

Silêncio Estratégico na Liderança: o não dito como potência para a inovação

MÁRCIO FINAMOR

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

DAVI JOSÉ DE SOUZA DA SILVA

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

Silêncio Estratégico na Liderança: o não dito como potência para a inovação

Resumo: Este estudo reflete sobre o silenciamento organizacional e suas implicações no fomento à inovação. Embora muitas organizações declarem incentivo à voz dos funcionários, a ausência de mecanismos que viabilizem a expressão plena resulta na perda de conhecimentos estratégicos. O que permanece não dito, frequentemente, carrega elementos fundamentais para a transformação das práticas. A análise proposta discute como o silêncio, quando reconhecido e conduzido de forma ética e reflexiva, pode funcionar como um recurso organizacional legítimo, contribuindo para a criatividade e o desenvolvimento coletivo. Para isso, foram realizadas entrevistas com líderes educacionais de Instituições de Ensino Superior privadas, selecionados por amostragem em bola de neve. As entrevistas, guiadas por um roteiro semiestruturado, foram transcritas e codificadas com o apoio do software MAXQDA, seguindo os procedimentos da Análise Temática Reflexiva (ATR). Identificou-se um paradoxo: mecanismos institucionais que deveriam ampliar a escuta e sustentar trocas críticas acabam, muitas vezes, falhando por diversas razões previamente discutidas. Recomenda-se, por fim, maior atenção à reflexividade e à inclusão social nas organizações, com ênfase na valorização da voz de sujeitos frequentemente marginalizados, incluindo os próprios líderes, como condição para o fortalecimento da inovação.

Palavras-Chave: Silêncio Estratégico. Estratégia. Inovação. Silêncio organizacional. Voz dos funcionários.

1 Introdução

O conceito de voz e silêncio tem despertado crescente interesse nas literaturas de gestão de recursos humanos, processos de trabalho, relações industriais e comportamento organizacional (Wilkinson *et al.*, 2021; Shaukat; Khurshid, 2022; Huang *et al.*, 2023). Além disso, conforme a literatura sobre silenciamento organizacional, esse fenômeno trata da natureza social e relacional do trabalho, sendo amplamente influenciado pela moeda relacional e pelo capital social (Milliken *et al.*, 2003), podendo inclusive ser entendido como comportamento pró-social e orientado para a melhoria (Bashshur; Oc, 2015).

O comportamento de voz e o silêncio dos funcionários referem-se à participação voluntária e intencional do indivíduo, quando este, deliberadamente, expressa suas opiniões, preocupações e questões relacionadas ao trabalho (Morrison; Miliken, 2000; Miliken *et al.*, 2003; Morrison, 2014). Por exemplo, a voz e o silêncio podem ter efeitos no desempenho dos funcionários através de diferentes mecanismos, como a busca e obtenção de recompensas e oportunidades, a voz pode afetar o desempenho organizacional, sinalizando as contribuições pró-sociais de um funcionário para a equipe (Whiting *et al.*, 2012).

Por um lado, a voz integra o *rol* daqueles comportamentos discricionários e positivos que não são prescritos pela organização, mas são necessários para seu efetivo funcionamento (Whiting *et al.*, 2008). A voz pode ajudar líderes e equipes a identificar erros, resolver problemas, manter operações seguras e para melhorar a implementação de novas práticas e compreender melhor o significado por trás do que está sendo dito ou não dito (Mazzei, 2003;

Edmondson, 2003; Detert *et al.*, 2013; Li *et al.*, 2017). Isto é, “quando a voz é realmente expressa, ela precisa ser posta em prática ou, pelo menos, reconhecida” (Bashshur; Oc, 2015, p. 1550).

Por outro lado, o silêncio dos funcionários, a “retenção consciente de informações, sugestões, ideias, perguntas ou preocupações sobre trabalhos potencialmente importantes, ou questões relacionadas à organização de pessoas que possam ser capazes de tomar medidas para resolver essas questões” (Morrison, 2011, p. 377), pode fazer com que líderes ou equipes percam informações importantes e, portanto, não conseguem detectar erros ou corrigir problemas recorrentes (Morrison; Milliken, 2000). Além disso, o silêncio dos funcionários e a falta de compartilhamento de conhecimento podem ter efeitos prejudiciais significativos à criatividade na organização (Maqbool *et al.*, 2019) levando a ocultação do conhecimento (Connelly *et al.*, 2012; Chen, 2020). As razões pelas quais os funcionários decidem ser silenciosos pode ser um medo que vem da falta de conhecimento e dos encargos relacionados ao trabalho e experiências passadas (Morrison, 2011; 2014; Maqbool *et al.*, 2019; MacMahon *et al.*, 2018). Por isso, é importante dar vozes aquelas “vozes não ouvidas” que estavam desconectadas da vida cotidiana de trabalho dos funcionários (Wilkinson; Fay, 2011; Wilkinson *et al.*, 2018).

A voz dos funcionários oferece informações voluntárias, consultivas e participativas, motivando mudanças construtivas, melhoria contínua e o compartilhamento de conhecimento e experiências, ajudando a resolver problemas organizacionais e a tomar melhores decisões (Hosseini; Sabokro, 2022). Essas dinâmicas favorecem a compreensão do silêncio estratégico como uma escolha situada. De acordo com Parke e colegas (2022), tal silêncio se configura quando ideias são intencionalmente postergadas até que o ambiente se mostre mais receptivo à escuta por parte das lideranças.

