

“SHHHH! NÃO DIGA UMA PALAVRA!” QUAIS OS MOTIVOS PARA O SILÊNCIO DO INDIVÍDUO NO TRABALHO? ITINERÁRIOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

“SHHHH! DON'T SAY A WORD!” WHAT ARE THE REASONS FOR INDIVIDUAL SILENCE IN THE WORKPLACE? PATHWAYS, CHALLENGES, AND OPPORTUNITIES

MICHEL BARBOZA MALHEIROS

Universidade Federal de Santa Maria - campus Palmeira das Missões
malheirosmb@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0001-7076-4258>

VANESSA PIOVESAN ROSSATO

Universidade Federal de Santa Maria
vanessapiovesan@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0001-7165-4712>

MÉROLI SACCARDO DOS SANTOS

Universidade Federal de Santa Maria
meni.s@hotmail.com
<http://orcid.org/0000-0003-3401-2854>

ROGER DA SILVA WEGNER

Universidade Federal de Santa Maria
rswegnerr@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-2034-8034>

TAÍS DE ANDRADE

Universidade Federal de Santa Maria
tais0206@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7870-6909>

RESUMO

Objetivo: A partir de uma lacuna identificada na literatura, este estudo busca analisar o panorama de estudos na *Web of Science* sobre o silêncio no trabalho e identificar os motivos que levam os indivíduos a ficar em silêncio no trabalho, a partir dos itinerários da produção científica internacional. Além disso, esta análise inspirou a proposição de uma agenda com novos desafios de pesquisa.

Originalidade/valor: Esta pesquisa sinaliza um esforço inicial em mapear o campo do silêncio no trabalho a partir dos itinerários de pesquisa e que avança nas investigações de temas emergentes no campo da gestão, principalmente no cenário brasileiro. Ainda, foi possível identificar e sistematizar os motivos que levam os trabalhadores a ficarem em silêncio, o que inspirou a proposta de um modelo conceitual. Os resultados aqui coligidos podem servir como um diagnóstico para gestores compreenderem este fenômeno e seus efeitos nas organizações.

Design/metodologia/abordagem: Este estudo trata de uma revisão sistemática da literatura com abordagem descritiva e qualitativa, realizada na base de dados da Web of Science. Os 57 artigos foram analisados por meio do *Software RStudio* (*bibliometrix* e *biblioshiny*) e *software VOSviewer*.

Resultados: A partir da revisão foi possível realizar um mapeamento dos itinerários da produção científica internacional, destacando o perfil das publicações e análise da estrutura conceitual da temática por meio do acoplamento bibliográfico, sendo possível identificar os motivos dos indivíduos para o silêncio enquadrados em um modelo conceitual. Além disso, também realizou-se a análise de evolução temática e, por fim, uma agenda de pesquisa para estudos futuros foi desenhada.

Palavras-chave: silêncio no trabalho, motivos para o silêncio, revisão sistemática.

ABSTRACT

Objective: *Based on a gap identified in the literature, this study aims to analyze the landscape of studies on workplace silence in the Web of Science database and identify the reasons why individuals remain silent at work, following the pathways of international scientific production. Additionally, this analysis inspired the proposal of an agenda outlining new research challenges.*

Originality/value: *This research represents an initial effort to map the field of workplace silence through research pathways, advancing investigations into emerging topics in the field of management, particularly within the Brazilian context. Moreover, the study identified and systematized the reasons why employees remain silent, inspiring the proposal of a conceptual model. The findings presented here can serve as a diagnostic tool for managers to better understand this phenomenon and its effects on organizations.*

Design/methodology/approach: *This study employed a systematic literature review with a descriptive and qualitative approach, conducted using the Web of Science database. A total of 57 articles were analyzed using RStudio software (*bibliometrix* and *biblioshiny* packages) and VOSviewer software.*

Findings: *The review enabled the mapping of international scientific production pathways, highlighting publication profiles and analyzing the conceptual structure of the topic through bibliographic coupling. It was possible to identify the reasons for individual silence, framed within a conceptual model. Furthermore, a thematic evolution analysis was conducted, culminating in the design of a research agenda for future studies.*

Keywords: *workplace silence, reasons for silence, systematic review.*

1 INTRODUÇÃO

A disposição dos trabalhadores em expressar sugestões, ideias e informações relacionadas ao trabalho é vital para o funcionamento eficaz das organizações (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao & Meng, 2022). Contudo, estudos anteriores evidenciam que, em muitos casos, os trabalhadores optam por manter-se em silêncio diante de questões laborais (Brinsfield, 2013; Hao et al., 2022). Este comportamento, conhecido nas organizações como silêncio no trabalho, refere-se a um fenômeno no qual os indivíduos retêm intencionalmente as suas opiniões e precauções sobre circunstâncias do trabalho (Pinder & Harlos, 2001). A ocorrência do silêncio no trabalho repre-

sentença não apenas uma hesitação individual, mas também um fenômeno que pode impactar negativamente o ambiente organizacional.

O silêncio, muitas vezes, tem sido negligenciado nos estudos organizacionais ou percebido unicamente como a ausência de 'voz' (Vu & Fan, 2022). Todavia, estudos indicam que os trabalhadores escolhem permanecer em silêncio por motivos complexos, destacando duas razões principais. Em primeiro lugar, a relutância em falar pode ser atribuída à percepção de que a expressão vocalizada é associada a aspectos negativos, ameaçadores e conflitantes (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Em segundo lugar, por razões estratégicas, de proteção a informações confidenciais (Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Xu, Loi & Lam, 2015).

Mesmo diante dos esforços de algumas organizações em promover a participação ativa dos indivíduos na expressão de suas opiniões e sugestões, assim como na abertura dos processos decisórios, é notório que muitos trabalhadores ainda optem pelo silêncio, seja de forma intencional ou por receio de como suas sugestões podem ser percebidas pelos pares (Chou & Chang, 2020). Por essa razão, autores como Duan, Bao, Huang e Brinsfield (2018) apontam que o silêncio é uma disposição individual influenciada por fatores relacionados ao trabalho, liderança e crenças organizacionais existentes.

Por conseguinte, estudos anteriores sinalizam que alguns motivos que levam os trabalhadores a permanecerem em silêncio incluem os seguintes aspectos: medo de retaliação, evitar conflitos com outro colega e a gerência não estar interessada em ouvir opiniões (Brinsfield, 2013). O silêncio no trabalho, como indicado no estudo de Chou e Chang (2020), pode levar a resultados disfuncionais, como comportamentos e práticas antiéticas. Além disso, a liderança pode exercer forte influência para o silêncio, como é o caso da liderança autoritária (Xu, Loi & Lam, 2015; Duan et al., 2018).

As investigações sobre os motivos que levam os trabalhadores ao silêncio podem aumentar a compreensão da comunidade científica e gestores sobre as situações em que os indivíduos têm algo a dizer, mas permanecem em silêncio (Brinsfield, 2013; Tutar & Erdem, 2021). Estes motivos representam uma forma de 'ver' as diferentes formas de silêncio e que podem servir como um catalisador para as investigações do silêncio por uma gama mais ampla de motivos que podem se expandir para além da retenção das informações como a literatura indica (Brinsfield, 2013; Vu & Fan, 2022). Além disso, os estudos sinalizam a necessidade de análise mais aprofundada do fenômeno por meio da descoberta de motivos que por vezes pode ser benéfico para as organizações (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Embora na literatura seja identificada a revisão sistemática de Dehkharghani, Paul, Maharati e Menzies (2022), que revela os antecedentes, consequentes, abordagens metodológicas, contextos de pesquisas, variáveis mediadoras e moderadoras do silêncio dos trabalhadores, a mesma não destaca quais os motivos que levam os trabalhadores a adotarem este comportamento.

Com base nesse contexto, Milliken, Morrison e Hewlin (2003) explicam que descobrir os motivos do silêncio é essencial, pois o silêncio pode minar a tomada de decisão, pode reduzir a correção de erros quando identificados (o indivíduo que opta pelo silêncio, contribui para que um erro possa não ser corrigido) e pode diminuir as percepções de confiança na organização e entre colegas. Por outra lente, o silêncio também pode ser encorajado em muitas situações, especialmente pela proteção de informações confidenciais (Vu & Fan, 2022).

A partir dessas lacunas identificadas, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: “Como se caracteriza o panorama de estudos na *Web of Science* sobre o silêncio no trabalho e quais são os motivos para o silêncio do indivíduo no trabalho?”. Assim sendo, o objetivo do estudo consiste em analisar o panorama de estudos na *Web of Science* sobre o silêncio no trabalho e identificar os motivos que levam os indivíduos a ficar em silêncio no trabalho, a partir dos itinerários da produção científica internacional. Além disso, esta análise inspirou a proposição de uma agenda com novos desafios de pesquisa.

