

O SILÊNCIO VALE OURO? UMA ANÁLISE DOS ARTIGOS TEÓRICOS SOBRE SILÊNCIO ORGANIZACIONAL

Marcos Júnior de Moura-Paula¹

Deise Luiza da Silva Ferraz²

Patrícia Aparecida de Abreu Moreira³

RESUMO

Nosso objetivo foi analisar os mecanismos utilizados para a construção de um conhecimento que aumenta a participação no ambiente de trabalho por meio da quebra de determinados silêncios que criam obstáculos ao atendimento dos interesses do capital. Para tanto, analisamos artigos teóricos sobre silêncio organizacional a partir de aportes teóricos marxianos sobre a ideologia, considerando qual a função social de determinadas ideias na resolução de conflitos sociais. Nesta análise reside o ineditismo deste artigo. Observamos que ao se expressarem e romperem determinados silêncios, os trabalhadores permitem que os controles sobre o processo de trabalho sejam aprimorados e que novas formas de aumentar a produtividade sejam alcançadas. Embora na aparência eles possam participar mais, na essência sua participação ainda continua restrita aos interesses do capital. Dessa forma, o conhecimento que tem sido produzido sobre silêncio serve à ideologia do capital, pois visa manter a subsunção real da força subjetiva do trabalho.

Palavras-Chave: Ideologia. Participação. Silêncio Organizacional.

¿EL SILENCIO ES ORO? UN ANÁLISIS DE LOS ARTÍCULOS TEÓRICOS SOBRE EL SILENCIO ORGANIZACIONAL

RESUMEN

Nuestro objetivo fue analizar los mecanismos utilizados para construir un conocimiento que incrementa la participación en el ambiente laboral rompiendo ciertos silencios que obstaculizan la satisfacción de los intereses del capital. Para ello, analizamos artículos teóricos sobre el silencio organizacional a partir de aportes teóricos marxistas sobre ideología, considerando la función social de ciertas ideas en la resolución de conflictos sociales. En este análisis radica la originalidad

¹Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor de Gestão no Instituto Federal de Brasília.

²Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Autora de textos publicados em livros, periódicos, encontros nacionais e internacionais, e editora de livros tais como *Crítica marxista em administração* e *Marx e Engels: notas introdutórias para além d'O capital*.

³Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pesquisadora no Núcleo de Estudos Críticos Trabalho e Marxologia no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG.

de este artículo. Observamos que al expresarse y romper ciertos silencios, los trabajadores permiten mejorar los controles sobre el proceso de trabajo y lograr nuevas formas de aumentar la productividad. Aunque en apariencia ellos pueden participar más, en esencia su participación sigue estando restringida a los intereses del capital. De esta forma, el conocimiento que se ha producido sobre el silencio está al servicio de la ideología del capital, puesto que pretende mantener la subsunción real de la fuerza subjetiva de trabajo.

Palabras clave: Ideología. Participación. Silencio organizacional.

IS SILENCE GOLDEN? AN ANALYSIS OF THE THEORETICAL PAPERS ON ORGANIZATIONAL SILENCE

ABSTRACT

We aimed to analyze the mechanisms used to build a knowledge that enhances participation in the work environment by breaking certain silences that create obstacles to the service of the interests of capital. For doing so, we analyzed theoretical articles on organizational silence based on Marxian theoretical contributions on ideology, considering the social function of certain ideas in the resolution of social conflicts. In this analysis lies the novelty of this paper. We noted that by speaking up and breaking certain silences, workers allow controls on the work process to be improved and new ways to increase productivity are achieved. Although in appearance they can participate more, in essence their participation still remains restricted to the interests of capital. In this way, the knowledge that has been produced about silence serves the ideology of capital, since it aims at maintaining the real subsumption of the subjective workforce.

Keywords: Ideology. Participation. Organizational Silence.

INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas com a crise estrutural do capital nos anos 1970 ensejaram, dentre outras, alterações na forma de organização do trabalho, tendo a produção flexível ganhado espaço em detrimento do taylorismo-fordismo. Na produção flexível é necessário que haja maior “participação” dos trabalhadores, pois não basta apenas que eles recebam as ordens e as executem sem necessariamente questionar seus superiores. Essa maior participação objetiva aumentar a cooperação no processo de trabalho, que permite que o conjunto de forças de trabalho realize juntas o que cada uma não conseguiria ou levaria muito tempo. Como argumenta Marx (2013), a cooperação sob o capital almeja a produção de mais valor, de modo que incentivá-la enquanto se controla o processo de trabalho é de grande importância.

Dentre as pesquisas atuais que visam ao aumento da participação dos trabalhadores, as sobre voz têm sido foco (GOLLAN; XU, 2014). Permitir que os trabalhadores se expressem

(*speak up*), além de aumentar a participação no ambiente de trabalho, pode ajudar também a descobrir novos produtos, serviços e/ou mercados inexplorados e a aumentar a eficiência e eficácia na distribuição de tarefas (DETERT *et al.*, 2013). Apesar desses pontos considerados positivos, pesquisadores observaram que muitas vezes os trabalhadores escolheriam permanecer em silêncio, retendo informações, ideias, sugestões, questionamentos ou preocupações sobre questões potencialmente importantes relativas ao trabalho para pessoas capazes de solucioná-las ou conduzi-las (MORRISON; MILLIKEN, 2000).

Embora já esteja delineado um consenso sobre o que significaria o silêncio entre os pesquisadores da área de Comportamento Organizacional, Donaghey *et al.* (2011) apontam que existe um “viés gerencial” predominante nas pesquisas, que pressupõe que os empregados buscam envolvimento ativo – e preocupam-se de forma altruísta – com o processo produtivo, mas que seriam barrados por uma administração falha, como também se ignora que em alguns casos o silêncio é um expediente para a gerência, podendo haver o desejo de manter o *status quo*. Concordamos com esses autores quanto às pesquisas serem enviesadas, mas com uma diferença: para nós o que eles consideram “viés gerencial” nada mais é do que a manifestação da produção de um conhecimento científico ideológico, pois se a Administração produz um conhecimento que visa a manter ou a aumentar a exploração do trabalho pelo capital, refletindo os interesses da classe dominante, ela está produzindo um conhecimento que medeia a universalização dos interesses particulares

Não há novidade nessa afirmação, pois Tragtenberg (2006) já afirmara que a Teoria da Administração é ideológica, pois está vinculada a determinações sociais reais, como técnica (de trabalho administrativo, industrial, comercial) mediada pelo trabalho, mas se afastando destas e compondo-se num universo sistemático, organizado, que reflete o real de forma incompleta. Dessa forma, parcializa o conhecimento do real por buscar atender os interesses de certos setores da sociedade que possuem o poder econômico e político. Assim, as teorias são modificadas sem perder os vínculos com as teorizações anteriores (TRAGTENBERG, 2006) para dar um sentido parcialmente harmonioso à realidade contraditória.

