

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

DENISE FERNANDES

**SILÊNCIO ORGANIZACIONAL NO SETOR BANCÁRIO: UM ESTUDO
NO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

MARIANA

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

DENISE FERNANDES

SILÊNCIO ORGANIZACIONAL NO SETOR BANCÁRIO: UM ESTUDO NO
INTERIOR DE MINAS GERAIS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2024

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

F363s Fernandes, Denise.

Silêncio organizacional no setor bancário [manuscrito]: um estudo no interior de Minas Gerais. / Denise Fernandes. Denise Fernandes. - 2024. 20 f.: il.: tab..

Orientador: Prof. Dr. Harrison Ceribeli.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Ambiente de trabalho. 2. Sigilo bancário - Minas Gerais. 3. Trabalhadores da indústria de serviços. I. Fernandes, Denise. II. Ceribeli, Harrison. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 336.7(815.1)

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter de Sousa-Bibliotecário Coord. ICSA/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Denise Fernandes

Silêncio organizacional no setor bancário: um estudo no interior de Minas Gerais

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração

Aprovada em 16 de fevereiro de 2024.

Membros da banca

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof.ª Dr.ª Ana Flávia Rezende - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro Preto

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 16/02/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 16/02/2024, às 10:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Raoni de Oliveira Inacio**, **COORDENADOR(A) DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**, em 16/02/2024, às 10:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ana Flávia Rezende**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 16/02/2024, às 10:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0668555** e o código CRC **4FF63948**.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo levantar as percepções dos trabalhadores a respeito do silêncio organizacional nas agências bancárias. Para coleta de dados, realizaram-se nove entrevistas semiestruturadas. Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Refletindo a respeito dos resultados encontrados na presente investigação, constatou-se que os bancários entrevistados, em sua maioria, compartilham uma sensação de falsa abertura para participação. Além disso, pode-se observar, em alguns relatos, o receio de ser mal interpretado ou rotulado como incompetente, assim como o medo de sofrer perseguições políticas devido às opiniões emitidas no ambiente laboral. Finalmente, observou-se que, no tocante à decisão individual de permanecer no atual emprego, as questões financeiras sobrepõem-se, para os sujeitos entrevistados, ao estresse e desgaste vivenciados em decorrência do silêncio no trabalho.

Palavras-chaves: silêncio do funcionário; ambiente de trabalho no setor bancário; participação do funcionário.

ABSTRACT

The present research aimed to gather the perceptions of workers regarding organizational silence in banking agencies. For data collection, nine semi-structured interviews were conducted. The collected data were analyzed using Content Analysis technique. Reflecting on the results found in this investigation, it was noted that most of the professionals interviewed share a sense of false openness to participation. Additionally, some reports indicated a fear of being misunderstood or labeled as incompetent, as well as the fear of facing political persecution due to opinions expressed in the workplace. Finally, it was observed that, regarding the individual decision to remain in their current job, financial issues have a greater weight for the subjects interviewed than the stress and exhaustion experienced as a result of the silence at work.

Keywords: employee silence; work environment in the banking sector; employee participation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 Silêncio organizacional	7
2.2 Antecedentes do silêncio organizacional	8
2.3 Implicações do silêncio organizacional.....	9
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	11
4.1 Abertura percebida na agência para participação dos funcionários	12
4.2 Eventuais retaliações em decorrência da participação	14
4.3 Silêncio e mal-estar no trabalho	15
4.4 Silêncio e permanência no emprego.....	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS	18

1 INTRODUÇÃO

Conforme consta no mais recente Relatório Anual da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2020), o setor bancário conta com cerca de 450 mil funcionários (82% com nível superior), distribuídos por gênero de forma equilibrada: 51% são homens e 49%, mulheres. Segundo a entidade, nos próximos anos, a tendência é de redução do número de funcionários no setor, que já vem sendo observada desde 2018, graças aos avanços tecnológicos e crescente número de atendimentos digitais realizados (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020).

A revolução tecnológica em curso, todavia, trouxe também desafios para os bancos, principalmente devido à necessidade de investir em cibernética e à entrada das *fintechs* no setor, que se apoiam no uso intensivo de tecnologia para ofertarem produtos e serviços financeiros totalmente digitais (LUCINELE, 2023).

Nesse cenário de aumento da competição e uso crescente de tecnologia, a inovação torna-se um fator crítico de sucesso para as organizações (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007; AQUINO; VASCONCELOS; CARMONA, 2017), que buscam nela uma fonte de vantagens competitivas sustentáveis (SILVA et al., 2016).