Assim, Pang e colegas (2022) questionam se o momento de quebrar o silêncio é relevante e, em caso afirmativo, se a eficácia da quebra depende do tipo de silêncio interrompido. O silêncio estratégico, quando adotado sob condições apropriadas, pode desempenhar um papel importante em conjunto com outras estratégias de resposta a crises. Esse potencial, no entanto, ainda carece de uma análise mais aprofundada e de investigação empírica (Pang *et al.*, 2022), especialmente no que diz respeito à noção de tempo na expressão da voz organizacional (Guarin *et al.*, 2024; Wu *et al.*, 2024).

Apesar desses potenciais benefícios, escutar dentro das organizações envolve obstáculos relevantes. Johnson e colegas (2023), ao analisarem a prática gerencial e as respostas dos gestores diante da expressão da voz, chamam a atenção para o efeito desmobilizador

provocado pela apropriação indevida do crédito. Em outras palavras, os gestores podem tanto acolher as ideias e, ainda assim, reivindicar a autoria, quanto recusá-las no momento e, posteriormente, apresentá-las como se fossem suas. Essa prática compromete a motivação para a continuidade do compartilhamento de ideias e mina a confiança na escuta genuína.

Com isso, evidencia-se que a escuta gerencial não depende apenas da disposição em ouvir, mas também da forma como os líderes atribuem sentido às manifestações dos funcionários, o que repercute diretamente nas dinâmicas de silêncio e voz dentro das organizações. Nesse contexto, o silêncio torna-se um fenômeno custoso, despertando a atenção de lideranças preocupadas com a ocultação de conhecimento e com a fragilidade das interações organizacionais (Islam *et al.*, 2022). Funcionários angustiados evitam compartilhar informações e oferecer feedback, sobretudo diante de líderes ambíguos ou abusivos, o que compromete os objetivos institucionais. O endosso seletivo de vozes, especialmente de indivíduos narcisistas, pode aprofundar ambientes tóxicos, ao passo que o reconhecimento de vozes pró-sociais contribui para a construção de relações colaborativas e positivas (Rubenstein *et al.*, 2023; Kalmanovich-Cohen, 2024). Diante disso, a literatura aponta a necessidade de integrar aportes de campos como a psicologia, de modo a ampliar a compreensão dos fatores subjetivos e relacionais envolvidos na expressão e inibição da voz. É nesse sentido que este artigo propõe a investigar justamente aquilo que permanece não dito nas organizações (Hosseini; Sabokro, 2022).

A partir dessa premissa, questiona-se como líderes percebem e respondem às dinâmicas de silêncio organizacional, e de que maneira suas ações podem favorecer a emergência ou o resgate de vozes previamente silenciadas? Na tentativa de responder a esse questionamento, foram realizadas entrevistas com líderes educacionais atuantes em diferentes regiões do país, selecionados por meio da técnica de amostragem em bola de neve. As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro semiestruturado, transcritas e codificadas com o apoio do *software* MAXQDA, seguindo os procedimentos da Análise Temática Reflexiva (ATR), conforme Braun e Clarke (2022).

2 Voz e silêncio: linha tênue para a inovação

Morrison e Miliken (2000) consideram o silêncio organizacional como a ausência de pluralismo e mudança. Essa ausência ocorre em um processo em espiral descendente desencadeado pelo silêncio. O silêncio se desenvolve através de forças negativas, como medo de *feedback* e visões estereotipadas dos interesses dos funcionários e das funções gerenciais.

Estas forças estão muitas vezes escondidas da vista e não pode ser discutido. Os funcionários passam a acreditar que falar abertamente é fútil ou até perigoso. Este contexto promove o silêncio, que, por sua vez, torna-se cada vez mais difundido. Diante disso, a voz dos funcionários possui duas dimensões: promocional e proibitiva. A voz promocional ocorre quando se expressam sugestões destinadas a beneficiar a organização (Liang *et al.*, 2012). Neste artigo, focaremos apenas na voz promocional.

Essa ênfase se justifica, entre outros fatores, pelos estudos de Li e colegas (2017), que demonstraram como a voz promotora está associada a ganhos de produtividade da equipe, mediados pela inovação. Por exemplo, houve uma relação indireta inesperada entre a voz promotora dos membros da equipe e a inovação da equipe, mediada pela reflexividade da equipe, conforme apontado por Liang e colegas (2019). Esses autores sugerem que considerem perspectivas teóricas alternativas para entender melhor a dinâmica entre a voz dos funcionários e os resultados organizacionais. A utilização do conhecimento e a reflexividade da equipe representam rotas cognitivas cruciais pelas quais a voz dos funcionários pode influenciar os processos organizacionais. Além disso, é essencial considerar os mecanismos não cognitivos, como o papel do afeto da equipe, que também podem impactar a eficácia da voz nas organizações (Liang *et al.*, 2019).

Apesar dessas possibilidades, Morrison (2011) aponta que funcionários nas organizações frequentemente se deparam com a escolha entre expressar suas ideias ou permanecer em silêncio, mesmo quando possuem informações ou conhecimentos que podem contribuir para a inovação. Muitas vezes, optam pelo silêncio. Diálogos e conversas podem questionar práticas e promover melhorias. No entanto, o silêncio pode ser prejudicial, resultando na perda de ideias críticas. Morrison (2014) destaca que o silêncio pode ser uma resposta à supervisão abusiva, levando o funcionário à resignação ou à incapacidade de se expressar.

Reconhecer e aproveitar ideias de melhoria expressas por funcionários em todos os níveis organizacionais é fundamental para alcançar uma série de resultados, como o aumento da satisfação e motivação dos funcionários (Bashshur; Oc, 2015). Possibilita apoio para decisões de alta qualidade e eficácia organizacional (Milliken *et al.*, 2003a). Pois, a prevenção da propagação do silêncio organizacional entre colaboradores; promove o conhecimento e sua partilha de opinião pode ajudar a melhorar taxas de sobrevivência da empresa e desempenho empresarial (Wang; Noe, 2010). Uma vez que, sem informações críticas e oportunas dos funcionários de nível inferior, as organizações não conseguem corrigir problemas potencialmente graves e obter ideias instantâneas para melhoria contínua (Morrison; Milliken,

2000; Milliken; Morrison, 2003b; Tangirala; Ramanujam, 2008). Dado que a voz e as consequências da voz afetam tanto quem fala como aqueles que a ouvem (Milliken *et al.*, 2003a).