Nosso objetivo foi analisar os mecanismos utilizados para a construção de um conhecimento que aumenta a participação no ambiente de trabalho por meio da quebra de determinados silêncios que criam obstáculos ao atendimento dos interesses do capital. Para tanto, analisamos artigos teóricos que embasam as pesquisas de silêncio organizacional (MORRISON; MILLIKEN, 2000; PINDER; HARLOS, 2001; VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003), a partir de aportes teóricos marxianos sobre o estudo da ideologia, principalmente as contribuições de Lukács (2013), autor que considera qual a função social de determinadas ideias na resolução de conflitos sociais em detrimento de considerar apenas sua verdade ou falsidade perante a teoria do conhecimento. Os artigos selecionados lançaram conceitos que foram amplamente utilizados por pesquisadores posteriores, como também foram criticados a partir de diferentes epistemologias por suas limitações (MOURA-PAULA, 2014; MOURA-PAULA; ABREU; FERRAZ, 2020).

Nosso esforço não é solitário, pois vários pesquisadores vêm estudando aspectos ideológicos em diferentes temas da administração (p. ex., FERRAZ *et al.*, 2017; GURGEL; JUSTEN, 2015; ONUMA; ZWICK; BRITO, 2015). Moura-Paula e Ferraz (2015), ao apontarem algumas limitações das pesquisas sobre silêncio organizacional, questionam se este não seria mais um componente da ideologia administrativa, já que na construção sobre o silêncio organizacional, apaga de suas definições aspectos políticos e de resistência relacionados ao silêncio. Portanto, contribuímos ao apontar porque as pesquisas sobre silêncio são ideológicas do ponto de vista ontológico e o que seus pesquisadores silenciaram para que seu discurso fizesse sentido.

Segundo Faria (2004), é necessário reconhecer as “artimanhas” do poder para não ser – ao menos tão – vítima de seu controle. Assim, para seguir com as colocações do autor e desvendar as “artimanhas” do capital para conseguir maior participação dos trabalhadores no processo de trabalho, apresentaremos a seguir uma breve discussão sobre a emergência da produção flexível, a discussão sobre o estudo da ideologia numa perspectiva ontológica, a análise e discussão dos artigos selecionados e as considerações finais, respectivamente.

PRODUÇÃO FLEXÍVEL

A chamada produção flexível, ou toyotismo, ganhou espaço a partir do declínio do taylorismo-fordismo, que entrou em crise nas décadas de 1960/1970 (KREMER; FARIA, 2005). Europa e Japão já haviam emergido como ferrenhos competidores dos EUA e os lucros e produtividade das empresas estadunidenses começavam a declinar. Em decorrência disso houve as crises econômicas (inflação, estagnação, choques do petróleo) e a revolta dos trabalhadores contra o sistema que não lhes garantia dignidade. Os produtos fordistas repetiam suas funcionalidades, possibilidades e *design*, eram duradouros, o que não incentivava os consumidores a comprar novos produtos. Com estoques domésticos satisfeitos, os consumidores potenciais não iam às compras e os produtos ficavam nos estoques, de forma que a circulação das mercadorias diminuía drasticamente (GURGEL; JUSTEN, 2015). A mercadoria não efetivava, assim, seu destino de se converter em mais capital, a reprodução do sistema estava posta em risco. Passou a ser necessário um modelo mais flexível, que permitisse que a circulação de mercadorias ocorresse sem maiores percalços e a própria força de trabalho precisava ser adequada às novas demandas do capital (GURGEL; JUSTEN, 2015).

Antunes e Alves (2004) argumentam que o toyotismo segue a mesma lógica de racionalização do taylorismo-fordismo, mantendo uma continuidade; embora seu controle do elemento subjetivo da produção capitalista, por meio de uma nova subsunção real do trabalho ao capital o diferencie do taylorismo-fordismo. Segundo os autores, a alienação do trabalho é, em essência, preservada, pois apesar de haver maior “participação nos projetos que nascem das discussões dos círculos de controle de qualidade, com maior ‘envolvimento’ dos trabalhadores, a subjetividade que então se manifesta encontra-se estranhada com relação ao que se produz e para quem se produz” (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 346).

A participação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho é um fator importante no toyotismo e assim não poderia mais estar sustentada sob os pressupostos da Teoria X (McGREGOR, 1999) que dava lógica teórica à forma de gestão da força de trabalho no taylorismo-fordismo, ou seja, de que os trabalhadores seriam preguiçosos e de que precisariam de supervisão cerrada para executarem o trabalho tal como lhes foi mandado (FARIA, 2004). O toyotismo, ao contrário, possui outra visão acerca do trabalhador e sua participação no processo produtivo. Conforme Faria (2004), as técnicas participativas japonesas têm como

base ideológica os pressupostos da Teoria Y (McGREGOR, 1999), o enriquecimento e ampliação dos cargos e a autonomia restrita dos grupos ao trabalho imediato. Sobre os Círculos de Controle da Qualidade, o autor argumenta que as decisões tomadas pelo grupo de trabalho têm que ser aprovadas por vários níveis gerenciais de forma que o trabalhador crê estar tomando alguma decisão, mas, na verdade, as decisões continuam a ser tomadas pela gerência. Como os conflitos podem afetar a cooperação entre os trabalhadores, muitas vezes eles se encontram “casualmente” com as chefias depois do horário de trabalho, momento no qual podem fazer algumas reclamações e contar com a complacência da chefia ali presente (FARIA, 2004).