Para que as organizações sejam inovadoras, os funcionários desempenham papel-chave, pois são as pessoas que detêm o potencial de conceber novas ideias capazes de promoverem a inovação e o aprimoramento organizacional (PARHIZGAR et al., 2019). Todavia, não são raros os colaboradores que optam por permanecerem em silêncio no ambiente de trabalho, retendo para si suas ideias, sugestões e até mesmo informações relevantes (MORRISON; MILLIKEN, 2000; VAN DYNE; ANG; BOTTERO, 2003).

Dado que esse fenômeno tende a impactar negativamente a capacidade inovativa das organizações (ÖLÇER; COSKUN, 2024) e, por conseguinte, sua competitividade (PARHIZGAR et al., 2019), definiu-se como objetivo geral de pesquisa levantar as percepções dos trabalhadores a respeito do silêncio organizacional nas agências bancárias.

Além de colaborar para o desenvolvimento de uma temática ainda pouco estudada na literatura brasileira, esta pesquisa, realizada no contexto específico das agências bancárias, pode contribuir com *insights* valiosos a respeito do silêncio dos empregados nesse setor. Espera-se, com isso, estimular uma reflexão acerca das atuais políticas de gestão de pessoas e cultura organizacional dos bancos, promovendo ambientes mais propícios à inovação, o que tende a fortalecer a competitividade das instituições bancárias em um cenário de rápidas transformações tecnológicas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Silêncio organizacional

O silêncio organizacional é um fenômeno complexo, que ultrapassa a simples ausência de voz nas organizações (PINDER; HARLOS, 2001; VAN DYNE; ANG; BOTTERO, 2003). Trata-se de um comportamento individual, mas que pode se tornar um padrão coletivo de conduta no âmbito organizacional (MORRISON; MILLIKEN, 2000), dando origem a uma cultura de silêncio (BRINSFIELD; EDWARDS; GREENBERG, 2009).

Segundo Morrison e Milliken (2000) e Van Dyne, Ang e Bottero (2003), o silêncio organizacional pode ser entendido como o comportamento dos empregados de reter voluntariamente opiniões, ideias e informações relacionadas ao trabalho e não reportar problemas organizacionais.

Pinder e Harlos (2001) argumentam que o silêncio dos empregados é de natureza multifacetada, englobando não somente a mera ausência de discurso ou expressão em forma de voz, mas também abrangendo situações nas quais o silêncio se manifesta mesmo em meio a um ambiente permeado por sons e linguagem.

Nesse sentido, não se deve pressupor que esse fenômeno decorre de problemas de comunicação ou ausência de mecanismos de voz na organização, dado que se trata de uma estratégia comportamental adotada pelos funcionários para protegerem interesses (próprios ou de terceiros), evitarem conflitos, lidarem com ambiguidades no ambiente de trabalho, por terem medo e/ou não desejarem desempenhar o papel de porta-voz de más notícias (MILLIKEN; MORRISON; HEWLIN, 2003).

Existem três tipos de silêncio organizacional: consentido, defensivo e pró-social (VAN DYNE; ANG; BOTTERO, 2003). O silêncio consentido remete ao comportamento dos empregados que, de maneira deliberada e consciente, optam por não expressar suas opiniões, ideias ou preocupações no local de trabalho, aceitando passivamente as situações e concordando com a ausência de comunicação, muitas vezes devido à percepção de que suas contribuições não são valorizadas ou consideradas relevantes (ACARAYA; AKTURANB, 2015).

Esse tipo de silêncio normalmente manifesta-se entre os trabalhadores que estão desengajados e não têm motivação para se envolverem com as preocupações e problemas da organização ou para promoverem qualquer tipo de mudança organizacional, pois acreditam que suas ideias e sugestões não fazem diferença no ambiente de trabalho (VAN DYNE; ANG; BOTTERO, 2003).

Por sua vez, o silêncio defensivo pode ser compreendido como o comportamento dos empregados de ocultar informações ou fornecer respostas evasivas, muitas vezes por medo de retaliação ou devido à percepção de que estão em risco na organização, visando, assim, protegerem a si mesmos (MILLIKEN; MORRISON; HEWLIN, 2003).

Este comportamento defensivo do empregado, que é motivado pelo desejo de autoproteção diante de eventuais riscos percebidos no ambiente laboral ou pelo receio de ser visto como o causador de determinado problema, leva à omissão de informações relevantes, de erros pessoais ou até mesmo de respostas que chamem a atenção para questões que estão sendo direcionadas a ele (PINDER; HARLOS, 2001).

Por fim, o silêncio pró-social é o comportamento em que os profissionais escolhem conscientemente não divulgar informações, com o propósito de beneficiar a organização ou outros funcionários, demonstrando uma disposição genuína de cooperar e preservar o bem-estar dos colegas e/ou a imagem organizacional, mesmo diante das possíveis consequências adversas (VAN DYNE; ANG; BOTTERO, 2003).