Nesse sentido, estudos recentes, como os de Li e Tangirala (2022) e Huang, Wilkinson e Barry (2023), destacam a necessidade de contextos favoráveis e a mediação da liderança para fomentar a expressão de voz e melhorar o desempenho organizacional. Conforme os autores, (Li; Tangirala, 2022; Shin *et al.*, 2022) descobriram que a voz a voz promocional melhorou os ganhos de desempenho na fase de recuperação (permitindo potencializar a inovação e processos) consequentemente gerando maior engajamento dos funcionários.

Em contrapartida, o silenciamento ou proibição de vozes causa ocultação de conhecimento, redução da autoeficácia, desengajamento moral, desconfiança, incivilidade organizacional e ausência de inovação no ambiente de trabalho (Arain *et al.*, 2020; Chen, 2020). A perda de recursos relacionais devido ao silêncio dos funcionários impede diálogos produtivos e fomenta a ocultação do conhecimento (Shaukat; Khurshid, 2022), o que se agrava com a exclusão social, ou ostracismo no local de trabalho, que, além de silenciar, afeta negativamente comportamentos como sabotagem, retenção e ocultação de conhecimento (Zhao *et al.*, 2016; Zhao; Xia 2017; Weng *et al.*, 2020; Takhsha *et al.*, 2020; Tan *et al.*, 2024). Morrison (2023) destaca que a liderança é crucial para criar um ambiente seguro para trocas substantivas do conhecimento e da comunicação, sugerindo a importância de treinar líderes em escuta ativa e comportamentos que sinalizem abertura a contribuições, além disso, comportamentos-chave de liderança, como o endosso de voz, são ferramentas potentes para promover vozes dos funcionários (Rubenstein *et al.*, 2023).

Dessa forma, a importância de um ambiente seguro para a expressão aberta de ideias se deve ao fato de que as ações que levam à ocultação de conhecimento pelos funcionários geralmente resultam da falta de segurança psicológica (Detert; Burris, 2007). Para que a liderança seja eficaz na mitigação da ocultação de conhecimento, é necessário que a organização cultive também um clima de maestria (Men *et al.*, 2020).

3 Análise Temática Reflexiva

A Análise Temática Reflexiva (ATR) é uma abordagem interpretativa, acessível e teoricamente aberta, voltada à análise de dados qualitativos, que permite identificar e compreender padrões ou temas que emergem em um conjunto de dados (Braun; Clarke, 2012). Seu caráter reflexivo enfatiza o envolvimento ativo do pesquisador na construção do

conhecimento, exigindo uma atenção cuidadosa e situada ao material empírico e ao próprio processo analítico (Braun; Clarke, 2019, p. 594).

Com base nessa perspectiva, neste estudo, foram selecionados trechos específicos das entrevistas realizadas com líderes educacionais de Instituições de Ensino Superior privadas corporativas, com foco nos sentidos atribuídos ao que permanece não dito nas organizações. Essa escolha se justifica pela centralidade da liderança nos processos de mediação da voz e do silêncio, conforme discutido pela literatura especializada em silenciamento organizacional, que aponta os líderes como agentes-chave na sustentação ou na transformação dessas dinâmicas (Morrison, 2023).

A partir disso, a análise considera não apenas o conteúdo das falas, mas também o modo como elas tensionam os limites do expressável, em diálogo com a subjetividade e a reflexividade do pesquisador diante da teoria e da experiência empírica. Outros estudos com a mesma abordagem analítica observam a atuação das lideranças em contextos atravessados por disputas políticas, com destaque para macrotemas como a percepção de interferências externas e as diferentes formas de silêncio condicionadas pelas estruturas institucionais (Story *et al.*, 2023).

Nessa mesma direção, observa-se que líderes e gestores intermediários desempenham frequentemente o papel de primeiros "guardiões da voz", atuando como elo entre as contribuições dos funcionários e os encaminhamentos estratégicos. Diante disso, é papel da liderança criar condições que favoreçam a expressão de ideias e o fortalecimento de vínculos de confiança, de modo que os integrantes da equipe se sintam autorizados a participar de forma genuína, com a expectativa de que suas vozes sejam ouvidas ou, ao menos, que haja um esforço honesto para levá-las em consideração com seriedade (Burris; Sohn, 2021, p. 65).

3.1 Silêncio reflexivo: limites e negociações da fala no trabalho

A seguir, iniciamos a apresentação e discussão dos dados empíricos com base na Análise Temática Reflexiva. Os trechos selecionados ilustram como líderes educacionais atribuem sentidos às experiências de silenciamento e expressão de voz no cotidiano organizacional. O foco recai sobre as tensões entre confiança, escuta e institucionalização do não dito e da fala.

Nesse contexto, a experiência relatada pelo **Líder 1** revela que, mesmo em ambientes marcados por relações de confiança, a possibilidade de uma fala plena ainda é percebida como conquista individual, e não como prática institucionalizada. O silenciamento, nesse caso, não

decorre apenas de repressões diretas, mas da ausência de tempos, espaços e dispositivos organizacionais que sustentem o diálogo estruturado e a escuta atenta. Ao afirmar que “nunca teve a oportunidade de conversar”, o sujeito explicita uma carência institucional de espaços legítimos para a manifestação da voz de forma reflexiva, segura e com potencial transformador.