Espera-se que este estudo possa fornecer importantes *insights* para gestores e organizações na busca por ambientes de trabalho pautados em maior abertura para que os trabalhadores possam socializar opiniões e ideias que podem ser valiosas e contribuir para a eficácia e desempenho organizacional. Outrossim, este estudo contribui para o campo temático do silêncio no trabalho ao mapear o campo, identificar lacunas que inspiraram novos direcionamentos e por sistematizar os motivos que levam os trabalhadores ao silêncio dispostas em um modelo conceitual. Ademais, com os resultados aqui elucidados, espera-se que a temática seja introduzida na agenda de pesquisas do campo do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas no Brasil.

2 SILÊNCIO NO TRABALHO

O estudo do silêncio exige uma compreensão cuidadosa de sua complexidade e dos desafios que surgem ao explorar esse fenômeno multifacetado, especialmente no contexto organizacional (Morrison & Milliken, 2000; Hao et al, 2022). O silêncio organizacional é conceituado como a retenção intencional de informações, sugestões, inquietações ou questionamentos por parte dos colaboradores (Johannesen, 1974; Morrison & Milliken, 2000) e tem suas raízes em disciplinas como sociologia, psicologia, ciência política e, principalmente, ciência da comunicação, revelando-se como uma entidade inerentemente subjetiva e individual, influenciada por fatores situacionais e ambientais (Knoll et al., 2021).

A literatura inicialmente focou no silêncio como a omissão de informações e a falta de comunicação entre funcionários e gestores (Morrison & Milliken, 2000). Entretanto, devido à crescente necessidade de comunicação eficaz em ambientes organizacionais complexos e competitivos, a abordagem evoluiu para investigar as intrincadas dinâmicas e antecedentes do silêncio no ambiente organizacional (Brinsfield, 2013; Sherf, Parke & Isaakyan, 2021; Hao et al., 2022). Assim, os estudos passaram a tratar o silêncio como um fenômeno multidimensional, com inúmeros fatores influenciadores e consequências potenciais (Tangirala & Ramanujan, 2008; Brinsfield, 2013; Hao et al., 2022).

O silêncio dos colaboradores engloba um amplo espectro de comportamentos comunicativos no ambiente laboral, que incluem expressar ou suprimir preocupações e opiniões. Expressar-se envolve levantar questões, denunciar e discordar com base em princípios, enquanto o silêncio consiste em ocultar tais informações, exemplificado extremamente pela decisão de um funcionário de deixar a organização em vez de se manifestar (Morrison & Milliken, 2000).

Para melhor entender o conceito, é necessário diferenciá-lo de outros fenômenos, como a ausência de fala ou voz. Enquanto o silêncio se refere à decisão consciente de não compartilhar informações valiosas devido ao medo de represálias ou preocupação com a imagem profissional, a ausência de fala pode ocorrer pela falta de atenção ou ausência de algo relevante para comunicar (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Além disso, o silêncio do trabalhador difere da ausência de voz, que decorre das percepções dos colaboradores quanto à falta de oportunidades para expressar suas opiniões no ambiente laboral, por estar relacionado a características estruturais dos procedimentos e políticas estabelecidos pelas autoridades organizacionais e não à intenção dos mesmos em não falar sobre problemas ou oportunidades (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

O silêncio no trabalho pode ser classificado em quatro categorias principais: quiescente, aquiescente, defensivo e prosocial (Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). O silêncio quiescente ocorre quando os funcionários retêm informações por preocupações pessoais, como medo de retaliação ou danos à imagem profissional. Em contraste, o silêncio aquiescente surge da percepção de que expressar preocupações seria inútil, pois a organização não está disposta a mudar ou não é receptiva (Tangirala & Ramanujam, 2008). Já o silêncio defensivo é caracterizado pela retenção de informações, opiniões ou preocupações com a intenção de proteger os próprios interesses ou evitar possíveis consequências negativas, como retaliação ou conflito (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Esse tipo de silêncio pode ser prejudicial à organização, uma vez que impede o fluxo de informações e a identificação de problemas que podem afetar a eficácia organizacional (Rai & Agarwal, 2018).

Por outro lado, o silêncio prosocial refere-se à retenção de informações com a intenção de beneficiar a organização ou seus membros (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Funcionários podem optar pelo silêncio prosocial por diversas razões, como acreditar que a expressão de preocupações possa prejudicar o moral da equipe, atrasar a tomada de decisões ou criar conflitos desnecessários (Qian, Schreurs & Jawahar, 2021). Embora o silêncio prosocial possa ter intenções positivas, também pode resultar em consequências indesejadas, como a perpetuação de práticas ineficientes ou injustas (Tangirala & Ramanujam, 2008). Knoll e Van Dick (2013) ainda definem um quarto tipo, o silêncio oportunista, como a retenção estratégica de informações no trabalho para obter benefícios pessoais, mesmo que isso possa causar danos a outros.

Dentre as principais razões para o silêncio, destacam-se o medo de retaliação, a percepção de inutilidade, a falta de confiança na liderança e as preocupações com a imagem pessoal (Brinsfield, 2013; Tangirala & Ramanujam, 2008). Fatores culturais e sociais, como a tendência a evitar conflitos e a preferência por hierarquias, também podem influenciar o silêncio no ambiente de trabalho (Knoll et al., 2021). Além disso, características do ambiente de trabalho, como a estrutura organizacional e o clima, desempenham um papel importante no silêncio dos trabalhadores (Tangirala & Ramanujam, 2008). A liderança é um fator crucial nesse contexto, com estilos autoritários de liderança sendo associados a um maior silêncio dos funcionários (Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Adicionalmente, crenças pessoais, como a percepção de justiça organizacional, podem afetar a propensão dos trabalhadores a optar pelo silêncio (Kökalan, 2018). Se os funcionários percebem que a organização trata a todos de maneira justa e imparcial, é menos provável que se envolvam em comportamentos de silêncio defensivo ou quiescente.

Para abordar efetivamente o silêncio no ambiente de trabalho, as organizações devem promover uma cultura de abertura e comunicação. A liderança deve encorajar a expressão de opiniões e preocupações, além de fornecer um ambiente seguro para que os funcionários compartilhem informações sem medo de retaliação (Pope, 2019). Algumas estratégias para promover uma cultura de comunicação aberta incluem a criação de canais de comunicação formais e informais, a capacitação dos líderes em habilidades de comunicação e feedback, e a implementação de programas de treinamento para conscientizar os funcionários sobre os diferentes tipos de silêncio e suas consequências (Tangirala & Ramanujam, 2008).

Também é fundamental que as organizações abordem as causas do silêncio no ambiente de trabalho, como o medo de retaliação e a percepção de futilidade (Brinsfield, 2013). Isso pode ser feito por meio da promoção da transparência na tomada de decisões, a demonstração de empatia e apoio à diversidade de opiniões, e o estabelecimento de sistemas de recompensa que valorizem a contribuição construtiva e o compartilhamento de informações (Morrison, 2014). Além disso, as organizações devem estar atentas às diferenças culturais e sociais que podem influenciar o silêncio no ambiente de trabalho (Knoll et al., 2021). A compreensão e o respeito pelas diferenças culturais são fundamentais para promover um ambiente inclusivo e colaborativo, no qual todos os funcionários se sintam à vontade para expressar suas opiniões e preocupações.

Em resumo, o silêncio é um fenômeno complexo e multifacetado que pode ter implicações significativas para a eficácia e o desempenho das organizações. Ao reconhecer os diferentes tipos e antecedentes do silêncio, utilizando métodos inovadores de mensuração, pesquisadores e organizações podem desenvolver e adotar estratégias e práticas eficazes para minimizar seus efeitos negativos para abordá-lo de forma proativa em prol de um ambiente laboral saudável, produtivo e inovador, onde todos os colaboradores se sintam valorizados e ouvidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo descritivo e qualitativo trata de uma revisão sistemática da literatura (RSL). Para a condução da revisão, é adotado o protocolo de Templier e Paré (2015) que é dividido em seis estágios: i) formulação do problema de pesquisa; ii) pesquisa da literatura; iii) triagem dos artigos por meio de critérios de inclusão/exclusão; iv) avaliação da qualidade da literatura; v) pertinência dos artigos; e f) análise dos dados e divulgação do conhecimento.

