em contexto organizacional, o seu foco é distinto. Enquanto a confiança se prende com a vontade de ser vulnerável face aos outros,

concedendo-lhes assim o benefício da dúvida, a segurança psicológica prende-se com entender até que ponto se acredita que os outros irão dar o benefício da dúvida quando o próprio corre riscos (Edmondson & Hall, 2004).

Segundo Schein (1993), existem alguns elementos necessários para que haja um ambiente de segurança psicológica sendo estes, a oportunidade para treinar e praticar, a recompensa pelos esforços feitos na direção certa, a existência de normas que legitimem o cometer de erros e por último, normas que recompensem e valorizem o pensamento inovador e a experimentação. Edmondson e Lei (2014) referiram que a segurança psicológica leva tempo a construir, não só através da familiaridade como também das respostas positivas a ações de risco. No entanto esta, pode ser rapidamente destruída por meio de uma resposta negativa a um ato de vulnerabilidade.

Embora as organizações beneficiem de chefias de diferentes personalidades, no que concerne a uma chefia responsável, esta tem o dever de potencializar a comunicação nas suas equipas e intervir intencionalmente sempre que for necessário, de modo a proporcionar um ambiente de segurança psicológica consistente (Edmondson & Lei, 2014).

Relativamente às vantagens da segurança psicológica, desde cedo que esta era vista como essencial para que os indivíduos se sentissem seguros de si mesmos. Com o passar dos anos, verificaram-se mais benefícios associados à segurança psicológica. Entre eles o facto de ajudar os trabalhadores a combater atitudes defensivas e estados de ansiedade, quando apresentados perante alterações no contexto de trabalho e novos desafios organizacionais. Perante a perceção de segurança psicológica, os indivíduos irão ter maior tendência para se conseguirem focar nos objetivos coletivos e na prevenção dos problemas, em vez de tentarem a todo o custo se protegerem por medo das consequências (Schein, 1993).

Aprofundando aquilo que já se sabe na literatura relativamente à segurança psicológica, verifica-se que esta afeta a predisposição para os indivíduos se manifestarem e exprimirem, não só a nível cognitivo mas também físico e emocional, à medida que desempenham os seus trabalhos (Kahn, 1990).

Quando os membros de uma equipa percecionam um ambiente que demonstre ser psicologicamente seguro, inconscientemente leva a que estes se envolvam em novos comportamentos interpessoais, que são essenciais para a aprendizagem e performance das equipa (Idris, Dollard, Coward, & Dormann, 2012). Assim, é destacado o valor da confiança interpessoal e do respeito mútuo para que haja motivação dos indivíduos para experimentar falar e trocar novas ideias (Gong, Cheung, Wang, & Huang, 2012). Alguns autores desenvolveram estudos que evidenciaram que, ao nível comportamental, a segurança psicológica estava ligada aos comportamentos de voz (Detert & Burris, 2007), levando a que

os trabalhadores se manifestassem mais no trabalho, trocando mais informações, partilhando conhecimentos, apresentando ideias e até sugestões de melhoria organizacional (Liang, Farh, & Farh, 2012). Para além deste fator ser fulcral para fomentar e favorecer a comunicação ascendente, considerada uma força vital para as organizações modernas aprenderem constantemente e terem sucesso (Edmondson & Lei, 2014), resulta também na possibilidade de mais facilmente perceberem quais serão as consequências de assumir riscos em contexto laboral (Edmondson, 1999).

Outros autores concluíram que a perceção de segurança psicológica está associada às relações diádicas entre colegas de trabalho e motivação dos colaboradores para partilhar conhecimento entre si (Siemsen, Roth, Balasubramanian, & Anand, 2009), levando à aprendizagem em equipa (Edmondson, 1999). Assim, a segurança psicológica potencia o envolvimento dos membros da equipa bem como a intensidade das suas interações, sem colocar em risco a união da equipa e potenciando o seu desempenho (Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2012). Por outro lado, qualquer conflito que possa surgir ao nível de desempenho de tarefas, não irá criar interações prejudiciais e pressupõe-se até que irá melhorar a criatividade e a tomada de decisão (Bradley et al., 2012). Ainda a nível comportamental, também se verificou que a segurança psicológica está associada a um maior comprometimento para com a organização (Frazier et al., 2017).

No que diz respeito aos efeitos nas atitudes, um ambiente em que os trabalhadores se sintam seguros, providencia uma maior probabilidade de demonstração de atitudes positivas em relação ao seu trabalho e aos seus colegas. Isto resulta num maior desejo de fazer parte da organização a longo prazo (Meyer & Allen, 1991) e numa maior satisfação organizacional (Frazier et al., 2017).

Ao nível emocional, existe ainda uma maior probabilidade de os indivíduos reduzirem estados de ansiedade, demonstrando uma menor preocupação com o embaraço ou punição que pode resultar do cometer riscos (Qian, Liu, & Chen, 2020), levando a sentimentos de vitalidade, induzindo uma maior energia e entusiasmo, que podem fazer emergir ambientes de maior criatividade (Kark & Carmeli, 2009).

Os estados emocionais fazem parte do contexto profissional e detêm um impacto relevante nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Jung, Sonh, & Kim, 2020).

Quando os indivíduos experienciam, com muita frequência estados afetivos desagradáveis, o seu bem-estar é afetado, podendo resultar em problemas de saúde (Feinberg, Ford, & Flynn, 2020). Assim, revela-se importante perceber o que poderá estar a provocar estes estados

emocionais negativos, para conseguir evitá-los.

## **1.2. Afeto Negativo em contexto laboral**

O contexto organizacional está repleto de eventos de conotação afetiva, que incitam determinados estados emocionais nos trabalhadores (Weiss & Cropanzano, 1996). O afeto refere-se a uma série de estados sentimentais pontuais, que incluem diferentes emoções e humores (Totterdell, Wall, Holman, & Epitropaki, 2004).

Para o presente estudo, iremos ter em conta os estados afetivos negativos considerados como “primitivos, universais e simples”. Isto é aqueles que são comuns a todas as emoções específicas (War, Bindl, Parker, & Inceoglu, 2013). O foco irá ser naquilo a que o autor Russell (2003) menciona como “afeto central desagradável”, para se referir ao “estado neurofisiológico, conscientemente acessível”, englobando os afetos negativos mais simples, e excluindo aqueles que nascem da reflexão.

No que diz respeito à evidência empírica, não existem estudos relativamente ao impacto de segurança psicológica na experiência de afetos negativos em contexto organizacional.

No entanto, foram encontrados estudos que demonstraram uma relação positiva entre segurança psicológica e estabilidade emocional (Frazier et al., 2017). É referido ainda na literatura que, um ambiente onde os indivíduos se sintam psicologicamente seguros, inconscientemente levará a que demonstrem uma menor preocupação com o medo ou embaraço que poderá resultar do ato de correr riscos (Qian, Liu, & Chen, 2020). Isto poderá levar a uma maior probabilidade de atenuação de estados de ansiedade e nervosismo.

Embora não tenham sido encontrados estudos a relacionar o afeto negativo diretamente com a segurança psicológica, foi encontrada alguma evidência que mencionou construtos parecidos a esta. Por exemplo, com incidência no clima de segurança, um estudo no setor de enfermagem (Nixon et al, 2015) pretendeu perceber de que modo este estava relacionado com a experiência de determinados afetos e atitudes no trabalho. Concluiu-se que o clima de segurança estava negativamente relacionado com respostas e reações emocionais negativas no contexto de trabalho. Neste estudo, o foco foi no clima de segurança, que está, no entanto, mais ligado aos procedimentos seguros, ou seja, avalia as perceções individuais relativamente a políticas, procedimentos e práticas seguras (Nixon, et al., 2015). Outro exemplo são dois estudos encontrados na literatura, desta vez com foco na segurança psicossocial, um dos componentes do clima organizacional, que concluíram que esta estava negativamente relacionada com o stress psicológico e exaustão emocional (Idris, Dollard, Coward &

Dormann, 2012) e episódios depressivos (Hall, Dollard, Winefield, Dormann, & Bakker, 2013). No entanto o clima de segurança psicossocial é um construto que se refere a percepções compartilhadas em relação às políticas, práticas e procedimentos para a proteção da saúde e segurança psicológica do trabalhador, à semelhança do conceito anterior (Idris, et al., 2012).

Por último, existe também evidência de que a insegurança no trabalho pode estar relacionada com estados afetivos negativos. A insegurança no trabalho é considerada como uma percepção antecipada de perda de trabalho no futuro (Sverke & Hellgren, 2002). Esta, é considerada como sendo um fator de stress em contexto organizacional. Ou seja, para além de se estar a antecipar uma ameaça, surgem também consequências ligadas a comportamentos aversivos em relação ao próprio trabalho e à organização (Vander Elst, Van den Broeck, De Witte, & De Cuyper, 2012). Estes irão levar a uma diminuição de comprometimento, foco e desempenho, que por sua vez irá afetar a satisfação no trabalho. Estudos anteriores confirmaram que a insegurança no trabalho está positivamente relacionada com a despersonalização e exaustão emocional, afetando o bem-estar relacionado ao trabalho (Vander Elst et al., 2012).