Líder 1: “[...] eu estou realizando um sonho meu [...] é de eu conversar com alguém abertamente sobre isso [...] nunca tive a oportunidade de sentar e conversar [...] esse mecanismo bruto de trabalho [...] o gestor não tem culpa, é o próprio mecanismo [...] fico mais feliz ainda que tem o potencial dessa conversa não ser depois esquecida [...]”.

A fala do **Líder 7** aprofunda o diagnóstico apresentado pelo **Líder 1** ao mostrar que a impossibilidade de expressão não se dá apenas pela ausência de espaço formal, mas por uma negação ativa da escuta:

Líder 7: “[...] Isso era algo que realmente me incomodava muito, mas que eu não consegui ter a oportunidade de dizer, porque não havia possibilidade dessa escuta. Toda vez que a gente tentava, não somente eu, com outros colegas, fazer essa aproximação para ter esse espaço de fala, nós éramos cortados assim, no sentido de não vou discutir isso, não vou falar[...]

A fala do **Líder 14** reforça e ao mesmo tempo complexifica o silêncio decorre de uma estrutura institucional que encena a escuta enquanto esvazia sua efetividade, por outro, emerge aqui como estratégia comunicacional cuidadosa: falar no momento certo, com o tom certo, à pessoa certa:

Líder 14: “[...] eu penso que quando o assunto é um assunto muito pipinoso, muito dificultoso, você precisa encontrar o dia certo de falar. O momento certo de se colocar. Por quê? Muitas vezes, se você estiver irritado com alguma coisa, você vai falar coisas que não era para ser falado. Vai tomar atitudes que não são para serem tomadas. Então, você precisa ajustar tudo isso. Organizar os pensamentos para você se colocar [...] Se eu vou falar com a minha chefia, com o meu líder, e eu vejo que ele está envolvido com outras coisas, e se eu falar aquilo vai se perder, eu não falo. Eu deixo para um outro momento [...]”.

A fala do **Líder 14** evidencia que a necessidade de “esperar o momento certo” para ser escutado aponta para um espaço comunicacional marcado por instabilidade e seletividade, no qual a escuta não é um direito assegurado, mas um recurso condicionado e disputado. Tal padrão se aprofunda na fala do **Líder 15**, ao reconhecer que:

Líder 15: “[...] aí você fala, não, não é o momento de falar, tem que falar sobre isso agora. E aí, você acaba se posicionando menos [...] em relação até à própria gestão mesmo, você colocar alguns posicionamentos que talvez não sejam legais, alguns comportamentos que não sejam legais [...] sigilosa, tudo bem você falar, porque sabe, você acredita naquilo, ninguém vai saber que foi você que falou. Mas você se colocar muitas vezes, às vezes você pode ser prejudicado [...] é bom você se posicionar, é bom você falar, mas, às vezes, também é melhor você ficar quieto. É como se tivesse um momento, né? Esperar um momento certo para poder falar [...] Acho que tem que se posicionar, mas tem que saber a hora, tem que saber o como, tem que saber para quem falar [...]”.

Quando inseridas de forma adequada, essas pausas ampliam a capacidade de gerar

valor, estimulam comportamentos proativos e promovem a adaptação (Curhan *et al.*, 2022). Compreender essas dinâmicas é essencial para reconhecer as motivações do silêncio e identificar o momento mais apropriado para fomentar a expressão (Kerrane *et al.*, 2017). A valorização de mecanismos sigilosos como meios legítimos de manifestação, frente ao receio de abordar diretamente os gestores, revela tanto a fragilidade dos canais institucionais de escuta quanto a ausência de espaços seguros para a emergência da voz crítica (Detert; Edmondson, 2011).

É nesse cenário que o **Líder 6** exemplifica a censura interna e a escolha pelo silêncio como decisão estratégica diante de “momentos errados”:

Líder 6: “[...] O que eu percebo às vezes é que nós temos incoerências, momentos estranhos, errados no sentido de, olha, não é momento para isso agora, então vamos deixar isso para um outro momento. E aí, sim, é preciso censurar [...]”.

A fala do **Líder 6** revela uma lógica que condiciona a escuta ao “momento certo”, reforçando a seletividade do que pode ou não ser dito. Em contextos nos quais líderes optam por censurar ou desconsiderar contribuições, há uma redução significativa na disposição dos funcionários em se manifestar novamente (Milliken; Lam, 2009); do mesmo modo, a autocensura individual pode desencadear o silenciamento coletivo (Bowen; Blackmon, 2003).

Nesse sentido, a fala do **Líder 7** aprofunda a ambiguidade do silêncio como estratégia de sobrevivência e gestão de conflitos em ambientes organizacionais marcados por hierarquias rígidas e escassa abertura para o dissenso:

Líder 7: “[...] o silêncio é ouro, porque quando você sabe que aquela decisão não vai mudar, ou que o que está sendo conversado não tem margem para debate, não adianta o desgaste [...] já vem uma serenidade de entender, olha, esse tópico aqui não adianta forçar [...]”.

O relato do **Líder 7** revela um padrão de silenciamento naturalizado, no qual vivências anteriores de impotência diante da estrutura organizacional levam à adoção de uma autocensura pragmática. Alinhado ao que Curhan e colegas (2022) indicam sobre os momentos em que o silêncio oportuno pode gerar valor, estimular comportamentos proativos e favorecer a adaptação, esse tipo de pausa se insere como estratégia de proteção. No entanto, a internalização da ideia de que “não adianta falar” se consolida como uma racionalidade implícita, que fragiliza o compromisso com o enfrentamento de injustiças e com a possibilidade de mudança.

