

## **SILÊNCIO NO AMBIENTE DE TRABALHO: MAPEAMENTO CIENTÍFICO E REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA**

**MARCOS JÚNIOR DE MOURA-PAULA**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG)

**SIMONE COSTA NUNES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

### **Agradecimento à órgão de fomento:**

Agradecimentos à Capes e ao Instituto Federal de Minas Gerais pelo apoio na condução desta pesquisa.

# SILÊNCIO NO AMBIENTE DE TRABALHO: MAPEAMENTO CIENTÍFICO E REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre silêncio no ambiente de trabalho se inicia nos anos 2000 no Comportamento Organizacional (CO), a partir de publicações nos EUA (Morrison & Milliken, 2000) e Canadá (Pinder & Harlos, 2001). Morrison e Milliken (2000) introduziram o conceito de silêncio organizacional buscando compreender quais fatores levariam a um clima de silêncio que tornaria os trabalhadores relutantes em relatar (*speak up*) questões críticas sobre o trabalho. Já Pinder e Harlos (2001) tratam do silêncio dos empregados (*employee silence*) em nível individual como resposta a injustiças sofridas no ambiente de trabalho e consideram o conceito multidimensional, identificando dois tipos de silêncio: aquiescente e quiescente. Van Dyne et al. (2003) consideram que o silêncio pode ocorrer tanto em ambientes positivos quanto negativos e que há três tipos de silêncio: o aquiescente, o defensivo e o pró-social. A literatura atual considera o silêncio, tanto em nível individual quanto coletivo, um conceito multidimensional que inclui os silêncios aquiescente, defensivo, pró-social, oportunista, inseguro (*diffident*) e indiferente (Dehkharghani et al., 2023).

Pesquisadores de Relações de Trabalho (RT) criticam a compreensão desenvolvida por pesquisadores de CO de que o silêncio seria um ato discricionário dos trabalhadores. Para os autores de RT (i.e., Cullinane & Donaghey, 2014; Donaghey et al., 2019; Hickland et al., 2020), há tanto fatores organizacionais quanto gerenciais que podem fazer com que os trabalhadores fiquem em silêncio (ou mesmo sejam silenciados) sobre uma variedade de assuntos que podem não ser interesse prioritário da gestão. Mas, independentemente do que causa o silêncio, ele pode afetar os trabalhadores (maiores níveis de estresse e angústia, baixa autoestima, redução da satisfação e do comprometimento com o trabalho, cinismo e desengajamento), as organizações (dificuldade de acessar informações críticas, de detectar erros e de gerenciar processos de mudança; maiores níveis absenteísmo e rotatividade dos trabalhadores; diminuição da produtividade dos trabalhadores; redução da aprendizagem organizacional) e a sociedade em geral (impedimento de que condutas ou comportamentos ilegais ou antiéticos, que prejudicam os próprios trabalhadores ou clientes, sejam informados à cúpula da organização) (Ceribeli & Sousa, 2020; Moura-Paula, 2014; Prouskas & Psychogios, 2018).

Assim, considerando o esforço crescente dos pesquisadores para compreenderem o silêncio com intencionalidade nas organizações, esta pesquisa teve por objetivo mapear a produção acadêmica internacional sobre o tema no período de 2003 a 2024 e identificar os principais instrumentos de pesquisa, procedimentos de análise de dados e temas sobre silêncio no ambiente de trabalho no período de 2020 a 2024. A escolha de dois períodos de análise se justifica pelo fato de que a revisão de Dehkharghani et al. (2023) já analisou as teorias, os contextos e os métodos da pesquisa sobre silêncio até 2019, mas não fizeram um mapeamento do campo que permitisse visualizar a evolução temática ou as redes de cocitação, por exemplo.

Além de contribuir com a pesquisa nacional sobre o tema, os resultados desta pesquisa poderão ser comparados com a revisão realizada por Dehkharghani et al. (2023), que investigaram as teorias utilizadas, indústrias cobertas, métodos aplicados e variáveis relacionados ao silêncio no período de 2000 a 2019, bem como trazer possíveis desenvolvimentos teóricos para além do CO, foco da revisão de Morrison (2023).

A seguir, na segunda seção, será apresentado um breve referencial teórico sobre o tema. Na terceira seção, explica-se os métodos utilizados nesta pesquisa. Posteriormente, na quarta seção, são apresentados e discutidos os dados. E, na quinta e última seção são feitas as considerações finais, seguidas das referências utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As pesquisas sobre o silêncio no ambiente de trabalho ganham impulso a partir da publicação dos trabalhos de Morrison e Milliken (2000) sobre silêncio organizacional, e Pinder e Harlos (2001) sobre silêncio dos empregados (*employee silence*). Morrison e Milliken (2000) definem o silêncio organizacional como a retenção de opiniões e preocupações sobre problemas organizacionais por parte dos trabalhadores. Para elas, embora a retenção se manifeste individualmente, trata-se de um fenômeno coletivo, que de certa forma é moldado pelo clima de silêncio, que se caracteriza por percepções compartilhadas entre os trabalhadores de que relatar (*speak up*) determinados problemas ou questões é fútil ou mesmo perigoso.

Vakola e Bouradas (2005) analisam o clima de silêncio tanto na ótica do trabalhador quanto sob a ótica da gerência. Assim, haveria o microclima de silêncio, que ocorre quando os trabalhadores temem ser punidos por seus supervisores ao fazer questionamentos ou revelar que erros foram cometidos, e o macroclima de silêncio, que é decorrente do receio da gerência de compartilhar seus erros, solicitar ajuda aos pares ou subordinados ou de admitir que a solução apresentada por outrem pode funcionar melhor (Vakola & Bouradas, 2005).

Pinder e Harlos (2001) trazem a discussão sobre silêncio para o nível individual e o consideram também como resposta a injustiça dentro das organizações a partir de uma análise dos casos de assédio sexual que abalaram as forças armadas canadenses. Para os autores, o silêncio dos empregados pode ser definido como qualquer forma de expressão genuína de avaliações individuais, cognitivas ou afetivas sobre circunstâncias organizacionais para aqueles percebidos como capazes de efetivamente mudá-las ou repará-las. Por compreenderem que o silêncio é um construto multidimensional, Pinder e Harlos (2001) desenvolvem duas tipologias que buscam compreender seus diferentes motivos: aquiescente (retenção passiva de ideias, baseada na resignação e submissão) e quiescente (retenção mais ativa de ideias relevantes para se proteger, baseada no medo de consequências de que vozear será pessoalmente desfavorável). Essas tipologias são posteriormente desenvolvidas por Brinsfield (2013), Ceribeli e Sousa (2020), Knoll e Van Dick (2013) e Van Dyne et al. (2003).