Embora seja de amplo conhecimento que os trabalhadores poderiam parar a linha de montagem a qualquer momento que descobrissem um erro em alguma peça, o mesmo não se dava com o fato de que o tempo parado para descobrir o que houve era descontado do tempo de trabalho daquele dia. Logo, os trabalhadores precisavam ficar além da jornada para cumprirem a cota de produção. Assim, a lealdade e cooperação grupal acabam sendo forçadas para que ninguém fique além do horário no trabalho. “Como todos têm uma cota de produção a cumprir, ou auxiliam o companheiro ou vão fazer hora extra obrigatória (até cumprir a meta), além de ainda receberem reprimendas” (FARIA, 2004, p. 189).

A participação no processo de trabalho não se restringe apenas ao universo fabril, nem está ligada apenas a programas formais como os Círculos de Controle da Qualidade. Os estudos sobre voz visam a incentivar essa participação tanto com a comunicação ascendente quanto com a comunicação horizontal entre os membros de uma equipe de trabalho. Segundo Morrison (2014), a voz é uma forma de comunicação informal do empregado de ideias, preocupações, informações e sugestões sobre problemas relacionados ao trabalho, com intenção de trazer melhorias ou mudanças, para pessoas percebidas como capazes de tomar as medidas apropriadas; sem esquecer muitos outros resultados positivos de aprendizagem e desempenho que a voz pode ensejar (DETERT *et al.*, 2013). Morrison (2014) acrescenta que muitas vezes os trabalhadores ficam em silêncio sobre essas informações, ideias, etc., que poderiam ser compartilhadas. Surge a necessidade de se compreender o silêncio para além de mera ausência de fala ou concordância com as decisões da administração; como também a necessidade de compreender as relações causais postas pelas relações de trabalho para um agir

assertivo do controle da força de trabalho, em suma, a constituição de um conhecimento com potencialidade ideológica.

DA GNOSIOLOGIA À ONTOLOGIA NO ESTUDO DA IDEOLOGIA

O conceito de ideologia tem ocupado um lugar tanto central quanto às vezes inglório no desenvolvimento do pensamento social e político (THOMPSON, 1995). Os escritos de Marx ocupam uma posição privilegiada na história e no conceito de ideologia (VAISMAN, 1996), influenciando autores de filiações teóricas diversas (SILVA, N., 2015). Dentro do próprio marxismo, a preocupação com a relação entre verdadeiro e falso sempre chamou atenção de boa parte daqueles que trataram desse tema. De acordo com Ranieri e Silva (2011), um significativo número de trabalhos tende a desenvolver sua análise a partir do ponto de vista gnosiológico, isto é, da teoria do conhecimento. A ideologia como pensamento falso, deformado ou enganoso ganhou bastante espaço em relação a seu sentido original de ciências das ideias dado por De Tracy na França bonapartista (RANIERI; SILVA, 2011). A partir disso, haverá autores que estudarão a ideologia como inversão, ilusão e, principalmente, como falsa consciência (VAISMAN, 1996).

Marx nunca formulou um conceito de “falsa” ou “verdadeira” consciência, o termo foi empregado por Engels numa correspondência a Mehring (KONDER, 2002). Embora se possa considerar que alguém faça algo com base em uma “falsa consciência”, o processo de ideologia é maior e não se reduz à falsa consciência, pois incorpora conhecimentos verdadeiros em seu movimento (KONDER, 2002). De acordo com Eagleton (1991/1997, p. 26), se, por um lado, a tese da falsa consciência parece plausível devido à racionalidade moderada dos seres humanos; por outro, ela encontra dificuldades para sua aceitabilidade, pois as ideologias para serem de fato eficazes devem ter alguma correspondência, ainda que ínfima, à experiência concreta das pessoas, “devem ajustar-se, em alguma medida, ao que elas conhecem da realidade social com base em sua interação prática com esta”.

Analisar a ideologia pelo critério científico-gnosiológico conduziria a um erro de avaliação, levando à questão da “falsa consciência”, sendo o critério ontoprático, que avalia a ideologia essencialmente pela função social que ela desempenha, mais adequado (VAISMAN,

1996, 2010). Mesmo uma verdade objetiva poderia ser usada para dirimir conflitos sociais, daí mesmo ela se tornaria ideológica dada sua função naquele contexto (VAISMAN, 2010). Acrescente-se ainda que a preocupação marxiana está relacionada ao próprio ser, ao seu desenvolvimento, “à necessidade de saber como algo se apresenta no decorrer da consecução de seu processo de constituição a partir de determinações a serem investigadas”, ou seja, “independente de sua apreensão cognitiva ser falsa ou verdadeira sob o ponto de vista da teoria do conhecimento” (RANIERI; SILVA, 2011, p. 183). Isso não significa que a crítica gnosiológica não seja importante (GIANNA, 2014), significa apenas que ela não é o critério determinante para avaliar se algo é ideologia ou não (LUKÁCS, 2013).

Vaisman (1996) propõe resgatar o enfoque ontológico de Marx à temática, recorrendo a Lukács (2013), cuja ontologia é a afirmação de que o real existe e tem uma natureza, sendo ambas capturáveis intelectualmente (VAISMAN, 2010). Na medida em que essa natureza da coisa é capturável, ela pode ser modificada pela ação cientificamente instruída, ideológica e conscientemente conduzida pelo homem (VAISMAN, 1996). “Postular, desse modo, a ontologia é resgatar a possibilidade de entendimento e transformação da realidade humana. Em suma, é colocar o fato de que o real não é, afinal de contas, uma ilusão dos sentidos e que nossa subjetividade pode se objetivar na conquista da realidade” (VAISMAN, 2010, p. 45). Assim, Lukács (2013) busca refutar o critério gnosiológico como adequado para determinar as manifestações ideológicas. Segundo o autor, nenhum ponto de vista é individualmente verdadeiro ou falso, nenhuma hipótese, teoria científica, etc., verdadeira ou falsa, constitui em si e por si só uma ideologia: eles podem vir a tornar-se uma ideologia. Eles podem se converter em ideologia só depois que tiverem se transformado em veículo teórico ou prático para enfrentar e resolver conflitos sociais, sejam estes de maior ou menor amplitude, determinantes dos destinos do mundo ou episódicos (LUKÁCS, 2013).