Essa dinâmica se intensifica mesmo diante de situações que despertam indignação, a liderança recua, evidenciando a precariedade da segurança psicológica e a ausência de salvaguardas institucionais é reforçada por Azeem e colegas (2024), que identificam que, em contextos organizacionais marcados por desconforto, os observadores tendem a adotar uma postura de cautela como forma de proteger suas necessidades psicológicas básicas. Nesse

contexto, o silenciamento deixa de ser apenas uma escolha tática e passa a expressar uma desmobilização estrutural da voz como prática política no interior das organizações.

Nessa linha, a fala do **Líder 2** revela um aspecto crítico da ambiguidade comunicacional: a escassez de tempo e a sobrecarga de tarefas transformam a escuta em um ideal inviável:

Líder 2: "[...] um dos desafios mais importantes é o desafio do tempo, porque as atividades ordinárias consomem tempo e aí você não tem tempo de disponibilidade para ouvir seu colaborador, nem quando ele lhe procura [...] muito menos quando você não procura [...]".

A liderança descrita pelo **Líder 2** atribui valor simbólico à escuta, mas inviabiliza sua concretização cotidiana. Embora o líder busque promovê-la por meio de interações informais, reconhece que a escassez de tempo e os mecanismos institucionais despersonalizados comprometem sua eficácia. A fala revela que a efetividade na promoção da voz depende de tempo, contexto e investimento contínuo, para que as ideias expressem seu potencial transformador, já que seus efeitos não se produzem de forma imediata (Sherf *et al.*, 2019; Satterstrom *et al.*, 2021; Guarin *et al.*, 2024). Compreender o que é dito exige escuta atenta, disposição para o diálogo e um ambiente que favoreça a reflexão (Guarin *et al.*, 2024; Wu *et al.*, 2024; Lee *et al.*, 2023). Nesse sentido, o silêncio não deve ser automaticamente associado à repressão, podendo expressar uma pausa reflexiva necessária (Vu; Fan, 2022; Reeves; Bristow, 2024).

Ampliando essa perspectiva, a fala do **Líder 1** amplia a reflexão iniciada pelo **Líder 2** ao destacar que a escuta na liderança, embora essencial, é frequentemente inviabilizada pela lógica de métricas e pela sobrecarga funcional imposta aos gestores:

Líder 1: "[...] A questão da escuta é... complicado, porque se o líder para a metrificação de um líder ele tem que atender as planilhas dele e ele não tem o que? Tempo para poder ser todo essa escuta para tantos funcionários que ele tem para liderar. É algo muito injusto ao líder [...] reuniões que podem ser [...] com uma certa frequência, mas não pode ser uma frequência que também pode provocar estresse na equipe, mas reuniões que sejam mais confinadas e participativas [...] o ser humano gosta de falar dele, o ser humano, ele tem esse quê, egoísta? [...] chega com uma pessoa e provoca a pessoa a ficar falando dela, mas não é a pessoa que gosta de falar, tá? [...] provoque a pessoa a falar dela, falar sobre o trabalho dela, a pessoa gosta de falar do trabalho, está entendendo? [...] falar dela, falar da vida [...] a sensação que foi a melhor conversa do mundo, sabe por quê? [...] Porque as pessoas não querem saber da outra pessoa, elas querem saber delas, elas querem falar, querem desabafar, querem opinião [...]".

A fala do **Líder 1** revela a ambivalência estrutural que atravessa a função de liderança: espera-se escuta e engajamento, mas sem a oferta de tempo, recursos ou condições adequadas, o que compromete a capacidade institucional de promover mudanças em contextos marcados pela pluralidade (Morrison; Milliken, 2000).

Essa leitura é aprofundada na fala do **Líder 1** encontra ressonância na fala do **Líder 3**, que aprofunda a análise do silenciamento ao evidenciar como normas não formalizadas, ou “regras não escritas”, operam como barreiras invisíveis à inovação e à crítica:

Líder 3: “[...] nós tendemos a ser puristas e tolher o fato de que nós somos acadêmicos e, por isso, nós não tratamos de outras coisas [...] Isso é um problema. Porque a gente desincentiva as pessoas a fazerem esse tipo de questionamento [...] Então, ao mesmo tempo que essas regras não escritas vão tornando mais duras a evolução, elas também desincentivam novas ideias [...] Acho que isso é um problema de toda organização [...] Talvez porque eles sejam obrigados, mas ninguém quer falar disso [...]”.

A fala do **Líder 3** revela como normas implícitas e valores não explicitados operam como mecanismos de silenciamento simbólico. O receio de ser ridicularizado e a rigidez institucional comprometem a expressão autêntica, inibindo a diversidade de vozes (Morrison; Milliken, 2000). Ao afirmar que “essas regras não escritas tornam mais duras a evolução”, aponta-se para uma cultura opaca, na qual os limites do que pode ser dito são incertos e as reações à fala tendem a ser punitivas e imprevisíveis.

Em contraste, a fala do **Líder 4** aponta para tentativas de romper com essa lógica automatizada, ao defender a escuta ativa como prática estratégica e formativa da liderança:

Líder 4: “[...] Então, quando você abre essa possibilidade, isso é uma coisa que você precisa incentivar também. Porque as pessoas vêm acostumadas a trabalhar como se fosse um relógio, ou seja, como se fosse tudo automático [...]. A partir do momento em que você dá a possibilidade para que elas se manifestem e surgiram melhorias que às vezes você não viu, eles estão lá na operação, eles estão lá na frente de batalha. Eles é que vão poder te dizer o que eles enxergam que às vezes você não consegue enxergar [...]”.