2.2 Antecedentes do silêncio organizacional

A disposição do indivíduo em não compartilhar ideias, sugestões e opiniões com a organização pode decorrer de uma relação social negativa e distante entre empregador e empregado (JEUNG; YOON; CHOI, 2017). Quando os funcionários avaliam que não existe justiça no ambiente de trabalho, por exemplo, o comportamento de silêncio tende a ser mais recorrente (KIM; SONG 2023).

Do mesmo modo, a supervisão abusiva tende a levar os empregados a adotarem o comportamento de silêncio no ambiente laboral, dado que, nesses casos, os recursos mentais dos indivíduos que são vítimas de abusos por parte da chefia são consumidos até o completo esgotamento, ampliando a indisposição individual de contribuir com a organização (CERIBELI; ABRANCHES; PESSOA, 2019).

Seguindo nessa linha, pode-se apontar como antecedente do comportamento de silêncio o *bullying* organizacional, que se manifesta de diferentes maneiras no ambiente laboral, como, por exemplo, concessão de prazos impossíveis de serem cumpridos, ridicularização dos funcionários em público, disseminação de fofocas, comentários ofensivos, ameaças veladas ou explícitas, alocação de tarefas com grau de dificuldade incompatível com os recursos disponíveis para sua execução, monitoramento intensivo no local de trabalho, entre outras (RAI; AGARWAL, 2018).

De maneira complementar, outro aspecto que estimula o silêncio organizacional é o esgotamento dos empregados, que decorre, dentre outros motivos, do excesso de demandas provenientes do ambiente de trabalho, o que se justifica devido ao fato de que a exaustão impacta as condições físico-emocionais-psíquicas dos indivíduos, levando à adoção de comportamentos defensivos como a retenção de ideias, sugestões e opiniões relevantes (CERIBELI; SOUSA, 2020).

Além dos fatores supramencionados, deve-se considerar também a influência que a insegurança psicológica exerce sobre o silêncio organizacional. Uma gestão que não promove a confiança e favorece a insegurança dos trabalhadores contribui para aumentar o distanciamento entre empregados e empregadores, criando maiores barreiras para a troca de informações e expressão de ideias e opiniões (WHITE; WALKER; ALEJANDRO, 2019)..

Em síntese, existem diversos fatores que podem contribuir para a decisão individual ou coletiva de não se manifestar no ambiente de trabalho (MOURA-PAULA, 2014). Por isso, torna-se imperativo que os gestores e gestoras busquem compreendê-los e mitigá-los, de modo a favorecer o compartilhamento de ideias, sugestões e opiniões por parte dos empregados.

2.3 Implicações do silêncio organizacional

Para Parhizgar et al. (2019), o silêncio dos empregados impacta significativamente o desempenho dos negócios, dado que são as pessoas que detêm o potencial de conceber novas ideias capazes de promoverem a inovação organizacional e, ao mesmo tempo, contribuírem para o aprimoramento dos produtos e/ou serviços ofertados pela organização e para o aumento da eficiência dos processos de trabalho.

Ademais, tanto a criatividade quanto a inovação que dela decorre estão diretamente ligadas às trocas sociais que ocorrem no ambiente de trabalho, e quando os indivíduos optam por não compartilharem suas ideias e sugestões ou mesmo informações, esse processo de troca social acaba prejudicado, minando, por conseguinte, a capacidade inovativa da organização (ÖLÇER; COSKUN, 2024).

Vale acrescentar que, além de afetar negativamente a criatividade no ambiente laboral e a inovação organizacional, o comportamento de silêncio reduz também a satisfação dos indivíduos no trabalho, culminando, inclusive, em uma menor intenção de permanência na organização (KIM; SONG, 2023).

Isso ocorre, porque os empregados que decidem permanecer em silêncio deixam de se expressar no ambiente de trabalho, assumindo uma postura retraída que tende a resultar em

estresse mental e psicológico (KIM; SONG, 2023), gerando, por conseguinte, um desconforto crescente, que tende a culminar no esgotamento emocional desses indivíduos ao longo do tempo (CERIBELI; SOUSA, 2020).

Verifica-se, portanto, que o silêncio organizacional pode acarretar prejuízos tanto para os próprios indivíduos quanto para as organizações, sendo essencial a adoção de práticas que sejam capazes de mitigar ou mesmo eliminar a presença, no ambiente de trabalho, dos fatores que estimulam esse comportamento por parte dos empregados (ZHANG; CAO, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pode ser classificado como descritivo e qualitativo. Como método de coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada. Os sujeitos da pesquisa foram funcionários de agências bancárias localizadas no interior do Estado de Minas Gerais.