Assim, considerando o conhecimento existente sobre conceitos próximos ao da segurança psicológica, pressupõe-se para o presente estudo que perante a percepção de escassa segurança psicológica, os estados afetivos negativos aumentem.

Hipótese 1: A segurança psicológica está negativamente associada com o afeto negativo.

O presente estudo procura também compreender o processo pelo qual a segurança psicológica poderá influenciar o afeto negativo. Mais concretamente é pretendido perceber se as formas de silêncio organizacional, desempenham nesta relação algum papel importante. Embora muitas vezes o tema do silêncio organizacional seja evitado, é essencial trazê-lo à luz das organizações, de modo a conseguir combatê-lo.

### **1.3. Formas de Silêncio Organizacional e o seu papel mediador**

Em contexto organizacional é fundamental que, perante um problema ou potencial problema, os indivíduos se pronunciem (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003) de modo a conseguirem resolvê-lo ou evitá-lo. Com frequência os trabalhadores interagem com colegas de trabalho, chefias e clientes. Subjacente a estas interações surgem determinadas situações tais como, problemas, inadequação de tarefas, oportunidades e sugestões de melhoria, que devem ser expostas (Morrison, 2014).

Contrariamente ao idealizado, muitas vezes em contexto real, no dia-a-dia de trabalho, esta manifestação nem sempre é facilitada, acabando muitas vezes por nunca chegar a acontecer. Na verdade, estudos anteriores revelaram que os indivíduos, com frequência, optam por não expressar os problemas que experienciam no trabalho (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

Assim torna-se fundamental aprofundar o tema de silêncio organizacional. Este construto foi primeiramente abordado por Morrison & Milliken (2000), onde foi definido pelos mesmos como a retenção de informações sobre problemas ou possíveis problemas por parte dos trabalhadores. Posteriormente, e já com um maior foco no indivíduo, desenvolveu-se o construto de silêncio por parte dos trabalhadores, que foi considerado como sendo a “retenção intencional de qualquer forma de expressão genuína sobre avaliações comportamentais, cognitivas e afetivas de circunstâncias organizacionais, para com pessoas que são percebidas como capazes de alterar a situação” (Pinder & Harlos, 2001, p. 334).

Para entender e conhecer a fundo o construto do silêncio, é fulcral perceber que este vai muito além da mera ausência de voz, pois por vezes, os indivíduos optam por se manterem em silêncio pelo facto de não terem nada relevante a dizer. Assim o foco essencial refere-se ao não falar quando existe uma necessidade em fazê-lo quer seja por um problema, uma injustiça, uma sugestão, uma preocupação ou qualquer outra informação que seja útil partilhar (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Para ter uma melhor percepção daquilo que é a realidade nas organizações, é também importante não tratar o silêncio como uma dicotomia da voz (isto é voz versus silêncio), pois poderão existir certos aspetos onde os trabalhadores optam pelo silêncio, enquanto noutros pela voz (Knoll et al., 2016).

Os estudos que se conhecem acerca do silêncio nas organizações, conceptualizam-no de distintas formas, não tendo ainda chegado a um consenso. Alguns estudos abordam o conceito a nível de silêncio organizacional através de uma perspetiva “top-down”, isto é, considerando o silêncio como um fenómeno que ocorre a partir das posições de topo (Morrison & Milliken, 2000). Este silêncio é estudado ao nível coletivo, focando-se em variáveis de contexto que dão ênfase aos fatores externos ao indivíduo, percebendo o silêncio como as perspetivas coletivas de condições que inibem a voz (Morrison & Milliken, 2000). Por outro lado, há autores que defendem que para se conseguir aprofundar o conhecimento acerca do silêncio no contexto das organizações, é também fundamental estudar este conceito numa abordagem “bottom-up”, como construto de silêncio por parte dos trabalhadores, numa perspetiva mais individual. Desta forma, focando-se em explorar de forma mais aprofundada quais são os motivos que estão por de trás do optar pelo silêncio (Knoll & van Dick, 2013; Pinder & Harlos, 2001) isto é, quais os motivos que contribuem para que os comportamentos de silêncio ocorram

e se prolonguem durante certos períodos. Apesar de não ter vindo a ser tão utilizada empiricamente, esta abordagem multidimensional tem sido vista como muito promissora (Knoll et al.,2016).

No que concerne às primeiras distinções relativamente às formas e motivações do silêncio, estas resultaram do estudo do mesmo como modo de resposta a injustiças. Sendo inicialmente feita a alusão a causas como o medo e resignação (Pinder & Harlos, 2001). Uma vantagem associada aos métodos qualitativos existentes na literatura do silêncio é que estes permitiram perceber que o silêncio pode decorrer de outras motivações para além do evitar determinados riscos (Brinsfield, 2013).

Como se pode perceber, o silêncio pode ter diferentes dimensões e motivações e por esse caso, torna-se tão complexo estudá-lo. Por vezes o silêncio pode ser ativo e consciente outras vezes pode ser considerado passivo e inconsciente (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Deste modo o silêncio será então abordado através duma perspetiva multidimensional com base na conceptualização de Knoll e Van Dick (2013), que estuda o silêncio através de quatro formas que caracterizam os vários motivos que levam os trabalhadores a optar por ele. As quatro formas de silêncio que serão abordadas, são: o silêncio aquiescente, quiescente, prosocial e oportunístico (Knoll & van Dick, 2013).

### Silêncio Aquiescente

Este tipo de silêncio, foi conceptualizado por Pinder e Harlos (2001) para referir o silêncio derivado da retenção de ideias relevantes com base na submissão e conformação. Este silêncio é mais passivo, sendo que os trabalhadores desistiram de fazer esforços para falar, por acreditarem que a sua opinião não é tida em conta nem valorizada pelos seus superiores (Morrison & Milliken, 2000). A perceção que os trabalhadores tem de que os seus superiores não se interessam, juntamente com um clima que promove o conformismo resultam numa desmotivação do indivíduo para se manifestar (Knoll & van Dick, 2013).

Sabe-se que uma liderança ética, reduz o silêncio do tipo aquiescente, pelo facto de quando os funcionários trabalham para líderes éticos, têm menor tendência para reter preocupações derivadas de sentimentos de resignação (Bormann & Rowold, 2016). Relativamente às restantes formas, a liderança ética não pressupõe ter tanto impacto (Bormann & Rowold, 2016).

### Silêncio Quiescente

O silêncio quiescente passa pela retenção de forma ativa, de ideias e de informação relevante por parte dos indivíduos, baseada no medo das consequências. Este ocorre com o

intuito de autoproteção, com base no medo de que falar, pode trazer consequências bastante negativas (Pinder & Harlos, 2001). Neste caso, os trabalhadores não estão de acordo com determinadas situações e têm consciência da existência de soluções, mas pensam que guardar essa informação para si mesmos é a melhor opção. Este silêncio, que advém do medo, é descrito como um silêncio sofredor (Knoll & van Dick, 2013).

Sabe-se que ambiente onde exista segurança psicológica, reduz este tipo de silêncio, pois os trabalhadores sentem-se mais seguros e assim, confiantes para arriscar (Edmondson A. , 1999).

### Silêncio Prosocial

O silêncio prosocial, foi sugerido mais tarde por Van Dyne (2003), que o caracterizou como sendo a retenção de informação, ideias ou opiniões relacionadas com o trabalho, baseada em motivos de cooperação e no pensar do bem-estar do próximo.

No entanto, este tipo de comportamento pode vir a ser caracterizado como pouco ético, pelo facto de levar a que os trabalhadores atuem em silêncio, por exemplo, perante um cliente, para não prejudicar por exemplo, a própria organização (Umphress & Bingham, 2011). Esta intenção de não prejudicar pode ser resultante de um forte apego à organização que ocorre devido a relações de troca social positiva ou altos níveis de identificação com a organização (Knoll & van Dick, 2013). Podem existir assim falhas ao não reportar por exemplo um comportamento negativo de um colega, às chefias, violando os valores fundamentais de uma conduta adequada.

### Silêncio Oportunístico

Por último foi também desenvolvido por Knoll e Van Dick (2013) o silêncio oportunístico, que tem como motivação reter informação estrategicamente, para benefício próprio.

Dentro deste motivo para o silêncio, são consideradas formas mais subtis de reter informação, tais como retenção ou fornecimento de informações incompletas ou um pouco distorcidas com intuito de enganar ou confundir o outro. Estas ações ocorrem para o trabalhador não dar poder aos outros ou para evitar uma maior carga de trabalho. Este tipo de silêncio aceita o mal dos outros como vantagem para alcançar um objetivo próprio (Knoll & van Dick, 2013).

No que concerne ao conhecimento acerca do silêncio em contexto organizacional, não existe muita evidência empírica relativa aos antecedentes e consequentes do silêncio.