Van Dyne et al. (2003), partindo da definição de Pinder e Harlos (2001), entendem ser necessário compreender os diferentes motivos que levam ao silêncio. Diante disso, eles desenvolvem três tipologias de silêncio: i) aquiescente – a retenção de ideias relevantes em função de um sentimento de resignação; ii) defensivo (ou quiescente) – o silêncio fruto de uma reflexão estratégica sobre as ideias que devem ou não ser retidas; iii) silêncio pró-social – retenção de opiniões, informações ou ideias com o intuito de beneficiar outrem ou a própria organização. Enquanto as tipologias de Pinder e Harlos (2001) estavam focadas em compreender o silêncio em ambientes de trabalho negativos (i.e., onde os trabalhadores sofrem maus-tratos e assédio), as tipologias de Van Dyne et al. (2003) se aplicam tanto a ambientes de trabalho negativos quanto positivos.

Knoll e Van Dick (2013) concordam com as tipologias inicialmente propostas por Pinder e Harlos (2001) e Van Dyne et al. (2003), mas entendem que os trabalhadores às vezes também retêm informações com vistas a beneficiar a si mesmos. Eles então propõem o conceito de silêncio oportunista, que seria a retenção estratégica de ideias, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho para obter vantagem para si, ainda que causando danos a outrem (Knoll & Van Dick, 2013). Já Ceribeli e Sousa (2020, p. 84), apoiados em Van Dyne et al. (2003), identificam um quarto silêncio, o reativo, que resulta “de um estado de fadiga mental intensa e esgotamento emocional que leva o trabalhador a reter ideias, sugestões e até informações úteis à organização”.

Brinsfield (2013), por sua vez, reelabora os motivos para o silêncio inicialmente propostos na literatura a partir de sua pesquisa empírica. São desenvolvidas seis novas

tipologias de silêncio: desviante (retenção de informação importante para prejudicar a equipe ou a organização), relacional (receio de prejudicar o relacionamento no trabalho, evitando conflitos), defensivo (receio de vozear e ser punido), inseguro (passividade derivada da insegurança, dúvidas e incertezas); ineficaz (crença que de vozear não vale a pena e será inútil) e desengajado (ausência de interesse nas responsabilidades do trabalho e valores organizacionais) (Brinsfield, 2013).

No CO o silêncio tem sido compreendido, portanto, como uma escolha individual e voluntária dos trabalhadores de não se manifestarem sobre questões de cunho econômico (como ineficiências operacionais), moral (como discriminações) ou social (como diferentes formas de assédio) para pessoas de dentro da organização que possam modificá-las ou corrigi-las (Knoll & Van Dick, 2013; Morrison, 2014; Moura-Paula, 2014). Há também uma preocupação para que certo nível de silêncio seja mantido para que a organização não se torne um lugar caótico, sobrecarregada com um excesso de sugestões, opiniões, etc. (Brinsfield, 2013; Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne et al. 2003). Contudo, essa visão de identificar silêncios funcionais ou disfuncionais, cuja origem estaria em crenças dos trabalhadores é desafiada por pesquisadores de fora do CO.

Donaghey et al. (2011) argumentam que existe um viés gerencial nas pesquisas sobre silêncio no CO, pois elas partiriam do pressuposto que os trabalhadores se preocupam de maneira altruísta, bem como buscam envolvimento ativo, com o processo produtivo, sendo barrados por uma administração falha. Além disso, a gestão por meio das estruturas organizacionais e da definição de agenda (*agenda setting*) podem promover o silêncio sobre uma série de questões que são deixadas de fora dos processos de voz em favor de questões menos desafiadoras (Donaghey et al., 2011). Analisando questões estruturais que podem levar os trabalhadores a ficarem em silêncio, Moura-Paula e Ferraz (2015) observam que a cúpula da organização, ao indicar o que é digno ou não de ser levado em consideração, estimularia gerentes e supervisores a agirem de modo semelhante, o que levaria aos climas de silêncio observados por Morrison e Milliken (2000) e Vakola e Bouradas (2005).

Barry e Wilkinson (2016) acrescentam que a pesquisa sobre silêncio no CO seria limitada por enquadrá-lo como um comportamento discricionário dos trabalhadores que ignora estruturas organizacionais e regulatórias que podem ter influência sobre o fenômeno. Pode-se questionar, na perspectiva das Relações de Trabalho, se os trabalhadores realmente escolhem ficar em silêncio, dado que muitas vezes o silêncio pode se originar da impossibilidade de se exercer a voz (Donaghey et al., 2011), ou se a escolha é feita por eles (Barry & Wilkinson, 2016).

Cullinane e Donaghey (2014) chamam ainda atenção para a tendência dos pesquisadores de usarem as lentes das relações humanas de Elton Mayo para analisar o silêncio. Assim, os autores afirmam que a relação entre trabalhadores-empregadores é reduzida a uma relação interpessoal, cujas características psicológicas e emotivas ganham relevo, como no trabalho de Milliken et al. (2003), quando elas decidem focar mais no medo dos trabalhadores de serem rotulados negativamente do que nas questões estruturais e organizacionais por eles também citadas como razões para terem silenciado. Segundo Cullinane e Donaghey (2014), deve-se levar em consideração questões mais amplas como a alienação no trabalho, pois o silêncio pode muitas vezes ser uma retirada mental dos trabalhadores para lidar com questões menos prazerosas do trabalho. Donaghey et al. (2019) argumentam que do ponto de vista das RT e da perspectiva do processo de trabalho, permanecer em silêncio pode ser uma forma, por exemplo, de os trabalhadores desafiarem tentativas da gestão de intensificação do trabalho.

Assim, os pesquisadores de RT têm considerado o silêncio não apenas como um ato discricionário e individual por parte dos trabalhadores de reter informações, sugestões ou ideias relevantes sobre o trabalho, mas como um fenômeno coletivo (silêncio organizacional), no qual a gerência, mediante estruturas institucionais e definição de agenda, pode perpetuar um clima

de silêncio (Cullinane & Donaghey, 2014; Donaghey et al., 2011). Em RT também há uma recusa à visão unitarista de que interesses de trabalhadores e empregadores são coincidentes, podendo haver momentos em que haverá conflitos entre as partes, mas ainda assim há um desequilíbrio na balança no que tange às relações de poder que pendem para o empregador (Nechanska et al., 2020). Dessa forma, em momentos de crise, podem ser feitas concessões a algumas demandas dos trabalhadores e criados canais de voz que posteriormente podem ser atrofiados quando se volta à normalidade (Cullinane & Donaghey, 2014; Donaghey et al., 2019).