A fala do **Líder 4** manifesta o anseio por uma liderança mais participativa, mas expõe a tensão entre essa intenção e as práticas ainda moldadas por estruturas hierárquicas rígidas. Apesar de reconhecer o valor da escuta, o próprio líder aponta os entraves culturais que limitam a colaboração efetiva. A promoção da voz, como apontado por Huang e colegas (2023), exige mais do que um ambiente acolhedor, requer uma cultura institucional que favoreça a expressão autêntica. A metáfora do “relógio” ilustra a subjetivação do trabalhador reduzido à execução silenciosa, como um robô sem voz.

Esse padrão é recorrente nas organizações, onde trabalhadores operacionais, como os de chão de fábrica, frequentemente têm suas vozes silenciadas ou não são promovidas (Mowbray *et al.*, 2015). No entanto, as vozes oriundas desses grupos podem ser vitais para a sustentabilidade institucional (An; Bramble, 2018) e costuma ter maior ressonância quando emerge diretamente deles (Barry; Wilkinson, 2015). Por isso, torna-se essencial investigar as vozes não ouvidas ou tratadas de forma injusta (Wilkinson *et al.*, 2021). A escuta seletiva e a exclusão das experiências vividas nos níveis operacionais revelam uma racionalidade

instrumental que subalterniza saberes e bloqueia a emergência de potências coletivas.

Nesse panorama, ainda na fala do **Líder 4** amplia e confirma a análise ao mostrar como o silenciamento, além de estrutural, se internaliza subjetivamente, gerando um “auto desengajamento” progressivo:

Líder 4: “[...] basicamente isso gera um auto desengajamento, a partir do momento em que você não se sente participante efetivo daquela engrenagem que move a organização, você automaticamente você também acaba deixando de reportar alguma situação que para você é importante, mas que para as pessoas que estão longe não são [...] Então, você ter um liderado que esteja engajado [...] tanto as suas sugestões, quanto qualquer outro reporte que precise ser levado ao conhecimento do líder. Se você não tem um liderado engajado, ele não vai te trazer isso, porque para ele tanto faz. Aquilo ali, ele começa a imaginar que não afeta o dia a dia dele. Aquilo ali é um problema [...] da instituição, não é um problema meu. Então, quando você não traz os problemas da instituição como se fosse um problema seu, e aí problema seu é no sentido de como eu vou ajudar a resolver? Não é que eu tenha que resolver, mas como eu posso ajudar a resolver? Se você não tem essa visão de que o problema da instituição, ele direta ou indireta vai te afetar, você não tem essa ideia de reportar determinados detalhes que às vezes passam despercebidos em função até mesmo da inspiração que a gente tá rodando no dia a dia, a gente não vai dar muita atenção para isso, mas aquele sujeito que tá lá na ponta da linha, aquele sujeito que tá lá no campo, ele vai, ele vai perseguir. Então, se você não permite que o time tenha essa liberdade de chegar e te relatar com as ações e ao mesmo tempo procurar as condições, você vai ter uma pessoa que não vai se importar com o que tá acontecendo, afinal de contas aquilo ali não é problema meu [...]”.

A fala do **Líder 4** evidencia que o silenciamento organizacional vai além de dificultar a inovação; trata-se de um processo que fragiliza o senso de pertencimento dos trabalhadores (Townsend *et al.*, 2022). Quando não se reconhecem como parte integrante da dinâmica institucional, os sujeitos tendem a se afastar dos problemas cotidianos e a reter informações relevantes. Ao apontar que a ausência de escuta ativa reduz o trabalhador a um executante apático, o líder revela como o desengajamento emerge da sensação de inutilidade: quando não há escuta, a fala se extingue, não como forma de resistência, mas por esvaziamento de sentido. Esse processo corrói o vínculo de reciprocidade entre indivíduo e organização (Morrison; Milliken, 2000).

O exemplo de uma insatisfação pontual que poderia se ampliar para um problema maior ressalta o valor estratégico da voz periférica como indicativo antecipado de risco, já observado por (Mowbray *et al.*, 2015; An; Bramble, 2018; Wilkinson *et al.*, 2021). O silenciamento fragiliza a capacidade institucional de resposta e prevenção, configurando-se como elemento central em falhas organizacionais que poderiam ser evitadas por meio de escuta qualificada por parte da liderança (Burriss; Sohn, 2021). O aparente desinteresse generalizado não decorre de falhas individuais, mas reflete o impacto cumulativo de práticas gerenciais que desconsideram a escuta no cotidiano. Nesse contexto, o silêncio se configura como forma de

desistência, um gesto de preservação subjetiva que desloca o trabalhador, em vez de protagonista, em espectador indiferente da própria instituição.

Em continuidade à visão do **Líder 4**, que defende a escuta como prática relacional baseada na confiança, o **Líder 16** denuncia a dissonância entre a valorização comunicativa dos funcionários e as condições concretas que inviabilizam sua expressão autêntica:

Líder 16: "[...] Você tem que valorizar o seu funcionário [...] A gente tem que valorizar quem está com a gente. A gente tenta, de qualquer jeito, fazer com que esse funcionário sinta. Não, eu sou uma peça importante daqui. Porque por mais que a gente tente fazer esse funcionário sentir valorizado, como é que eu posso fazer isso se às vezes nem... Se às vezes nem eu consigo pensar no meu? [...] Então, assim, como é que eu posso tentar fazer ela se sentir motivada? [...] Os que mais têm cobrança. E são os que mais têm, principalmente, problemas laborais referentes a doenças. Doenças laborais [...] Porque ninguém cuida. Você tem uma pessoa que não tem espaço, margem para flexibilidade. Você não tem margem de flexibilidade. Então, não adianta [...] Não ter, pelo menos, um representante de cada equipe [...] para poder dar o seu ponto de vista. Que aqui é o que mais peca. [...]"