No entanto existem vários estudos que referem aquilo que são os inibidores dos comportamentos de voz em contexto laboral, possibilitando assim, proporcionar algumas pistas para os possíveis antecedentes do construto do silêncio. Assim, é conhecido que por exemplo, a orientação para o sucesso e realização (Tangirala, Kamdar, Venkataramani, & Parke, 2013)

e o desapego psicológico (Burris, Detert, & Chiaburu, 2008), inibem comportamentos de voz. Numa meta-análise conduzida por NG & Feldman (2011) verificou-se que tensões ligadas à posição (tais como falta de autonomia e desafios, insatisfação com as condições de trabalho, etc), tensões sociais (tais como, relações tensas com os supervisores e colegas de trabalho) e tensões a nível da organização (tais como falta de suporte, comunicação, injustiças etc) estão relacionadas com um menor uso da voz.

A voz em contexto laboral é desta forma vista como uma intenção individual que tem em conta consequências positivas, como por exemplo uma maior visibilidade no trabalho, mas pode ter também em conta consequências negativas, tais como ser mal interpretado pelas pessoas da organização (Liang, Farh, & Farh, 2012). A decisão de optar pela voz pressupõe então uma análise entre vantagens e desvantagens. Uma vez que os membros da organização percebem que não há repercussões negativas por se expressarem e mostrarem as suas opiniões, os riscos associados a demonstrar a voz serão automaticamente minimizados (Liang, Farh, & Farh, 2012).

Por outro lado, existe ainda uma falta de aprofundamento no que diz respeito aos antecedentes ligados ao conceito de silêncio, na sua forma autêntica.

Quando os comportamentos de silêncio eram mencionados numa fase inicial, eram muitas vezes vistos como sendo apenas, uma decisão ligada à lealdade (Farrell, 1983). Mais tarde, Milliken et al., (2003) através da realização de um estudo qualitativo verificaram que o medo de resultados negativos (tais como serem rotulados negativamente, destruir relações laborais ou serem castigados) origina comportamentos de silêncio. Adicionalmente, alguns autores (Song, Qian, & Wang, 2017; Lam & Xu, 2018), concluíram que líderes autoritários e com personalidades destrutivas são um antecedente relacionado com o silêncio.

Ao analisar detalhadamente a evidência na literatura, foi encontrado um estudo conduzido por Brinsfield (2013) que explorou e posteriormente testou as diferentes motivações que levaram os trabalhadores a optar pelo silêncio. Este estudo encontrou seis motivações distintas para o silêncio. Posteriormente e através de correlações, relacionou a segurança psicológica com algumas destas motivações para o silêncio. Para esta análise foi considerado o silêncio defensivo (que no presente estudo se designa como quiescente, tendo por base o medo das consequências negativas), o silêncio hesitante (que tem como base as inseguranças e incertezas individuais) e por último o silêncio relacional (conceito que toca nalguns aspetos semelhantes aos do silêncio prosocial). Os três tipos de silêncio foram significativa e negativamente relacionados com a segurança psicológica (Brinsfield, 2013). Relativamente ao silêncio aquiescente e oportunístico, não foram tidos em conta para este estudo.

Como visto anteriormente, está demonstrado que ser proporcionado aos trabalhadores, um contexto seguro e demonstrar abertura para os comportamentos de voz, são consideradas como algumas estratégias para promover a voz e combater o silêncio (Knoll et al., 2016). Assim e tendo como objetivo expandir as conclusões do estudo referido anteriormente, considerou-se pertinente a criação de uma hipótese que postule a segurança psicológica como sendo um antecedente dos diferentes tipos de silêncio. Deste modo pressupõe-se que:

Hipótese 2: A segurança psicológica está negativamente associada com as diferentes formas de silêncio: a) aquiescente; b) quiescente; c) prosocial; d) oportunístico.

Relativamente aquilo que já se sabe na literatura sobre as possíveis consequências do silêncio, este parece afetar a performance, a motivação e a retenção de indivíduos numa organização (Morrison & Milliken, 2000). Existe também uma ligação entre organizações que se caracterizam por climas de silêncio com a falta de autonomia, de desenvolvimento de conhecimento, inovação e qualidade de serviço (Astvik, Welander, & Hellgren, 2019).

Até aos dias de hoje, os estudos têm-se focado naquilo que são as consequências do silêncio em termos organizacionais, tendo vindo a desvalorizar aquilo que são os efeitos no próprio indivíduo, tais como no seu bem-estar e na sua saúde (Knoll, Weigelt, & Hall, 2019). Milliken et al. (2003) e Morrison (2014) referiram a necessidade de examinar no futuro quais são as consequências psicológicas e comportamentais de não ser capaz de usar a voz, perante preocupações no trabalho.

Para os trabalhadores, os comportamentos de silêncio, podem com regularidade envolver níveis altos de autorregulação emocional e cognitiva. Isto porque os indivíduos são levados a suprimir respostas a certas situações consideradas como problemáticas. Estes comportamentos podem resultar em níveis de stress, sendo que os funcionários podem continuar a remoer vezes sem conta sobre não se terem expressado em certas situações (Knoll et al., 2019).

Optar de forma constante pelo silêncio está associado a custos para a saúde tais como a propensão para a ansiedade (Cortina & Magley, 2003). Um estudo, confirmou que existe uma relação positiva e significativa entre comportamentos de silêncio e stress, demonstrando que o trabalhador ao reter informações, irá ficar stressado e frustrado, por não conseguir expressá-las (Dedahanov, Lee, & Rhee, 2016). No entanto estes estudos não têm vindo a diferenciar as várias formas de silêncio, assumindo sempre este construto como unidimensional. Ainda assim, foram encontrados dois estudos na literatura que relacionaram as diferentes formas de silêncio a uma

dimensão emocional. Um dos estudos, conduzido por Knoll & van Dick (2013) diz respeito ao desenvolvimento da escala das formas de silêncio, onde posteriormente as relacionou com algumas variáveis. Uma dessas variáveis era a tensão sentida pelos trabalhadores, sendo que se confirmou estar positivamente relacionada com o silêncio aquiescente, quiescente, prosocial, e contrariamente ao esperado pelos autores, com o silêncio oportunístico também. Outro exemplo foi uma investigação longitudinal conduzida por Knoll e seus colegas. Esta, relacionou as diferentes formas de silêncio, também usadas no presente estudo, com o burnout. Os autores concluíram que comportamentos de silêncio, motivados pelo medo ou resignação, predizem exaustão e despersonalização, sendo estes dois componentes do *burnout*. No entanto, o silêncio prosocial e o silêncio oportunístico não prediziam nenhuma das componentes do *burnout* (Knoll, Weigelt, & Hall, 2019). O *burnout*, é um extremo máximo e algo que só se pode verificar com o tempo, no entanto torna-se importante perceber em que medida é que todas as formas de silêncio influenciam o expressar de afetos negativos em contexto organizacional.

Apesar de os trabalhadores poderem não chegar ao extremo do *burnout*, podem demonstrar pontualmente variadas reações afetivas negativas, que demonstram que não estão satisfeitos. Assim, considerou-se pertinente testar se todas as formas de silêncio previam afeto negativo no trabalho.

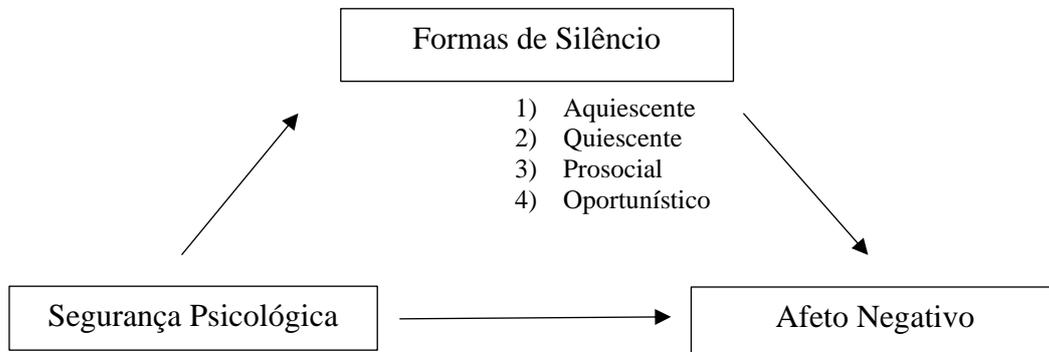
Hipótese 3: As diferentes formas de silêncio: a) aquiescente; b) quiescente; c) prosocial; d) oportunístico, estão positivamente associadas à demonstração de afeto negativo

Por último, o presente estudo tem como objetivo verificar se as diferentes formas de silêncio irão mediar a relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo.

No que diz respeito à literatura que possa ir nesta direção, naturalmente não foi encontrada, pelo facto de não existir um estudo que evidencie todas as variáveis que estão nesta investigação a ser analisadas. No entanto, foi encontrado um estudo que embora não tenha sido o seu principal objetivo, acabou por concluir que o ostracismo organizacional (que se caracteriza pela perceção de exclusão social por parte dos outros no trabalho) levava ao silêncio defensivo, que por sua vez resultava em exaustão emocional (Jahanzeb & Fatima, 2018). Embora, sejam conceitos distintos, o ostracismo e a segurança psicológica, possuem algumas características comuns, pelo facto de ambos envolverem sentimentos de pertença e segurança, ou falta dela.