Para alcançar esses profissionais, enviou-se uma mensagem para grupos de WhatsApp de diferentes agências bancárias localizadas na região delimitada. O texto enviado informava os objetivos da pesquisa, sua finalidade acadêmica, o formato da entrevista (remoto) e a garantia de anonimato para os entrevistados e os bancos nos quais trabalhavam. Além disso, explicava que o profissional poderia desistir de participar do estudo a qualquer momento, inclusive durante a entrevista ou depois que ela fosse finalizada.

Alguns bancários, porém, responderam que o formato proposto – via Meet – dificultaria sua participação. Com isso, atendendo às solicitações recebidas, enviou-se uma nova mensagem para aqueles mesmos grupos informando que as entrevistas poderiam ser realizadas remota ou presencialmente. Todas as entrevistas, independentemente do formato, foram gravadas com a anuência prévia dos sujeitos entrevistados.

A decisão a respeito da quantidade de entrevistados foi tomada com base no critério da saturação, ou seja, conduziram-se novas entrevistas até que se percebeu que novos dados deixaram de ser agregados aos que haviam sido coletados anteriormente. Com isso, foram entrevistados(as) nove bancários(as), sendo três homens e seis mulheres, com idade variando entre 22 e 51 anos, residentes nas cidades de Mariana e Ouro Branco.

O roteiro semiestruturado utilizado para nortear a condução das entrevistas foi composto por três seções. A primeira incluiu questões de cunho demográfico e profissional, para caracterização do perfil dos respondentes. A segunda incluiu perguntas relacionadas a cada um dos tipos de silêncio organizacional (consentido, defensivo e pró-social) abordados no estudo de Van Dyne, Ang e Bottero (2003). Por fim, a terceira seção contou com questões relacionadas

às consequências do silêncio para os indivíduos que assumem esse comportamento no ambiente laboral e possíveis ações que os bancos poderiam implantar para estimular os funcionários a compartilharem suas ideias, sugestões e opiniões.

Para análise dos dados, empregou-se a técnica de Análise de Conteúdo, que consiste em examinar a recorrência de temas abordados e palavras-chave citadas ao longo das entrevistas (LAKATOS; MARCONI, 2010). Para aplicar a Análise de Conteúdo, seguiram-se as diretrizes indicadas por Bardin (2011): inicialmente, fez-se uma pré-análise, delimitando a documentação a ser analisada e realizando uma leitura flutuante; logo após, o material examinado foi categorizado; por fim, os resultados obtidos foram interpretados à luz do referencial teórico previamente consultado, o que permitiu a proposição de inferências acerca do fenômeno investigado.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme mencionado na seção anterior do trabalho, foram entrevistados nove profissionais, sendo seis mulheres e três homens, com idade variando entre 22 e 51 anos e média de aproximadamente 29 anos. A maior parte era solteira, não tinha filhos e era Bacharel(a) em Administração. Todos(as) possuíam ensino superior completo. No Quadro 1, pode-se visualizar o perfil demográfico dos entrevistados (idade, sexo, quantidade de filhos, estado civil e área de formação).

Quadro 1 – Características demográficas dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Filhos	Estado civil	Formação
E1	Masculino	25	Nenhum	Solteiro	Economia
E2	Masculino	26	Nenhum	Solteiro	Administração
E3	Feminino	25	Nenhum	Solteiro	Administração
E4	Feminino	51	Nenhum	Solteiro	História/ Economia
E5	Masculino	39	2	Casado	Direito
E6	Feminino	24	Nenhum	Casado	Economia
E7	Feminino	27	Nenhum	Solteiro	Administração
E8	Feminino	22	Nenhum	Casado	Administração
E9	Feminino	24	Nenhum	Solteiro	Administração

Fonte: elaboração própria (2024).

A maior parte dos entrevistados ocupava a função de agente de negócio, já havia atuado em outro banco antes e trabalhava na atual agência há dois anos ou menos. No Quadro 2, foram sintetizadas as informações profissionais dos entrevistados (cargo, tempo de trabalho na

agência em que atuavam no momento em que as entrevistas foram realizadas e se já haviam trabalhado em outra instituição financeira).

Quadro 2 – Características profissionais dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Experiência prévia em outro banco	Tempo de trabalho na agência atual
E1	Agente de negócio	Não	1 ano
E2	Agente de negócio	Não	1 ano
E3	Agente de negócio	Sim	1 ano
E4	Assistente de negócio	Não	17 anos
E5	Gerente de varejo	Sim	14 anos
E6	Agente de negócio	Sim	9 meses
E7	Agente de negócio	Sim	2 anos
E8	Agente de negócio	Sim	1 ano e meio
E9	Escriturário	Não	8 meses

Fonte: elaboração própria (2024).