A produção da vida se dá mediante o trabalho, que permite o intercâmbio entre o homem e a natureza (MARX; ENGELS, 2007). Marx e Engels (2007) ao se debruçarem sobre as condições necessárias para que a humanidade possa “fazer história” – a saber: 1) satisfação das necessidades pela atividade; 2) criação de novas necessidades pela atividade; 3) reprodução da humanidade e criação dos laços sociais; e, 4) cooperação – afirmam que, *vis-à-vis* à

reprodução material da existência, o ser humano é também consciência tendo na linguagem sua manifestação prática. Lukács (2013) desenvolveu ainda mais a teorização marxiana acerca do trabalho como fator ontológico, estudando ontologicamente o idear e o agir. Para o autor, o trabalho pressupõe um conhecimento, o mais aproximado possível, da rede causal em que é realizado, sem ocorrer, contudo, um conhecimento plenamente perfeito dessa rede, sem deixar de implicar que esse conhecimento seja expresso adequadamente mediante a linguagem. O trabalho enseja um pôr teleológico, que “é a configuração objetiva de um fim previamente estabelecido” (VAISMAN; FORTES, 2010, p. 20), formulado idealmente na consciência, que precede sua realização material. Do ponto de vista ontológico, existe uma divisão entre um ato ideal e outro material, contudo, não existe justificativa ontológica para uma divisão social do trabalho calcada na divisão intelectual (ato ideal) e manual (ato material) e particularidades distintas do ser (VAISMAN, 1996).

Essa autonomia da ideia não pode romper a relação dela com sua própria origem, o trabalho (LUKÁCS, 2013). E, nesse sentido, a ideologia deve ser estudada em seu aspecto ontoprático, isto é, examinando-se as funções que determinados pensamentos, ideias, desempenham na vida quotidiana efetivamente (VAISMAN, 2010). Para que os homens desempenhem seus pores teleológicos primários na esfera econômica, é necessário que haja pores teleológicos secundários que estão além da esfera econômica, mas das quais esta depende para que se continue a produzir (VAISMAN, 1996), pois o desenvolvimento das atividades relacionadas ao trabalho leva a pores teleológicos que visam provocar um novo comportamento nos outros homens.

Portanto, a ideologia tem sua gênese determinada pela atividade social humana, já que como orientação ideal ela está presente em todas as ações do ser social (LUKÁCS, 2013). Vaisman (1996) aponta que ideologia e existência social, do ponto de vista ontológico, são realidades inseparáveis. Logo, onde se manifesta o ser social existem problemas a resolver e respostas que visem sua solução, gerando assim o fenômeno ideológico e seu campo de operação (LUKÁCS, 2013). Diante disso, Gianna (2014) argumenta que haveria duas concepções de ideologia em Lukács: uma ampla e outra restrita. A concepção ampla está relacionada à elaboração ideal da realidade que serve para tornar a *práxis* social dos homens

consciente e operativa, atuando desde os grandes até os pequenos conflitos da sociedade, não importando se são decisivos ou triviais para seu destino, num momento histórico determinado. Já a concepção restrita se relaciona a quando a ideologia se converte em um instrumento de luta social, conscientizando os homens dos conflitos sociais, cuja base mais profunda deve ser buscada no desenvolvimento econômico. Gianna (2014) explica que, contudo, que não existe uma muralha que separe as duas concepções, embora a concepção restrita se relacione a grupos e a classes sociais com interesses antagônicos, permitindo dirimir as tensões que podem surgir entre aqueles e estas.

A Administração se torna ciência com a revolução burguesa, sendo seu objetivo primordial planejar, avaliar e aprimorar as técnicas que objetivam, dentre outras coisas, o aumento da produtividade do trabalho (FERRAZ; MENNA-BARRETO, 2012). A Administração de Recursos Humanos mais ainda, ao ponto de converter os trabalhadores eles mesmos em “recursos” antes de serem “humanos”. A exploração não deve parecer ao que ela é, deve parecer mais como uma associação entre partes que tenham interesses iguais: a lucratividade do empreendimento capitalista. Mas se o lucro é privado, como pode parecer de interesse mútuo? Uma das formas de compreender esse conjunto complexo de ideias que produzem e sustentam o desejo da conciliação de classe é a análise de conhecimentos sobre as formas de controlar o uso da força de trabalho desenvolvidos em um campo particular da Administração: a área de Recursos Humanos. O trabalho de Thompson (1995), que se inspirou nos escritos de Marx para fazer seu estudo da ideologia, é-nos útil nesse propósito, pois o autor levantou alguns modos de operação da ideologia e as estratégias ideológicas associadas a cada um deles. Essas estratégias serão ideológicas ou não conforme seu uso para manter ou subverter situações de dominação.

MODOS DE OPERAÇÃO E ESTRATÉGIAS IDEOLÓGICAS

Thompson (1995) retoma Marx para estudar a ideologia, preocupando-se menos com a questão do erro e ilusão e mais com a questão da dominação, ou seja, preocupando-se em compreender quais os mecanismos utilizados para que determinada ideia sobre o real oportunize a dominação social. A partir disso, constrói um referencial que permite apontar alguns modos pelos quais a ideologia opera: legitimação, dissimulação, unificação,

fragmentação e reificação. O autor lembra que esses modos não são a única maneira de a ideologia operar ou que eles podem operar independentemente um do outro, podem sobrepor-se, reforçando um ao outro; além do que, “a ideologia pode, em circunstâncias particulares, operar de outras maneiras” (THOMPSON, 1995, p. 81). Porém, destacamos que essas são formas de operação e, como toda forma, é condicionada preponderantemente por seu conteúdo, ainda que condicione a manifestação do último. Assim, o uso das formas de operacionalização da ideologia propostos por Thompson para não incorrer num distanciamento da proposta de investigação ontoprática, não pode descuidar da análise da relação entre a ideia e sua origem, a prática social.

Retornando as ponderações do autor, observamos que as relações de dominação podem ser estabelecidas e mantidas por serem representadas como legítimas, ou seja, como dignas de apoio e justas. Exigências que se baseiam em tais fundamentos podem ser expressos em formas simbólicas mediante algumas estratégias típicas de construção simbólica, como a racionalização, a universalização e a narrativização.

Um segundo modo é a dissimulação, por meio da qual relações de dominação podem ser estabelecidas e sustentadas pelo fato de serem ocultadas, negadas ou obscurecidas, como também pelo fato de serem representadas de uma forma que nos desvie a atenção, estando entre suas principais estratégias o deslocamento, a eufemização e o tropo. Paulo Silva (2012, p. 113) acrescenta o silêncio como uma das estratégias de dissimulação, pois este se refere à “ausência ou falta no discurso” de informações ou dados que atuam “ativamente para construir sentidos”.