### 3 METODOLOGIA

O protocolo para execução da pesquisa seguiu, respectivamente, as etapas propostas por Botelho et al. (2011): i) identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; ii) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; iii) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; iv) categorização dos estudos selecionados; v) análise e interpretação dos resultados; vi) apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

Este trabalho foi norteado pelas seguintes perguntas de pesquisa: quais são os principais autores, trabalhos e periódicos que discutem o silêncio no ambiente de trabalho de 2003 a 2024? Qual a estrutura intelectual do silêncio no ambiente de trabalho de 2003 a 2024? Qual a evolução temática sobre o silêncio no ambiente de trabalho entre 2003 e 2024? Quais tem sido os principais temas, instrumentos de pesquisa e procedimentos de análise de dados sobre o silêncio no ambiente de trabalho de 2020 a 2024?

Para respondê-las, foi feita uma seleção de trabalhos na *Web of Science* – Coleção Principal (WoS) via Portal Capes. A coleta dos dados ocorreu da segunda quinzena de abril à segunda quinzena de junho de 2025. A WoS foi escolhida por sua liderança entre as bases de dados globais e por ser a mais utilizada para extrair e sintetizar publicações (El Zein et al., 2025). Os descritores utilizados nas buscas foram *employee silence*, *organizational silence* e *worker silence*, em conjunto com os termos *workplace* ou *organizational context*. Os primeiros termos foram escolhidos por estarem ligados aos artigos seminais do tema e também pela discussão em RT (*worker silence*). A adoção dos termos *organizational context* e *workplace* objetivou restringir os artigos buscados ao contexto organizacional ou ambiente de trabalho.

Foi utilizada a seguinte *string* de pesquisa no campo *Topic* da WoS (*Core Collection*), que inclui título, resumo e palavras-chave (com asterisco em alguns casos para considerar variações de grafia entre inglês britânico e americano e aspas para obtenção do texto exato): (“organi\* silence” OR “employee silence” OR “worker silence”) AND (“organi\* context” OR “workplace”). A busca retornou 197 documentos, que foram filtrados conforme os critérios de inclusão/exclusão: a) ano de publicação: 2003 a 2024 (n=185); b) tipo do documento: artigos (n=170); c) áreas de pesquisa WoS: *Business Economics*, *Psychology*, *Communication* ou *Social Sciences Other Topics* (n=124); d) idioma das publicações: Português ou Inglês (n=124).

O tipo de documento artigo foi escolhido devido à revisão por pares, que é um processo mais rigoroso de revisão pelo qual não passam outras formas de publicação. Para a revisão integrativa, os artigos deveriam ser teórico-empíricos para, se possível, para se analisar questões como procedimentos de coleta e análise de dados. Já para o mapeamento, as revisões, as meta-análises e os ensaios, desde que atinentes à temática, foram incluídos. A escolha de Áreas de Pesquisa da WoS se justifica pela abrangência que estas têm para indexação de periódicos em relação às categorias específicas, que se escolhidas, poderiam deixar de fora artigos importantes.

Foram lidos então os títulos, os resumos e as palavras-chave dos estudos pré-selecionados. Para o mapeamento científico, foram descartados: trabalhos de congresso ou

capítulo de livro (n=2), trabalhos publicados em 2025 (n=10) e trabalhos que não tinham o silêncio como foco da pesquisa (n=20), restando 92 artigos para serem analisados. Foi feita a limpeza do banco de dados, com uniformização da grafia das palavras (p.ex., *behaviour* por *behavior*) e mesclagem de termos próximos quando aplicável após leitura do artigo completo (p.ex., *bullying* por *workplace bullying*). Nos casos em que os artigos não traziam palavras-chave, elas foram incluídas a partir da leitura de seus títulos, resumos e texto completo (Cobo et al., 2012).

Para fins do mapeamento científico (n=92), analisou-se tanto indicadores de produtividade de autores, artigos e periódicos, quanto da própria estrutura da produção científica sobre o tema por meio da análise de cocitação e de coocorrência de palavras. A cocitação pode ser interpretada como uma métrica de similaridade do conteúdo de duas referências ou autores, pois ela ocorre quando elas são citadas numa mesma bibliografia (Casey & McMillan, 2019). Já a coocorrência de palavras analisa o conteúdo das palavras usadas em um documento para estabelecer relações e construir a estrutura conceitual de determinado campo (Zupic & Carter, 2015).

Para a revisão integrativa, partiu-se dos 92 artigos inicialmente selecionados para o mapeamento científico. Seguindo recomendação de Paul e Menzies (2023), adotou-se como critério de qualidade para ser incluído na revisão apenas artigos que estivessem no estrato Q1 (n=33) do *Journal of Citation Reports* (2023). Os artigos deveriam ser teórico-empíricos e publicados entre 2020 e 2024 (n=15). Os 15 artigos restantes foram tabulados no MS Excel para desenvolvimento da matriz de síntese para execução da quarta etapa do protocolo de Botelho et al. (2011). Nessa matriz foram tabuladas as teorias utilizadas, o contexto das pesquisas, seus participantes, a abordagem, os instrumentos de coleta e procedimentos de análise de dados, o recorte das pesquisas, seus resultados, limitações e sugestões para pesquisas futuras, quando indicados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados o mapeamento científico das pesquisas sobre silêncio no ambiente de trabalho e a revisão integrativa da literatura, respectivamente.

### 4.1 Mapeamento científico

A produção sobre silêncio no ambiente de trabalho, como dito anteriormente, ganha impulso a partir dos anos 2000. Antes disso, era raro que pesquisadores conduzissem estudos focados em voz ou em silêncio dos empregados (Casey & McMillan, 2019). Além do impulso inicial para a pesquisa sobre silêncio dado pelos trabalhos seminais de Morrison e Milliken (2000) e Pinder e Harlos (2001), houve também uma edição especial do *Journal of Management* em 2003 (v. 40, n. 3) que deu mais visibilidade teórica ao tema.