Assim, para o presente estudo, pensa-se que as formas de silêncio poderão ser o meio através da qual a segurança psicológica influencia o afeto negativo.

Hipótese 4: As formas de silêncio a) aquiescente; b) quiescente; c) prosocial; d) oportunístico irão mediar a relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo (Figura 1.1).



*Figura 1.1: Representação do Modelo de Investigação*

## Capítulo 2- Método

### 2.1. Participantes

Considerando o objetivo do presente estudo, os participantes são maiores de idade e encontram-se de momento a trabalhar numa organização. Deste modo, este estudo contou com as respostas de 190 trabalhadores, número de participantes que preencheu o questionário até à última escala. No entanto e para efeitos de descrição dos participantes, apenas 187 irão ser tidos em consideração, por ser o número de pessoas que efetivamente preencheram os dados sociodemográficos.

Assim, é possível verificar que 62% dos participantes pertencem ao sexo feminino. O intervalo de idades varia entre os 18 e mais de 60 anos de idade, sendo que a maioria dos participantes tem idades compreendidas entre os 18 e os 31 anos (55.1%). No que concerne às habilitações, a maioria dos participantes tem a Licenciatura concluída e, relativamente à experiência profissional, 32,8% dos participantes encontram-se a trabalhar há mais de 20 anos, sendo o principal setor de atividade, pertencente ao comércio e serviços (22%). Do total da amostra, 34,9% encontra-se na atual empresa há menos de um ano e apenas 27.8% do total de participantes, exerce responsabilidades de chefia. No quadro 2.1 é demonstrada uma caracterização mais detalhada da presente amostra.

*Quadro 2.1. Caracterização da Amostra*

	Frequência	Percentagem
<b>Sexo</b>		
Feminino	116	62%
Masculino	71	38%
<b>Idade</b>		
18-24	69	36.9%
25-31	34	18.2%
32-38	11	5.9%
39-45	30	16.0%
46-52	30	16.0%
53-59	7	3.7%
≥60	6	3.2%
<b>Habilitações</b>		
Ensino Secundário	21	11.3%
Licenciatura	99	53.2%

Pós-Graduação ou Mestrado	61	32.3%
Doutoramento	6	3.2%
<b>Setor económico</b>		
Agricultura, silvicultura e pesca	1	0.5%
Indústria transformadora	8	4.3%
Construção	5	2.7%
Comércio por grosso, retalho e reparação	14	7.5%
Hotelaria e Turismo	9	4.8%
Banca, imobiliária e serviços financeiros	29	15.6%
Transporte, armazenamento e	8	4.3%
Comércio e Serviços	41	22%
Administração pública	10	5.4%
Educação	20	10.8%
Saúde	23	11.9%
Comunicação	9	4.8%
Artes e Entretenimento	10	5.4%
<b>Anos de Experiência Profissional</b>		
Menos de 1 ano	45	24.2%
1-5 anos	51	27.4%
6-10 anos	6	3.2%
11-15 anos	11	5.9%
16-20 anos	12	6.5%
Mais de 20 anos	61	32.8%
<b>Antiguidade na empresa atual</b>		
Menos de 1 ano	65	34.9%
1-5 anos	59	31.7%
6-10 anos	14	7.5%
11-15 anos	10	5.4%
16-20 anos	7	3.8%
Mais de 20 anos	31	16.7%
<b>Responsabilidades de chefia</b>		
Sim	52	27.8%
Não	135	72.2%

---

## 2.2. Procedimento

Para a presente investigação foi desenvolvido um questionário online através da plataforma *Qualtrics*. Posteriormente, procedeu-se à sua divulgação via email para a rede de contactos e através das redes sociais (e.g., LinkedIn e Facebook), solicitando àqueles que cumprissem os requisitos, para completarem o questionário e para o divulgarem através das suas redes. Foi garantido aos participantes durante todo o processo de recolha de dados, o anonimato e confidencialidade das suas respostas ao questionário.

Uma vez recolhidos os dados, procedeu-se à sua análise através do software *IBM SPSS Statistics* (Versão 25), onde as respostas foram analisadas de forma pormenorizada.

As variáveis em estudo foram examinadas relativamente à sua consistência, através dos alfas de *Cronbach* e, quando necessário procedeu-se também à análise da sua confiabilidade.

## 2.3. Operacionalização das variáveis

**Segurança Psicológica.** De modo a medir a Segurança Psicológica, foi utilizada a escala *Team Psychological Safety*, criada por Edmondson (1999). Esta escala é constituída por 7 itens, tendo uma escala de resposta do tipo Likert de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente). Os itens 1, 3 e 5 da escala eram invertidos, pelo que tiveram de ser recodificados. Um exemplo de uma afirmação é “Pedimos-lhe que nos indique em que medida as afirmações se aplicam ou não se aplicam à realidade da sua equipa - Nesta equipa é seguro arriscar”.

Posteriormente, a escala foi submetida a uma análise fatorial exploratória. Averiguou-se que não foi possível validar a estrutura fatorial proposta pela autora. Em causa estavam os três itens invertidos que não revelaram pesos fatoriais suficientes. Os resultados revelaram uma componente única, constituída por apenas 3 itens (2, 4 e 7), que explicam 65.70% da variância total. Deste modo o valor obtido no teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (*KMO*) foi de 0.68, apoiado pelo teste de esfericidade de *Bartlett*, que se provou estatisticamente significativo ( $X^2 = 139.06$ , 3 g.l.,  $p < 0.001$ ). O  $\alpha$  de *Cronbach* obtido para esta escala foi 0.74.

No que diz respeito à presente escala, quanto maior for a pontuação de resposta, significa que é percecionado mais segurança psicológica por parte dos trabalhadores.

**Formas de Silêncio.** Para medir as motivações para o silêncio, recorreu-se à escala *Four Forms of Employee Silence*, desenvolvida por Knoll e Dick (2013). Esta escala é constituída por 4 subescalas referentes a cada motivo de silêncio. Para avaliar o Silêncio Aquiescente existem 3 itens (e.g., “Nos últimos seis meses fiquei em silêncio no trabalho -porque de qualquer modo, não teria encontrado ninguém que me ouvisse”) ( $\alpha = 0.85$ ). Para averiguar o Silêncio Quiescente, constituem também 3 itens (e.g., “Nos últimos seis meses fiquei em silêncio no

trabalho - porque temi as desvantagens de falar desses temas”) ( $\alpha = 0.85$ ). A escala do Silêncio Prosocial, constituída por 3 itens (e.g., “Nos últimos seis meses fiquei em silêncio no trabalho - porque não queria ferir os sentimentos de colegas ou superiores”) ( $\alpha = 0.82$ ). Por último, a subescala Silêncio Oportunístico, também constituída por 3 itens (e.g., “Nos últimos seis meses fiquei em silêncio no trabalho - porque não quero que os outros se aproveitem das minhas ideias”) ( $\alpha = 0.77$ ). A escala de resposta é do tipo Likert de 7 pontos e varia entre 1 a 7 (sendo 1= Nunca e 7= Muito frequentemente).

Esta escala já foi adaptada para a população portuguesa (Knoll, et al., under review) pelo que não houve necessidade de proceder à análise fatorial da mesma.

No que diz respeito à presente escala, pontuações mais elevadas nas respostas, significam maior intensidade no tipo de silêncio manifestado.

**Afeto Negativo no trabalho:** O afeto negativo no trabalho foi medido com base na escala *Affect* de Warr et al. (2013). Foram utilizadas as duas subescalas utilizadas para avaliar o afeto negativo. Um exemplo de afirmação é “Indique com que frequência no último mês, o trabalhar fez com que se sentisse da seguinte maneira: - Nervoso(a)”. A escala de resposta é do tipo Likert de 5 pontos (1=Nunca e 5=Sempre). Após o interesse em analisar o afeto negativo em geral, optou-se pela realização de uma Análise Fatorial de modo a reduzir os itens a uma só dimensão. Assim, foram retirados os itens com pesos fatoriais mais baixos. Deste modo a escala final ficou constituída por 6 itens, resultantes de um fator que explica 67.21% da variância total. O valor para o teste *KMO*= .864 e teste de *Bartlett* ( $X^2 = 729.22$ , 15 gl.,  $p < .001$ ), foi estatisticamente significativo e a consistência interna obtida para esta escala foi de .90.

### **Variáveis de controlo**

*Insegurança no trabalho qualitativa:* Face ao contexto de pandemia resultante do *COVID-19* em que Portugal se encontra e por existir evidência de que a insegurança no trabalho pode impactuar na demonstração de afetos negativos em contexto organizacional (Vander Elst, et al., 2012), considerou-se oportuno utilizar uma escala de modo a poder controlá-la, se esta efetivamente se correlacionasse com as variáveis em estudo.