“Relações de dominação podem ser estabelecidas e sustentadas através da construção, no nível simbólico, de uma forma de unidade que interliga os indivíduos numa identidade coletiva, independentemente das diferenças e divisões que possam separá-los” (THOMPSON, 1995, p. 86), trata-se da unificação. A padronização e a simbolização da unidade são estratégias utilizadas para expressar esse modo. A simbolização da unidade pode estar ligada à narrativização, pois símbolos de unidade podem ser utilizados como parte integrante de

narrativas que contam sobre a origem de determinada organização ou grupo ao mesmo tempo em que ajudam a projetar seu futuro.

Um quarto modo mediante o qual a ideologia pode operar é a fragmentação, na qual as relações de dominação são mantidas não unificando, mas sim segmentando indivíduos e grupos que possam se tornar um desafio real aos grupos dominantes ou sendo capazes de dirigir as forças de oposição a um alvo projetado como ameaçador, perigoso ou mau (THOMPSON, 1995). Thompson (1995) cita duas estratégias cujas construções simbólicas são utilizadas quando se busca a fragmentação: a diferenciação e o expurgo do outro.

Por fim, temos a reificação como quinto *modus operandi* da ideologia. “Relações de dominação podem ser estabelecidas e sustentadas pela retração de uma situação transitória, histórica, como se essa situação fosse permanente, natural, atemporal” (THOMPSON, 1995, p. 87). Os processos são então retratados como coisas, ou como acontecimentos quase que naturais, de forma que seu caráter social e histórico torna-se eclipsado. Esse modo pode ser expresso por meio de estratégias de construção simbólicas relacionadas à naturalização e eternalização, como também mediante recursos gramaticais e sintáticos como nominalização e passivização.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Morrison (2011) argumenta que a comunicação ascendente com ideias, sugestões ou informações sobre problemas ou questões de interesse, à medida que ocorre, por parte dos empregados, pode ter implicações relevantes para o desempenho ou sobrevivência das organizações. Segundo a autora, a alta gerência (*top managers*) precisa de informações de empregados de escalões inferiores para responder apropriadamente a condições de negócios dinâmicos, tomar boas decisões e corrigir problemas antes que eles cresçam. O mesmo é válido para os grupos de trabalho, que precisam de informações de seus membros para tomarem boas decisões e agir efetivamente. Os trabalhadores, entretanto, são frequentemente reticentes em comunicar (*speak up*) informações potencialmente importantes para seus superiores ou colegas de equipe.

Existem mais pesquisas sobre voz (comunicação de ideias, desafios, preocupações, sugestões e opiniões) do que sobre silêncio, mas que é importante estudar os dois, pois o aumento de um significa a diminuição do outro (MORRISON, 2011). Embora o trabalho de Morrison e Milliken (2000) tenha focado na retenção coletiva de informação, os trabalhos subsequentes tenderam a focar mais na escolha individual de ficar em silêncio em vez de se expressar (*speak up*). Identificamos que os trabalhos de Morrison e Milliken (2000), Pinder e Harlos (2001) e Van Dyne *et al.* (2003) pretenderam entender o que significaria o silêncio em termos de processo de trabalho e como seria possível incentivar a participação (voz) dos trabalhadores. Para conseguir a adesão da força de trabalho, cada um desses pesquisadores focou em um aspecto do silêncio.

Morrison e Milliken (2000) atacam os pressupostos do taylorismo-fordismo representados pela Teoria X (McGREGOR, 1999) ao argumentar que tanto as crenças dos gerentes quanto a estrutura das empresas são fomentadores do silêncio, o que vai ao encontro da necessidade de comunicação ascendente que defendem. As autoras, por meio da dissimulação (THOMPSON, 1995), buscam conseguir a adesão dos trabalhadores quando aludem à ideia de uma “organização plural”, que respeitaria a diversidade de pontos de vista e da própria força de trabalho. Seu argumento é ideológico também pelo fato de silenciar (CHAUÍ, 1981; SILVA, P., 2012) que a pluralidade só é bem-vinda quando está de acordo com os objetivos de produtividade e as possibilidades de aumento da exploração do trabalhador devido ao aumento do mais valor a ser apropriado pelo empregador.

O mais valor pode ser considerado tanto do ponto de vista absoluto quanto do relativo. O mais valor absoluto ocorre quando há o prolongamento da jornada de trabalho e o mais valor relativo ocorre quando há barateamento do valor da força de trabalho, alcançado, em geral, por meio da diminuição dos valores das mercadorias envolvidas no processo de (re)produção da mercadoria vendida pelo trabalhador. Como a duração das jornadas de trabalho não podem, em tese, ocorrer para além dos tempos permitidos por lei, é necessário que a taxa de mais valor aumente dentro da própria jornada de trabalho, de forma que o valor da força de trabalho caia e o mais valor a ser apropriado aumente (MARX, 2013). Assim, à medida que os trabalhadores vão apresentando sugestões, opiniões e informações relevantes sobre questões relacionadas

ao trabalho, eles estão contribuindo, ainda que não percebam, para que a produtividade de sua força de trabalho aumente. Embora o aumento da produtividade não seja a garantia do aumento imediato do mais valor, ambos estão imbricados e, em geral, onde ocorre aumento da produtividade desdobra-se aumento no mais valor.

Pinder e Harlos (2001) constroem seu argumento da necessidade de os trabalhadores romperem com o silêncio como resposta a injustiças sofridas no ambiente de trabalho, sendo o assédio um exemplo constante dado pelos autores. Eles silenciam, todavia, que o assédio é uma forma de controle gerencial do trabalho (BEALE; HOEL, 2011) que pode aumentar a produtividade dos trabalhadores (HARRINGTON; WARREN; RAYNER, 2015), mas que, caso seja excessivo, pode diminuí-la ou ocasionar custos com indenizações legais aos trabalhadores assediados. A crítica não se faz necessariamente ao assédio, mas aos níveis em que acontece na medida em que prejudica os ganhos do capital. Os sistemas de voz são então introduzidos e legitimados como forma de os trabalhadores corrigirem eventuais desvios no processo de trabalho, o que possibilita controle tanto da força de trabalho quanto do gerenciamento do processo de trabalho.