Entre 2003 e 2024, foram publicados 92 artigos sobre o tema, por 249 autores em 67 periódicos diferentes. Foram, em média, cerca de 3 autores por artigo, com cerca de 35,9% de coautoria internacional. Foram utilizadas 5.343 referências e 283 palavras-chave foram fornecidas pelos autores. Desses trabalhos, apenas 11 foram publicados por apenas um autor. Os trabalhos receberam em média 43 citações cada um, estando a pesquisa crescendo em média 15,6% ao ano.

No que tange à produção por países foram mais produtivos (considerando tanto autorias quanto coautorias): China (n=44); Estados Unidos da América (n=32); Paquistão (n=30); Reino Unido (n=21); Índia (n=15); Austrália (n=12); Irlanda (n=12); França (n=10); Turquia (n=10) e Coreia do Sul (n=7). No caso dos periódicos, 16 deles foram responsáveis por cerca de 45% das publicações (n=41), sendo eles: *Journal of Business Ethics*, com seis publicações; *Cogent*

Business and Management, Employee Relations, International Journal of Conflict Management e Social Behavior and Personality, com três publicações cada um; Applied Psychology – an International Journal, Current Psychology, European Management Journal, Frontiers in Psychology, Human Systems Management, Journal of Management Inquiry, Journal of Nursing Management, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Journal of Organizational Effectiveness-People and Performance e Organizacija, com duas publicações cada um. Os demais periódicos (n=51) publicaram um artigo cada um.

As citações são uma medida de impacto que permitem identificar quais são os autores, documentos e periódicos mais importantes em determinado tema (Zupic & Cater, 2015). Dos artigos que compuseram a amostra, na Tabela 1 estão descritos aqueles que foram mais citados dentro da Coleção Principal da WoS.

**Tabela 1**

*Artigos da amostra mais citados globalmente na WoS*

<b>Autoria</b>	<b>Citações</b>	<b>Periódico</b>	<b>Volume</b>
Milliken et al. (2003)	983	Journal of Management Studies	40(6)
Detert & Edmondson (2011)	577	Academy of Management Journal	54(3)
Xu et al. (2015)	268	Leadership Quarterly	26(5)
Jahanzeb & Fatima (2018)	150	Journal of Business and Psychology	33(6)
Kiewitz et al. (2016)	140	Journal of Applied Psychology	101(5)
Morrison et al. (2015)	129	Personnel Psychology	68(3)
Rai & Agarwal (2018)	128	Personnel Review	47(1)
He et al. (2019)	121	Journal of Business Ethics	155
Lam & Xu (2019)	108	Applied Psychology – an International Journal	68(3)
Nechanska et al. (2020)	84	Human Resource Management Review	30(1)

Desses artigos, apenas o de Nechanska et al. (2020) era um ensaio que buscava integrar as pesquisas sobre voz e silêncio a partir das perspectivas teóricas do Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Já o trabalho de Milliken et al. (2003) foi o mais citado. Nele, a partir de uma pesquisa qualitativa, as autoras desenvolveram um modelo sobre a escolha de permanecer em silêncio que considera características individuais e organizacionais, bem como o relacionamento com a supervisão, a antecipação de resultados negativos caso o trabalhador faça algum relato (*speak up*) e a probabilidade de ficar em silêncio sobre alguma questão ou preocupação (Milliken et al., 2003).

Já entre os 10 trabalhos mais citados como referência pelos artigos que compõem a amostra, indicados na Tabela 2, apenas o trabalho de Podsakoff et al. (2003) não versava sobre silêncio. Nesse artigo, os autores proveem recomendações sobre procedimentos estatísticos para se evitar vieses metodológicos comuns na pesquisa comportamental (Podsakoff et al., 2003). Pode-se observar que entre os artigos mais citados como referências na amostra, destacam-se os trabalhos pioneiros de Morrison & Milliken (2000), Pinder e Harlos (2001) e Van Dyne et. (2003). A pesquisadora Elizabeth Morrison ainda se destaca para além do artigo seminal da área, pois é autora de duas revisões sobre o tema (Morrison, 2011, 2014) e coautora de dois artigos teórico-empíricos (Milliken et al., 2003; Morrison et al., 2015). Já os trabalhos de Brinsfield (2013), Tangira e Ramanujam (2008) e Knoll e Van Dick (2013) são trabalhos teórico-empíricos que refinam conceitos e desenvolvem instrumentos de medida.

**Tabela 2***Dez trabalhos mais citados na amostra*

<b>Autoria</b>	<b>Título</b>	<b>Citações</b>
Van Dyne et al. (2003)	Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs.	68
Morrison & Milliken (2000)	Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world.	61
Pinder & Harlos (2001)	Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice.	55
Milliken et al. (2003)	An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why.	47
Morrison (2014)	Employee voice and silence.	40
Tangirala e Ramanujam (2008)	Employee silence on critical work issues: the cross-level effects of procedural justice climate.	39
Brinsfield (2013)	Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures.	36
Morrison (2011)	Employee voice behavior: integration and directions for future research.	31
Podsakoff et al. (2013)	Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies.	29
Knoll & Van Dick (2013)	Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates.	27

Nota: Os dados completos desses trabalhos estão na seção de Referências deste artigo.

Quando se analisa a coocorrência de palavras-chave, cinco agrupamentos (*clusters*) são identificados, como visto na Figura 1.

**Figura 1**

Rede de coocorrência de palavras-chave



No agrupamento 1 (roxo) se concentram os estudos que relacionam o silêncio organizacional com a espiritualidade, que pode agir como uma variável mediadora entre o silêncio e comportamentos contraproducentes tanto dos trabalhadores quanto da gestão (assédio moral, incivildade no trabalho, ostracismo no ambiente de trabalho). O agrupamento 2 (verde) analisa como o contexto político na organização pode influenciar os comportamentos de voz e