No primeiro estágio, é iniciado o planejamento da RSL, bem como a definição das estratégias de busca. Inicialmente é definido o problema e objetivo de pesquisa, assim como a escolha da base de dados, a saber: *Web of Science*. No segundo estágio, formula-se as *strings* de busca avançada no título (TI), realizada em março de 2023, para acessar a literatura disponível sobre a temática investigada, sendo expressa da seguinte maneira: $TI = (("employee\ silence*" OR "silence\ at\ work*" OR "workplace\ silence*" OR "organi?ational\ silence*" OR "silence\ on\ employee*"))$. Os resultados retornaram, 169 artigos.

Seguindo para o terceiro estágio do protocolo, ocorre a triagem dos artigos, aplicando dois critérios de inclusão: i) tipo documental (*articles*) e ii) área de pesquisa (*management* e *business*). Assim, obteve-se 57 estudos. Ressalta-se que para se ter maior abrangência do campo, não foram estabelecidos limites temporais.

Por conseguinte, optou-se por não adotar o quarto estágio do protocolo, referente à qualidade da literatura. Por se tratar de um tema contemporâneo e emergente (Hao et al., 2022; Jungst, 2023) para o campo da gestão, restringir ainda mais o *corpus*, pode comprometer a descoberta de novos conhecimentos necessários para a compreensão deste fenômeno. Para o estágio sobre a pertinência dos artigos, todos os 57 estudos foram analisados pela leitura integral, verificando a sua aderência quanto a temática e áreas de investigação. Assim, todos os estudos foram elegíveis para dar segmento ao próximo e último estágio do protocolo de RSL. Por fim, no último estágio, inicia-se a análise dos dados. Nesta etapa, foram utilizados o *software RStudio* desenvolvido na linguagem R, por Aria e Cuccurullo (2017), e que faz o uso dos pacotes ‘*bibliometrix*’ e ‘*biblioshiny*’ para a realização das análises bibliométricas e de conteúdo do *corpus*. Para estes autores, as vantagens do uso do *bibliometrix* e *shiny*, referem-se as análises robustas que os pacotes proporcionam, além de caracterizar uma amostra quanto à sua estrutura conceitual, intelectual e social. O *software VOSviewer* também foi utilizado, principalmente por ‘desenhar’ uma amostra de revisão em mapas de redes que ligam estudos, autores, temáticas e redes de co-citação (Van Eck & Waltaman, 2010).

Com isso, os *softwares* utilizados proporcionaram o uso das seguintes técnicas de análise:

- i. Acoplamento bibliográfico – revela as associações de grupos e tendências de pesquisa, sinalizando o que a ciência diz sobre um determinado campo (Van Eck & Waltman, 2010). Além disso, permite medir a relação entre os artigos baseados nas referências em comum (Grácio, 2016). Para os autores supracitados, esta análise também revela os estudos com proximidade teórica e metodológica, agrupando-os em *clusters*, além de retratar como é concebida a estrutura intelectual de determinado domínio científico.
- ii. evolução temática – permite a análise de como uma determinada temática evoluiu ao longo dos anos, podendo fazer uma análise geral ou mais ampla, assim como uma análise por eixos temporais definidos (Aria & Cuccurullo, 2017).
- iii. perfil das publicações – os pacotes *bibliometrix* e *shiny*, oferecem uma visão geral dos artigos da amostra (top 5 mais citados, distribuição anual das publicações, afiliações, autoria, produção por país e periódicos).

Destarte, a Tabela 1, traz uma síntese do protocolo de pesquisa.

Tabela 1. Síntese do protocolo de pesquisa da revisão sistemática da literatura

#	Estágios	Descrição	n
1	Problema	Como se caracteriza o panorama de estudos na <i>Web of Science</i> sobre o silêncio no trabalho e quais são seus efeitos na vida dos trabalhadores?	-
2	Pesquisa da literatura	<i>Web of Science</i> e definição das <i>strings</i> de busca envolvendo o silêncio no trabalho. Sem definição de limites temporais.	169
3	Triagem	Critério de inclusão: tipo documental (<i>article</i>) e área de pesquisa (<i>management</i> e <i>business</i>).	57
4	Avaliação de qualidade	Optou-se por não utilizar nenhum parâmetro para se ter maior compreensão possível do campo de pesquisa.	-
5	Pertinência dos artigos	Todos os estudos estão enquadrados nos critérios de inclusão e elegíveis para a análise.	57
6	Análise dos dados	<i>Software RStudio (bilibiometrix e biblioshiny)</i> e <i>software VOSviewer</i> .	57

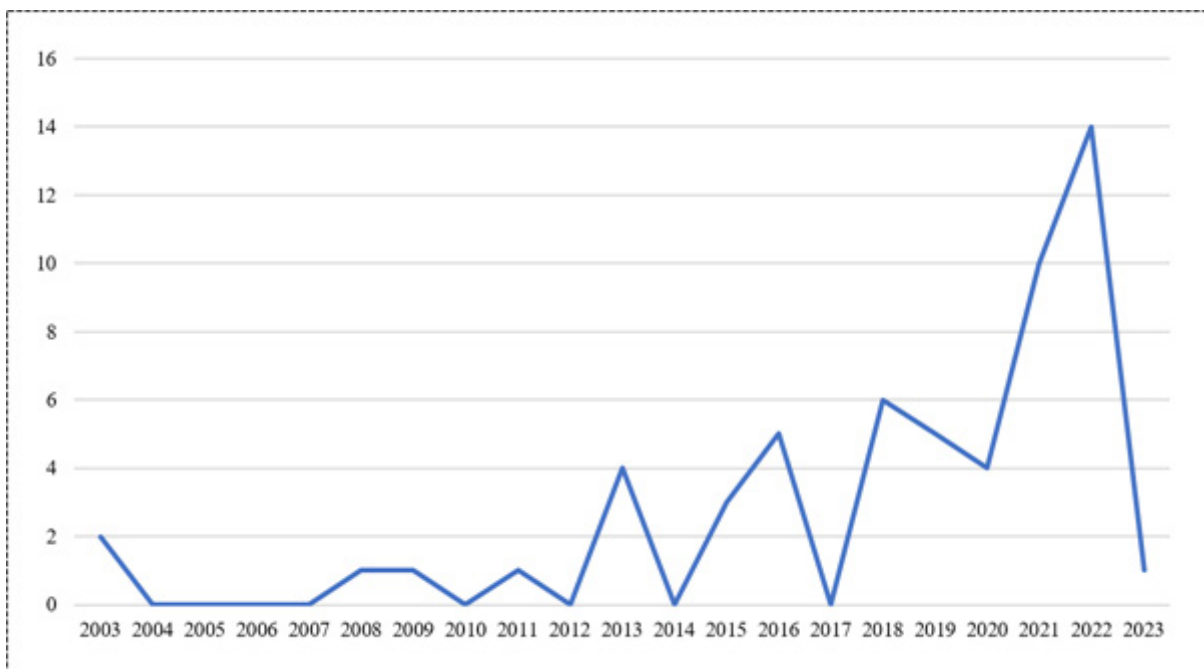
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Frente ao exposto, a análise viabilizou retratar o panorama do campo de estudos indexados à *Web of Science*, por meio dos itinerários de pesquisas, sinalizando os efeitos do silêncio na vida dos trabalhadores e, por fim, o delineamento de uma agenda com desafios futuros.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ITINERÁRIOS DE PESQUISA SOBRE O SILÊNCIO NO TRABALHO

O *corpus* textual pode ser caracterizado da seguinte forma: a) abordagem de pesquisa – qualitativo (17,54% - 10 estudos) e quantitativo (82,46% - 47 estudos), o que indica que nenhum estudo multimétodo foi encontrado, o que é uma oportunidade para futuras pesquisas que queiram vislumbrar uma compreensão mais aprofundada do fenômeno; b) tipo de pesquisa – teórico-empírico (91,23% - 52 estudos) e teórico (8,77% - 5 estudos); c) periódicos – 38 periódicos publicaram os 57 estudos do *corpus*, sendo o destaque para o *German Journal of Human Resource Management*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Nursing Management* e *Personnel Review*, ambos com quatro publicações cada. Para a distribuição anual das pesquisas, é possível observar na Figura 1 um cenário de pesquisas que se iniciam no ano de 2003, apresentando *hiatos* temporais entre 2002-2007, além de que o maior pico de publicações se concentra entre o período de 2021 (10 estudos) e 2022 (14 estudos), revelando o crescente interesse da comunidade científica na temática investigada.