Assim, a insegurança no trabalho qualitativa foi medida através de 4 itens, desenvolvidos por De Witte e colegas (2010). Um exemplo de um item que constitui a escala é “Acho que o meu trabalho irá mudar para pior” e no que se refere à escala de resposta, é do tipo *Likert* de 5

pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo completamente). O alfa de *Cronbach* foi de .90.

Após a análise fatorial, confirmou-se que a escala é constituída por um fator que explica 77.37% da variância total. O valor para o teste KMO= .776 e teste de Bartlett ( $X^2 = 521.73$ , 6 gl.,  $p < .001$ ), foi estatisticamente significativo.

Uma pontuação mais elevada relativamente às respostas dos itens desta escala, significa maior percepção de insegurança no trabalho.

*Variáveis sociodemográficas:* De modo a verificar se alguma variável poderia estar a interferir nos resultados do presente estudo, controlou-se também a idade e a antiguidade na organização.

## Capítulo 3- Resultados

### 3.1. Análise Descritiva

De modo a proceder-se à análise descritiva, considerou-se pertinente incluir duas variáveis sociodemográficas que poderiam estar relacionadas com as variáveis em estudo. Assim, se houvesse necessidade, seria possível controlá-las.

No quadro 3.1. encontram-se reportadas as médias (M), desvios-padrão (DP) e os valores dos coeficientes de correlação das variáveis em estudo.

Ao analisar numa primeira fase, as médias das variáveis de estudo, torna-se possível retirar logo algumas conclusões. No que diz respeito à Segurança Psicológica, podemos afirmar que os participantes deste estudo, de forma geral se sentem seguros. Ao analisar a média das respostas (M=4.53), verifica-se que esta é superior ao valor médio da escala (1-7 pontos).

No que diz respeito às diferentes formas de Silêncio, é possível verificar que os participantes deste estudo, de forma geral, não demonstram comportamentos de silêncio com muita frequência. Em média os participantes reportaram ficar em silêncio devido a vários motivos entre Muito Raramente e Raramente. Ao analisar as médias relativas às diferentes formas de silêncio, poderá afirmar-se que o Silêncio Aquiescente (M=2.92) e Prosocial (M=2.96) são aqueles que são mais vezes demonstrados por parte dos trabalhadores.

No que se refere à demonstração de Afeto Negativo, em contexto organizacional, verifica-se que este também se encontra abaixo do valor médio (M=2.20), numa escala de 1-5.

Por último e no que se refere à Insegurança no trabalho, em média os trabalhadores da presente amostra não revelaram estar extremamente inseguros em relação aos seus trabalhos.

Ao analisar as correlações (quadro 3.1.), pode afirmar-se que para um nível de significância de .05, praticamente a maioria das variáveis estão relacionadas.

No que concerne à Segurança Psicológica e analisando, numa primeira fase, a sua relação com os diferentes motivos de Silêncio, é possível verificar que esta está negativa e significativamente relacionada com três formas de silêncio. Sendo estes o Silêncio Aquiescente ( $r=-.37, p<.01$ ), o Silêncio Quiescente ( $r=-.27, p<.01$ ) e por último o silêncio Prosocial ( $r=-.21, p<.01$ ). Assim, quando aumenta a segurança psicológica, estes três tipos de silêncio diminuem, e vice-versa. No que se refere ao Silêncio Oportunístico, não houve correlação significativa, deste modo, futuramente irá ser excluído das análises.

Verificando agora, as relações entre a Segurança Psicológica e o Afeto Negativo, estas detêm uma relação negativa ( $r= -.32, p<.01$ ) e significativa. Isto significa que com o aumento da segurança psicológica, existe uma diminuição no afeto negativo e vice-versa.

*Quadro 3.1. Médias, desvios-padrão, coeficientes de correlação das variáveis em estudo*

Variáveis	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.Segurança Psicológica	4.53	1.23								
2.Silêncio Aquiescente	2.92	1.76	-.37**							
3.Silêncio Quiescente	2.76	1.58	-.27**	.66**						
4.Silêncio Prosocial	2.96	1.61	-.21**	.47**	.62**					
5.Silêncio Oportunístico	2.07	1.24	-.13	.35**	.42**	.38**				
6.Afeto negativo	2.20	.83	-.32**	.44**	.49**	.29**	.17*			
7.Insegurança no trabalho	2.72	1.06	-.36**	.31**	.34**	.31**	.27**	.38**		
8.Idade	3.69	1.81	-.20**	.07	-.17*	-.01	-.06	-.07	-.02	
9.Antiguidade	2.61	1.81	-.21**	.08	-.16*	.05	-.05	-.07	-.02	.91**

*Nota. \* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$*

Tendo em conta as correlações entre os diferentes motivos de silêncio e o Afeto Negativo, podemos verificar a relação é positiva e significativa. Sendo eles, o Silêncio Aquiescente ( $r=.44$ ,

$p < .01$ ), o Silêncio Quiescente ( $r = .49, p < .01$ ), o Silêncio Prosocial ( $r = .29, p < .01$ ) e Silêncio Oportunístico ( $r = .17, p < .05$ ) Assim, um aumento em qualquer forma de silêncio, pressupõe um aumento no afeto negativo e vice-versa.

No que se refere à insegurança de trabalho, devido ao facto da mesma estar correlacionada com as variáveis de segurança psicológica, com as formas de silêncio e afetos negativos, considerou-se utilizá-la como variável de controlo. No que concerne às duas variáveis sociodemográficas, o facto de não estarem correlacionadas, revelou não ser necessário controlá-las.

### **3.2 Análise Estatística**

Numa última fase e com o intuito de proceder ao teste das hipóteses em estudo, recorreu-se à macro PROCESS (Hayes, 2018) do SPSS, através da análise de mediação (modelo 4). Este método estima os efeitos indiretos com base em 5.000 amostras bootstrap, corrigindo os enviesamentos (Bias corrected, BC) utilizando intervalos de 95% de confiança. É possível afirmar que um efeito é considerado estatisticamente significativo a  $p \leq .05$  (para um intervalo de confiança de 95%), quando o valor zero não está incluído no intervalo entre o limite mínimo e máximo (Hayes, 2018).

### **3.3. Teste de hipóteses**

Diferentes quadros irão ser representados, consoante os diferentes tipos de silêncio em análise. Deste modo, em primeiro lugar iremos analisar o modelo de estudo incluindo o Silêncio Aquiescente, de seguida o Silêncio Quiescente e por último o Silêncio Prosocial. Na parte final deste capítulo, irão ser sintetizados os resultados do teste de cada hipótese.

Numa primeira fase testou-se a primeira hipótese do estudo, que referia que a Segurança Psicológica estava negativamente relacionada com o Afeto Negativo. Como se pode concluir (através dos quadros 3.2, 3.3 e 3.4), mediante o controlo da insegurança no trabalho, foi possível verificar que o efeito da Segurança Psicológica no Afeto Negativo é negativo e significativo ( $B = -.13, t = -2.78, p = .006$ ), corroborando a H1.

#### Análise do modelo com foco no Silêncio Aquiescente

De seguida, pretendeu-se analisar o modelo, com foco no Silêncio Aquiescente (quadro 3.2). Deste modo, mediante o controlo da insegurança no trabalho foi possível verificar que a Segurança Psicológica tem um efeito negativo e significativo no Silêncio Aquiescente ( $B = -.42, t = -4.07, p < .001$ ), suportando assim a H2a) que postula que a segurança psicológica está

negativamente associada ao silêncio aquiescente.

Por sua vez, verifica-se que o Silêncio Aquiescente tem um efeito positivo e significativo no Afeto Negativo ( $B=.15$ ,  $t=4.67$ ,  $p<.001$ ), demonstrando estar positivamente relacionados, corroborando a H3a). Deste modo, o silêncio aquiescente irá influenciar positivamente o afeto negativo em contexto organizacional.

Por último, pretende-se verificar se o silêncio aquiescente tem um papel mediador na relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo. De acordo com os resultados demonstrados no quadro 3.2, é possível verificar que, após controlar a insegurança no trabalho, o modelo de mediação é significativo ( $F_{(3,183)}=22.34$ ,  $p<.001$ ) e explica 27% ( $R^2 = .27$ ) da variação do Afeto Negativo.