A opressão do capital sobre o trabalho pode ser observada nesse caso das injustiças. Por um lado, os trabalhadores que nada falam para melhorar o processo de trabalho que apresenta falhas, correm o risco de sofrer injustiças (como o assédio) devido a um processo de trabalho, cujo controle não lhes pertence, não apresenta a produtividade almejada pelo empregador. Por outro, ao darem sugestões para melhorar esse processo, e talvez cessar parte das injustiças que venham sofrendo, os trabalhadores contribuem “voluntariamente” tanto para o desgaste mais rápido de sua força de trabalho pelo aumento na intensidade de seu uso quanto para descartar parte da força de trabalho antes necessária ao processo produtivo.

As injustiças são estudadas na medida em que podem impactar nos resultados financeiros do empreendimento, mas como é necessário que os trabalhadores também se engajem nesse combate à injustiça, é necessário que se universalize (THOMPSON, 1995) o interesse da “organização” por melhorias em seus processos e controle do trabalho como sendo algo que será também benéfico para os trabalhadores. Se, na aparência, os trabalhadores

poderão diminuir o assédio que sofrem, na essência, eles acabam por aumentar a violência a que são submetidos. É como se os trabalhadores estivessem em uma armadilha que, independente da escolha que façam, a pelo menos uma injustiça eles serão submetidos, isto é, aquela a que Pinder e Harlos (2001) diretamente se referem, mas também àquela que os autores silenciam, ou seja, a intensificação da exploração no ambiente de trabalho.

Chamar atenção para injustiças no local de trabalho pode ser algo não muito promissor quando se precisa da adesão dos trabalhadores para as melhorias no processo de trabalho, pois os mesmos podem se questionar se é realmente justo que suas sugestões lhes acarretem uma carga maior de trabalho e sua remuneração continue a mesma ou ainda, que as decisões tenham que ser, em última instância, aprovadas por outrem que não eles mesmos, que conhecem o trabalho que realizam. É necessário racionalizar e padronizar (THOMPSON, 1995) o que deve ser considerado injustiça, uma lacuna deixada por Pinder e Harlos (2001).

Van Dyne *et al.* (2003) preenchem essa lacuna refinando as tipologias e concepções sobre o silêncio. Ao recuperarem as contribuições de Morrison e Milliken (2000) e Pinder e Harlos (2001), tentam diminuir algumas dubiedades dos trabalhos de seus antecessores. A ideia de “retenção inconsciente” de Morrison e Milliken (2000) torna-se “falta de comprometimento” para Van Dyne *et al.* (2003). As tipologias ambíguas sobre silêncio de Pinder e Harlos (2001), que eufemizam quem seria o agente responsável por fazer as mudanças, são definidas e delimitadas por Van Dyne *et al.* (2003), para os quais só é silêncio aquilo que prejudica a “organização”. A “cidadania organizacional”, que fica latente no trabalho de Pinder e Harlos (2001), é trazida para a discussão para legitimar um silêncio que não deve ser quebrado; muito pelo contrário, é bom que seja mantido: o silêncio pró-social, pois leva os trabalhadores a produzirem mais trabalho e a cederem seu tempo livre para a “organização”, como se fosse algo natural (THOMPSON, 1995). Tão natural quanto a heterogestão, legitimada em cada um dos três artigos.

Cabe salientar que tanto Morrison e Milliken (2000) quanto Pinder e Harlos (2001) advogam que é necessária uma visão positiva do conflito, o que coaduna à estratégia de produção de consenso do capital mediante a antecipação e manipulação de conflitos (FARIA,

2009). A participação se mostra mais eficaz no controle dos trabalhadores do que o aumento das formas convencionais de controle do taylorismo-fordismo – repressão, intimidação e até violência física. O conflito entre capital e trabalho existe, o que por si só gera resistência nos trabalhadores que são alijados do processo produtivo, sendo meros executores. Como essa resistência pode impedir que os trabalhadores produzam mais e melhor, é necessário atuar aí. “Para o sistema do capital, é preciso mudar essa que é considerada não uma prática, mas uma concepção, em suma, é preciso **acabar com a falsa luta**, através de um processo de integração e participação”, ou seja, “é preciso cooptar” (FARIA, 2009, p. 128, grifo do autor).

De maneira semelhante ao que fazem os economistas criticados por Marx (1982/2004), que aceitam o trabalho estranhado sem questioná-lo, os pesquisadores em tela fazem o mesmo sobre o silêncio. Sua preocupação em identificar nos trabalhadores de nível operacional ou gerencial as razões de haver o silêncio, os impede de ver que o próprio empreendimento capitalista, baseado no trabalho assalariado, cria as condições que fazem surgir o silêncio. O trabalho dos pesquisadores é ideológico porque sua função é adequar a força de trabalho às novas demandas do capital em seu processo de autovalorização, sendo que a maior participação no processo de trabalho significa também mais controle e exploração da força de trabalho tanto operacional quanto gerencial.

Os autores objetivam romper com um silêncio, isto é, o que possa impedir melhorias no processo de trabalho ou impedir que seu controle seja efetivo. Quaisquer outros silêncios que não beneficiem o empreendimento capitalista são silenciados de sua teorização. Apesar disso, todos eles apontam que talvez haja níveis ótimos de silêncio, nos quais todos os silêncios que não signifiquem a retenção de informações, sugestões ou dúvidas que auxiliem na mudança ou desempenho do empreendimento capitalista sejam postos de lado.

O capital mesmo não foi citado por nenhum dos pesquisadores, pelo contrário, sua dominação e exploração do trabalho foram consideradas culpa do próprio trabalho por Van Dyne *et al.* (2003), que tocaram em um termo-chave: a cooperação. Os três artigos buscam formas de melhorar a cooperação dos trabalhadores durante o processo de trabalho. Morrison e Milliken (2000) atacam alguns pressupostos relativos ao fordismo que ainda pode haver nas

organizações. Pinder e Harlos (2001) legitimam tanto os sistemas de voz quanto alertam que, caso não se atente para os problemas relativos ao assédio, poderá haver perdas de produtividade e aumento dos custos para controlar a força de trabalho. Van Dyne *et al.* (2003) objetivam o mesmo quando tentam compreender e ensinar a colegas de trabalho e gerentes quando alguém tem algo a dizer e como tentar fazer com que esse algo, desde que contribua para o processo de trabalho, seja dito.