Figura 1. Distribuição anual das pesquisas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com isso, considerando o último ano de investigações, em 2022, concentram-se estudos que investigaram o silêncio no trabalho a partir da reflexividade e autodescentralização (Vu & Fan, 2022), justiça e criatividade (Ölçer & Coşkun, 2022), desenvolvimento de escala sobre o

silêncio em agências de viagens (Choi & Hyun, 2022), liderança paradoxal e voz do trabalhador (Sulphey & Jasim, 2022), aprendizagem (Atalla, Elamir & Zeid, 2022), supervisão abusiva e propriedade psicológica (Islam, Asif, Jamil & Ali, 2022), carreira (Jing, Zeng, Xu, Yin, Ogbu & Huang, 2022), insegurança no trabalho (Yu, Liu & Xu, 2022), cinismo organizacional e percepção de suporte (Al-Abbrow, 2022), antecedentes e consequentes (Hao et al. 2022), estresse, energia e liderança ambidestra (Wu et al. 2022), ostracismo no trabalho (Yao, Ayub, Ishaq, Arif, Fatima & Sohail, 2022), identidade moral e responsabilidade social corporativa (Yan, Guo, Zhou, Xie & Ma, 2022) e risco do trabalho, conflito e comportamento responsável (Yu, Xie & Huang, 2022). Com o exposto, é possível sinalizar as principais tendências que figuram o contexto atual de pesquisas sobre o silêncio no trabalho. Vale ressaltar que o aumento de publicações ocorreu no contexto da pandemia da Covid-19, o que pode justificar esse interesse na temática. Contudo, nenhum dos estudos aborda diretamente o impacto que a pandemia representou na condução das investigações, mencionando esse contexto apenas como um limitador para a coleta presencial de dados.

Referente a autoria dos artigos, um total de 193 autores escreveram os 57 artigos do *corpus*, sendo caracterizados quanto a autoria em colaboração (95,34% - 184 autores distribuídos entre 48 estudos) e autoria única (4,66% - 9 autores). Por conseguinte, referente à a produção por país, figuram o *top 5*, China (freq. 34), Estados Unidos (freq. 19), Turquia (freq. 13), Paquistão (freq. 10) e Alemanha (freq. 8). Além disso, é interessante sinalizar que o Brasil não aparece no *ranking* de países que produziram estudos sobre a temática. Com isso, é sugerido a realização de produções em contexto nacional sobre a temática investigada.

Destarte, a Tabela 2 revela os *top 5* artigo mais citados do *corpus*, podendo extrair dados como autores, títulos dos artigos, abordagem metodológica, principais contribuições e número total de citações.

Tabela 2. *Top 5* artigos mais citados sobre o silêncio no trabalho

Autores/ ano	Títulos	Abordagem	Principais contribuições	Citações
Van Dyne, Ang e Botero (2003)	<i>Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs</i>	Teórico Qualitativo	Reflexões sobre a origem e motivos para o silêncio e a voz do indivíduo.	813
Milliken, Morrison e Hewlin (2003)	<i>An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why</i>	Teórico- empírico Qualitativo	O motivo mais citado para permanecer em silêncio no trabalho, foi o medo de ser visto ou rotulado negativamente e, consequentemente, prejudicar relacionamentos valiosos.	766
Tanjirala e Ramanujan (2008)	<i>Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate</i>	Teórico- empírico Quantitativo	Quando o clima de justiça processual é maior, os efeitos dos antecedentes que inibem o silêncio (e.g. identificação do grupo, comprometimento) eram mais fortes.	325

Autores/ ano	Títulos	Abordagem	Principais contribuições	Citações
Xu, Loi e Lam (2015)	<i>The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member Exchange interact to influence employee silence</i>	Teórico-empírico Quantitativo	Trabalhadores agredidos recorrem ao silêncio no ambiente de trabalho devido à sensação de esgotamento emocional e da percepção de liderança abusiva.	170
Brinsfield (2013)	<i>Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures</i>	Teórico-empírico Quantitativo	Desenvolvimento e validação de uma escala sobre silêncio no trabalho emergindo seis dimensões: ineficaz, relacional, defensivo, tímido, desengajado e desviante.	139

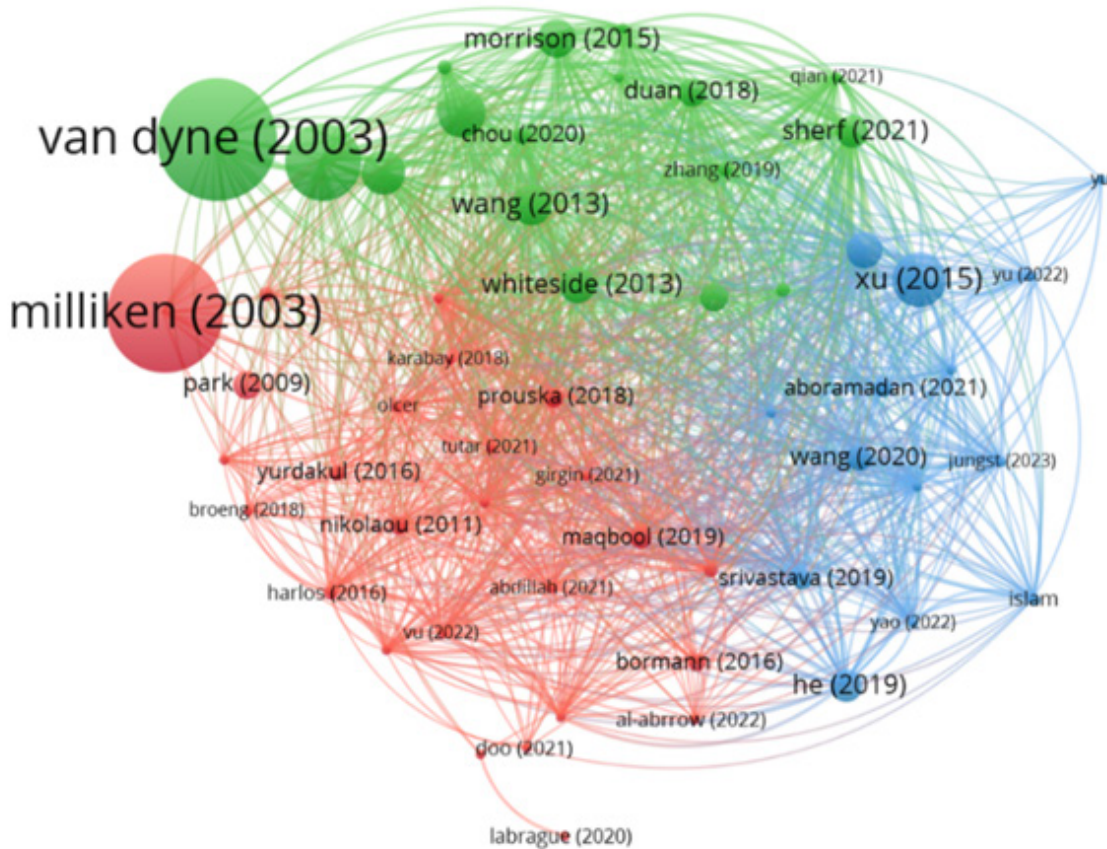
Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2023).

Com base nos dados elucidados na Tabela 2, percebe-se que dentre os cinco mais citados do *corpus*, apenas um é de cunho teórico que também se caracteriza como o primeiro estudo a ser desenvolvido sobre a temática investigada. Com isso, Van Dyne, Ang e Botero (2003) conduziram uma revisão sobre a voz e o silêncio dos trabalhadores, partindo da tese que os trabalhadores expressam a sua voz, por meio de ideias, opiniões e sugestões e, em outras vezes, eles escolhem reter suas ideias e opiniões, evocando comportamentos de silêncio. Para os autores, naquele período, pouco se sabia sobre o que leva trabalhadores a expressarem a sua voz e a ficar em silêncio. Como o foco desta revisão é o silêncio, ressalta-se que na perspectiva destes autores, conceituações tradicionais enfatizam o silêncio como um comportamento relativamente passivo, podendo ser consciente, intencional ou proposital. Algumas formas de silêncio podem ser estratégicas, como por exemplo, quando um trabalhador está protegendo informações confidenciais da organização ou de colegas de trabalho (Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Xu, Loi & Lam, 2015).

Por conseguinte, os demais estudos, testam hipóteses empiricamente, trazendo importantes e relevantes evidências para o campo científico do silêncio, bem como a construção e validação de uma escala para mensurar o construto em seis dimensões distintas. Além disso, no eixo temporal de 2003-2023, nenhuma revisão sistemática sobre o campo foi encontrada. Assim, a realização desta pesquisa justifica-se em virtude de ser introduzida na literatura um mapeamento dos itinerários, identificação de lacunas com a proposição de uma agenda com novos desafios, além de ser destacado os motivos que levam os trabalhadores a ficar em silêncio.

Destarte, com a intenção de caracterizar a estrutura intelectual do *corpus*, a Figura 2 apresenta a análise de acoplamento bibliográfico, realizada a partir do VOSviewer.