*Quadro 3.2. Resultados da regressão Process para mediação do silêncio aquiescente*

Variáveis Predictoras	Silêncio Aquiescente		Afeto Negativo	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			2.14***	.31
Segurança Psicológica			-.13**	.05
Insegurança Trabalho <sup>a)</sup>			.25***	.06
<i>Efeito direto</i>				
Constante	3.87***	.67	1.55***	.32
Segurança Psicológica	-.42***	.10	-.07	.05
Silêncio Aquiescente			.15***	.03
Insegurança Trabalho <sup>a)</sup>	.35**	.12	.19**	.05
<i>Efeito indireto</i>				
	Coef.	Erro-padrão	95% Bootstrap IC	
	-.06	.02	-.111	-.024
	$R^2 = .18***$		$.27***$	
	$F (2,184) = 20.30$		$F (3,183) = 22.34$	

Nota: <sup>a)</sup> variável de controlo

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Obteve-se um efeito indireto negativo e significativo ( $B = -.06$ , 95%  $IC = -.111, -.024$ ), na medida em que o intervalo de confiança não inclui o zero. Como o efeito direto da segurança psicológica no afeto negativo deixou de ser significativo ( $B = -.07$ ,  $t = -1.46$ ,  $p = .145$ ), significa que estamos perante uma mediação total. Isto é, verifica-se que, perante a presença do silêncio aquiescente, a segurança psicológica deixará de ter influência direta no afeto negativo. Deste modo a hipótese 4a) que afirma que o silêncio aquiescente irá mediar a relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo, confirma-se.

### Análise do modelo com foco no Silêncio Quiescente

Pretende-se agora, analisar o modelo em estudo, com foco no Silêncio Quiescente (quadro 3.3).

*Quadro 3.3. Resultados da regressão Process para mediação do silêncio quiescente*

Variáveis Predictoras	Silêncio Quiescente		Afeto Negativo	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			2.14***	.31
Segurança Psicológica			-.13***	.05
Insegurança Trabalho <sup>a)</sup>			.25***	.06
<i>Efeito direto</i>				
Constante	2.55***	.61	1.62***	.30
Segurança Psicológica	-.21*	.09	-.09*	.05
Silêncio Quiescente			.20***	.04
Insegurança Trabalho <sup>a)</sup>	.43***	.11	.16**	.05
<i>Efeito indireto</i>				
	Coef.	Erro-padrão	95% Bootstrap IC	
	-.04	.02	-.096	-.002
	$R^2 = .18***$		.31***	
	$F(2,184) = 20.30$		$F(3,183) = 27.30$	

Nota: <sup>a)</sup> Variável de controlo  
 \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Em primeiro lugar, é possível observar que a Segurança Psicológica tem um efeito negativo e significativo no Silêncio Quiescente ( $B = -.21$ ,  $t = -2.27$   $p = .024$ ). Deste modo a H2b) que pressupõe que a segurança psicológica está negativamente relacionada com o silêncio quiescente, é corroborada.

Por sua vez o Silêncio Quiescente tem um efeito positivo e significativo no Afeto Negativo ( $B = .20$ ,  $t = 5.83$   $p < .001$ ). Assim demonstram estar positivamente relacionados, suportando a H3b). Deste modo, quanto mais silêncio quiescente os trabalhadores demonstrarem, mais afeto negativo irão apresentar.

Por último pretende-se verificar se o silêncio quiescente irá mediar a relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo. Olhando para o quadro 3.3. é possível verificar que, após controlar a insegurança no trabalho, o modelo de mediação é significativo ( $F_{(3,183)} = 27.30$ ,  $p < .001$ ) e explica 31% ( $R^2 = .31$ ) da variação do Afeto Negativo.

Obteve-se um efeito indireto negativo e significativo ( $B = -.04$ , 95% IC =  $-.096$ ,  $-.002$ ), na medida em que o intervalo de confiança não inclui o zero. Como o efeito direto da segurança psicológica no afeto negativo permanece significativo ( $B = -.09$ ,  $t = -2.01$ ,  $p = .046$ ), significa que estamos perante uma mediação parcial. Ou seja, a segurança psicológica influencia diretamente o afeto negativo, mas também influencia indiretamente, através do silêncio quiescente. Assim a hipótese 4b) é confirmada.

#### Análise do modelo com foco no Silêncio Prosocial

Por fim procedeu-se à análise do modelo, com foco no silêncio prosocial (quadro 3.4).

Em primeiro lugar, ao olhar para o quadro 3.4, é possível verificar que a Segurança Psicológica está negativamente relacionada com o Silêncio Prosocial, no entanto esta relação não é significativa ( $B = -.16$ ,  $t = -1.69$   $p = .093$ ). Deste modo não se confirma a hipótese 2c) que prevê que a segurança psicológica está negativamente associada ao silêncio prosocial.

Embora não se possa proceder à mediação por não serem cumpridos os requisitos, que pressupõem que todas as relações entre as variáveis sejam significativas, é na mesma possível verificar qual o efeito direto do silêncio prosocial no afeto negativo. Assim podemos afirmar que o Silêncio Prosocial tem influência positiva e significativa no Afeto Negativo ( $B = .09$ ,  $t = 2.59$ ,  $p = .010$ ). Deste modo, a hipótese 3c) é corroborada.

Assim, não se poderá proceder ao teste da última hipótese por não se cumprirem os requisitos para a mediação. Sendo que a hipótese 4 c) não é então confirmada.

Quadro 3.4. Resultados da regressão Process para mediação do silêncio prosocial

Variáveis Predictoras	Silêncio Prosocial		Afeto negativo	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			2.14***	.31
Segurança Psicológica			-.13**	.05
Insegurança Trabalho <sup>a)</sup>			.25***	.06
<i>Efeito direto</i>				
Constante	2.57***	.622	1.90***	.32
Segurança Psicológica	-.16	.10	-.12*	.05
Silêncio Prosocial			.09*	.04
Insegurança Trabalho <sup>a)</sup>	.40**	.11	.21***	.06
<i>Efeito indireto</i>				
	Coef.	Erro-padrão	95% Bootstrap IC	
	-.015	.014	-.049	.005
R <sup>2</sup> =	.181***		.210***	
	F (2,184) = 20.301		F (3,183) = 16.181	

Nota: <sup>a)</sup> Variável de controlo

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Em síntese, os resultados demonstraram que a segurança psicológica está negativamente associada ao afeto negativo, confirmando assim a hipótese 1. Foi também demonstrado que a segurança psicológica está negativamente associada ao silêncio aquiescente e quiescente, corroborando parcialmente a hipótese 2. Relativamente aos resultados do impacto das diferentes formas de silêncio no afeto negativo, estes demonstraram estar positivamente associados no que concerne ao silêncio aquiescente, quiescente e prosocial, sendo a hipótese 3 parcialmente confirmada. Por último provou-se que o silêncio aquiescente e quiescente medeiam a relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo, corroborando parcialmente a hipótese 4.



## Capítulo 4- Discussão

O presente estudo pretende perceber se a segurança psicológica tem influência na demonstração de estados afetivos negativos em contexto organizacional, bem como averiguar o papel das diferentes formas de silêncio nesta relação.

Após uma extensa revisão de literatura sobre a segurança psicológica, e ao perceber uma lacuna na sua relação com a dimensão afetiva individual, pretendeu-se relacioná-la com o afeto negativo. Optou-se pelo afeto negativo, contrariamente ao positivo, de modo a enfatizar as consequências mais prejudiciais, de estar perante um ambiente psicologicamente pouco seguro. De facto, pensa-se também que, evidenciar este lado mais negro, poderá consciencializar melhor as organizações e, mais especificamente as chefias, para a importância de proporcionar um ambiente adequado.

Assim, o presente estudo, conclui que, a segurança psicológica está negativamente associada ao afeto negativo em contexto laboral. Mais concretamente, é possível verificar que, num contexto organizacional com menor segurança psicológica, os trabalhadores vão experienciar mais afeto negativo.

É conhecido que, as pessoas, em qualquer contexto gostam de se sentir seguras e valorizadas. Assim, um trabalhador ao perceber que na sua equipa as suas competências e talentos não são tidos em conta nem valorizados, que não existe tendência nem facilidade em abordar assuntos difíceis, e que não é seguro arriscar, irá presenciar um mau estar psicológico.

O presente estudo vai de encontro ao que Frazier e seus colegas (2017) apontaram na sua investigação. Isto é, que a falta de segurança psicológica irá levar a uma menor estabilidade emocional, fazendo com que os trabalhadores desenvolvam estados afetivos tais como ansiedade, tensão ou mesmo desânimo. Isto, pelo facto de os trabalhadores sentirem que não são valorizados e que não têm o suporte necessário para arriscar.

Por outro lado, se os trabalhadores perceberem segurança psicológica nas suas equipas, levará a que estes estados sejam atenuados quando, por exemplo têm de aprender novos conhecimentos. Assim, os indivíduos irão estar mais recetivos e psicologicamente disponíveis para seguir novas indicações e direções (Edmondson & Lei, 2014). Deste modo, e de forma a atingir certos propósitos, tão desejados nas organizações, tais como a aprendizagem e o constante crescimento, é importante salientar que as chefias e responsáveis de equipas, têm um papel muito importante no proporcionar um ambiente psicologicamente seguro.

Ao relacionar a segurança psicológica com as diferentes formas de silêncio, foi possível retirar também algumas conclusões que devem ser tidas em conta em estudos futuros. Neste ponto torna-se fulcral distinguir o impacto da segurança psicológica nas diferentes formas de

silêncio. No que diz respeito à sua influência no silêncio aquiescente e no silêncio quiescente, concluiu-se que a segurança psicológica detém uma influência negativa.