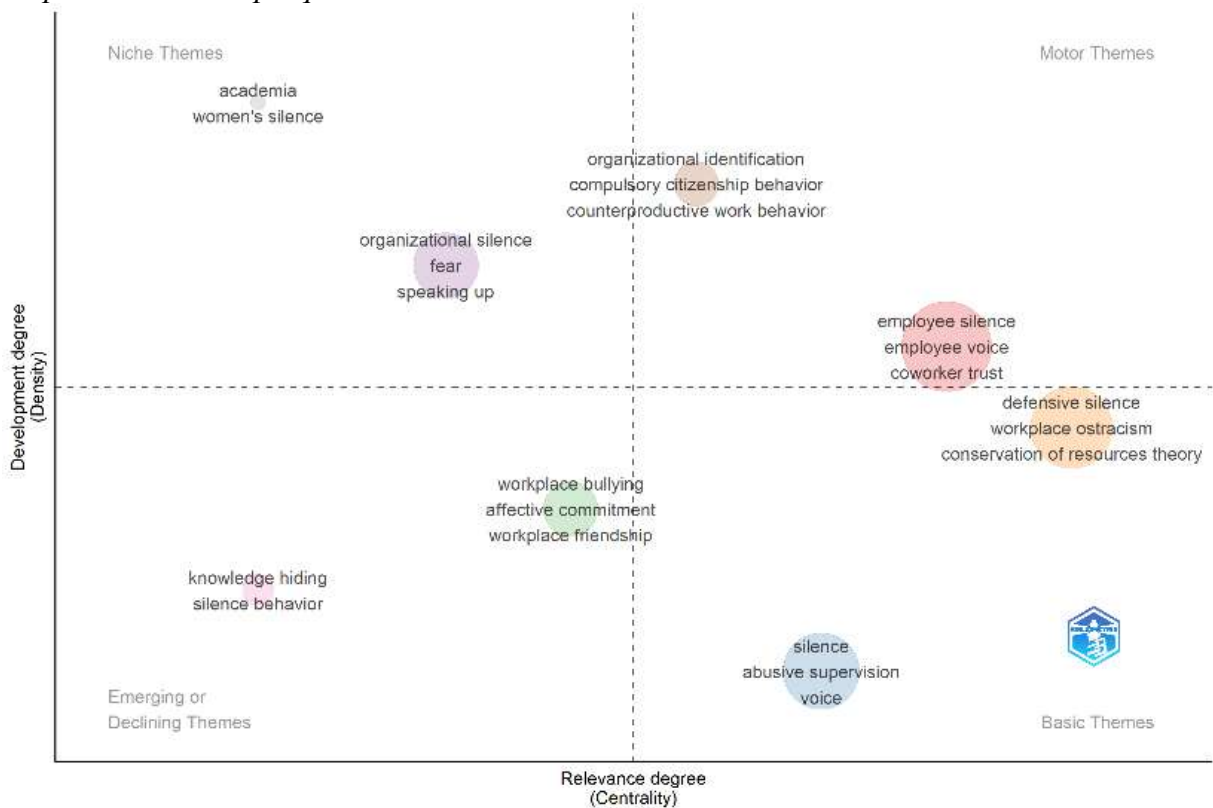
mesmo de a produção deles estar mais concentrada em capítulos de livro ou manuscritos de congresso, que não foram foco analítico desta pesquisa.

O mapa temático é organizado em um diagrama estratégico a partir da análise de coocorrência de palavras-chave. Esse diagrama é desenvolvido a partir dos grafos da rede de coocorrência de palavras-chave. As cores das relações entre nós (palavras-chave) das redes será a mesma do agrupamento ao qual aquela cadeia de relacionamento está alocada dentro dos diagramas do mapa temático (Aria et al., 2022).

O diagrama se trata de uma estrutura bidimensional em que os temas (ou tópicos) são dispostos em diferentes quadrantes conforme sua centralidade e densidade (Aria et al., 2022; Cobo et al., 2011). Os temas podem ser assim definidos: 1) temas-motor (*motor themes*) – dispostos no lado superior direito, apresentam altos valores de centralidade e densidade, sendo bem desenvolvidos e importantes para a estruturação conceitual de determinado campo de pesquisa; 2) temas básicos (*basic themes*) – apresentam altos valores de centralidade e baixos valores de densidade, sendo importantes para o campo de pesquisa, mas não estando ainda desenvolvidos; 3) temas emergentes ou em declínio (*emerging or declining themes*) – apresentam baixa densidade e centralidade, sendo ainda fracamente desenvolvidos e marginais; e 4) temas-nicho (*niche themes*) – apresentam baixos valores de centralidade e alto de densidade, sendo fortemente desenvolvidos em termos de laços internos, mas ainda marginais para o domínio em investigação (Aria et al., 2022; Cobo et al., 2011). O mapa temático das pesquisas sobre silêncio no ambiente de trabalho pode ser visto na Figura 3.

**Figura 3**

*Mapa temático das pesquisas sobre silêncio no ambiente de trabalho*



Entre os temas-nicho, a questão de silêncio das mulheres professoras universitárias representa os artigos que buscaram investigar questões relacionadas a assédio sexual e a estruturas organizacionais levam as mulheres a ficarem em silêncio em ambientes acadêmicos. Para desenvolvimento desse tema, seria importante, inclusive, ampliar a discussão para outras

minorias, investigando como esses sujeitos são levados ao silêncio aquiescente relutante (Fernando & Prasad, 2019) devido a práticas discursivas de diferentes atores (gerentes de linha, profissionais de RH, colegas) que persuadem as vítimas de assédio a ficarem em silêncio. Nesse quadrante ainda pode ser observado um agrupamento que traz temáticas relacionadas ao silêncio organizacional, medo e relato, trazendo pesquisas em diferentes contextos organizacionais, como enfermagem e aviação. No caso da aviação, Under e Gerede (2021) desenvolveram uma escala específica para mensurar as diferentes razões que levam os trabalhadores a ficarem em silêncio sobre atos e eventos inseguros que eles presenciam.

Entre os temas emergentes ou em declínio, parece haver espaço para um maior desenvolvimento de como o comportamento de silêncio se relaciona com a ocultação de conhecimento, como também para investigar como a amizade no trabalho e o comprometimento afetivo influenciam o silêncio de trabalhadores submetidos a assédio moral. Já nos temas básicos, carece de maior desenvolvimento compreender como a supervisão abusiva influencia tanto o silêncio quanto a voz dos empregados. Por sua vez, relação entre ostracismo no trabalho e silêncio defensivo, mediada pela Teoria da Conservação de Recursos, parece estar se consolidando e se aproximando de se tornar um tema-motor.

Já nos temas-motor, que estruturam o campo da pesquisa, há estudos focados na relação entre silêncio e voz do trabalhador com confiança do colega. Nesse agrupamento são estudadas relações do silêncio do trabalhador com o assédio moral, cinismo organizacional, autoeficácia, etarismo, etc. Há também estudos que investigam como comportamentos de cidadania compulsórios influenciam o silêncio e comportamentos contraprodutivos no trabalho, podendo ser mitigados pela identificação organizacional, em diferentes contextos organizacionais, como o setor de hospitalidade.