Figura 2. A estrutura intelectual do corpus pelo acoplamento bibliográfico



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A Figura 2, revela que o campo do silêncio no trabalho é formado por três *clusters*, a saber: *cluster 1* (na cor vermelha, nomeado de causas do silêncio e o papel da liderança), *cluster 2* (na cor verde, nomeado de silêncio e voz do trabalhador) e *cluster 3* (na cor azul, nomeado de silêncio e supervisão abusiva). No *cluster 1*, concentram-se estudos com o foco principal em explorar as causas do silêncio no ambiente organizacional e o papel dos líderes nesta conjuntura. O estudo de Milliken, Morrison e Hewlin (2003) é o artigo com maior força de ligação entre os estudos deste *cluster*, haja vista a sua grande representatividade para o campo. De acordo com os autores, o silêncio, em certa medida, é oriundo do 'medo' de os trabalhadores conversarem com líderes sobre quaisquer assuntos referentes ao trabalho (Vu & Fan, 2022). Já o estudo de Park e Keil (2009), revela que as causas para o silêncio se referem as estruturas e/ou políticas organizacionais, as práticas gerenciais e a dissimilaridade demográfica entre trabalhadores e gestores/líderes existentes nas organizações. Estas causas, influenciam diretamente na promoção de um clima de silêncio, fazendo com que os trabalhadores não se sintam à vontade em relatar más notícias ou apresentar ideias para os processos organizacionais (Bormann & Rowold, 2016). Buscando descobrir evidências para combater estas causas do silêncio, Saaed, Akhtar e Hussain (2021), sinalizaram que trabalhadores emocionalmente inteligentes, são mais propensos a não se envolverem em comportamentos silenciosos. Contudo, embora tenham constatado uma relação positiva, os autores ainda descobriram que trabalhadores que tenham inteligência emocional, podem manipular o comportamento de outros colegas de trabalho, visando atender interesses próprios.

No *cluster 2*, concentram-se estudos focados em investigar a manifestação do silêncio e da voz dos trabalhadores. O estudo teórico de Van Dyne, Ang e Botero (2003), é o que apresenta maior força de ligação no *cluster*, assim como nos *clusters 1 e 3*. Considerando que este estudo é o mais citado do *corpus*, sua principal contribuição para o campo, reside na diferenciação entre o conceito de silêncio e da voz, e na caracterização de três tipos de silêncio (aquiescente, defensivo, pró social). Nesse sentido, os estudos deste *cluster*, investigam empiricamente as relações entre voz e silêncio. Qian, Schreus e Jawahr (2021), sinalizaram que o comprometimento do trabalhador, enquanto uma variável contextual que pode explicar os motivos que levam o indivíduo a manifestar voz e silêncio, têm menos probabilidade de reter informações que são importantes para a realização das tarefas, viabilizando maiores manifestações de voz. Tais evidências, sinalizam que o comprometimento afetivo com os outros incentiva a voz e evita o silêncio. Os comportamentos de silêncio são aflorados, principalmente, na ausência de fortes laços sociais (Brinsfield, 2013; Qian, Schreus & Jawahr, 2021) e em contextos de esgotamento físico e mental (Sherf, Parke & Isaakyan, 2021). De modo geral, os estudos deste cluster evidenciam que o silêncio se equivale, essencialmente, a ausência do comportamento de 'voz' dos trabalhadores.

Finalmente, no *cluster 3*, há a concentração de estudos com o foco dos efeitos da supervisão abusiva para o silêncio do trabalhador. Neste *cluster*, há um consenso de que quanto maior a supervisão abusiva sobre os trabalhadores, maior será o seu comportamento de silêncio. O estudo de Xu, Loi e Lam (2015), que apresenta a maior força de ligação entre os estudos, sinalizou que os trabalhadores que sofrem algum tipo de agressão no trabalho recorrem ao silêncio devido às percepções de esgotamento que determinada situação pode causar. Este contexto, pode influenciar diretamente no engajamento do indivíduo (Wang, Hsieh & Wang, 2020) e aumentar as chances de sofrimento psicológico (Rai & Agarwal, 2018). De acordo com os autores supracitados, os trabalhadores podem nutrir sentimentos de raiva e frustração ao vivenciarem o assédio no trabalho oriundo da supervisão abusiva. O estudo de Srivastava, Jain e Sullivan (2019), corrobora estas evidências, todavia, os autores salientam que o uso consciente do silêncio pode ser um recurso estratégico de denúncia e de redução dos efeitos negativos deste comportamento. Em linhas gerais, as pesquisas que contemplam o *cluster 3*, direcionam um olhar mais sensível para os efeitos do silêncio na vida dos trabalhadores e atentam que as organizações devem incorporar regras ou políticas para punir comportamentos abusivos e aprimorar a importância da prática positiva da liderança.







Destarte, ao descrever como é concebida a estrutura intelectual do campo do silêncio no trabalho e após uma cuidadosa análise dos artigos do *corpus*, na sequência, é possível destacar os motivos que levam os trabalhadores ao silêncio. Deste modo, Van Dyne, Ang e Botero (2003), propõem que existem diversas razões pelas quais os trabalhadores ficam em silêncio no trabalho e, por exemplo, muitos indivíduos ficam em silêncio porque não possuem uma opinião formada sobre um determinado assunto ou porque são coagidos a ficar em silêncio (Qian, Schreus & Jawahr, 2021), e também porque possuem medo de manifestarem alguma ideia ou opinião (Rai & Agarwal, 2018). Para Milliken, Morrison e Hewlin (2003), alguns motivos referem-se ao medo de ser rotulado por 'falar algo errado' ou simplesmente o 'medo' de se manifestar.

Todavia, o silêncio não é de todo ruim. De acordo com Van Dyne, Ang e Botero (2003), quando o trabalhador decide ficar em silêncio para proteger informações organizacionais importantes, se tem benefícios frente a potenciais concorrentes. Estes autores, ainda sinalizam que o comportamento de silêncio para proteger informações pessoais de colegas de trabalhos também

revela uma abordagem benéfica da temática, no sentido de fortalecer relações sociais e interpessoais no trabalho. Por essa razão, estes autores, sugeriram que o silêncio é multidimensional e possui facetas negativas e positivas. Com isso, três tipos de silêncio podem ser identificados na literatura: i) silêncio aquiescente – refere-se a retenção ativa de ideias relevantes para o trabalho, baseados na submissão e/ou resignação; ii) silêncio defensivo – referente à retenção de ideias para se proteger pelo sentimento de medo das consequências de se falar algo desagradável ou indesejado; e, iii) silêncio pró social – que se refere ao silêncio para beneficiar os outros e a organização (Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). De acordo com estes autores, estes tipos de silêncio podem melhor compreender os motivos do silêncio e, no mesmo sentido, podem ser enquadrados em três características comportamentais, a saber: i) comportamento desengajado – sensação de se sentir incapaz de fazer a diferença; ii) comportamento autoprotetor – oriundo da sensação de medo ou de que está em risco; e, iii) comportamento orientado aos outros – baseado na cooperação.

Frente ao exposto e com a análise do *corpus* textual, o Quadro 1, apresenta um modelo conceitual de interface entre os tipos de silêncio enquadrados nas categorias comportamentais e os motivos, identificados na literatura, que levam os trabalhadores a ficar em silêncio.

Quadro 1. Modelo conceitual sobre os motivos que levam os indivíduos ao silêncio no trabalho

	Silêncio aquiescente	Silêncio defensivo	Silêncio pró social
Motivos para o silêncio	 Reter informações propositalmente; Feedback negativo; Distância do poder; Conformidade; Supervisão abusiva; Experiências negativas no trabalho (e.g. assédio); Sensação de não ser capaz de fazer a diferença; Individualismo.	 Sensação de medo e esgotamento físico ou mental; Conformidade; Omitir fatos importantes para a organização; Omitir opiniões por não saber sobre determinado assunto e/ou não ter opinião formada; Medo de se comprometer; Individualismo; Ausência de 'voz'.	 Proteger informações confidenciais da organização; Proteger informações pessoais de colegas de trabalho; Proteger recursos físicos de interesse externo; Proteger o capital intelectual de interesse externo.
			
	Comportamento desengajado	Comportamento autoprotetor	Comportamento orientado aos outros

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Van Dyne, Ang e Botero (2003) e Sulphrey (2020).