Em primeiro lugar, o silêncio aquiescente, resulta do deixar de fazer esforços por se saber que nada vai mudar (Knoll & van Dick, 2013). Assim, esta influência negativa faz todo o sentido uma vez que, a segurança psicológica pressupõe a valorização individual (Edmondson A. , 1999). Esta, leva a que o trabalhador queira partilhar informação que considere pertinente, por saber que esta, será tida em conta. Em segundo lugar, e no que se refere ao silêncio quiescente, esta associação negativa também faz todo o sentido pelo facto, de o trabalhador ao sentir-se seguro, não se irá preocupar se aquilo que tem para dizer, irá ter consequências negativas.

Por outro lado, e contrariamente ao esperado, no que diz respeito à influência da segurança psicológica no silêncio prosocial e oportunístico esta relação não foi confirmada. No que diz respeito ao silêncio prosocial, e uma vez que esta dimensão resulta da intenção de proteger os colegas (Knoll & van Dick, 2013), supôs-se que, inevitavelmente ao perceber segurança psicológica, não houvesse medo de prejudicar relações com os colegas ou chefias. Embora possa existir uma relação, outros fatores podem ser mais importantes na explicação desta forma de silêncio. Por exemplo, o facto de este poder estar a ser manifestado por indivíduos que tenham uma segurança em si mesmos mais frágil, levando-os a pensar que têm constantemente de agradar o outro. Ainda assim, futuros estudos são necessários para conseguir perceber o que poderá estar a fazer com que os comportamentos desta dimensão se acentuem. No que concerne ao silêncio oportunístico, verificou-se que este não estava sequer relacionado com a segurança psicológica. Esta falta de relação poderá fazer sentido uma vez que, tal como referido por Brinsfield (2013), a natureza desta dimensão, não é baseada na percepção de consequências negativas associadas a falar, assim não faz diferença estar ou não seguro psicologicamente.

Estas conclusões, conjuntamente com as conclusões do estudo conduzido por Brinsfield, (2013), permitem dar um contributo para a relação entre a segurança psicológica e as formas de silêncio. Estes resultados demonstram uma importante descoberta, uma vez que revelam que, providenciar um ambiente psicologicamente seguro nas equipas, não irá inibir todas as formas de silêncio em contexto organizacional.

Ao analisar a influência das diferentes formas de silêncio na demonstração de afetos negativos em contexto organizacional, foi demonstrado que todas elas estavam de certa forma, relacionadas.

Os resultados da presente investigação vão de encontro às conclusões do estudo conduzido por Dedahanov et al., (2016), que embora não tenha distinguido as formas de silêncio, referiu

que a retenção de informação resulta na experiência de estados de stress, pelo facto de o trabalhador não se sentir apto para expressar algo que considera ser importante. Assim, os resultados são também congruentes com as conclusões da investigação conduzida por Knoll & Van Dick (2013), que demonstram que todas as formas de silêncio se relacionam com tensão. Além disso, o presente estudo dá mais um passo em frente, ao confirmar que para além de tensão, outros estados afetivos são demonstrados pelos trabalhadores que experienciam estas formas de silêncio, tais como estados relacionados com o desânimo.

Relativamente ao silêncio aquiescente, quiescente e prosocial estes demonstram ter um efeito positivo nos afetos negativos. Através dos resultados, verifica-se que a relação entre o silêncio quiescente e afeto negativo é mais forte do que as restantes formas de silêncio. Adicionalmente, e em relação ao silêncio prosocial os resultados vão na mesma direção àquilo que foi inferido no estudo conduzido por Knoll & Van Dick (2013). Este defendeu que, as recompensas resultantes da defesa dos colegas ou da organização, podem não ser suficientes para compensar os efeitos negativos que surgem ao observar colegas a fazer algo de forma errada, e não puderem falar sobre isso (Knoll & van Dick, 2013).

Por outro lado, no que se refere ao silêncio oportunístico não foi possível verificar o seu impacto, mas conclui-se que este também está relacionado com o afeto negativo. Esta relação poderá no entanto não ser muito prominente, pelo facto desta forma de silêncio, pelo menos a curto prazo, não trazer danos emocionais ao colaborador, porque em princípio, irá ser para benefício do próprio.

Embora o silêncio prosocial e oportunístico não tenham sido considerados para a análise de mediação, por não cumprirem os requisitos necessários, verificou-se serem importantes para explicar parte das respostas afetivas negativas que ocorrem a nível organizacional. Deste modo, é possível alertar as organizações que para proporcionar o bem-estar dos seus colaboradores, todas estas formas de silêncio devem ser combatidas e ser tidas em conta.

Nesta fase é possível confirmar o que alguns autores (Brinsfield, 2013; Knoll, et. al., 2016; Milliken, et. al, 2003) têm vindo a apontar sobre o facto de o silêncio não poder ser considerado como um comportamento de uma só dimensão, demonstrando que este tem de ser abordado de forma multidimensional. Este estudo comprova isso, ao assinalar grandes diferenças nas diferentes relações com as várias formas de silêncio.

No que diz respeito ao teste da mediação verifica-se que o silêncio aquiescente e o silêncio quiescente medeiam a relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo.

No que concerne ao papel do silêncio aquiescente como mediador, é possível verificar que este medeia totalmente a relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo. Isto significa

que na presença do silêncio aquiescente a relação entre a segurança psicológica e afeto negativo, apenas se vai fazer via esta forma de silêncio. Assim, a percepção de uma menor segurança psicológica, irá levar a uma maior manifestação de silêncio com base em sentimentos de resignação, que por sua vez deixará os trabalhadores abatidos psicologicamente.

Relativamente ao papel mediador do silêncio quiescente, este revelou mediar parcialmente a relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo. Assim, mesmo perante a presença do silêncio quiescente, a segurança psicológica continua a ter influência direta no afeto negativo.

Ao olhar para estas duas formas de silêncio, verifica-se que são aquelas que mais explicam a variação do afeto negativo. Assim, os resultados deste estudo aproximam-se das conclusões do estudo conduzido por Knoll et al.,2019 que refere que as formas de silêncio baseadas no medo e resignação podem, em casos extremos levar ao Burnout. Tal como referido por Jahanzeb & Fatima (2018), sabe-se por sua vez que a exaustão emocional nos trabalhadores, impactua na sua performance, nas suas intenções de turnover, e no seu comprometimento para com a organização. Assim torna-se claro que as organizações devem zelar pelo bem-estar dos seus trabalhadores.

Comparando o silêncio aquiescente e quiescente, é ainda possível confirmar que o silêncio quiescente explica mais a variação do afeto negativo, do que o aquiescente. Isto demonstra que o silêncio quiescente é aquele que tem mais impacto nos estados afetivos negativos. O medo de se expressar, poderá levar ao não informar as chefias ou colegas, por exemplo quando erros graves são cometidos. Isto irá ter um impacto muito forte no bem-estar dos trabalhadores.

Em suma, confirma-se que o presente modelo de estudo é relevante para a demonstração de afetos negativos nas organizações, e demonstra ser pertinente para atenuar estas duas formas de silêncio em contexto real.

Ao preencherem o questionário na parte das formas de silêncio, os participantes referiram com que frequência, perante um potencial problema, optaram por se manter em silêncio. 28,4% dos participantes referiram nunca optar pelo silêncio, 20,9% afirmaram ter optado pelo silêncio uma vez, sendo esta uma situação muito pontual. 44,3% dos participantes referiram ter optado várias vezes pelo silêncio e 6,5% afirmaram optar sempre pelo silêncio. Verifica-se assim que mais de metade dos participantes optam pelo silêncio, pelo menos várias vezes, demonstrando estas percentagens, que as organizações ainda têm muitos desafios pela frente. Também como se sabe através da literatura, a segurança psicológica leva as equipas a terem um melhor desempenho, uma vez que os seus membros estão motivados a investir recursos de comunicação e partilha de conhecimento entre si. Esta partilha, leva a resultados positivos nas equipas-

aprendizagem e inovação, como também nos indivíduos -melhor desempenho no trabalho (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Nasce assim, nas empresas uma necessidade de desenvolver práticas que promovam segurança psicológica e também a diminuição de cada silêncio.

Por fim, para a elaboração do questionário deste estudo, considerou-se importante inserir uma medida de insegurança no trabalho, devido à situação em que o mundo se encontrava. O objetivo de inserir esta medida foi o de poder controlá-la, uma vez que esta poderia estar a afetar as respostas dos trabalhadores. No entanto, e ao analisar os resultados das regressões é possível retirar algumas conclusões relevantes sobre a mesma. É curioso verificar que a insegurança relativamente ao trabalho afeta positivamente, não só o afeto negativo (relação já esperada através da literatura) como também, afeta as três formas de silêncio. Esta relação faz todo o sentido, uma vez que, se os trabalhadores pensam que o seu posto de trabalho poderá estar em risco, poderão nem sequer querer se manifestar, pelo facto de acharem que à mínima situação, perderão logo o seu trabalho. Deste modo, e embora não tenha sido o objetivo inicial, o presente estudo também contribuí para um possível preditor de pelo menos do silêncio aquiescente, quiescente e prosocial. Uma vez que a situação do *COVID-19* se tem prolongado, torna-se pertinente considerar a insegurança no trabalho em estudos futuros, pois esta poderá estar a afetar outras dimensões do contexto organizacional. Isto, pelo facto deste contexto estar a gerar na população, alguma ansiedade e incerteza em relação ao futuro.