Cada um deles vai usar diferentes modos e estratégias ideológicas para legitimar essa necessidade de maior cooperação via aumento da participação dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo de trabalho e ao próprio controle deste. Os autores silenciam, para legitimar seu argumento, é que estão transferindo, cada vez mais, parte do controle do processo de trabalho aos próprios trabalhadores sem nada lhes dar de recompensa, a não ser uma promessa de que não serão tratados injustamente, seja lá o que signifique justiça em uma sociedade dominada pela ética do capital.

O silêncio é o grande inimigo a ser expurgado, para tanto os autores padronizam o que ele seria, fragmentam os trabalhadores entre aqueles do nível gerencial e operacional (tentando descobrir os motivos que levam cada um dos grupos ao silêncio), unificam-nos em torno de um ente denominado a organização, ente abstrato que dissimula as relações sociais que dão origem a essa forma de organizar o processo de trabalho e naturalizam a heterogestão, pois o silêncio deve ser rompido principalmente falando com os superiores.

Por fim, em nenhum momento é discutida a questão do estranhamento do trabalho e a forma histórica de cooperação no capitalismo baseada no trabalho assalariado e sua influência no fenômeno analisado. Não se trata de mero acaso, pois, como lembra Chauí (1981), o discurso ideológico possui lacunas e silêncios que se fossem preenchidos destruiriam sua coerência. As funções de direção e controle da força de trabalho são também naturalizadas e o silêncio como resistência é desconsiderado pelos pesquisadores. O silêncio que os pesquisadores objetivam combater é, ao mesmo tempo, uma das estratégias mais utilizadas por eles para dar coerência ao conhecimento produzido sobre as relações causais presentes no processo de trabalho sob o

capital para legitimar os interesses desse em sua fase de acumulação flexível, e, por esse motivo, nos restam ainda algumas considerações que não podem ser silenciadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho fizemos uma crítica aos estudos sobre silêncio organizacional referente a como seus estudiosos configuraram um determinando saber sobre essa forma de resistência dos trabalhadores visando à manutenção e à sofisticação do processo de exploração. Considerando a força de trabalho como operante da valorização do capital (MARX, 2013), pudemos apontar, com o auxílio dos modos de operação da ideologia (THOMPSON, 1995) por que o conhecimento que tem sido produzido sobre silêncio serve à ideologia do capital, pois visa manter a subsunção real da força subjetiva do trabalho.

Ao mesmo tempo em que se expressam e rompem um silêncio, os trabalhadores permitem que os controles sejam aprimorados e que novas formas de aumentar a produtividade sejam alcançadas. Embora na aparência os trabalhadores possam participar mais, na essência sua participação ainda continua restrita aos interesses do capital, não aos dos próprios trabalhadores.

O silêncio como resistência é totalmente desconsiderado pelos pesquisadores, é como se ele não existisse, já que ele pode dificultar tanto o trabalho gerencial quanto a necessidade de *inputs* por parte dos trabalhadores. Revela-se aqui uma forma sutil de opressão, pois se apaga, ao menos no discurso, a possibilidade do silêncio como resistência e naturaliza-se, quando se alude a um pretensa “cidadania organizacional”, que a exploração seria inerente ao trabalho, mas não relacionada ao capital.

Temos que considerar ainda que, além dessa análise das contradições, silêncios, lacunas, que os textos teóricos sobre silêncio organizacional trazem, isso por si só não nos leva a uma análise ontoprática da ideologia. Ela nos mostra, em princípio, como as mudanças na execução do trabalho ocasionadas pela terceira revolução industrial necessita modificar a maneira como gerentes e trabalhadores veem o silêncio no ambiente de trabalho. Assim, os pesquisadores buscam atuar nas afetividades, nos comportamentos, isto é, nos pores de segunda ordem, para atingir os fins almejados pelo capital quando do rompimento do silêncio: aumento da

produtividade do trabalho, aumento da participação dos trabalhadores, descoberta de falhas (e sua correção) no processo de trabalho, etc.

É necessário, então, analisar em trabalhos teórico-empíricos e empíricos posteriores como esses conceitos são apropriados e quais implicações para a prática gerencial os estudiosos indicam. As pesquisas, após os primeiros artigos conceituais e qualitativos, têm tendido para uma abordagem mais quantitativa, testando empiricamente as tipologias de silêncio e sua relação com outros constructos com caráter marcadamente positivista (MOURA-PAULA, 2014). Essas pesquisas ignoram o silêncio como forma de buscar melhorias nas condições de trabalho e nem mesmo aludem à possibilidade de se entender que alguns silêncios talvez só sejam rompidos em conversas furtivas (“rádio-peão”/“rádio-corredor”), comentários e vídeos de humor em redes sociais ou mesmo na justiça do trabalho, sendo que a voz dos trabalhadores talvez busque muito mais deixar claras as mazelas da organização do trabalho do que contribuir para as melhorias “organizacionais”. Sendo esta uma das limitações deste trabalho a que pesquisas futuras poderão se dedicar.

Outra limitação que identificamos foi termos apresentado os dois enfoques sobre os quais a ideologia tem sido estudada, sem apresentarmos como essa discussão sido feita na Administração por pesquisadores além de Tragtenberg (2006). Paço-Cunha e Guedes (2015) estudaram a influência do estruturalismo francês althusseriano no estudo da ideologia pelos autores Fernando Prestes Motta e Maurício Tragtenberg, observando que esses últimos acabam por compreendê-la como ocultação ou deformação da realidade em detrimento de compreender sua função na vida social. Além disso, seria interessante também analisar quais outros autores são trazidos para o estudo da ideologia na Administração e o quanto eles se aproximam ou se afastam de Marx, cuja posição acerca da ideologia exerceu grande influência no pensamento social sobre esse tema.

Enfim, e a despeito dessas limitações apresentadas, esperamos que nossa voz seja ouvida no campo brasileiro das ciências administrativas, para que o silêncio não seja reproduzido no âmbito acadêmico como conhecimento ideológico. Assim como esperamos que os pesquisadores deixem de “dar voz” aos trabalhadores e outros sujeitos oprimidos, pois o que de fato ocorre é que os pesquisadores não podem dar o que aqueles já possuem. A novidade, então, é que uma mudança de localização no mirante, para mencionar Löwy (2009),

fez com que os pesquisadores “dessem ouvidos aos clamores desses sujeitos”. Van Dyne *et al.* (2003) citam o ditado: “o silêncio é ouro”. Na verdade, o silêncio **vale** ouro, pois mostra as fontes ou jazidas ainda não vislumbradas pela direção, como também, a partir da construção teórica dos autores, silencia as mazelas a que os trabalhadores podem ser submetidos enquanto exploram as possibilidades desses novos caminhos e são explorados nesse processo.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mudanças no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educ. Soc.**, v. 25, n. 87, p. 335-51, 2004.