Por fim, a evolução temática pode ser dividida em diferentes recortes temporais, como visto na Figura 4. Após alguns testes, foram feitos dois pontos de corte, que resultaram em períodos de análise: 1) 2003 a 2017 (n=18); 2) 2018 a 2021 (n=29); 3) 2022 a 2024 (n=45).

#### Figura 4

*Evolução temática com base nas palavras-chave dos artigos da amostra*



No primeiro período, é possível observar que os termos silêncio organizacional e silêncio dos empregados se destacam. Como havia ainda uma tentativa de se diferenciar voz e silêncio, a voz dos empregados aparece também como um tema relevante. Além disso, a supervisão abusiva e o assédio moral já aparecem como temas importantes relacionados à pesquisa sobre silêncio dos empregados. No segundo período, já se indicam as relações entre os temas, havendo forte associação entre a supervisão abusiva e o silêncio, o assédio moral com

o silêncio dos empregados, bem como o surgimento do silêncio defensivo como um tema destacado. O tema voz dos empregados cede espaço para apenas voz. No terceiro e último período, mostra-se uma relação entre voz e silêncio, mantém-se a relação entre silêncio dos empregados e o assédio moral e é estabelecida também uma relação entre silêncio defensivo e ostracismo no trabalho. Chama a atenção nessa análise uma possível necessidade de maior refinamento teórico em novas pesquisas da relação entre voz e silêncio, assim como de uma busca por uma maior compreensão da influência do assédio moral e do ostracismo no trabalho sobre o silêncio dos empregados.

## 4.2 Análise da literatura recente

Para além dos temas destacados na Figura 6, a literatura recente traz ainda outras temáticas relevantes para se compreender o silêncio no ambiente de trabalho. Dos 15 artigos analisados, três lidaram diretamente com o assédio moral no ambiente de trabalho e sua relação com diferentes tipos de silêncio (Ho et al., 2024; Krishna, Soumyaja, & Sowmya, 2023; Krishna, Soumyaja, & Joseph, 2024). Ho et al. (2024) trazem uma perspectiva diferente dos demais autores, pois partem de uma lógica abduativa para compreender as estratégias de *coping* que vítimas de assédio moral adotam. Segundo eles, os trabalhadores que sofrem assédio possuem quatro espaços possíveis de estratégias de *coping*: a) espaço de voz interno; b) espaço de silêncio interno; c) espaço de voz externo; d) espaço de silêncio externo. Entre suas descobertas, eles indicam que o suporte organizacional percebido pode mudar as estratégias de *coping* de terem um foco externo à organização para um interno. Além disso, ser membro de um sindicato também influencia se a vítima de assédio ficará inerte ou se tomará atitudes em relação ao assédio sofrido (Ho et al., 2024).

Khan et al. (2022) investigaram a relação recíproca entre incivilidade no ambiente de trabalho (IAT) e silêncio desviante, observando que os homens reagem de forma mais negativa à incivilidade no ambiente de trabalho do que as mulheres. Singh e Srivastava (2023) observam que atos repetitivos de IAT não apenas levam os trabalhadores a silenciarem, como afetam sua intenção em buscar um novo trabalho. Srivastava et al. (2023), por sua vez, observaram que a IAT por parte de supervisores e colegas afeta o silêncio dos empregados em hotéis. Além disso, eles pontuam que algumas características ligadas à personalidade, como extroversão e neuroticismo moderam a associação entre a IAT e o silêncio dos empregados.

A supervisão abusiva também foi abordada, mas com resultados de pesquisas distintos. Enquanto Camgoz et al. (2024) pontuam que quanto mais aumenta a percepção de supervisão abusiva, mais aumenta o silêncio como resposta, Cheng et al. (2024) não chegam à mesma conclusão. Camgoz et al. (2024) fundamentaram seu estudo na Teoria da Justificativa do Sistema e Cheng et al. (2024) se embasaram na *Approach-inhibition theory of power*, o que pode justificar a diferença nos resultados a que chegaram. A liderança narcisista foi estudada por Aboramadan et al. (2024), que identificaram que ela afeta positivamente o cinismo organizacional, estando associada a níveis maiores de silêncio.

Sufi et al. (2024) focaram nos comportamentos antiéticos dos pares e observaram que há um efeito combinado desses comportamentos e da identificação organizacional na raiva, na ansiedade e na vergonha, o que por sua vez levou ao silêncio dos empregados nos casos de ansiedade e vergonha. Já Reissner et al. (2024) buscaram compreender como a socialização organizacional impacta o silêncio, a voz promotiva (focada em sugestões) e a voz proibitiva (focada em problemas) de novatos no trabalho. Como sua pesquisa foi longitudinal, os autores puderam observar que voz e silêncio seguem trajetórias distintas ao longo da socialização desses novos trabalhadores. Eles observam que, com o passar do tempo, há um declínio da voz proibitiva, mas não necessariamente do silêncio (Reissner et al., 2024).

Yao et al. (2022) identificaram que trabalhadores submetidos a ostracismo no ambiente de trabalho apresentam comportamentos de desengajamento, como o silêncio. Segundo eles, os empregados ostracizados são guiados por crenças de reciprocidade negativa (*negative reciprocity beliefs*), o que pode levá-los a desenvolver comportamentos relativos ao silêncio aquiescente e ao defensivo, mas não ao silêncio pró-social. Yan et al. (2023), por sua vez, buscam compreender como a identidade moral inibe o silêncio dos empregados. Segundo os autores, são escassos os trabalhos que investigam os fatores inibidores individuais do silêncio. Assim, sua pesquisa contribui com a literatura ao apontar que a identidade moral dos trabalhadores prediz negativamente o comportamento de silêncio e que a obrigação sentida para com a organização mediou essa relação negativa.

Hickland et al. (2020) buscam, a partir do ponto de vista de RT, ampliar o conceito de silêncio organizacional por compreenderem que ele também pode ser motivado pelos empregadores. Para eles existe também o silêncio do empregador, que ocorre não só quando os empregadores retêm informações da força de trabalho, como quando eles impedem o diálogo sobre questões relativas ao contrato e à organização do trabalho, às perspectivas de emprego e sobre a própria situação econômica da empresa. Pesquisando organizações em um contexto em que elas deveriam compartilhar certas informações com os trabalhadores devido a regulações da União Europeia, Hickland et al. (2020) propuseram que o silêncio do empregador ocorre a partir da evitação (*avoidance*), supressão ou negligência de questões que seriam caras à força de trabalho, mas que não o são igualmente para os empregadores. Nessa mesma linha, Kougiannou e Mendonça (2021) discutem estratégias que foram adotadas por entregadores de comida que operavam por meio do uso de um aplicativo. Mesmo com a gestão mediante o aplicativo silenciando os trabalhadores, eles se organizaram para vozear questões importantes, como as taxas cobradas pelo aplicativo, o tempo de espera nos restaurantes para retirada dos pedidos, a necessidade de expansão pela prefeitura de faixas exclusivas para motocicletas e a conscientização do público sobre as condições de trabalho a que são submetidos (Kougiannou & Mendonça, 2021).