Examinando os dados coletados nas entrevistas, foram delimitadas quatro categorias de análise, sendo elas: abertura percebida na agência para participação dos funcionários; eventuais retaliações em decorrência da participação; silêncio e mal-estar no trabalho; e silêncio e permanência no emprego.

4.1 Abertura percebida na agência para participação dos funcionários

A primeira categoria de análise remete à abertura percebida na agência para os funcionários compartilharem suas opiniões e ideias. De acordo com os relatos fornecidos pela maioria dos respondentes, os bancários até podiam colaborar com suas sugestões, mas elas raramente eram consideradas na tomada de decisão.

“[...] já falei algumas coisas que poderiam ser melhoradas, que eu achava que poderia ser executada de um jeito e acabou que continuou na mesma coisa e algo que poderia ter sido feito não foi feito, apenas foi deixado de lado.” (E1)

“[...] muitas vezes o fluxo só segue como já estava definido pelos gestores mesmo e de nada adianta nossa fala. É uma ilusão ao funcionário para ele sentir que pode participar.” (E2)

“Há abertura, porém nem sempre ela é compreendida, até tem abertura para poder falar, mas nem sempre ela é filtrada. Se acharem que é benéfico, a gente pode fazer, se não já é cortado, o que na maioria das vezes acontece.” (E7)

De maneira complementar, alguns entrevistados relataram também que às vezes as sugestões dadas são desconsideradas não apenas pela gerência da agência, mas também pelos próprios colegas de trabalho.

“[...] nas reuniões você tem opção de dar sua opinião, mas nem todo mundo se sente confortável pra isso, então tem muita gente que quer falar, mas não fala, porque sabe que às vezes não vai ser ouvida ou pode ser mal interpretada pelos colegas [...]” (E4)

“[...] alguns colegas interpretam como se a gente quisesse se mostrar dando a nossa opinião. Pode até ter abertura, mas não participamos a maioria das vezes. Por isso, acho que não é só por parte da gestão, mas da cultura da agência.” (E6)

Em decorrência da percepção de que não eram ouvidos, de que suas sugestões não eram realmente consideradas e, portanto, não tinham nenhum efeito prático no dia a dia, e de que poderiam ser mal interpretados, seis entrevistados afirmaram que não se sentiam dispostos a compartilharem ideias, sugestões e opiniões na agência em que trabalhavam.

“Eu prefiro guardar pra mim, não falar muito, ou compartilhar com colegas da mesma função, justamente pra evitar esse descontentamento de não ser escutado e praticada alguma ideia minha.” (E1)

“Por mais que seja falado em toda reunião, em que são mencionados pontos de melhoria por nossa parte, nada é feito, acaba que o pensamento do gestor venceu, porque uma hora a gente se cansa e não queremos mais opinar, como aconteceu comigo.” (E2)

“Justamente pela insegurança de incompreensão não me sinto disposta a compartilhar minhas ideias nas reuniões.” (E3)

“Sinto que o que a equipe fala não é levado adiante. Atualmente, não tenho interesse em compartilhar nada.” (E6)

“Na maioria das vezes me inibe, porque eu vejo que damos as ideias, porém elas não são efetivadas, ou seja, não tem nem a possibilidade de experimento delas.” (E7)

“Às vezes, dependendo do caso, sim, outros, não. A partir do momento em que você vê que aquilo não está agregando nada, você fica com receio de compartilhar qualquer informação, aí você pensa que sua opinião não está sendo válida, aí você fica com receio de tudo, fica com aquela postura fechada”. (E8)

Três entrevistados, por sua vez, argumentaram que eventualmente compartilham suas ideias e sugestões, caso considerem que o momento é oportuno para tal. Caso contrário, eles preferem guardar para si seus pontos de vista.

“Atualmente, não tenho nenhuma barreira de sentar com ela e expor as minhas ideias e dizer minhas discordâncias, mesmo elas sendo levadas em consideração ou não, mas tenho que saber se é o momento para isso ou não.” (E4)

“Quando eu acho conveniente, sim, em alguns momentos acho que não seja conveniente compartilhar, mas é uma decisão pessoal para não me expor naquele momento, vejo que a equipe em geral se sente assim também.” (E5)

“Nem sempre é a hora de opinar, acredito que tenham muitos processos por trás de cada decisão que a gente que não é da gestão não sabe, então é melhor deixar ver até onde vai.” (E9)

Examinando os relatos agrupados nessa primeira categoria de análise, o que se constata é que os bancários que participaram do estudo, em maior ou menor grau, sentem algum receio ou apresentam resistência para expressarem suas opiniões e compartilharem suas ideias e sugestões no ambiente de trabalho, o que pode estar, em parte, relacionado à percepção de que suas contribuições não são reconhecidas ou consideradas relevantes (ACARAYA; AKTURANB, 2015) e, portanto, não fazem nenhuma diferença no dia a dia da organização (VAN DYNE; ANG; BOTTERO, 2003).