BEALE, D.; HOEL, H. Workplace bullying and the employment relationship: exploring questions of prevention, control and context. **Work, employment and society**, v. 25, n. 1, p. 5-18, 2011. doi:10.1177/0950017010389228

CHAUÍ, M. **Cultura e democracia**: o discurso competente e outras falas. São Paulo: Moderna, 1981.

DETERT, J.R. *et al.*. Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice. **Administrative Science Quarterly**, v. 58, n. 4, p. 624-668, 2013. doi:10.1177/0001839213510151

DONAGHEY, J. *et al.*. Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. **Work, employment and society**, v. 25, n. 1, p. 51-67, 2011. doi:10.1177/0950017010389239

EAGLETON, T. **Ideologia. Uma introdução**. São Paulo: Editora UNESP, Boitempo, 1997.

FARIA, J.H. **Economia Política do Poder**: uma crítica da Teoria Geral da Administração. Curitiba: Juruá, 2004.

FARIA, J.H. **Gestão Participativa**: relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

FERRAZ, D.L.S.; MENNA-BARRETO, J.A. A organização dos trabalhadores desempregados como mediação para a consciência de classe. **Organ. Soc.**, v. 19, n. 61, p. 187-207, 2012. doi:10.1590/S1984-92302012000200002

- FERRAZ, D.L.S. et al. Ideologia, subjetividade e afetividade nas relações de trabalho: análise do filme “Que horas ela volta?”. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 4, n. 1, p. 252-278, 2017.
- GIANNA, S.D. Trabajo social e ideología: reflexiones desde la obra de G. Lukács. **Prospectiva**, v. 19, p. 333-358, 2014.
- GOLLAN, P.J.; XU, Y. Re-engagement with the employee participation debate: beyond the case of contested and captured terrain. **Work, employment and society**, v. 29, n. 2, p. 1-13, 2014. doi:10.1177/0950017014522722
- GURGEL, C.; JUSTEN, A. Teorias organizacionais e materialismo histórico. **Organ. Soc.**, v. 22, n. 73, p. 199-221, 2015. doi:10.1590/1984-9230731
- HARRINGTON, S.; WARREN, S.; RAYNER, C. Human Resource Management practioners' responses to workplace bullying: cycles of symbolic violence. **Organization**, v. 22, n. 3, p. 368-389, 2015. doi:10.1177/1350508413516175
- KONDER, L. **A questão da ideologia**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- KREMER, A.; FARIA, J.H. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 40, n. 3, p. 266-79, 2005.
- LÖWY, M. **As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen**. São Paulo: Cortez, 2009.
- LUKÁCS, G. **Para uma Ontologia do Ser Social II**. São Paulo: Boitempo, 2013.
- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2004.
- MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia Alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Livro I: o processo de produção capitalista. São Paulo: Boitempo, 2013.

MORRISON, E.W. Employee voice behavior: integration and directions for future research. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 373-412, 2011. doi:10.1080/19416520.2011.574506

MORRISON, E.W.; MILLIKEN, F.J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 706-25, 2000. doi:10.5465/AMR.2000.3707697

MOURA-PAULA, M.J. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 15-44, 2014. doi:10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p15-44

MOURA-PAULA, M.J.; FERRAZ, D.L.S. Silêncio organizacional: introdução e crítica. **Cad. EBABE.BR**, v. 13, n. 3, p. 516-529, 2015. doi:10.1590/1679-395114581

MOURA-PAULA, M.J.; MOREIRA, P.A.A.; FERRAZ, D.L.S. Técnicas de gestão e silenciamento organizacional: o relato de um gerente. **Organ. Soc.**, v. 27, n. 93, p. 216-230. 2020. doi: 10.1590/1984-9270933

ONUMA, F.M.S.; ZWICK, E.; BRITO, M.J. Ideologia gerencialista, poder e gestão de pessoas na Administração Pública e Privada: uma interpretação sob a ótica da Análise Crítica do Discurso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 106-120, 2015. doi:10.5007/2175-8077.2015v17n42p106

PAÇO-CUNHA, E.; GUEDES, L.T. A ideologia nos clássicos brasileiros da crítica marxista da Administração. In: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 3, 2015. **Anais**. Vitória: Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais, p. 1-23. Disponível em: <https://goo.gl/c4DQAM>. Acesso em: 24 fev. 2016.

PINDER, C.C.; HARLOS, K.P.P. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. **Research in Personnel and Human Resource Management**, v. 20, 331-69, 2001.

RANIERI, J.; SILVA, N.R.. A ideologia e sua fundamentação no trabalho. **Perspectivas**, v. 39, p. 179-195, 2011.

SILVA, N.R. Sobre a dinâmica da ideologia à luz da interpretação lukácsiana [sic]. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, v. 20, n. 1, p. 338-358, 2015. doi:10.5433/2176-6665.2015v20n1p338

SILVA, P.V.B. O silêncio como estratégia ideológica no discurso racista brasileiro. **Currículo Sem Fronteiras**, v. 12, n. 1, p. 110-129, 2012. Disponível em: <http://goo.gl/9PujUz>. Acesso em: 8 mar. 2015.

THOMPSON, J.B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social e crítica na era dos meios de comunicação de massa. 3. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 1995.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e Ideologia**. 2. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

VAISMAN, E. **A determinação marxiana da ideologia**. 1996. 284f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação – Belo Horizonte.

VAISMAN, E. A ideologia e sua determinação ontológica. **Verinotio**, v. 12, n. VI, p. 40-64, 2010.

VAISMAN, E.; FORTES, R.V. Apresentação. In: LUKÁCS, G. **Prolegômenos para uma ontologia do ser social**: questões de princípios para uma ontologia hoje tornada possível. São Paulo: Boitempo, 2010. p. 5-28.

VAN DYNE; L., 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. doi:10.1111/1467-6486.00384.

Submetido em 21/11/2022
Aprovado em 06/02/2023