Em termos de contexto, as pesquisas foram realizadas em oito países diferentes, com destaque para Índia (n=4), Reino Unido (n=3), EUA e Paquistão (n=2). China, Itália, Taiwan e Turquia tiveram uma publicação cada um. Aqui, chama a atenção a ausência de países africanos ou latino-americanos nesse rol. Dessa forma, parece haver espaço para que pesquisas sejam desenvolvidas nesses locais, considerando suas especificidades culturais e as diferenças em seus sistemas de relações de trabalho.

Quanto às abordagens, 13 pesquisas foram quantitativas (utilizando estatísticas inferenciais e descritivas para analisar os dados) e duas qualitativas (estudos de caso), sendo o recorte transversal predominante (n=10). Conquanto tenha havido diferentes instrumentos para coletas os dados, foram recolhidos dados apenas daqueles desenvolvidos para mensurar o silêncio. As escalas de Brinsfield (2013) e Tangirala e Ramanujam (2008) foram aplicadas em quatro estudos (em sua totalidade ou em partes a depender do tipo de silêncio investigado). Em seguida, aparecem as escalas de Van Dyne et al. (2003) com duas aplicações e as de Detert e Edmonson (2011) e Knoll e van Dick (2013) com uma aplicação cada uma. As pesquisas qualitativas se valeram de entrevista semiestruturada, observação não participante, análise de conteúdo de documentos e *websites* com vistas a realização de triangulação metodológica. As organizações, os sujeitos ou as amostras de pesquisa foram mais diversos, pois englobaram a indústria da saúde, manufatureira e de transformação, tecnologia da informação, educação e trabalhadores de plataformas digitais.

Entre as oportunidades de pesquisas futuras que os autores identificaram estão: a aplicação de métodos mistos para coleta de dados (Singh & Srivastava, 2023); a realização de mais estudos longitudinais para melhor compreensão das variáveis analisadas (Aboramadan et al., 2021; Krishna et al., 2023); ou que haja triangulação metodológica para investigar as

percepções de supervisores e colegas (Reisner et al., 2024). Huang et al. (2005) já haviam observado que a distância do poder influencia a forma como o silêncio organizacional é desenvolvido em cada país. Embora alguns pesquisadores tenham aludido essa questão e a própria diferença entre suas culturas e as culturas ocidentais nas quais os instrumentos foram desenvolvidos (Krishna et al., 2024; Singh & Srivastava, 2023; Sufi et al., 2024), não foram identificados trabalhos que tenham desenvolvido instrumentos de mensuração do silêncio adaptados ao contexto cultural local.

Além disso, Krishna et al. (2024), ao realizarem sua pesquisa em diferentes universidades indianas, observam que a pesquisa sobre assédio moral no trabalho é altamente influenciada pelo gênero, havendo diferenças nas percepções de homens e mulheres sobre o fenômeno. Considerando a discussão sobre a gestão da diversidade nas organizações, pode-se questionar inclusive se existem diferenças nas percepções sobre assédio moral sofrido também por minorias no ambiente de trabalho e como esse assédio percebido impacta diferentes formas de silêncio, pois este pode surgir para manter a organização produtiva enquanto ignora a diferença entre os trabalhadores (Saraiva & Irigaray, 2009).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo buscou-se analisar a evolução teórica dos estudos sobre silêncio no ambiente de trabalho no período de 2003 a 2024. Além da identificação de obras relevantes, autores e periódicos mais produtivos, foi possível também identificar outras temáticas que têm sido associadas ao fenômeno. De estudos que inicialmente buscam diferenciar silêncio e voz dos trabalhadores, passa-se a estudos sobre como assédio moral, ostracismo e supervisão abusiva no trabalho podem levar a diferentes tipos de silêncio.

Estudos sobre o silêncio e o silenciamento de professoras acadêmicas surgem como um tema de nicho a ser desenvolvido devido a questões de assédio moral e sexual a que são submetidas. Diante da diversidade que caracteriza a força de trabalho atualmente, mostra-se bastante importante que se questione como o assédio pode levar trabalhadores de diferentes grupos minoritários a silenciar. Esses achados estão em linha com os de Dhekharghani et al. (2023), que observaram ainda a necessidade de um quadro teórico para estudos sobre silêncio relacionados a gênero.

Observa-se também que pode ser necessário adaptar ou desenvolver novos instrumentos que mensurem o silêncio no caso das pesquisas quantitativas, pois os contextos nos quais as escalas foram criadas não é o mesmo, por exemplo, de países do Sul Global. Seria também importante que houvesse mais pesquisas qualitativas que pudessem captar mais nuances do fenômeno que por ventura escapam a instrumentos de coleta de dados padronizados.

Embora haja diferenças epistemológicas entre as perspectivas de CO e RT, seria importante empreender esforços teóricos para integrar o conceito. Como observado por algumas pesquisas (Hickland et al., 2020; Kougiannou & Mendonça, 2021), nem sempre a escolha de ficar em silêncio é necessariamente do trabalhador, sendo importante que as pesquisas consigam captar essas nuances.

Embora a WoS seja uma base abrangente e rígida na seleção de seus periódicos, sugere-se que pesquisas futuras englobem mais bases, como Redalyc, Scielo e Spell. Essa ampliação pode permitir que se tenha um retrato mais preciso das pesquisas sobre o tema que foram conduzidas em países da América Latina, Caribe ou Península Ibérica. Outras combinações de palavras-chave também podem ser feitas, inclusive com tipos específicos de silêncio, para se ampliar a amostra a ser analisada.