Ao visualizar o Quadro 1, percebe-se que os tipos do silêncio refletem aspectos comportamentais dos indivíduos e que podem interferir nas suas atitudes. Para além destes, Milliken, Morrison e Hewlin (2003) reconheceram que podem existir inúmeros motivos, mas ao considerar os estudos do *corpus*, estes foram os motivos mencionados com maior frequência. Na perspectiva destes autores e de Brinsfield (2013), o silêncio pode ser bastante funcional, à medida que os trabalhadores não irão falar de todos os problemas o tempo todo, pois causaria desordem e bagunça. Ao considerar o modelo, pode-se inferir que o silêncio não significa a ausência da voz, como pesquisas anteriores em outras áreas propuseram (Sulphey, 2020), mas que envolve a sensação de medo em 'falar' por considerar que uma opinião não é boa o suficiente ou o indivíduo não possui conhecimento sobre determinado assunto ou, ainda, está simplesmente protegendo informações importantes da organização.

Nesse sentido, organizações em que não buscam gerenciar os motivos do silêncio dos trabalhadores estão suscetíveis a consequências que podem comprometer o alcance de objetivos e resultados organizacionais desejados, por exemplo: i) disfunção organizacional – o silêncio pode atrapalhar o processo de comunicação, afetando projetos, planejamento, conflitos, inibir o pensamento inovador e comprometer o funcionamento geral da organização; e, ii) descaso do trabalhador: o silêncio pode levar ao descaso, afetando processos de mudança e diretamente no desenvolvimento da organização, podendo, ainda, aumentar comportamentos indesejados (Chou & Chang, 2020).

Ao conhecer os motivos que levam os trabalhadores ao silêncio, o estudo de Milliken, Morrison e Hewlin (2003) revelou que os participantes consideram que uma cultura sem apoio pode contribuir para que os trabalhadores fiquem em silêncio. Por isso, é essencial que as organizações promovam uma cultura aberta à voz dos trabalhadores por meio de práticas organizacionais efetivas. No mesmo estudo, foi identificado que trabalhadores mais jovens são mais propensos a temer que suas contribuições não tenham credibilidade para serem levadas a sério em comparação aos trabalhadores mais experientes. Uma das medidas para evitar essa percepção seria a promoção de uma cultura de inclusão, onde todas as opiniões são valorizadas e apreciadas, independentemente da idade ou nível de experiência. Além disso, proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo, como treinamentos e *workshops*, pode aumentar a confiança dos trabalhadores. Outra medida importante refere-se ao *feedback* construtivo e ao reconhecimento, para garantir que esses trabalhadores se sintam valorizados e respeitados (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Knoll et al., 2021; Vu & Fan, 2022).

Chou e Chang (2020) apontaram que muitos gestores não apenas desejam que os trabalhadores estejam dispostos a falar, mas também valorizam a voz dos trabalhadores. Por essa razão, esses autores refletiram sobre a importância de criar práticas de gestão de pessoas em que essa preocupação e valorização dos gestores sejam passadas aos indivíduos de forma clara e objetiva, para que eles se sintam dispostos a falar e a contribuir com o sistema organizacional (Yao et al., 2022).

Embora gestores encorajem seus trabalhadores a falarem, muitos indivíduos optam pelo silêncio por diversas razões, como supervisão abusiva (Wang et al., 2020), assédio e ostracismo no trabalho (Yao et al., 2022), entre outros aspectos. A supervisão abusiva representa um estressor

no local de trabalho, ameaçando e esgotando os recursos pessoais dos indivíduos, diminuindo seu engajamento e satisfação (Wang et al., 2020). Isso sugere que os líderes devem se comprometer a evitar comportamentos abusivos que levem os indivíduos ao silêncio. Além disso, os líderes organizacionais podem reduzir a ocorrência de supervisão abusiva no trabalho, fornecendo supervisão adequada e ética (Wang et al., 2020). Outra medida a ser realizada refere-se à incorporação de comportamentos saudáveis de supervisão nas avaliações de desempenho gerencial do supervisor, a fim de desencorajar a supervisão abusiva no trabalho (Wang et al., 2020; Ölçer & Coşkun, 2022).

Por conseguinte, as organizações também podem investir em práticas organizacionais direcionadas aos relacionamentos interpessoais (Vu et al., 2022). Os gestores podem encorajar a amizade no ambiente de trabalho, buscando estimular os indivíduos a trabalharem em equipe e a expressarem suas opiniões, sugestões e preocupações por meio de relações de troca social confiáveis e saudáveis. A presença de amigos pode quebrar o silêncio dos trabalhadores e estimular maior proatividade e a intenção de expressar suas vozes (Hao et al., 2022; Ölçer & Coşkun, 2022).

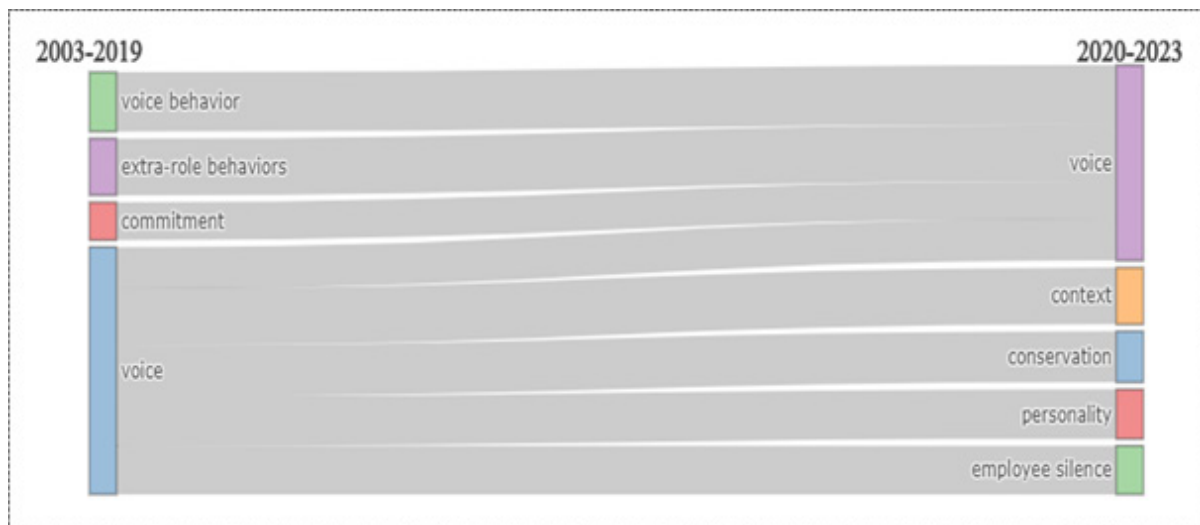
Destarte, as organizações têm buscado medidas para evitar que os trabalhadores fiquem em silêncio propositalmente (silêncio aquiescente) ou em silêncio defensivo. Elas podem considerar, em suas medidas, a faceta positiva do silêncio. O silêncio pró-social exerce efeitos incrementais positivos na satisfação e no desempenho da tarefa e da própria organização. Isto é, ficar calado no trabalho pode ser benéfico e estratégico quando os trabalhadores são guiados por razões pró-sociais, como proteger a organização e informações confidenciais (Hao et al., 2022). Nesse contexto, o desafio reside em identificar quando o silêncio é pró-social ou prejudicial.

Para Whiteside e Barclay (2013), adotar uma perspectiva de silêncio pode ajudar as organizações a identificar barreiras e condições limítrofes que podem aumentar a compreensão sobre o fenômeno e sua relação com o contexto do trabalho. Por exemplo, para melhorar a aprendizagem organizacional, os líderes precisam encorajar os indivíduos a expressar suas ideias e, ao mesmo tempo, identificar o que os está impedindo de fazê-lo quando decidem ficar em silêncio.

Em linhas gerais, parece haver um consenso na literatura de que uma das principais medidas que as organizações podem adotar para evitar o silêncio é encorajar os trabalhadores a falarem. Por outro lado, considerando o silêncio e seus benefícios positivos, também há o encorajamento do silêncio pró-social como forma de proteger a organização. Embora o silêncio seja um fenômeno complexo, compreender a sua natureza ajudará a promover melhores práticas organizacionais para estabelecer um clima de trabalho aberto à comunicação e com trabalhadores dispostos a contribuir ativamente para o sistema organizacional.

Destarte, ao conhecer a estrutura intelectual deste campo de estudos, também se faz necessário conhecer como a temática evoluiu ao longo dos anos. Conhecer esta evolução, possibilita compreender que temáticas contribuíram para a institucionalização internacional de pesquisas na área da Administração e, em especial, no campo da Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. A Figura 3, retrata esta análise.

Figura 3. Evolução temática do silêncio no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do primeiro eixo temporal (2003-2019), é possível identificar que o silêncio no trabalho foi amplamente investigado com os comportamentos de voz (*voice*, *voice behavior*) o que justifica uma boa parcela de estudos com o enfoque de pesquisas dedicadas ao conceito de que o silêncio é um comportamento manifestado pela ausência da voz (Brinsfield, 2013; Hao et al., 2022). Todavia, esta foi uma base conceitual que sustentou as razões que levam os trabalhadores a ficarem em silêncio e que não necessariamente implica a ausência de voz.