A fala do **Líder 16** expõe à ausência de representatividade nas decisões estratégicas revela a fragilidade participativa e a transformação do planejamento em imposição verticalizada, acentuando a fragmentação simbólica e a sensação de não pertencimento. Promover voz, nesse contexto, é desestruturar as bases que silenciam. É formar lideranças que não apenas escutam, mas que acolhem e ressignificam aquilo que é dito.

Em consonância com essa perspectiva, outras falas dos líderes relatam ter enfrentado lideranças opressoras, que limitavam sua atuação e se apropriavam de suas contribuições: “tive líderes opressores, tive líderes repressores, tive líderes que não te dão espaço ou que te dão e te tolhem, que se apropriam das suas ideias”. Tais práticas estão relacionadas à ocultação de conhecimento (Chen *et al.*, 2020) e à ausência de reconhecimento (Rudert *et al.*, 2017), dificultando o exercício de uma liderança comprometida com a escuta. A apropriação indevida, ou “reivindicação de crédito” (Johnson *et al.*, 2023), ocorre quando lideranças superiores utilizam ideias de subordinados para consolidar sua autoridade. O efeito mais profundo é a ruptura da confiança: quando a autoria não é reconhecida, a voz perde legitimidade e passa a ser tratada como descartável. O desafio, portanto, não está apenas em ouvir, mas em criar condições nas quais a escuta seja reconhecida como legítima, acompanhada de valorização e sustentada por uma prática reflexiva contínua, situada e sensível ao contexto social e organizacional, o que Satterstrom e colegas (2021) denominam “cultivo da voz”.

Nesse mesmo horizonte, dar voz às pessoas implica reconhecer como elas experienciam e atribuem sentido às suas rotinas, aos vínculos que constroem e à forma como percebem sua potência de transformação (Cunliffe; Karunanayake, 2023). Essa escuta da

vivência singular articula-se à relevância dos espaços de reflexão no cotidiano organizacional. Nesse cenário, Curhan e colegas (2022) contribui ao evidenciar que pausas silenciosas após a fala de uma das partes em interações negociais podem favorecer a geração de valor. Os autores, por meio de análises observacionais e intervenções experimentais, indicam que silêncios mais extensos interrompem padrões rígidos de pensamento, favorecendo posturas mais reflexivas e ponderadas, aspectos essenciais para a qualidade das relações e o cultivo da confiança nas práticas organizacionais.

Em contraste, pesquisas apontam que reconhecer e incentivar a expressão da voz, especialmente a voz promocional, pode favorecer significativamente o desempenho organizacional, ao estimular o compartilhamento de saberes, a renovação das práticas e a melhoria contínua dos processos, além de fortalecer o envolvimento dos trabalhadores (Li; Tangirala, 2022; Shin *et al.*, 2022). Ainda assim, é comum que as organizações não sustentem, de forma consistente, esse incentivo à participação dos funcionários (Bashshur; Oc, 2015).

Quando isso ocorre de forma sistemática, com a voz sendo constantemente inibida, os impactos sobre o ambiente organizacional tornam-se ainda mais profundos, atingindo diretamente as dinâmicas relacionais. O silenciamento, ou a supressão deliberada da expressão, compromete a circulação de saberes, enfraquece a percepção de autoeficácia, provoca desengajamento moral, amplia a desconfiança, favorece condutas de incivilidade e bloqueia processos de inovação no trabalho (Arain *et al.*, 2020; Chen *et al.*, 2020).

Diante desse cenário, a construção de um clima de voz é, portanto, indispensável para que os trabalhadores se sintam seguros ao compartilhar ideias e inquietações, fortalecendo os processos de aprendizagem institucional e a capacidade de inovação. A voz promocional, orientada à proposição de melhorias e transformações construtivas, é reconhecida como um componente essencial da eficácia organizacional (Morrison, 2023).

Segundo Li e colegas (2017), a voz promotora está relacionada ao aumento da produtividade das equipes, efeito mediado por processos de inovação. Nessa direção, por exemplo, lideranças devem assumir um posicionamento ético que encoraje e sustente a atuação das equipes, abrindo espaço para que apresentem sugestões e contribuam com novas ideias, o que favorece a constituição de um ambiente propício à inovação. A percepção compartilhada de um clima positivo entre os trabalhadores tende a gerar dinâmicas de influência mútua, ampliando as manifestações de voz e transformando-as em práticas criativas mais amplamente distribuídas. Desse modo, um clima organizacional que valoriza a inovação pode potencializar os esforços coletivos voltados à construção de comportamentos mais positivos no trabalho (Chen; Hou, 2016).

Nesse mesmo horizonte, o cultivo da voz funciona como estratégia contra o esvaziamento simbólico das sugestões ignoradas, fortalecendo a resiliência dos trabalhadores e a continuidade do engajamento com a inovação. Contudo, os efeitos da voz organizacional não se realizam de forma imediata, exigem tempo, diálogo e investimento contínuo para que resistências sejam superadas e as ideias possam se materializar em mudanças efetivas (Sherf *et al.*, 2019; Satterstrom *et al.*, 2021; Guarin *et al.*, 2024).

4 Considerações Finais

A reflexividade surge como uma estratégia eficaz para promover vozes e evitar a ocultação de conhecimento e o ostracismo social nas organizações. Observa-se uma evolução contínua nas pesquisas sobre silenciamento estratégico, destacando a importância das relações no comportamento organizacional e na liderança. Líderes possuem uma função social capaz de promover ou silenciar vozes. Supervisão abusiva é um erro grave nas organizações, enquanto a segurança psicológica faz com que os indivíduos se sintam pertencentes e livres para compartilhar ideias e conhecimentos.