De modo a concluir, nos últimos anos, a demonstração de voz em contexto organizacional, tem vindo a deixar ser considerado um contributo desejado, passado a ser um contributo requerido (Knoll et al., 2016). Por outro lado, poderão existir organizações que estão a falhar no suporte que proporcionam aos seus trabalhadores para que estes se consigam expressar. Tal como referido por Brinsfield (2013), muitas das chefias demonstram querer que os membros das suas equipas abordem e falem sobre assuntos importantes, no entanto referem que as ferramentas disponibilizadas para o combate ao silêncio intencional, têm sido limitadas. Cada vez mais as chefias desenvolvem sistemas e métodos e iniciativas para que os seus trabalhadores possam expressar as suas queixas, preocupações ou mesmo sugestões (Pinder & Harlos, 2001). No entanto, estas só são eficientes se realmente forem a fundo de questão e se focarem na natureza do problema.

Deste modo, é retomada a ideia de Knoll et al., 2016 de que é extremamente importante que se criem contextos onde os trabalhadores se sintam confortáveis e confiantes para falar e onde os líderes percebam o valor real da voz para resultados positivos na organização e para a saúde dos seus trabalhadores.

#### **4.1. Limitações, Implicações Práticas e Sugestões para Estudos Futuros**

O presente estudo deparou-se com algumas limitações que devem ser referidas. A primeira limitação diz respeito ao facto da amostra do presente estudo ser relativamente pequena, o que leva a que não se possam fazer inferências em relação ao contexto organizacional português. A segunda limitação prende-se com o método de recolha de dados. Este foi feito através do auto-reporte e recorreu a um questionário único. Seria pertinente futuras investigações incluírem outras fontes, como por exemplo, managers e chefias de equipas, de modo a permitir uma comparação dos resultados. No entanto, será necessário ter em conta as dificuldades subjacentes ao estimar o silêncio dos outros trabalhadores (Knoll et al., 2019), isto pelo facto de ser difícil entender se o trabalhador está em silêncio por não ter nada relevante para dizer ou se está de facto a reter algo. A terceira limitação concerne ao facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal, não permitindo assim, concluir sobre a causalidade entre as variáveis em estudo.

Como referido anteriormente, sabe-se que a segurança psicológica tem vindo a ser caracterizada como um construto de equipa (Edmondson A. , 1999) uma vez que, na mesma organização as perceções de segurança podem variar consoante as equipas em que os indivíduos se encontram. Embora tenha sido intenção para o presente estudo, aplicar o questionário a diferentes equipas da mesma organização, não foi possível concretizá-lo. Assim, futuramente, seria interessante aplicar o estudo a diferentes equipas da mesma organização, mais concretamente a equipas com alta e baixa perceção de segurança psicológica, de modo a conseguir tirar conclusões mais concisas.

No que concerne ao silêncio e tal como Brinsfield (2013) referiu no seu estudo, tem vindo a existir evidência de que existem comportamentos de silêncio que vão além do medo e da resignação. Na verdade o presente estudo, revelou que a forma de silêncio mais manifestada pelos participantes, foi a do silêncio prosocial. Seria pertinente que futuros estudos, tivessem em conta cada forma de silêncio, desenvolvendo modelos mais complexos que permitam compreender os processos que levam ao intensificar da demonstração de cada silêncio. Mais concretamente, seria interessante, por exemplo adicionar ao modelo traços de personalidade (Knoll et al., 2013; Knoll et al., 2019), para perceber de que modo estes podem afetar as diferentes formas de silêncio.

Por outro lado, um outro fator que se deve ter em conta é que estudar efetivamente o silêncio em contexto organizacional não é uma tarefa simples. Ainda se torna mais complicado se houver intenção de estudá-lo numa organização em concreto. Morrison (2014), mencionou

que é importante ter a consciência de que ainda existem organizações onde os líderes não são vistos como pessoas interessadas naquilo que os seus trabalhadores têm para dizer. Assim, se não houver por parte das chefias máximas, o interesse em acabar com os comportamentos de silêncio, estes não irão querer expor a sua organização a tal análise. Esta resistência poderá atrasar o crescimento das organizações, embora nem todas as chefias tenham a capacidade de o perceber.

Seria interessante, talvez através de estudos qualitativos, perceber que parte do silêncio é “bom” e que parte é “mau”, quer para a organização, quer para o indivíduo. Isto porque se torna óbvio que um cenário onde os trabalhadores de uma organização se manifestam cada vez que pretendem dizer alguma coisa, é incompatível com as organizações da atualidade. Seria uma mais valia perceber a percentagem do silêncio que pode ser aceitável ou até benéfica, bem como distinguir os assuntos em que se opta pela voz ou pelo silêncio.

Para concluir, existe evidência de que é urgente continuar a abordar e investigar o silêncio em futuros estudos de modo a que as organizações possam estar a aptas a avaliar as possíveis causas e consequências, assim como para desenvolver estratégias eficazes para as combater.



## Referências Bibliográficas

- Astvik, W., Welander, J., & Hellgren, J. (2019). A comparative study of how social workers' voice and silence strategies relate to organizational resources, attitudes and well-being at work. *Journal of Social Work*, 1-19.
- Bormann, K., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management*, 225-245.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671-679.
- Burris, E., Detert, J., & Chiaburu, D. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 912-922.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., & Rhee, J. (2016). Silence as a mediator between organizational factors and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1251-1264.
- Detert, J., & Burris, E. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- De Witte, H., De Cuyper, N., Handaia, Y., Sverke, M., Naswall, K., & Hellgren, J. (2010). Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being. A test in Belgian banks.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1:23-43.

- Edmondson, A., & Hall, M. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A Multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26, 596-607.
- Feinberg, M., Ford, B. Q., & Flynn, F. (2020). Rethinking reappraisal: The double-edged sword of regulating negative emotions in the workplace. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 1-19.
- Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: a meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70, 113-165.
- Gong, Y., Cheung, S.-Y., Wang, M., & Huang, J.-C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38, 1611-1633.
- Hall, G. B., Dollard, M. F., Winefield, A. H., Dormann, C., & Bakker, A. B. (2013). Psychosocial safety climate buffers effects of job demands on depression and positive organizational behaviors. *Anxiety, Stress & Coping*, 26, 355-377.
- Hayes, A. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis second edition: A regression-based approach. New York: NY: Ebook The Guilford Press.
- Idris, M., Dollard, M. F., Coward, J., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Safety Science*, 50, 19-28.
- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2018). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33, 779-791.
- Jung, Y., Sonh, Y. W., & Kim, M. Y. (2020). Emotion regulation and job stress: The mediating effect of relationship quality in the US and Korean samples. *Current Psychology*, 39, 1106-1115.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 785-804.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113, 349-362.
- Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Arenas, A., Barrett, S., Bogilovic, S., & Zacher, H. (under review). International differences in employee silence tendencies and motives? Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 26 countries. *Silence and Culture*, 1-70.
- Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., Silva, S., & Jønsson, T. (2016). Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re) discovering opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 1-34.
- Knoll, M., Weigelt, O., & Hall, R. J. (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.
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2018). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *International Association of Applied Psychology*, 513-546.
- Liang, J., Farh, C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55, 71-92.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40, 1453-1476.
- Morrison, E. (2014). Employee voice and silence. *The annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1, 173-197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A Barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521-535.
- NG, T. W., & Feldman, D. C. (2011). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 216-234.
- Nixon, A. E., Lanz, J. J., Manapragada, A., Bruk-Lee, V., Schantz, A., & Rodriguez, J. F. (2015). Nurse safety: how is safety climate related to affect and attitude? *Work & Stress*, 29(4), 401-419.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.
- Qian, S., Liu, Y., & Chen, Y. (2020). Leader humility as a predictor of employees' feedback-seeking behavior: The intervening role of psychological safety and job insecurity. *Current Psychology*, 1-13.
- Russell, J. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110, 145-172.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Manag. Rev*, 34: 85-92.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach. New York: Wiley.
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
- Song, B., Qian, J., & Wang, B. (2017). Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence. *Social Behavior and Personality*, 1167-1173.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology*, 23-42.
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040-1050.
- Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., & Epitropaki, O. (2004). Affect networks: A structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 854-867.

- Umphress, E., & Bingham, J. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviours. *Organization Science*, 26, 621-640.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Journal of Work, Health & Organisations*, 26(3), 252-271.
- War, P., Bindl, U., Parker, S., & Inceoglu, I. (2013). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 342-364.
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.