Já para o segundo eixo temporal (2020-2023) (*voice*, *employee silence*), é notório que as investigações com o mesmo enfoque prevaleceram, revelando que as pesquisas do silêncio em associação com a voz do indivíduo é uma tradição do campo. Isto sugere que ao mesmo tempo que é uma vertente propulsora do campo, é, da mesma forma, um tema básico, mas que contribui para o desenvolvimento da temática. Além disso, o tema "*personality*", indica um corpo crescente de estudos dedicados a investigar os antecedentes do silêncio (Chou & Chang, 2020).

Ao conhecer a estrutura intelectual do campo, os motivos que levam os indivíduos ao silêncio, evolução temática e medidas para promover um melhor clima de trabalho, o silêncio surge como uma questão importante à qual os gestores devem estar atentos. A razão pela qual os trabalhadores preferem ficar em silêncio é uma questão complexa e apresenta um dilema (Ölçer & Coşkun, 2022). Por essa razão, os gestores devem identificar as fontes e os motivos do silêncio com precisão e, se gerenciado com sucesso, pode fornecer resultados positivos para os negócios (Ölçer & Coşkun, 2022; Vu et al., 2022).

Ademais, na sequência, a partir da análise dos artigos, lacunas de pesquisa foram encontradas, lançando luz para a proposta de uma agenda com direcionamentos futuros.

4.1 “EU POSSO ME MANIFESTAR AGORA?”: CAMINHOS A SEREM PERCORRIDOS

Há diversos caminhos a serem explorados neste campo de pesquisa, haja vista que muito não se sabe sobre as situações em que os trabalhadores têm – ou não – algo para dizer. Além disso, os caminhos aqui delimitados podem contribuir para a constituição de uma base de conhecimento sobre o assunto. O estudo de Van Dyne, Ang e Botero (2003), postula que o silêncio e a voz são comportamentos complexos e se baseiam em motivos mistos. Assim, explorar os múltiplos motivos do silêncio ainda é um caminho promissor de pesquisas, buscando explorar a face negativa e positiva da temática para a vida dos trabalhadores e das organizações (Choi & Hyun, 2022).

As descobertas do estudo internacional de Knoll et al. (2021) revelam motivos do silêncio em 33 países diferentes, lançando luz para as diferenças culturais que podem influenciar o silêncio. Na perspectiva destes autores, trabalhadores homens e que possuem *status* mais elevado são mais propensos a ultrapassar as barreiras do silêncio do que as mulheres. Com isso, sugerem estudos que investiguem por quais razões a mulher é mais inclinada para o silêncio do que os homens, incluindo o gênero como variável moderadora em modelos integrativos que busquem trazer evidências para tal. Além disso, a duplicidade de papéis das mulheres, altas cargas de trabalho e o conflito trabalho-família devem ser explorados na relação com o silêncio. Esta lacuna identificada, também foi reforçada na revisão de Dehkharghani et al. (2022). Para estes autores, estudos baseados em gênero e para a comunidade LGBTQIAP+ podem avançar na literatura, principalmente ao identificar as diferenças do silêncio, desafios e barreiras enfrentadas.

Considerando que estudos prévios da amostra desta revisão não incluíram grupos historicamente marginalizados e/ou excluídos como participantes, é imperativo conduzir pesquisas que possam identificar as causas e consequências do silêncio na vida desses trabalhadores. Com isso, algumas reflexões podem instigar futuras pesquisas, a saber: qual é a percepção dos trabalhadores sobre a eficácia das políticas antidiscriminatórias na sua organização, buscando evitar a permanência do silêncio na sua rotina? Qual é o efeito dos *workshops* de sensibilização sobre racismo, homofobia, etarismo e xenofobia na criação de um ambiente de trabalho inclusivo e aberto ao diálogo? Quão eficazes são os canais de comunicação para que os trabalhadores expressem suas preocupações?

Knoll et al. (2021) exploraram discussões de gênero, mas há uma necessidade substancial de investigar mais profundamente como o silêncio afeta mulheres trans, por exemplo, e as implicações desse silêncio em suas vidas e ambientes de trabalho. Reflexões adicionais são necessárias para compreender a natureza complexa do silêncio. Além disso, como estudos adicionais, também podem ser sugeridas investigações sobre como as organizações estão promovendo uma cultura de comunicação aberta e que dê voz a esses indivíduos no trabalho.

Ao considerar a face positiva e estratégica do silêncio, Qian, Schreurs e Jawahar (2021) sugerem que há momentos em que o silêncio pode ser benéfico, como por exemplo, ao proteger questões importantes e sigilosas da organização e colegas de trabalho e, até mesmo, proteção ao capital humano e criativo da organização. Assim, estudos que investiguem se os diferentes focos de comprometimento podem dar origem aos tipos de silêncio aquiescente ou pró social.

Por conseguinte, o estudo de Sulphrey (2020) refletiu sobre os aspectos positivos e negativos do silêncio. Para o autor, estudos que busquem ampliar a face positiva do silêncio são bem-vindos, à medida que pode ser benéfico e essencial em certos momentos da vida organizacional e para equipes de trabalho. Isto posto Brinsfield (2013) e Srivastava, Jain e Sullivan (2019) atentam que o campo do silêncio ainda carece de entendimento aprofundado sobre o caráter multinível do silêncio. Há diferenças entre o silêncio individual, de equipes e da organização? A organização em si, pode ficar em silêncio? Quais são as características das organizações silenciosas? E quando as equipes decidem ficar em silêncio? Quais os impactos e reflexos do silêncio em equipe nas organizações? São algumas questões que estudos futuros podem responder.

Outrossim, Chou e Chang (2020) buscaram identificar os antecedentes do silêncio e descobriram que os traços de personalidade, disposição e até mesmo um motivo pessoal podem influenciar o silêncio. Para os autores a busca por antecedentes pode ajudar a encontrar novos caminhos para a compreensão deste fenômeno tão complexo da vida organizacional. Na agenda de Dehkharghani et al. (2022), além da descoberta dos antecedentes, os autores sugerem pesquisas com variáveis moderadoras e/ou mediadoras podem aumentar o conhecimento das consequências do silêncio.

O estudo de Pope (2019) refletiu que os trabalhadores são livres para expressar suas emoções, opiniões e precauções sem medo de ser repreendidos. Todavia, a autora sinaliza o importante papel de se criar uma cultura em que o diálogo é ativamente encorajado e não reprimido. Nesse sentido, estudos que possam compreender o papel da cultura frente ao silêncio são essenciais, à medida que esta tem uma importante função em aproximar o indivíduo da organização e não de afastar.

Embora a pandemia não tenha sido foco dos estudos do *corpus* é essencial refletir sobre o período pós-pandêmico e como o mesmo moldou e modificou as relações de trabalho. Devido ao isolamento social muitos trabalhadores se distanciaram uns dos outros ao trabalharem no regime de *home office* podendo gerar um novo tipo de silêncio: o silêncio interpessoal. Com isso, estudos que investiguem vertentes teóricas que possam embasar esse 'novo' conceito podem enriquecer o escopo teórico da temática, bem como enriquecer o modelo conceitual apresentado. Em adição à novos caminhos, Dehkharghani et al. (2022) também sinalizaram oportunidades de investigações na era pós-pandêmica para analisar novos processos, problemas, desafios, padrões, escalas, paradigmas e métodos envolvidos à temática do silêncio.

Além disso, algumas reflexões dão luz à necessidade de uma compreensão mais ampla do silêncio do trabalhador a partir das seguintes problemáticas: para quem o silêncio é direcionado?; qual a intenção por trás do silêncio?; qual o importante papel da gestão de pessoas no gerenciamento (se possível) do silêncio?; qual é o papel da comunicação no gerenciamento do silêncio?; em contexto brasileiro, quais são os significados atribuídos ao silêncio?; é possível criar políticas e práticas de gestão de pessoas que incentivem a voz do trabalhador, buscando resgatar ambientes mais humanizados e positivos para se trabalhar?; quais os impactos do silêncio em organizações com fins não lucrativos?.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho consistiu em analisar o panorama de estudos na *Web of Science* sobre o silêncio no trabalho, e identificar os motivos que levam os indivíduos a ficar em silêncio no trabalho. Como produto do artigo, algumas reflexões sobre os delineamentos do tema emergem com o passar do tempo. Primeiramente, pelos dados identificou-se um avanço da teoria, à medida que os estudos pioneiros trabalhavam o silêncio apenas como ausência de voz ou fala, contudo, o silêncio não pode ser reduzido a isso, pois a ausência de voz é uma base que sustenta as pessoas a ficarem em silêncio, o que não implica consequentemente no silêncio no trabalho.