4.2 Eventuais retaliações em decorrência da participação

Ao serem questionados acerca de eventuais retaliações em decorrência de exporem suas ideias e sugestões, a maior parte dos entrevistados afirmou que não acredita que sofreria algum tipo de perseguição ou consequência direta por opinar sobre qualquer assunto no ambiente de trabalho. Em contrapartida, um entrevistado relatou que, na agência em que trabalha, alguns colegas têm receio de expressarem opiniões que possam desagradar a gerência, enquanto outro informou que atualmente sofre retaliação pelo mesmo motivo.

“O que acontece é que em determinadas gestões realmente você fica mais apreensivo. Embora eu tenha pares que, em determinados momentos, se furtem a falar, por medo de serem transferidos de agência, eu nunca deixei de fazer isso.” (E4)

[...] cria barreiras para meu desenvolvimento no âmbito profissional, tanto que eu vejo que não é uma profissão que eu vou estender a longo prazo por já ter me exposto algumas vezes.” (E7)

Ponderando acerca desses dois relatos específicos, infere-se que o comportamento retaliatório por parte da chefia pode calar não apenas o profissional atingido, mas também os demais, que ficam receosos de sofrerem as mesmas consequências negativas caso desagradam seu superior hierárquico com seus pontos de vista ou sugestões.

Conforme argumentam Pinder e Harlos (2001), quando o indivíduo percebe que o comportamento de voz no ambiente de trabalho pode colocar em risco sua situação laboral, a tendência é que passe a adotar comportamentos voltados para sua proteção, tais como o silêncio.

Nesses casos, o profissional pode até mesmo ocultar informações negativas ou fornecer respostas evasivas quando questionado a respeito de algum assunto no local de trabalho, visando preservar a si mesmo de eventuais retaliações, principalmente por parte da chefia (MILLIKEN; MORRISON; HEWLIN, 2003).

4.3 Silêncio e mal-estar no trabalho

Alguns dos entrevistados também relataram que, devido ao comportamento de silêncio que adotam cotidianamente no ambiente de trabalho, sua realização profissional e/ou sensação de bem-estar são afetadas negativamente. Um dos entrevistados, inclusive, explicou que sequer se sente à vontade para expor eventuais dúvidas.

“Você fica com medo em ter alguma dúvida e ser taxado como burro... Com alguma dúvida boba você se cala, e isso te causa um mal-estar.” (E2)

“[...] mas acaba que vira um costume também, você não concorda e não fala. Mas, emocionalmente falando, isso te afeta e gera um desgaste mental.” (E8)

“[...] gera um estresse, um desânimo de problemas cotidianos do trabalho, que alguns dias tudo que você quer é ir para casa, mas eu tento não levar para casa problemas relacionados a trabalho.” (E4)

“Posso dizer que a cada dia que eu sinto que tive uma ideia muito boa e não consigo expressar ela, me sinto um pouco menos capaz.” (E9)

Tais achados fornecem indícios de que os trabalhadores que decidem não compartilhar suas sugestões, ideias e pontos de vista com sua chefia e colegas de trabalho, assumindo uma postura retraída de maneira voluntária, passam a experimentar um alto nível de estresse mental e psicológico por causa disso (KIM; SONG, 2023), o que faz com que eles se sintam cada vez mais desconfortáveis no ambiente laboral, podendo culminar em um estado de esgotamento emocional severo (CERIBELI; SOUSA, 2020).

Conclui-se, portanto, que o silêncio, além de potencialmente prejudicar os bancos, que perdem a oportunidade de aprimorarem os produtos e serviços ofertados, bem como a eficiência dos processos de trabalho, por deixarem de contar com as ideias e sugestões de seus funcionários, também afeta os próprios bancários, que passam a experimentar menor satisfação laboral (KIM; SONG, 2023) e a ter seu bem-estar comprometido impactando, no longo prazo, em sua saúde (CERIBELI; SOUSA, 2020).

4.4 Silêncio e permanência no emprego

A quarta e última categoria de análise delimitada no presente estudo diz respeito à intenção de permanência dos entrevistados nas respectivas instituições financeiras em que atuam. Nesse aspecto, mesmo aqueles(as) profissionais que estão insatisfeitos(as) devido à falta de abertura para compartilharem suas opiniões, ideias e sugestões no ambiente de trabalho relataram que têm intenção de permanecerem no emprego, pelo menos por enquanto, motivados pela questão financeira.