## REFERÊNCIAS

- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M., Dahleez, K., & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, 33(2), 428-447.
- Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *J. Informetr.*, 11(4), 959-975.
- Aria, M., Cuccurullo, C., D'Aniello, L., Misuraca, M., & Spano, M. (2022). Thematic analysis as a new culturomic tool: the social media coverage on COVID-19 pandemic in Italy. *Sustainability*, 14(6), 3643.
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour. *Br. J. Ind. Relat.*, 54(2), 261-284.
- Botelho, L., Cunha, C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *J. Organ. Behav.*, 34(5), 671-697.
- Camgoz, S., Karapinar, P., Ekmekci, O., Orta, I., & Ozbilgin, M. (2024). Why do some followers remain silent in response to abusive supervision? A system justification perspective. *Eur. Manag. J.*, 42(6), 872-882.
- Casey, D., & McMillan, G. (2019). Employee voice and silence: a bibliometric analysis of the literature. *International Journal of Bibliometrics in Business and Management*, 1(3), 251-266.
- Ceribeli, H., & Sousa, T. (2020). Burnout e o silêncio organizacional. *Perspectivas Contemporâneas*, 15(1), 71-91.
- Cheng, Y., Hu, C., Wang, S., & Huang, J. (2024). Political context matters: a joint effect of coercive power and perceived organizational politics on abusive supervision and silence. *Asia Pac. J. Manag.*, 41(1), 81-106.
- Cobo, M. J., López-Herrera, A., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *J. Informetr.*, 5(1), 146-166.
- Cobo, M., López-Herrera, A., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2012). SciMAT: A new science mapping analysis software tool. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(8), 1609-1630.
- Cullinane, N., & Donaghey, J. (2014). Employee silence. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp. 398-409). Edward Elgar Publishing.
- Dehkharghani, L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2023). Employee silence in an organizational context: a review and research agenda. *Eur. Manag. J.*, 41(6), 1072-1085.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work Employ. Soc.*, 25(1), 51-67.
- Donaghey, J., Dundon, T., Cullinane, N., Dobbins, T., & Hickland, E. (2019). Managerial silencing of employee voice. In P. Holland, J. Teicher, & J. Donaghey (Eds.). *Employee voice at work* (pp. 113-128). Springer Nature.
- El Zein, S., Clemente-Almendros, J., & Boldeanu, F. (2025). Understanding de-dollarization among BRICS nations: systematic review of the factors and fallout. *Revista de Administração Contemporânea*, 29(2), e240197.
- Fernando, D., & Prasad, A. (2019). Sex-based harassment and organizational silencing: How women are led to reluctant acquiescence in academia. *Human Relat.*, 72(10), 1565-1594.

- Hickland, E., Cullinane, N., Dobbins, T., Dundon, T., & Donaghey, J. (2020). Employer silencing in a context of voice regulations: Case studies of non-compliance. *Human Resour. Manag. J.*, 30(4), 537-552.
- Ho, C., Campenni, M., Manolchev, C., Lewis, D., & Mustafee, N. (2024). Exploring the coping strategies of bullying targets in organisations through abductive reasoning: An agent-based simulation approach. *J. Bus. Ethics*, 1-23.
- Huang, X., Vliert, E., & Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Manag. Organ. Rev.*, 1(3), 459-482.
- Khan, R., Murtaza, G., Neveu, J., & Newman, A. (2022). Reciprocal relationship between workplace incivility and deviant silence – The moderating role of moral attentiveness. *Applied Psychology*, 71(1), 174-196.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *J. Bus. Ethics*, 113, 349-362.
- Kougiannou, N., & Mendonça, P. (2021). Breaking the managerial silencing of worker voice in platform capitalism: The rise of a food courier network. *Brit. J. Manag.*, 32(3), 744-759.
- Krishna, A., Soumyaja, D., & Sowmya, C. (2023). Workplace bullying and diffident silence: a moderated mediation model of shame and core self-evaluation. *Int. J. Confl. Manage.*, 34(3), 417-439.
- Krishna, A., Soumyaja, D., & Joseph, J. (2024). Workplace bullying and employee silence: The role of affect-based trust and climate for conflict management. *Int. J. Confl. Manage.*, 35(5), 1034-1059.
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *J. Manage. Stud.*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Acad. Manag. Ann.*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 10(1), 79-107.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Acad. Manage. Rev.*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E., See, K., & Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Pers. Psychol.*, 68(3), 547-580.
- Moura-Paula, M. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *Rev. Adm. Mackenzie*, 15(5), 15-44, 2014.
- Moura-Paula, M., & Ferraz, D. (2015). Silêncio organizacional: introdução e crítica. *Cad. EBAPE.BR*, 13(3), 516-529.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Hum. Resour. Manag. Rev.*, 30(1), 100674.
- Paul, J., & Menzies, J. (2023). Developing classic systematic literature reviews to advance knowledge: dos and don'ts. *Eur. Manag. J.*, 41(6), 815-820.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 331–369). JAI Press.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *J. Appl. Psychol.*, 88(5), 879–903.

- Prouska, R., & Psychogios, A. (2018). Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context. *Int. J. Hum. Resour. Man.*, 29(5), 885-914.
- Reissner, T., Guenter, H., & Jong, S. (2024). Exploring newcomer voice and silence dynamics: The role of organizational socialization. *J. Occup. Organ. Psych.*, 97(4), 1307-1329.
- Saraiva, L., & Irigaray, H. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE-Rev. Admin. Empres.*, 49(3), 337-348.
- Singh, L., & Srivastava, S. (2023). I am done now! Linking workplace incivility to job search behaviour and employee silence. *Int. J. Confl. Manage.*, 34(4), 717-745.
- Srivastava, S., Madan, P., & Pandey, D. (2023). Does remaining silent help in coping with workplace incivility among hotel employees? Role of personality. *J. Hosp. Tour. Manag.*, 54, 361-372.
- Sufi, A., Raja, U., & Butt, A. (2024). Impact of peer unethical behaviors on employee silence: the role of organizational identification and emotions. *J. Bus. Ethics*, 190(4), 821-839.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Pers. Psychol.*, 61, 37-68.
- Under, I., & Gereide, E. (2021). Silence in aviation: development and validation of a tool to measure reasons for aircraft maintenance staff not reporting. *Organizacija*, 54(1), 3-16.
- Yan, A., Guo, H., Zhou, Z. E., Xie, J., & Ma, H. (2023). How moral identity inhibits employee silence behavior: The roles of felt obligation and corporate social responsibility perception. *J. Bus. Ethics*, 187(2), 405-420.
- Yao, L., Ayub, A., Ishaq, M., Arif, S., Fatima, T., & Sohail, H. (2022). Workplace ostracism and employee silence in service organizations: the moderating role of negative reciprocity beliefs. *Int. J. Manpow.*, 43(6), 1378-1404.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Empl. Relat.*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *J. Manage. Stud.*, 40(6), 1359-1392.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organ. Res. Methods*, 18(3), 429-472.