Ao fazer uma linha do tempo, os estudos mais recentes, indicam que o silêncio é uma decisão consciente de não compartilhar informações com os demais colegas de trabalho. Salienta-se que são diversos os motivos pelos quais as pessoas optam pelo silêncio, ora pela sensação de sua fala não ser útil e não agregar na organização, ora por medo de se comprometer, e até mesmo por querer proteger informações confidenciais da organização. Cada motivo desses representa uma dimensão do silêncio organizacional que são respectivamente: silêncio aquiescente, silêncio defensivo e silêncio pró social.

Ressalta-se que normalmente o silêncio é visto como algo pejorativo justamente pelos efeitos que podem causar no comportamento dos colaboradores, como fora mencionado na literatura, tais como: a diminuição do engajamento, falhas na comunicação, inibição de comportamentos proativos e inovadores, e em casos mais extremos, o *turnover*, à medida que os colaboradores deixam a organização ao invés de quererem se manifestar. Esses efeitos são de fato prejudiciais, no entanto, há um caminho a ser explorado sobre o silêncio organizacional, que constitui no silêncio dos colaboradores como uma forma de manter seguras informações sigilosas da organização, informações estas, que se fossem explanadas poderiam causar algum tipo de conflito, o que consequentemente, acarretaria em outros problemas organizacionais. Portanto, a literatura sinaliza espaço para estudos vindouros que desejam focar no lado positivo e benéfico do silêncio.

Cabe a organização o papel de reduzir o silêncio nocivo ao construir um ambiente com clima mais aberto e uma cultura de comunicação. Esse comportamento prospectivo da organização é um fator essencial na redução desses tipos de comportamentos, que podem decorrer de fatores situacionais e ambientais, reforçado pela literatura, haja vista que muitos permanecem em silêncio por não possuírem laços sociais e estarem situados em ambientes de esgotamento físico e mental. O papel da organização é essencial nessa conjuntura, já que conforme a estrutura intelectual da presente pesquisa identificou que os estudos focam no medo dos trabalhadores e como uma supervisão abusiva coaduna para o silêncio organizacional. Por isso, é preciso um olhar sensível da organização perante a esse tipo de situação, posto que muitas pessoas vivem nesse cenário devido a um esgotamento emocional que o contexto de trabalho em que estão inseridas proporciona.

Acerca das limitações do trabalho, destaca-se principalmente a utilização de uma única base de dados. Sugere-se que estudos futuros que pretendam investigar o que já foi pesquisado sobre o tema ampliem essa abordagem, realizando buscas em outras bases de dados internacionais e nacionais, o que pode fornecer, inclusive, estudos comparativos sobre o panorama de estudos em contexto internacional e em contexto nacional.

Em linhas gerais, o trabalho contribui para o campo, à razão que propõe uma agenda de pesquisas para autores que desejam estudar as interfaces do silêncio no trabalho ao reforçar a sua importância no comportamento organizacional, uma vez que a sua prevalência em nível negativo interfere na eficiência e eficácia do processo organizacional. Além disso, constatou-se uma linha ascendente de artigos publicados sobre o tema nos últimos anos, o que mostra ser um assunto bem aceito pela academia e que traz importantes reflexões principalmente sobre os motivos que levam as pessoas a ficarem em silêncio. Percebe-se algumas carências e alguns problemas que podem ser melhores explorados ao passo que sinaliza a importância do debate desse tema para a organização como um todo ao estimular a criação de medidas que visem mitigar as consequências pejorativas, podendo avançar na agenda de estudos do silêncio no campo da gestão.

NOTA:

Os autores agradecem o apoio recebido da CAPES e do IFRS para a realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Al-Abrow, H. A. (2022). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: moderator role of perceived support. *Journal Of Management & Organization*, 28(4), 754-773.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: an r-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal Of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Atalla, A. D. G., Elamir, H., & Zeid, M. A. G. A. (2022). Exploring the relationship between organisational silence and organisational learning in nurses: a cross-sectional study. *Journal Of Nursing Management*, 30(3), 702-715.
- Bormann, K. C., & 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*, 30(3-4), 225-245.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal Of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Choi, J. O., & Hyun, S. S. (2022). Development of employee silence scale in travel agencies. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 52, 208-218.
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2020). Employee Silence and Silence Antecedents: a theoretical classification. *International Journal Of Business Communication*, 57(3), 401-426.
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2022). Employee silence in an organizational context: a review and research agenda. *European Management Journal*, 1, 1-14.
- Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal Of Management & Organization*, 24(1), 62-80.
- Grácio, M. C. C. (2016). Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: revisão teórico-conceitual. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 21(47), 82-99.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When Is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. *Journal Of Business And Psychology*, 37(5), 1039-1063.

- Islam, T., Asif, A., Jamil, S., & Ali, H. F. (2022). How abusive supervision affect knowledge hiding? The mediating role of employee silence and moderating role of psychological ownership. *Vine Journal Of Information And Knowledge Management Systems*, 1-20.
- Jing, S., Zeng, Y., Xu, T., Yin, Q., Ogbu, K. O., & Huang, J. (2022). Will career plateau lead to employee silence? A moderated mediation model. *Nankai Business Review International*, ahead-of-print, ahead-of-print.
- Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: a plea for communication research. *Western Speech*, 38(1), 25-35.
- Jungst, M. (2023). Technological complexity and employee silence: the buffering role of social support. *Human Systems Management*, 42(1), 41-53.
- Knoll, M et al. International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 1-30.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- 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.
- Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2022). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society And Business Review*, 1-25.
- Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: an integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-69.
- Pope, R. (2019). Organizational Silence in the NHS: hear no, see no, speak no. *Journal Of Change Management*, 19(1), 45-66.
- Qian, S., Schreurs, B., & Jawahar, I. J. (2021). Multiple foci of commitment and employee silence: a role theory perspective. *German Journal Of Human Resource Management*, 35(4), 467-494.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). Workplace bullying and employee silence. *Personnel Review*, 47(1), 226-256.
- Saeed, S., Akhtar, N., & Hussain, S. (2021). Bloom to Gloom-Emotional Intelligence and Employee Silence: an empirical study from pakistan. *The Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(12), 497-507.
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing Voice and Silence at Work: unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy Of Management Journal*, 64(1), 114-148.
- Srivastava, S., Jain, A. K., & Sullivan, S. (2019). Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence. *Personnel Review*, 48(4), 1045-1060.
- Sulphey, M. M. (2020). Elucidation of the concept of organisational silence. *Middle East J. Of Management*, 7(3), 282.
- Sulphey, M. M., & Jasim, K. M. (2022). Paradoxical leadership as a moderating factor in the relationship between organizational silence and employee voice: an examination using sem. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 457-481.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A Framework for Guiding and Evaluating Literature Reviews. *Communications Of The Association For Information Systems*, 37(6), 112-137.
- Tutar, H., & Erdem, A. (2021). Examining the mediating role of organizational loneliness in the effect of organizational silence on the intention to quit. *Upravlenets*, 12(2), 102-118.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.

- Vu, M. C., & Fan, Z. (2022). Sounds of Silence: the reflexivity, self-decentralization, and transformation dimensions of silence at work. *Journal Of Management Inquiry*, 31(3), 307-325.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Wang, C-C., Hsieh, H-H., & Wang, YD. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845-1858.
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of Silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal Of Business Ethics*, 116(2), 251-266.
- Wu, M., Wang, R., Estay, C., & Shen, W. (2022). Curvilinear relationship between ambidextrous leadership and employee silence: mediating effects of role stress and relational energy. *Journal Of Managerial Psychology*, 37(8), 746-764.
- Yan, A., Guo, H., Zhou, Z. E., Xie, J., & Ma, H. (2022). How Moral Identity Inhibits Employee Silence Behavior: The Roles of Felt Obligation and Corporate Social Responsibility Perception. *Journal of Business Ethics*, 1(1).
- Yao, L., Ayub, A., Ishaq, M., Arif, S., Fatima, T., & Sohail, H. M. (2022). Workplace ostracism and employee silence in service organizations: the moderating role of negative reciprocity beliefs. *International Journal Of Manpower*, 43(6), 1378-1404.
- Yu, S., Liu, S., & Xu, C. (2022). The effect of job insecurity on employee silence: test an interactive model. *Chinese Management Studies*, ahead-of-print, ahead-of-print.
- Yu, J., Xie, C., & Huang, S. (2022). Effect of perceived job risk on organizational conflict in tourism organizations: examining the roles of employee responsible behavior and employee silence. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 53, 21-31, 2022.