“[...] quando você vê outras organizações, outros relatos de como é, como funciona, acaba comparando e vê que a realidade naquela agência está sendo nociva, mas, atualmente, não tenho intenção de sair, até me organizar financeiramente.” (E1)

“É ruim ter que guardar, mas eu não vejo um motivo para sair por isso, por causa das minhas prioridades, até então.” (E3)

“[...] gostaria de estar em um ambiente em que sou ouvida, mas financeiramente não sairia de lá por esse motivo apenas.” (E6)

“Sei que isso me atrapalha a desenvolver habilidades que poderia fazer com mais êxito, desenvolvendo minha habilidade profissional, mas, no momento, minha condição não permite que mude de emprego.” (E7)

“Na organização isso não impacta, o salário me atende bem, talvez em outro emprego não poderia ter o padrão de vida que tenho hoje. Mas tenho interesse em ir para outra agência em que já trabalhei, havia espaço maior para essa troca.” (E8)

Esses relatos fornecem evidências de que o estudo de Paiva e Borges (2009), decorridos cerca de 15 anos desde sua publicação, continua refletindo a percepção dos bancários de que sua situação econômica é satisfatória, principalmente se comparada à que seria proporcionada por outras profissões no Brasil. Tal ponderação, contudo, necessita ser examinada e aprofundada em pesquisas futuras.

Vale acrescentar ainda que tais relatos contrariam a constatação de Kim e Song (2023) de que o comportamento de silêncio tende a diminuir a intenção de permanência na organização. De acordo com os dados coletados, é possível depreender que o silêncio, apesar de impactar negativamente o bem-estar dos bancários, não é um fator preponderante para que eles pensem em mudar de emprego. Ressalta-se, entretanto, que também essa inferência carece de ser testada em estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Refletindo a respeito dos resultados encontrados na presente investigação, constatou-se que os bancários entrevistados, em sua maioria, compartilham uma sensação de falsa abertura para participação, dado que, de modo geral, descreveram um ambiente de trabalho onde suas opiniões parecem não ser, de fato, consideradas.

Além disso, pode-se observar, em alguns relatos, o receio de ser mal interpretado ou rotulado como incompetente, assim como o medo de sofrer perseguições políticas devido às opiniões emitidas no ambiente laboral, que poderiam culminar, por exemplo, em obstáculos para o desenvolvimento profissional do indivíduo ou mesmo em uma transferência indesejada para outra agência.

Ao mesmo tempo, os bancários entrevistados que atuavam há mais tempo no setor externalizaram a percepção de que nem sempre é conveniente compartilhar ideias ou opiniões divergentes, reconhecendo que existem processos e contextos destinados à gestão, nos quais não cabe nenhum posicionamento da equipe, o que pode ser interpretado como uma maior conformidade com a realidade organizacional em que estão inseridos ou como reflexo de experiências anteriores em que conviveram com barreiras à participação impostas pelas lideranças da instituição bancária.

Finalmente, observou-se que, no tocante à decisão individual de permanecer no atual emprego, as questões financeiras sobrepõem-se, para os sujeitos entrevistados, ao estresse e desgaste vivenciados em decorrência do silêncio no trabalho. Infere-se, com isso, que algumas pessoas permanecem trabalhando no mesmo banco, apesar de não estarem satisfeitas, motivadas especialmente pela remuneração auferida.

Diante dos resultados revelados pela pesquisa, para mitigar o silêncio, os gestores das agências bancárias podem implementar ações concretas que demonstrem um comprometimento verdadeiro com a escuta ativa e a valorização das contribuições dos funcionários, o que inclui estabelecer canais de comunicação eficazes, como reuniões regulares de *feedback* e/ou para sugestões.

Complementarmente, seriam oportunas iniciativas patrocinadas pela alta administração dos bancos, que estimulasse (I) a participação dos funcionários, por meio da distribuição de recompensas para os indivíduos que apresentassem as melhores ideias, e, ao mesmo tempo, (II) a implantação dessas ideias nas agências, por meio de um programa institucional de avaliação e premiação das melhorias adotadas, que poderia, inclusive, dar origem a um *benchmarking* interno para potencializar a disseminação das práticas mais bem-sucedidas.

Além disso, também se faz necessário implantar mecanismos formais de proteção aos profissionais que buscam contribuir mais ativamente com a organização, compartilhando suas ideias, opiniões e sugestões no ambiente de trabalho, de modo que os bancários não fiquem sujeitos a perseguições políticas que possam prejudicar suas carreiras.