A compreensão desses mecanismos de silenciamento é crucial para explorar seus impactos negativos no ambiente de trabalho, especialmente o ostracismo, que afasta e exclui protagonistas sociais dentro das organizações. Práticas de controle e silenciamento não apenas desumanizam os trabalhadores, mas também levam ao isolamento social e marginalização. O ostracismo, como consequência direta do silenciamento organizacional, compromete o bem-estar dos funcionários, perpetua ciclos de alienação e afeta negativamente tanto a eficácia quanto a coesão organizacional.

No contexto organizacional, esses mecanismos incluem o controle psicológico, que captura a subjetividade dos funcionários, anulando práticas de questionamento e reforçando a mercantilização das esferas da vida. Além disso, a centralização das decisões e a ausência de mecanismos formais de *feedback* ascendente intensificam o silenciamento, desvalorizando e ignorando a voz dos trabalhadores. Esses mecanismos são agravados por uma hierarquia rígida e uma cultura organizacional que desencoraja o desafio à autoridade, criando um ambiente de medo e conformismo.

Um questionamento em destaque é que, embora os funcionários possam apresentar queixas ou expressar preocupações sobre a gestão, a administração nem sempre está interessada em incentivar todos os tipos de expressão. Em certas situações, a manifestação é submetida a regras formais, o que faz com que a gestão concentre seus esforços na garantia da conformidade, em vez de criar condições para a escuta de vozes diversas. Nesse contexto, aquilo que

permanece não dito pode, paradoxalmente, conter o impulso necessário para fomentar a inovação nas organizações.

Referências

- An, F., & Bramble, T. (2018). Silence as a survival strategy: Will the silent be worse off? A study of Chinese migrant workers in Guangdong. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 915-940.
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Ashraf, N., & Fang, Y. H. (2020). Top-down knowledge hiding in organizations: an empirical study of the consequences of supervisor knowledge hiding among local and foreign workers in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 611-625.
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Hameed, I., & Fang, Y. H. (2020). Top-down knowledge hiding and innovative work behavior (IWB): a three-way moderated-mediation analysis of self-efficacy and local/foreign status. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 127-149.
- Arain, G. A., Hameed, I., Umrani, W. A., Khan, A. K., & Sheikh, A. Z. (2021). Consequences of supervisor knowledge hiding in organizations: a multilevel mediation analysis. *Applied Psychology*, 70(3), 1242-1266.
- Azeem, M. U., Haq, I. U., De Clercq, D., & Liu, C. (2024). Why and when do employees feel guilty about observing supervisor ostracism? The critical roles of observers' silence behavior and leader-member exchange quality. *Journal of Business Ethics*, 194(2), 317-334.
- Barry, M., Wilkinson, A., Gollan, P. J., & Kalfa, S. (2014). *Where are the voices?* New directions in voice and engagement across the globe.
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative psychology*, 9(1), 3.
- Curhan, J. R., Overbeck, J. R., Cho, Y., Zhang, T., & Yang, Y. (2022). Silence is golden: Extended silence, deliberative mindset, and value creation in negotiation. *Journal of applied psychology*, 107(1), 78.
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624-668.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal*, 54(3), 461-488.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.
- Guarin, A. D., Townsend, K., Wilkinson, A., & Edwards, M. (2025). Time to voice? A review and agenda for longitudinal employee voice research. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101059.
- Hosseini, E., & Sabokro, M. (2022). A systematic literature review of the organizational voice. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 15(2), 227-252.
- Huang, X., Wilkinson, A., & Barry, M. (2023). The role of contextual voice efficacy on employee voice and silence. *Human Resource Management Journal*.
- 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*, (ahead-of-print).

- Johnson, H., Wu, W., Zhang, Y., & Lyu, Y. (2024). Ideas endorsed, credit claimed: Managerial credit claiming weakens the benefits of voice endorsement on future voice behavior through respect and work group identification. *Human Relations*, 77(5), 709-736.
- Kalmanovich-Cohen, H. (2024). When and Why does Employee Voice Lead to Managerial Endorsement?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2024, No. 1, p. 16497). Valhalla, NY 10595: Academy of Management.
- Kirrane, M., O'Shea, D., Buckley, F., Grazi, A., & Prout, J. (2017). Investigating the role of discrete emotions in silence versus speaking up. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 354-378.
- Lee, J., Loretta Kim, S., & Yun, S. (2023). Encouraging employee voice: coworker knowledge sharing, psychological safety, and promotion focus. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 1044-1069.
- Liang, J., Shu, R., & Farh, C. I. (2019). Differential implications of team member promotive and prohibitive voice on innovation performance in research and development project teams: A dialectic perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 91-104
- MacMahon, J., O'Sullivan, M., Murphy, C., Ryan, L., & MacCurtain, S. (2018). Speaking up or staying silent in bullying situations: the significance of management control. *Industrial Relations Journal*, 49(5-6), 473-491.
- Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166, 461-472.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003b). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003a). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Satterstrom, P., Kerrissey, M., & DiBenigno, J. (2021). The voice cultivation process: How team members can help upward voice live on to implementation. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 380-425.
- Sherf, E. N., Tangirala, S., & Venkataramani, V. (2019). Why managers do not seek voice from employees: The importance of managers' personal control and long-term orientation. *Organization Science*, 30(3), 447-466.
- Shin, D., Woodwark, M. J., Konrad, A. M., & Jung, Y. (2022). Innovation strategy, voice practices, employee voice participation, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 147, 392-402.
- Story, J., Lotta, G., & Tavares, G. M. (2023). (Mis) Led by an outsider: abusive supervision, disengagement, and silence in politicized bureaucracies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(4), 549-562.
- Townsend, K., Wilkinson, A., Dundon, T., & Mowbray, P. K. (2022). Tracking employee voice: developing the concept of voice pathways. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 283-304.
- 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.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.
- Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 159.
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice?. *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.