Para a Ciência Administrativa, este estudo contribui ao proporcionar uma maior compreensão das motivações e possíveis implicações, para os próprios trabalhadores, do silêncio nas agências bancárias. Já para os gestores dessas instituições, contribui ao fomentar uma reflexão acerca de possíveis obstáculos à participação dos funcionários e, por conseguinte, das estratégias que podem ser implantadas visando promover um ambiente de trabalho mais participativo.

Apesar de ter alcançado o objetivo proposto, é importante mencionar que a presente pesquisa possui limitações em relação ao número de entrevistados e instituições abarcadas, uma vez que todos os participantes do estudo pertenciam ao setor privado e nenhum atuava em *fintechs*. Sendo assim, recomenda-se a realização de novas investigações, incluindo também funcionários de bancos públicos e *fintechs*.

Ademais, sugere-se investigar a relação entre o comportamento de voz, a satisfação no trabalho e o desempenho dos bancários. Com isso, poder-se-á avançar na compreensão dos benefícios de contar, no setor bancário, com um ambiente de trabalho mais aberto à participação.

REFERÊNCIAS

ACARAYA, A.; AKTURANB, A. The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. **Social and Behavioral Sciences**, v. 207, n. 20, p. 472-482, 2015.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 5-24, 2007.

AQUINO, T. J.; VASCONCELOS, R. B. B.; CARMONA, C. U. M. A inovação no Brasil proporciona retornos financeiros? Um estudo sobre as empresas listadas na Bovespa. **Exacta**, v. 15, n. 4, p. 91-102, 2017.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, p. 229.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de economia bancária (REB)**, 2020. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2020. Acesso em: 19 jan. 2024.

BRINSFIELD, C; EDWARDS, M. S.; GREENBERG, J. Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations. In: GREENBERG, J.; EDWARDS, M. S. (Eds.). *Voice and silence in organizations*. Bingley: Emerald Group Publishing, 2009. p. 3-33.

CERIBELI, H. B.; SOUSA, T. F. C. Burnout e o silêncio organizacional. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 1, p. 71-91, 2020.

CERIBELI, H. B.; ABRANCHES, A. F. P.; PESSOA, D. K. N. Uma análise da relação entre o suporte organizacional percebido, a exaustão emocional e o silêncio do trabalhador. **Interface**, v. 16, n. 2, p.155-180, 2019.

DYNE, L. V.; ANG, S.; BOTERO, I. C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1359-1392, 2003.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Relatório Anual 2020**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3048/19/pt-br/relatorio-anual>. Acesso em 19 jan. 2024.

JEUNG, C. W.; YOON, H. J.; CHOI, M. Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge sharing intention: a moderated mediation model. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 4, p. 946-960, 2017.

KIM, H. S.; SONG, J. H. Impacts of workplace spirituality on innovative work behaviour: moderated-mediating effect of organizational silence and intra-organizational networks. **Human Resource Development International**, 2023

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORRISON, E. W. Employee voice and silence. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 173-197, 2014.

MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000.

MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J.; HEWLIN, P. F. An exploratory study of employee silence: issues that employee don't communicate upward and why. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1453-1476, 2003.

MOURA-PAULA, M. J. Silence in organizations: a review and discussion of the literature. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 15-44, 2014.

ÖLÇER, F.; COSKUN, Ö. F., The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. **Society and Business Review**, v. 19, n. 1, p. 23-46, 2024.

PAIVA, C. S. D. L.; BORGES, L. O. O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. **Psicologia em Estudo**, v. 14, p. 57-66, 2009.

PARHIZGAR, M. M.; MOGHADDAM, M., ALIZADEHI H. R. Investigating the effect of organizational silence and voice on employees' performance based on the mediating role of ethical leadership: a case study of Tehran Metropolitan Fire Station. **Health in Emergencies and Disasters Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 235-242, 2019.

PINDER, C. C.; HARLOS, K. P. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 20, p. 331-369, 2001.

RAI, A.; AGARWAL, U. A. Workplace bullying and employee silence: a moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. **Personnel Review**, v. 47, n. 1, p. 226-256, 2018.

SILVA, E.; BASSETTO, C. L.; OTTONICAR, S. L. C.; YAFUSHI, C. A. P. O processo de inteligência competitiva e sua relação com indicadores de inovação e competência em informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, Número Especial, p. 240-252, 2016.

WHITE, B. A.; WALKER, J.; ARROGILA, A. Avoiding organizational silence and creating team dialogue. **Baylor University Medical Center Proceedings**, v. 32, p. 1-3, 2019.

ZHANG, H.; CAO, W. How can the silence be broken? Caring ethical climate and employee silence. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 49, p. 1-12, 2021.